

أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بالبنوك

دراسة تطبيقية على بنك الراجحي في الرياض

مشروع تخرج

إعداد

عبدالله يحيى شعبي

رقم الجامعي: 222001541

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

2023/1445

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى من علمني كيف أقف بكل ثبات فود، الأرض

ألي المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم.

أمي الموقرة

إلى أقرب الناس إلى نفسي.

زوجتي الخاصة

إلى روعي وقرة عيني و نبض فواري.

ابنتي

إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

شكر ونفاد

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان

صديق والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها التحديد والتقييم، والمعالجة، والمراقبة) في دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي في الرياض ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهجي الوصفي والتحليلي، حيث تم بناء استبانة وتوزيعها على العاملين لبنك الراجحي في الرياض ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع 144 استبانة واسترد منها 135 استبانة واستثنى منها 5 استبانات لعدم صلاحيتهم للتحليل؛ فكان عدد الاستبانات التي أجري عليها التحليل 130 استبانة، ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام العديد من الاختبارات الإحصائية التي تتلائم مع الدراسة من خلال برمجية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تبين وجود أثر وعلاقة قوية بين إدارة المخاطر التشغيلية بإبعادها التحديد والتقييم، والمعالجة، والمراقبة في دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي في الرياض ، وتبين أن متغير تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية هو الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية بينما الأقل تأثيراً هو متغير المعالجة إدارة المخاطر التشغيلية.

وأوصى الباحث بمجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة قيام الإدارة العليا ومجلس الإدارة بوضع إجراءات والاستراتيجيات لتطوير المخاطر التشغيلية ووضع نظام إدارة المخاطر التشغيلية المراقبة شامله وفعالة من اجل تحديد وتقييم المخاطر المحتملة والحالية والسعي لتحسين إطار عمل إدارة المخاطر التشغيلية والتحديد السليم لتلك المخاطر ومراقبتها من اجل التخفيف منها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر التشغيلية، الميزة التنافسية، بنك الراجحي في الرياض.

قائمة المحتويات

إهداء.....	ج
شكرو تقدير.....	د
1,1 المقدمة:.....	1
2.1 مشكلة الدراسة.....	3
3.1 أهمية الدراسة:.....	4
الأهمية العلمية.....	4
الأهمية العملية.....	4
4,1 أهداف الدراسة.....	4
5.1 أسئلة الدراسة.....	5
6.1 فرضيات الدراسة.....	5
7.1 نموذج الدراسة.....	6
8.1 أسباب اختيار الموضوع.....	7
9.1 المنهجية :.....	7
مصادر البيانات:.....	8
أدوات الدراسة:.....	8
10.1 حدود الدراسة.....	8
11.1 الدراسات السابقة.....	9
الفصل الثاني: الاطار النظري.....	16
1.1.2 مفهوم إدارة المخاطر.....	16

17	2.1.2 إدارة المخاطر التشغيلية.....
18	3.1.2 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية.....
19	4.1.2 أنواع المخاطر التشغيلية:.....
21	5.1.2 مراحل إدارة المخاطر:.....
27	6.1.2 المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي.....
29	أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي.....
31	المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....
32	1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية.....
33	2.2.2 خصائص الميزة التنافسية.....
34	3.2.2 أنواع الميزة التنافسية.....
35	4.2.2 مصادر الميزة التنافسية.....
37	5.2.2 الميزة التنافسية للقطاع المصرفي.....
40	الفصل الثالث المنهجية والتصميم.....
40	1.3 تمهيد.....
40	2.3 منهج الدراسة:.....
40	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
41	4.3 مصادر جمع البيانات :.....
41	5.3 التعريف بأداة الدراسة:.....
42	6.3 تصحيح المقياس.....
43	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :.....

43	8.3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة :
43	1.8.3 ثبات أداة الدراسة:
44	2.8.3 وصف خصائص عينة الدراسة :
49	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
49	1.4 تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
49	2.4 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :
58	3.4 افتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد :
58	4.4 التوزيع الطبيعي.....
60	5.4 اختبار فرضيات الدراسة:
73	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات.....
73	1.5 تمهيد.....
73	2.5 نتائج الدراسة:
74	3.5 التوصيات:
76	Abstract.....
77	المراجع.....
77	أولاً: المراجع العربية.....
80	ثانيًا : المراجع الأجنبية.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	الجدول رقم (1) معاملات ثبات الداخلي (كرو نباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل	(1)
45	الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية	(2)
49	الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية	(3)
51	الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال معالجة المخاطر التشغيلية	(4)
53	الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال مراقبة المخاطر التشغيلية	(5)
55	الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال الميزة التنافسية	(6)
57	جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار (t) مدى الالتزام بإدارة المخاطر التشغيلية والميزة التنافسية	(7)
58	جدول رقم (8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(8)
59	جدول رقم (9) نتائج معامل ارتباط بيرسون	(9)
60	جدول رقم (10) نتائج الاختبار بقيم VIF و Tolerance	(10)

61	جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية	(11)
65	الجدول رقم (12) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب متغير المؤهل العلمي	(12)
66	الجدول رقم (13) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب متغير التخصص العلمي	(13)
67	الجدول رقم (14) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب متغير المسمى الوظيفي	(14)
68	جدول رقم (15) نتائج اختبار Levines لمتغير المسمى الوظيفي	(15)
68	جدول رقم (16) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب سنوات الخبرة العملية	(16)
70	الجدول رقم (17) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA عدد الدورات التدريبية	(17)
71	الجدول (18) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA الشهادات المهنية	(18)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

تعمل البنوك اليوم في عالم يتسم بالتطورات السريعة والطلبات المتزايدة توقعات العملاء، وزيادة المعايير التنظيمية، والتقدم التكنولوجي، وزيادة المنافسة، وقد أدت المنافسة القوية في القطاع المصرفي إلى زيادة القلق بشأن السيطرة على الأنشطة التشغيلية للبنوك لمنع المخاطر والتهديدات المحتملة، وعندما يتم التعامل أيضاً مع الصناعة المصرفية يكون هناك العديد من التحديات، بما في ذلك المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والمالية والمخاطر المتعلقة بالسمعة، وبالميزة التنافسية، ولذلك فإن السيطرة على هذه الأنواع من المخاطر يمكن أن تصبح مصدراً حقيقياً لرفع مستوى الأداء المصرفي، ووسيلة فعالة لزيادة الميزة التنافسية وتقليل أي خسارة تنتج عن النشاط المصرفي واسع النطاق الذي قد يعرض الأوضاع المالية للخطر (Catherine. ET.AL, 2017)

لقد أصبحت البنوك تدرك أكثر فأكثر أن وجود نظام متماسك وفعال لإدارة المخاطر التشغيلية سيساعدها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الأداء المصرفي، ومن هنا تبرز الحاجة إلى التعامل مع إدارة المخاطر التشغيلية من منظور جديد - الميزة التنافسية - بدلاً من مجرد محاولة تلبية المعايير التنظيمية، أي أن التعامل مع المخاطر التشغيلية كظاهرة يمكن أن تؤدي إلى خسائر كبيرة وأزمات مصرفية. وهذا ما دفع (لجنة بازل المتخصصة في الرقابة المصرفية) إلى نشر كيفية إدارة البنوك لتعرضها للمخاطر التشغيلية (جلال كريم، 2013). وتضمنت هذه الإصدارات مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية بهدف خفض مستوى المخاطر التشغيلية، وذلك لما له من آثار سلبية على الاقتصاد، خاصة في القطاع المصرفي، من خلال الاعتماد على إجراءات غير تقليدية ومواكبة التطورات العالمية في القطاع المصرفي، وبسبب الاعتماد على الأنظمة المصرفية التقليدية في تقديم الخدمات (بكوش وبو غازي، 2022).

المخاطر التشغيلية تضعف المنافسة في القطاع المصرفي وتؤدي إلى الخسائر المالية، وتؤدي إلى انهيار العديد من المؤسسات المالية حيث كثرة التغييرات إلى اتجاه عالم المال إلى العديد من الانهيارات في الأسواق المالية، مما دعا البنوك إلى الإفصاح عن المخاطر وكيفية إدارة المخاطر وزيادة قدرة البنوك على تقديم معلومات كاملة عن نطاق تعرضها للمخاطر وحجمها وهذا لان المخاطر هي التي تؤثر عادة على الميزة التنافسية، فلم يعد دور إدارة المخاطر مقتصرًا على الرقابة فحسب، بل أصبح له دور استراتيجي في تحديد وتقييم المخاطر، والسيطرة على المخاطر، فمع زيادة المنافسة العالمية والانفتاح، بدأت البنوك تسعى جاهدة للحصول على مركز تنافسي الميزة التي تسعى إلى تحقيقها نتيجة لتحرير الخدمات المصرفية (فالح وآخرون، 2020)

والبنوك التي تسعى إلى التقدم في ظل التغييرات التي يشهدها عالم محاط بالمنافسة الكبيرة يجب أن تتبنى فكرة واستراتيجيات الميزة التنافسية وتعطيها أهمية كبيرة أهمية، لأن الميزة التنافسية تلعب دوراً في منح البنوك ميزة تميزها عن غيرها من البنوك، وهو ما يشكل بدوره نمو البنك وتقدمه وتحقيق المزيد من الابتكار والتميز في الأداء وتحقيق أهدافه المرجوة (الرواشدة واللافي، 2021).

تعمل إدارة المخاطر التشغيلية على وضع إجراءات وسياسات واستراتيجيات لمراقبة أنشطة ومهام البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، بما يضمن تحقيق الأهداف ويضمن قيامها بتنفيذ المهام بشكل متسق ومتناغم، ويضمن تحقيق أهداف البنك، انه سيتم تحقيقها بالطريقة المثلى وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، كما يعمل على تطوير خطط استمرارية الأعمال مما يمنح البنك ميزة عالية. (وهدان، 2017)

في ظل أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي تبحث البنوك عن الحصول على الميزة التنافسية وتسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بينهما من خلال تحديد أثر إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، التعامل مع المخاطر التشغيلية ومراقبة المخاطر التشغيلية لدعم الميزة التنافسية).

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه البنوك مخاطر تشغيلية ترفع من احتمالية الخسائر الناتجة عن الأنشطة داخل البنك أو خارجه، وتولي العديد من المؤسسات المالية المزيد والمزيد من الاهتمام لإدارة المخاطر، وخاصة إدارة المخاطر التشغيلية، وهذا لتحقيق هذه الغاية، ولقد بدأت البنوك العالمية في تحديث أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية والتحكم فيها لضمان الأداء الطبيعي لأنظمة إدارة المخاطر التشغيلية، وهذا للحفاظ على ميزتها التنافسية (الخياط، 2019).

ومن الضروري مراقبة مستوى المخاطر المحيطة بالعمل ووضع الإجراءات الإشرافية اللازمة للتحكم في التأثير السلبي لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة بما يخدم أهداف البنك، وتعتبر مقترحات لجنة بازل تطوراً كبيراً وثقافة جديدة في مجال الرقابة وإدارة المخاطر المصرفية، ومع وضع إطار جديد لتنظيم النظام المصرفي ضد المخاطر المالية، فإن أحد أهم المتطلبات هو زيادة رأس المال، ويهدف معيار بازل لإدارة المخاطر التشغيلية إلى معالجة هذه المشكلة من خلال مطالبة البنوك بتبني آليات أو معايير تعمل على تحسين البيئة التنظيمية وتسهيل نموها؛ وبالتالي فإن إدارة المخاطر التشغيلية تساعد بشكل واضح على تعزيز الميزة التنافسية، مما يساعد بدوره على تحسين الوضع المالي للبنوك، والأداء والنمو، وعلاوة على ذلك، أصبحت إدارة المخاطر جزءاً من المنافسة بين البنوك، مما يعني أن قدرة البنوك على إدارة المخاطر التشغيلية والحد منها يمكن أن تزيد من ثقة العملاء وولائهم (بكوش وبوغازي، 2022).

علاوة على ذلك، أجريت معظم الدراسات السابقة للكشف عن تأثير إدارة المخاطر المتعلقة بالاستراتيجية والبيئة التنظيمية والتكنولوجيا والعملاء والعمليات، حيث لم تكن أي دراسة هي الوحيدة التي درست تأثير المخاطر التشغيلية، خاصة في دعم النظام المصرفي في المملكة العربية السعودية ومنها بنك الراجحي أو الميزة تنافسية، والخدمات المصرفية في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية، ولذلك تتمحور أسئلة هذه الدراسة حول مدى سعي بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية لتحديد أثر إدارة المخاطر التشغيلية (التحديد والتقييم والمعالجة والمراقبة) على دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

هل لإدارة المخاطر التشغيلية أثر في دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي العاملة في المملكة

العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

- تساهم هذه الدراسة إلى زيادة المعرفة والفهم العلمي لموضوع إدارة المخاطر ودور إدارة المخاطر في دعم الميزة التنافسية للبنوك
- تقدم هذه الدراسة إطارًا نظريًا يمكن استخدامه كأساس للبحوث المستقبلية والتطوير في مجال إدارة إدارة المخاطر التشغيلية بالبنوك داخل المملكة العربية السعودية.
- يساهم هذا البحث في سد الفجوة الحالية في الأدبيات العلمية حول ف أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بالبنوك في المملكة العربية السعودية.

➤ الأهمية العملية

- وتتمثل أهمية دراسة أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك فيما يلي:
- يساعد على تحسين الوعي بالمخاطر التشغيلية للبنوك وإدارة المخاطر التشغيلية.
 - التأكيد على دور إدارة المخاطر التشغيلية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك.
 - تقديم اقتراحات عملية للبنوك لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية

4,1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المخاطر التشغيلية علي دعم الميزة التنافسية بالبنوك وبناء على سؤال البحث وما ورد في السؤال، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو الكشف عن أثر

إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك بالتطبيق علي بنك الراجحي، ويسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- الكشف عن أثر تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية على الدعم للميزة التنافسية لبنك الراجحي في المملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر معالجة المخاطر التشغيلية على دعم الميزة التنافسية للبنوك الراجحي في المملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر مراقبة المخاطر التشغيلية على المزايا التنافسية للبنوك وممارسة الأعمال التجارية في المملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي : هل لإدارة المخاطر التشغيلية أثر في دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي العاملة في المملكة العربية السعودية؟
ويتفرع هذا السؤال من مجموعة أسئلة فرعية هي:

- هل يؤثر تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية على دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي؟
- ما هو تأثير معالجة المخاطر التشغيلية على دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي؟
- هل لمراقبة المخاطر التشغيلية أثر في دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي؟

6.1 فرضيات الدراسة

ليتم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية منها كما يلي:

✍ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي.

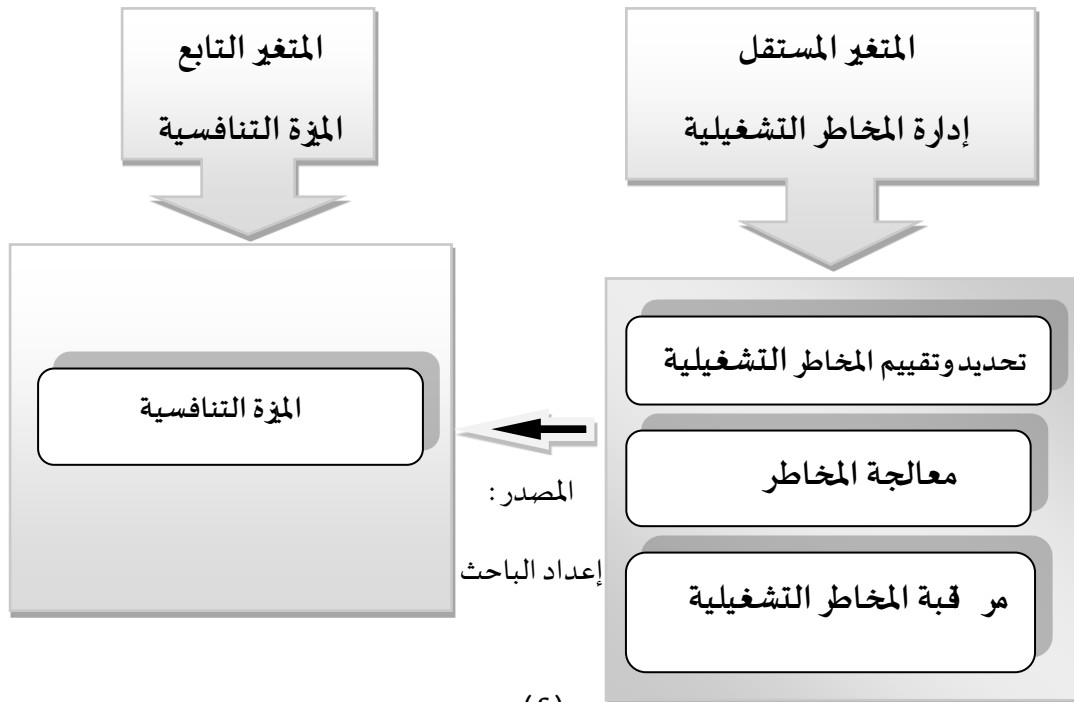
يخرج من الفرضية الأولى عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتحديد وتقويم المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمعالجة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمراقبة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي.

7.1 نموذج الدراسة

ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، تم بناء نموذج بحث، يأخذ النموذج إدارة المخاطر التشغيلية للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي، كمتغيرات مستقلة، ومن خلال تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، ومعالجة المخاطر التشغيلية، ومراقبة المخاطر التشغيلية). أما المتغير التابع فهو يمثل الميزة التنافسية الداعمة للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي، والتي يتم قياسها من خلال مجموعة من البنود التي تم تطويرها بالرجوع إلى الدراسات السابقة وذات صلة. ويبين الشكل (1) نموذج البحث والفرضيات المتعلقة بالمتغيرات.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 أسباب اختيار الموضوع

- الأهمية الاقتصادية للقطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، ف يلعب القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية دوراً حيوياً في دعم الاقتصاد الوطني، حيث يساهم في تمويل المشاريع الاستثمارية، وتقديم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، وتعزيز التجارة الداخلية والخارجية وتعد البنوك السعودية من أكبر المؤسسات الاقتصادية في المملكة،
- أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك، حيث تعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي تواجه البنوك حيث قد تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة. تشمل المخاطر التشغيلية مجموعة واسعة من المخاطر، مثل الأخطاء البشرية والاحتيال وانقطاع الخدمة والمخاطر التكنولوجية.
- دور إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، فتلعب إدارة المخاطر التشغيلية دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، حيث تساعد على خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء.
- نقص الدراسات التي تناولت أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بالبنوك، وتشير الدراسات السابقة إلى أن لإدارة المخاطر التشغيلية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركات. ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية في البنوك في المملكة العربية السعودية.

9.1 المنهجية :

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بالبنوك في المملكة العربية السعودية وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

➤ مصادر البيانات:

اعتمد الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الدوريات والكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع تخزين المراجع العلمية المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بالبنوك بتطبيق الدراسة على بنك الراجحي في الرياض.

➤ أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة في بنك الراجحي في الرياض والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- لـ حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس تأثير إدارة المخاطر التشغيلية علي دعم الميزة التنافسية بالبنوك بالتطبيق على بنك الراجحي في الرياض.
- لـ حدود مكانية: الرياض
- لـ حدود زمنية: العام الدراسي 2023.

لـ حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في إدارة المخاطر في بنك الراجحي في الرياض .

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(بولفراخ، 2023)
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: لتعرف على مدى مساهمة المدقق الداخلي في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية العامة بشرق الجزائر تحديد الأدوار التي يمكن أن يلعبها المدقق الداخلي في تقييم وتحسين إدارة المخاطر.
المتغير المستقل	- دور المدقق الداخلي في تقييم وتحسين إدارة المخاطر.
المتغير التابع	- مستوى إدارة المخاطر .
منهجية البحث	- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن المراجع الداخلي يساهم بشكل فعال في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية العامة بشرق الجزائر .وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المراجع الداخلي في تقييم وتحسين إدارة المخاطر في هذه المؤسسات.
الدراسة	(بابا، أحمد، 2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الي تحديد أنواع المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية والتمويلية في الجزائر. معرفة استراتيجية إدارة المخاطر المالية التي تتبعها هذه المؤسسات.
المتغير المستقل	أنواع المخاطر المالية
المتغير التابع	استراتيجية إدارة المخاطر المالية
منهجية البحث	- استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيان على عينة من المؤسسات الاقتصادية والتمويلية في الجزائر.
أهم النتائج والتوصيات	تواجه المؤسسات الاقتصادية والمالية في الجزائر العديد من المخاطر المالية، منها مخاطر السيولة، ومخاطر السوق، وصعوبات تحديد التكاليف، ومخاطر تحصيل الديون. تعتمد المؤسسات الاقتصادية والمالية في الجزائر استراتيجية الجمع بين الاستراتيجيات المختلفة لإدارة المخاطر المالية، وذلك للتعامل مع مختلف المخاطر التي تواجهها.

الدراسة	(بوداود، خليل 2023).
أهداف الدراسة	تطوير نموذج احتمالي لقياس وتوقع المخاطر. التعرف على العلاقة بين المتغيرات المحركة للمخاطر المحتملة واستراتيجية الاستجابة المتبعة من طرف المؤسسة.
المتغير المستقل	المخاطر المحتملة
المتغير التابع	استراتيجية الاستجابة
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على المخاطر واثرها على الاستراتيجية والاستجابة المتبعة من طرف المؤسسة.
أهم النتائج والتوصيات	أثبتت الدراسة أن إدارة المخاطر لها القدرة على قياس الخطر واحتمالات وقوعه عن طريق محاكاة Monte Carlo. أثبتت الدراسة أن تطبيق منهجية إدارة المخاطر لها دور في القرارات والأفعال التي تتحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل.
الدراسة	(أسعد، وآخرون، 2023)
أهداف الدراسة	تقديم نموذج مقترح لاستخدام مدخل إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر المالية. تحسين أداء الإدارة المالية في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المالية.
المتغير المستقل	مدخل إدارة المخاطر.
المتغير التابع	أداء الإدارة المالية
منهجية البحث	. استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل إدارة المخاطر وتأثيره على إدارة المالية
أهم النتائج والتوصيات	صياغة نموذج مقترح لإدارة المخاطر المالية. توصية بتطبيق النموذج المقترح على المؤسسات المالية.
الدراسة	(سامر، 2022)
أهداف الدراسة	تحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.
المتغير المستقل	ممارسات القيادة الإستراتيجية، ويتكون من الأبعاد التالية: توجيه الرؤية الإستراتيجية تطوير رأس المال البشري تعزيز الثقافة التنظيمية تأكيد الممارسات الأخلاقية
المتغير التابع	- الميزة التنافسية، ويتكون من الأبعاد التالية: التكلفة التمايز

منهجية البحث	-دراسة ميدانية: توزيع استبيان على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية. استخدام التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية. ضرورة تطوير وسائل اتصال الكترونية حديثة في البنوك التجارية. ضرورة تبني البنوك التجارية التوجه الاستراتيجي
الدراسة	(تاغريبت، 2019)
أهداف الدراسة	التأكيد على دور الخدمات المصرفية الحديثة في تحسين القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر. مقارنة بنوك القطاع العام ببنوك القطاع الخاص فيما يتعلق بالخدمات الحديثة المقدمة للعملاء. تحليل أثر توفر وجودة الخدمات الحديثة على الميزة التنافسية للوكالتين.
المتغير المستقل	توافر وجودة الخدمات المصرفية الحديثة.
المتغير التابع	الميزة التنافسية للبنك
منهجية البحث	تم استخدام المنهج المقارن بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص . تم تحليل ومقارنة الخدمات الحديثة التي يقدمها البنك الفلاحي ووكالة التنمية الريفية ووكالة الخليج لبنك الجزائر .
أهم النتائج والتوصيات	وتبين أن البنوك تعاني من نقص الخدمات الحديثة وتحتاج إلى تطويرها وتحسين جودتها. ويوصى بتفعيل أطر ومهارات خاصة في مجال المعلومات الآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية الحديثة. يجب تهيئة ظروف عمل مناسبة للموظفين من خلال توفير التدريب المناسب وزيادة الإنتاجية. ويجب على البنوك العمل على تطوير وتحسين جودة الخدمات كمجال للتميز والامتثال لرغبات العملاء. يجب على البنوك التجارية الجزائرية أن تسعى باستمرار إلى التكنولوجيا المتقدمة والابتكار الخدمي لتمكينها من التفاعل بشكل إيجابي مع التغيرات الناشئة في البيئة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية.
الدراسة	(مريم ، وآخرون، 2022)
أهداف الدراسة	تحسين الميزة التنافسية: يعد الإبداع الإداري عنصرا أساسيا في بناء وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية. ومن خلال تطوير العناصر الإبداعية

تحسين كفاءة الإدارة : الإبداع الإداري يحسن قدرة البنوك على التعامل مع التحديات والتغيرات في البيئة المالية والاقتصادية. يساعد الإبداع على تحسين العمليات الإدارية تعزيز التطوير والابتكار: الإبداع الإداري يعمل على زيادة التطوير والابتكار في البنوك التجارية. ومن خلال تطبيق العناصر الإبداعية تحسين القدرة على التكيف: يواجه القطاع المصرفي تحديات متعددة في ظل المتغيرات الاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية.	
الإبداع الإداري	المتغير المستقل
الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.	المتغير التابع
منهج البحث المستخدم فهو المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في تصنيف ووصف البيانات ومجتمع الدراسة. وتم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات البحث والتوصل إلى النتائج والتوصيات.	منهجية البحث
وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي - :عدم وجود نتائج ذات دلالة إحصائية تشير إلى تأثير الطلاقة على الميزة التنافسية. ومع ذلك فقد وجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية - . كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل على الميزة التنافسية - . وأخيراً وجد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة في الحصول على الميزة التنافسية.	أهم النتائج والتوصيات
(شوفي، 2021)	الدراسة
تحديد أهمية الابتكار المالي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية في الجزائر. تحليل أبعاد الابتكار المالي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة وتقييم تأثير العوامل المختلفة مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي على الاستجابة للابتكار المالي وتحقيق الميزة التنافسية. المتغير المستقل: الابتكار المالي في البنوك الإسلامية العاملة في الجزائر.	أهداف الدراسة
الابتكار المالي	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	المتغير التابع
استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المشاركين في مختلف المستويات الإدارية في البنوك الإسلامية العاملة في الجزائر .	منهجية البحث
وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للابتكار المالي بمختلف أبعاده على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية في الجزائر. وهذا يعني أن التطبيق المبتكر للأدوات والمنتجات المالية يمكن أن يساهم في تحسين قدرة البنوك على المنافسة والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات المشاركين حسب	أهم النتائج والتوصيات

الجنس والعمر والتدريب التعليمي وسنوات الخبرة. وهذا يعني أن هذه العوامل ليس لها تأثير كبير على الاستجابة للابتكار المالي والحصول على الميزة التنافسية. إلا أن النتائج أظهرت وجود فروق تعزى إلى المستوى الوظيفي. وهذا يعني أن المشاركين على مستويات مختلفة من الإدارة قد يكون لديهم أساليب مختلفة للابتكار المالي وتحقيق الميزة التنافسية.	
(بزايدية شيماء، 2022).	الدراسة
التحقق من أهمية التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية للبنك. تحديد مدى تأثير التسويق الإلكتروني في الحصول على الميزة التنافسية للبنك. تحليل الواقع المستخدم في التسويق الإلكتروني للبنك والفوائد التي يحققها. التعرف على مكونات المزيج التسويقي الإلكتروني في البنك. التعرف على مفاهيم أهمية التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لبنك التنمية الزراعية والريفية وكالة قولا.	أهداف الدراسة
التسويق الإلكتروني	المتغير المستقل
الميزة تنافسية.	المتغير التابع
استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الفترة ما بين 2021 و 2022.	منهجية البحث
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التسويق الإلكتروني وتحقيق الميزة التنافسية للبنك المدروس. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني المصرفي والميزة التنافسية التي تشمل المنتج والتسعير والتوزيع والترويج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الأدلة المادية، وأداء الموظفين، والأمن والخصوصية، والميزة التنافسية. الاستنتاج إلى أهمية التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لبنك التنمية الزراعية والريفية.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
(Leo, M.2019)	الدراسة
تحليل وتقييم تقنيات التعلم الآلي التي تم البحث عنها في سياق إدارة المخاطر المصرفية. تحديد المجالات أو المشكلات في إدارة المخاطر التي لم يتم استكشافها بشكل كافٍ وهي مجالات محتملة لمزيد من البحث.	أهداف الدراسة
تقنيات التعلم الآلي	المتغير المستقل
إدارة المخاطر المصرفية	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
تمت دراسة تطبيق التعلم الآلي في إدارة المخاطر المصرفية مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية ومخاطر السيولة. ومع ذلك،	أهم النتائج والتوصيات

يبدو أن هذا لا يتماشى مع المستوى الحالي لتركيز الصناعة على كل من إدارة المخاطر والتعلم الآلي. لا يزال هناك عدد كبير من المجالات في إدارة مخاطر البنوك التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من رؤية كيفية تطبيق التعلم الآلي لحل مشكلات محددة. توصيات الدراسة هناك حاجة إلى مزيد من البحث حول كيفية تطبيق التعلم الآلي لحل مشاكل محددة لإدارة المخاطر المصرفية. الحاجة إلى التعاون بين الأوساط الأكاديمية والصناعة لتطوير وتنفيذ حلول التعلم الآلي لإدارة المخاطر المصرفية.	
(Van Greuning, 2020)	الدراسة
تقديم إطار عمل لتقييم الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في البنوك. مساعدة البنوك في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي تواجهها.	أهداف الدراسة
الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر.	المتغير المستقل
قدرة البنك على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر.	المتغير التابع
استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وجود علاقة قوية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر الفعالة. ضرورة وجود إطار عمل متكامل لتقييم الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في البنوك.	أهم النتائج والتوصيات
(Zhao, 2019)	الدراسة
تهدف الدراسة إلى دراسة استجابة القطاع المصرفي للتحديات التي تفرضها شركات التكنولوجيا المالية الناشئة وتقييم استراتيجيات الابتكار في خدمة تحسين استدامة الصناعة المصرفية في الصين خلال ثورة التكنولوجيا المالية.	أهداف الدراسة
استراتيجيات ابتكار الخدمات التي اعتمدها الصناعة المصرفية استجابة لثورة التكنولوجيا المالية.	المتغير المستقل
جدوى الصناعة المصرفية في الصين.	المتغير التابع
استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
تشير النتائج الرئيسية للدراسة إلى أولويات التحسين للأشكال الأربعة الرئيسية من البنوك التجارية في الصين (الملوكة للدولة، المساهمة، البنوك التجارية البلدية والتعاونيات الانتمائية الأخرى) في مجال ابتكار الخدمات، وتشمل الأولويات، المرتبة من الأعلى إلى الأدنى، شركاء الأعمال الجدد، ومفاهيم الخدمة الجديدة، والابتكار التنظيمي، والابتكار التكنولوجي، والتفاعلات الجديدة مع العملاء، ونماذج الإيرادات الجديدة.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	(Knudsen. 2021)
أهداف الدراسة	تحديد تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية، وهل يجعلها أكثر استدامة أم أقل استدامة. تحديد العوامل التي تؤثر على استدامة الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي، والبيانات الضخمة، وتأثيرات الشبكة، والميزة التنافسية.
المتغير المستقل	التحول الرقمي، والبيانات الضخمة، وتأثيرات الشبكة.
المتغير التابع	استدامة الميزة التنافسية.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل
أهم النتائج والتوصيات	يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى مزايا تنافسية أكثر استدامة إذا تم استخدامه لجمع واستخدام البيانات الضخمة وإنشاء تأثيرات الشبكة وتسخيرها. تتمتع الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية تعتمد على البيانات والشبكات بحوافز قوية وقدرة على التوسع في الأسواق المجاورة. وعلى المدى الطويل، سيؤدي هذا التوسع إلى زيادة عدد الأسواق التي تتمتع بمزايا تنافسية أكثر استدامة.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

نظراً للتطورات والتحولات الكبيرة التي تشهدها البيئة الاقتصادية بشكل عام والبيئة المالية بشكل خاص، أصبحت المخاطر جزءاً لا يتجزأ من العمل المصرفي، خاصة مع زيادة حدة المنافسة وتطور التكنولوجيا وزيادة الحجم. من المعاملات المصرفية، تواجه البنوك اليوم مخاطر مصرفية مختلفة، تختلف درجة مخاطرها من بنك إلى آخر، وبناء على ذلك، أصبحت إدارة هذه المخاطر والسيطرة عليها أو الحد من عواقبها من أهم المحاور التي يهتم بها القائمون على التعاملات المصرفية. هذه الأنواع من الأنشطة يركزون عليها. وتعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر المصرفية التي من الضروري مراقبة مستوى المخاطر المحيطة بالأعمال وإنشاء الإجراءات الرقابية اللازمة للتحكم في الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بشكل سليم. ولذلك، تشير الأدبيات النظرية إلى الأدوات والتقنيات المختلفة التي تساعد البنوك على اتخاذ قرارات أفضل مع قبول المخاطر الكامنة. وفيما يلي، وبالإشارة إلى مفهوم الميزة التنافسية ودور إدارة المخاطر التشغيلية في دعمها، يتم عرض مقدمة لمفهوم إدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر التشغيلية بشكل خاص. (Altaf et al,2021)

1.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات التي تهدد رأس مال المنظمة وأرباحها. وتنشأ هذه المخاطر من مصادر مختلفة بما في ذلك الشكوك المالية، والالتزامات القانونية، وقضايا التكنولوجيا، وأخطاء الإدارة الاستراتيجية، والحوادث والكوارث الطبيعية. (Yuantao and Bhutta, 2021, Ahmed).

لذلك، يساعد برنامج إدارة المخاطر الناجح المؤسسة على النظر في النطاق الكامل للمخاطر التي تواجهها. كما تركز إدارة المخاطر أيضاً على العلاقة بين المخاطر والآخر المتعاقب الذي يمكن أن تحدثه على

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (Eugenia-Ana، 2019).

وكما عرف Williams 2017. إدارة المخاطر أنها عملية نظامية لاختيار طرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من آثار تهديدات معينة على المؤسسة.

وقد أشار عبودي (2019) إلى أن إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتحديث استراتيجيات الإدارتها، وتلك الاستراتيجيات تضمن نقل المخاطر إلى جهات أخرى لتجنبها وتقليل آثارها السلبية.

2.1.2 إدارة المخاطر التشغيلية

تعرف المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والأنظمة أو من الأحداث الخارجية، ولكن ينظر إليها بشكل أفضل على أنها المخاطر الناشئة عن تنفيذ وظائف أعمال المؤسسة. من جهة سيشمل نطاق إدارة المخاطر التشغيلية الأمن السيبراني والاحتيايل وتقريباً جميع أنشطة الرقابة الداخلية (Abu-Rumman, 2021).

تشير المخاطر التشغيلية إلى مخاطر الخسارة الناجمة عن العمليات الداخلية غير الفعالة أو غير الناجحة، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية التي يمكن أن تعطل تدفق العمليات التجارية. يمكن أن تكون الخسائر مالية، مباشرة أو غير مباشرة. يمكن أن تشير المخاطر التشغيلية إلى مخاطر عمليات المنظمة واستخدام إدارة العمليات عند تنفيذ وتنفيذ السياسات والتدريب والإنفاذ. يمكن النظر إلى المخاطر التشغيلية على أنها جزء من سلسلة من ردود الفعل للمشاكل التي تم التغاضي عنها وإخفاقات الرقابة - الصغيرة والكبيرة - التي تؤدي إلى مزيد من تجسيد المخاطر، مما قد يؤدي إلى فشل تنظيمي، مما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعة الشركة ونتائجها النهائية، في حين أن المخاطر التشغيلية إدارة. إنها مجموعة فرعية من إدارة مخاطر المؤسسة، ولكنها لا تستبعد المخاطر الاستراتيجية والائتمانية والمالية (Chen et al. 2020).

يرى الباحث أنه يمكن تعريف المخاطر التشغيلية بأنها هي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية.

وعلى مدى العقدين الماضيين، أصبحت منهجية تقييم الضوابط الداخلية والمخاطر موحدة أكثر، وذلك استجابة للمنظمين الحكوميين، ووكالات التصنيف الائتماني، وأسواق الأوراق المالية ومجموعات المستثمرين المؤسسيين الذين يطالبون بمستويات أعلى من التبصر والتأكيد على المخاطر وفعالية الضوابط المعمول بها للتخفيف منها حيث أدى إصدار إطار عمل الرقابة الداخلية المتكامل لـ COSO في عام 1992 وقانون الامتثال Sarbanes-oxley لعام 2002، المدعوم بالاحتياال المالي في WorldCom و Enron، إلى زيادة الضغط على حاجة المنظمات إلى نظام فعال لإدارة المخاطر التشغيلية. فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة، يتم التركيز على زيادة مشاركة كبار المسؤولين التنفيذيين في مراقبة المخاطر من لجنة التدقيق. وفي الآونة الأخيرة، أصدرت COSO إطار عمل إدارة مخاطر المؤسسة، وبعد العمل مع الأطر لعدة سنوات، انتقل مديرو المخاطر إلى عملية إدارة المخاطر التشغيلية (AganokeandOnuorah, keke,2018).

3.1.2 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية

عند التعامل مع المخاطر التشغيلية، يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار جميع الجوانب التشغيلية ذات الصلة بأهدافها. نظرًا لأن المخاطر التشغيلية واسعة جدًا، فإن الهدف هو تقليل جميع المخاطر والسيطرة عليها إلى مستوى مقبول، وتحاول إدارة المخاطر التشغيلية إدارة المخاطر من خلال تحديد المخاطر وتقييم المخاطر وقياسها وتخفيفها ومراقبتها وإعداد التقارير، وتقليلها في نفس الوقت. تحديد من يدير المخاطر التشغيلية. وتسترشد هذه الخطوات بأربعة مبادئ: قبول المخاطر عندما تفوق التكاليف الفوائد، وعدم المخاطرة غير الضرورية، وتوقع المخاطر وإدارتها من خلال التخطيط، واتخاذ القرارات بشأن المخاطر على المستوى المناسب. (Altaf et al,2021)

تبدأ إدارة المخاطر التشغيلية بتحديد الأخطاء التي يمكن أن تحدث. وكأفضل ممارسة، ينبغي استخدام إطار الرقابة أو تطويره لضمان اكتماله. ويتم تقييم الاحتمالية. في تقييم المخاطر، يتم قياس المخاطر على نطاق ثابت لتمكين تحديد الأولويات وتصنيف المخاطر بالنسبة لبعضها البعض. يأخذ هذا

الإجراء أيضاً في الاعتبار تكاليف التحكم في المخاطر المرتبطة بالتعرض المحتمل. وأخيراً، يتم رصد المخاطر من خلال التقييم المستمر للمخاطر. لتحديد أي تغييرات مع مرور الوقت، والإبلاغ عنها. ويتم إبلاغ المخاطر وأي تغييرات إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة لتسهيل عمليات اتخاذ القرار. (Moosa 2023).

الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر التشغيلية هو تقليل المخاطر المتعلقة بالعمليات اليومية للمنظمة، وتركز إدارة المخاطر التشغيلية على العمليات وتستبعد مجالات المخاطر الأخرى مثل المخاطر الاستراتيجية والمخاطر المالية، مع استبعاد التخصصات الأخرى Risk.slow مثل إدارة مخاطر المؤسسة، فيما يتعلق بتحسين تحمل المخاطر لتحقيق التوازن بين المخاطر والمكافآت المحتملة، تركز عمليات إدارة المخاطر المؤسسية أيضاً بشكل أساسي على الضوابط والقضاء على المخاطر، ويبدأ إطار إدارة المخاطر المؤسسية في المخاطر ويقرر سيناريو التخفيف. تسعى إدارة المخاطر التشغيلية بشكل فعال إلى حماية المنظمة من خلال إزالة المخاطر أو تقليلها (Yousfi 2015).

وبالتالي، سيساعد تطبيق إطار عمل للرقابة، سواء كان إطاراً رسمياً أو نموذجاً مطوراً داخلياً، عند تصميم عمليات الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر التشغيلية، وهذا الإطار يمثل أحد الأساليب لفهم كيف تبدو عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

4.1.2 أنواع المخاطر التشغيلية:

إن تنظيم المخاطر التشغيلية في فئات مثل مخاطر الأشخاص، ومخاطر التكنولوجيا، والمخاطر التنظيمية (Altaf et al,2021).

1-مخاطر الأشخاص:

تشمل مجموعة الأشخاص الموظفين والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين. تشمل مخاطر الموظفين الخطأ البشري والخطأ المتعمد مثل الاحتيال. وتشمل المخاطر انتهاكات السياسات، أو عدم كفاية التوجيه، أو ضعف التدريب، أو سوء اتخاذ القرار، أو السلوك الاحتيالي. خارج المؤسسة، هناك العديد من المخاطر التشغيلية التي تشمل الأشخاص والموظفين والعملاء والبائعين، والتي تشكل

جميعها خطرًا في وسائل التواصل الاجتماعي، لذا فإن مراقبة المخاطر التشغيلية والتحكم فيها من قبل الأشخاص هي واحدة من أوسع المجالات في إدارة المخاطر التشغيلية. (2020, Chen)

2- مخاطر التكنولوجيا

تشمل مخاطر التكنولوجيا من الناحية التشغيلية الأجهزة والبرامج والخصوصية والأمان. تمتد مخاطر التكنولوجيا أيضًا عبر المؤسسة بأكملها ومجموعة الأشخاص المذكورة أعلاه. يمكن أن تعيق قيود الأجهزة الإنتاجية، خاصة في بيئة العمل عن بعد. يمكن للبرمجيات أيضًا أن تقلل من الإنتاجية. عندما تزيد البرامج من الكفاءة أو... يفتقر الموظفون إلى التدريب. قد تؤثر البرامج أيضًا على العملاء عند التفاعل مع المؤسسة، ومن ناحية أخرى، توجد تهديدات خارجية عندما يحاول المتسللون سرقة المعلومات أو التسلل إلى الشبكات، مما قد يؤدي إلى تسرب معلومات العملاء والمخاوف بشأن الحفاظ على الخصوصية. (2018, Dziwok).

3- مخاطر عدم الامتثال

يوجد خطر عدم الامتثال في كل منظمة تقريبًا بشكل ما، حيث تخضع بعض الإدارات للتنظيم بشكل أكثر صرامة من غيرها، ولكن جميع الأنظمة تقتصر على أداء الضوابط الداخلية. على مدى العقد الماضي، زاد عدد القوانين وتعقيدها وأصبحت العقوبات أكثر شدة، لذا فإن فهم مصادر المخاطر يساعد في تحديد من يدير المخاطر التشغيلية. مع الأخذ في الاعتبار أن كلا من إدارة المخاطر التنظيمية وإدارة المخاطر التشغيلية تعمل في نفس المجال ولكن من وجهات نظر مختلفة. وفي محاولة لتوحيد هذه التخصصات، نفذت بعض المنظمات إدارة متكاملة للمخاطر تدرس المخاطر من منظور ثقافي. (2021, Altaf et al.,).

5.1.2 مراحل إدارة المخاطر:

أولاً: تحديد المخاطر

الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي تحديد المخاطر التي تتعرض لها الأعمال في بيئتها التشغيلية، حيث أن كل منظمة لها ملف المخاطر الخاص بها الذي قد يحدث، بالإضافة إلى احتمالية وشدة كل خطر. التي تحدث وبالتالي من المهم جداً تحديد فئات المخاطر التي تشكل تهديداً للمنظمة، وهذه المخاطر هي: المخاطر السيبرانية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر الجيوسياسية، والمخاطر القانونية، ومخاطر الامتثال/المخاطر القانونية، والمخاطر المالية، والمخاطر الاستراتيجية والمخاطر البيولوجية -Eugenia (Ana.2019)

إن أفضل طريقة لتحديد المخاطر هي العصف الذهني من خلال الاستفادة من المعرفة الجماعية للإدارة والموظفين وسؤالهم عن المخاطر التي تعرضوا لها أو قد تكون لديهم فكرة عنها. يعد هذا النهج طريقة مفيدة لتحديد أكبر عدد ممكن من المخاطر، وتحسين الإبلاغ عن المخاطر وتعزيز التعلم متعدد الوظائف. وينبغي أيضاً إنشاء سجل للمخاطر لتوثيق المخاطر الحالية وتتبع أنشطة إدارة المخاطر. وأخيراً، يجب تحديد المعايير التي تستخدمها لتقييم المخاطر المحتملة وترتيبها حسب الأولوية في الخطوتين 2 و3 على التوالي. من المهم تحديد أكبر عدد ممكن من عوامل الخطر هذه. إن التحديد المبكر للمخاطر، قبل أن تلحق الضرر بالعمل، أمر مهم للغاية. ومن خلال تحديد المخاطر الحالية والمحتملة، يمكنك اتخاذ التدابير المناسبة لمنع حدوثها وحماية المنظمة من الأضرار المادية.. (Spruit, 2018).

ثانياً : تقييم المخاطر:

المرحلة الثانية هي تقييم وتحليل المخاطر، فبعد التعرف على المخاطر المتعلقة بالمنظمة يمكن تحديد احتمالية حدوث تلك المخاطر المحتملة (الاحتمالية) وماذا سيحدث في حالة حدوثها (الأثر). الهدف هو فهم مدى تعرض الشركة لأي مخاطر قد تؤثر على عملياتها وأهدافها على المدى القصير والمتوسط والطويل بشكل أفضل. تقوم التحليلات أيضاً بإبلاغ مناهج الاستجابة للمخاطر وإدارتها، والتي تؤدي بدورها

إلى حماية أصول المؤسسة، وتحسين عملية صنع القرار على مستوى المؤسسة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتجنب الأذى الجسدي، وتوفير المال والوقت والموارد. إحدى أفضل الطرق لتقييم المخاطر وتحليلها هي تقييم طبيعة العمليات التجارية التي تتأثر بكل خطر، وإلى أي مدى توجد المخاطر، ورسم خريطة لمخاطر محددة لعمليات الأعمال والسياسات والإجراءات والمستندات لتحديد أثار كل خطر. يوجه هذا التحليل جهود تحديد أولويات المخاطر، لأنه في معظم الحالات، كلما زاد عدد العمليات المتأثرة بالمخاطر، زادت خطورتها وأولوية الاستجابة لها. (Faustman and Omenn, 2018).

بعد الانتهاء من تقييم المخاطر، يتم تقييم كل خطر من خلال مقارنته بمعايير المخاطر المحددة في الخطوة الأولى. تتضمن بعض الأمثلة على مقاييس المخاطر ما يلي: التكاليف والفوائد المرتبطة بها، وعوامل الخطر الاجتماعية والاقتصادية، والمتطلبات القانونية أو متطلبات الامتثال، حيث يتم استخدام القيم لتحليل احتمالية التعطيل أو الضرر لكل خطر. بمعنى آخر، هل تتضمن هذه الخطوة الاستجابة لاحتمالية حدوث هذه المخاطر؟ ماذا ستكون العواقب إذا حدث هذا؟ تساعد هذه الاستجابات في تحديد مدى خطورة كل خطر، والتي يمكن بعد ذلك تصنيفها وترتيب أولوياتها لتحديد الاستجابة المناسبة للمخاطر. (Ariffin and Kassim 2021)

أفضل الممارسات لتقييم المخاطر وتحديد الأولويات هي النظر في كل من الاحتمالية والأثر المحتمل عند تصنيف المخاطر. قد تكون الأعمال التجارية عرضة للمخاطر ذات احتمالية عالية لحدوثها ولكن تأثيرها منخفض. في هذه الحالة، قد لا ترغب في إعطاء الأولوية لاتخاذ إجراء فوري. (سعد، 2021) من ناحية أخرى، قد تتطلب المخاطر عالية التأثير ومنخفضة الاحتمال اتخاذ إجراءات فورية وحتى تدخل الإدارة العليا. وينبغي أيضًا إعداد ملف تعريف مخاطر الشركة، والذي يتضمن تحمل المخاطر والتسامح. تشعر بعض المنظمات بالارتياح في قبول الكثير من المخاطر، في حين أن البعض الآخر يريد أن تكون مخاطرها صفرًا، ولذلك يجب تحديد موقف الشركة ضمن هذا النطاق. (Abu-Rumman, 2021).

يرى الباحث مما سبق ذكره أن تقييم وقياس المخاطر التشغيلية هنا يجب على البنوك أن تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة كما يجب التأكد

من أنه تم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة.

ثالثاً: معالجة المخاطر:

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن أربع مجموعات رئيسية نقل المخاطر، تجنب المخاطر، تقليص المخاطر، قبول (احتجاز) المخاطر (الكراسنة، 2022).

تعتبر معالجة الخطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق إجراءات بهدف التغيير في الخطر، وتتضمن معالجة الخطر، كأحد أهم عناصرها التخفيض التحكم في الخطر، وتمتد أكثر على سبيل المثال، تجنب الخطر، وتمويل الخطر. (النجار، 2017)

رابعاً: مراقبة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة لا تنتهي بتحديد المخاطر أو التخفيف منها. للحد من تعرض المنظمة للمخاطر، يعد الرصد المستمر لمشهد المخاطر أمراً ضرورياً. إذا تم تحديد مخاطر جديدة، فتأكد من تحديث خطة إدارة المخاطر وسجل المخاطر والاستجابات للمخاطر. تساعد التقارير والبرمجة المحدثة على إدارة المخاطر بشكل استباقي حتى تتمكن من التخفيف من المخاطر أكثر من الأساليب التفاعلية التقليدية. إن أفضل طريقة لرصد المخاطر هي إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في جميع اتصالات المخاطر في كل مرحلة من مراحل دورة حياة إدارة المخاطر. في حالة تغير أحد المخاطر أو ظهور مخاطر جديدة، يجب إبقاء الجميع على اطلاع حتى يتمكنوا من العمل على حل مشترك لحماية المنظمة من الضرر، ويجب مراجعة جميع سياسات إدارة المخاطر بانتظام لإبقائها محدثة. (Okeke, 2018).

AganokeandOnuorah2018)

وبالتالي، يوصف هذا النهج الشامل لإدارة المخاطر أحياناً بأنه إدارة مخاطر المؤسسة نظراً لتأكيد على توقع وفهم المخاطر عبر المؤسسة. بالإضافة إلى التركيز على التهديدات الداخلية والخارجية

تؤكد إدارة مخاطر على أهمية إدارة المخاطر الإيجابية، حيث تشير المخاطر الإيجابية إلى الفرص التي يمكن أن تزيد من قيمة الأعمال أو على العكس من ذلك، تضرر بالمؤسسة إذا لم يتم استغلالها. وفي الواقع لا يتمثل الهدف من أي برنامج لإدارة المخاطر في القضاء على جميع المخاطر، ولكن الحفاظ على قيمة المؤسسة وإضافتها من خلال اتخاذ قرارات ذكية بشأن المخاطر (Feng 2021)، وبناء على المفهوم الشامل لإدارة المخاطر، يجب أن يرتبط برنامج إدارة المخاطر مع الاستراتيجية التنظيمية ولربطها، يجب على قادة إدارة المخاطر أولاً تحديد مدى قابلية المؤسسة للمخاطر، أي مقدار المخاطر التي ترغب في قبولها لتحقيق أهدافها كما أن قابلية تحمل المخاطر تتمثل القدرة على تحديد المخاطر التي تتناسب مع قابلية المؤسسة للمخاطر والتي تتطلب ضوابط وإجراءات (عبود، 2019)

إضافية قبل قبولها (Stewart and Curti Miguelis, 2019). تواجه كل مؤسسة مخاطر الأحداث الضارة غير المتوقعة التي يمكن أن تكلفها أموالاً أو تتسبب في إغلاقها. ولذلك، لابد من وجود دليل لإدارة المخاطر ليقدم نظرة عامة شاملة على المفاهيم والمتطلبات والأدوات والاتجاهات والمناقشات الرئيسية التي تقود هذا المجال الديناميكي. كما أصبحت المخاطر التي تواجهها المنظمات الحديثة أكثر تعقيداً، مدفوعة بخطى العولمة، السريعة، حيث تظهر مخاطر جديدة باستمرار، وغالباً ما تكون مرتبطة بالاستخدام السائد الآن للتكنولوجيا الرقمية (الدوري وآخرون 2017).

وفي القطاع المالي، مثل البنوك وشركات التأمين على سبيل المثال، لديها منذ فترة طويلة إدارات مخاطر كبيرة يرأسها عادة رئيس إدارة المخاطر (CRO)، وهو اللقب الذي لا يزال غير شائع نسبياً خارج القطاعات المالية علاوة على ذلك؛ فإن المخاطر التي تواجهها شركات الخدمات المالية تميل إلى أن تكون متجذرة في الأرقام وبالتالي يمكن قياسها وتحليلها بشكل فعال باستخدام التكنولوجيا المعروفة والأساليب الناضجة، حيث يمكن تصميم سيناريوهات المخاطر في تلك المؤسسات بشكل دقيق (وهدان 2017). أما بالنسبة للقطاعات الأخرى، فتميل عملية إدارة المخاطر إلى أن تكون أكثر جودة وبالتالي يصعب إدارتها، مما يزيد من الحاجة إلى اتباع نهج مدروس وشامل ومتسق لإدارة المخاطر من خلال برامج إدارة مخاطر المؤسسة والهادفة إلى مساعدة هذه الشركات على أن تكون ذكية بقدر ما يمكن أن تكون في إدارة المخاطر (الخياط، 2021).

تتعرض المصارف لأنواع متعددة من المخاطر سواء بالنسبة إلى عملياتها أو أصولها، والتي تحد من قدرتها على القيام بمهامها أو تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها، والتي من بينها الأهداف الحالية أو المستقبلية، والتي يكون لها تأثير على عوائد المصرف والقيمة السوقية للأصول والالتزامات. (زاهر، 2020)

ومن أهم الأسباب التي جعلت البنوك أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية (OKeKe,2020)

1. نمو التجارة الإلكترونية يجلب معه مخاطر محتملة (مثل الاحتيال الخارجي ومشاكل أمن الأنظمة).

2. ازدياد عمليات الدمج والانفصال بين البنوك.

3. ظهور عدد من البنوك التي توفر خدمات على أساس واسع ومتنوع جداً : الحاجة إلى الصيانة المتواصلة لأنظمة الدعم والضبط الداخلي يوجب

4. زيادة الاعتماد على الجهات الخارجية في القيام بأعمال داخلية للبنك مثل أنظمة التسوية والمقاصة قد يبرز بعض المخاطر الأخرى الهامة أمام البنوك.

5. الأحداث التي ينتج عنها خسائر كبيرة للبنوك.

6. عمليات الاحتيال الداخلي، ومن أمثلتها:

أ- أتعمد ذكر بيانات غير صحيحة في التقارير المالية.

ب- السرقة من قبل الموظفين.

ت- التعاملات غير السليمة باستخدام حسابات الموظفين.

7. عمليات الاحتيال الخارجي، ومن أمثلتها:

أ- السرقة والتزوير والتزييف والضرر الناتج عن القرصنة على أجهزة الحاسوب.

ب- الممارسات غير السليمة المرتبطة بالعمالة وظروف العمل غير الآمنة، والتي قد ينتج

عنها مدفوعات أو أضرار شخصية. (محمد، 2021)

8. الفشل غير المتعمد أو الإهمال غير المقصود بالنسبة لمقابلة التزام مهني خاص بعملاء محددين،

أو بسبب طبيعة أو تصميم منتج معين، ومن الأمثلة على ذلك: أ - إفشاء معلومات سرية خاصة بالعملاء.

ت- القيام بإجراء معاملات غير سليمة على حسابات البنوك.

ث- القيام بعمليات غسل أموال.

ج- تقديم خدمات أو منتجات مصرفية غير مسموح بها قانوناً.

9. إلحاق الضرر بالأصول الثابتة بسبب كوارث طبيعية أو غيرها من الأحداث مثل الإرهاب والهزات

الأرضية والحرائق والفيضانات وغيرها.

أ- الإخلال بواجبات العمل من قبل العاملين في ب- علم سلامة أنظمة البنك أو . سوء

تشغيلها، أو

ب- النقاط المختلفة لفروع البنك.

ت- سوء تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات أو العلاقات ومن أمثلة ذلك:

1. أخطاء في إدخال البيانات.

2. إخفاق في إدارة الضمانات.

3. عمليات توثيق قانونية غير كاملة.

ويرى (بوعبدلي، 2015) أنه يجب معرفة المخاطر التشغيلية؛ فلذلك لابد من مساهمة التطورات

التكنولوجية والحديثة لمواجهتها وعدم الاعتماد فقط على الجهات الرقابية لمواجهة الخسائر الناتجة عن

المخاطر التشغيلية وإنما بتحديد وتقييم ومراقبة ثم معالجة مثل هذه المخاطر.

وأيضاً يرى بكوش، بوغازي (2022) أن عملية إدارة المخاطر تمر بمراحل وهي عملية قياس وتحديد

وتقييم الخطر الذي يمكن أن تواجهه المؤسسة في الوقت الحاضر أو المستقبل، ثم وضع الاستراتيجيات

والإجراءات الوقائية للتعامل معه، وكما يرى (بهاء وشيماء 2021)؛ (Falih 2021)؛ (Okeke 2020) أن على

البنوك وضع آليات حديثة للتعامل مع المخاطر التشغيلية، وتطوير أساليب فعالة وتعديل المعايير وفقاً

لمقررات لجنة بازل من أجل تخفيف حدة هذه المخاطر، وأيضاً دعم المخاطر من خلال توفير الموارد سواء

كانت ملموسة أو غير ملموسة والقيام بتحليل مخاطر الأفراد وضع السياسات للحد منها.

مما سبق يرى الباحث أن على البنك أن تكون على إحاطة تامة للملامح الأساسية لمخاطر التشغيل كونها تختلف عن غيرها من المخاطر، كما يجب عليه أن يجيز ويتابع بشكل دوري الإطار المستخدم لإدارة المخاطر التشغيلية، يتوجب على البنك إيجاد بنية إدارية قادرة على تنفيذ إطار إدارة مخاطر التشغيل في البنك، وتحديد الحدود الواضحة لمسؤوليات الإدارة ومحاسبتها وإيجاد أسس للضبط الداخلي. مراجعة الإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل على أساس، دوري من أجل ضمان إن البنك يدير مخاطر التشغيل الناتجة عن تغيرات الأسواق الخارجية وغيرها من العوامل البيئية المحيطة، وأيضاً الناتجة عن تلك المخاطر المرتبطة بالمنتجات أو الأنشطة أو الأنظمة الجديد.

6.1.2 المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي

المخاطر التشغيلية في النظام المصرفي ليست مفهوماً جديداً، إلا أنه لم يتم ترفيقته إلا مؤخراً إلى فئة مخاطر متميزة يمكن أن تشكل ملامح المخاطر للمؤسسات المالية.

وترجع هذه الزيادة بشكل رئيسي إلى لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS). تُعرف BCBS في أحد منشوراتها المخاطر التشغيلية للبنوك بأنها "خطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأشخاص أو الأنظمة والأحداث الخارجية. منذ الأزمة المالية العالمية في عام 2018، أنشأت المؤسسات المالية أنظمة متقدمة نظام للتحكم في المخاطر المالية، لكنهم لم يتمكنوا من التعامل بفعالية مع المخاطر التشغيلية، وهو أمر مهم لأن المخاطر التشغيلية أكثر تعقيداً، وتشمل أنواعاً مختلفة من المخاطر، وليس من السهل دائماً قياسها. (بوعبدلي، 2015)

لذلك، يجب على البنوك والمؤسسات المالية الأخرى تقييم وإدارة المخاطر التشغيلية من خلال الأدوات المختلفة واستراتيجيات التخفيف.

ومن بين أهم المخاطر التشغيلية في الخدمات المصرفية والمالية هي المخاطر المرتبطة بنماذج الأعمال الجديدة، وسلاسل القيمة المعقدة، والتحديات التنظيمية، وزيادة الرقمنة، والتي خلقت مخاطر تشغيلية غير معروفة للبنوك في السنوات الأخيرة. على النحو التالي (Yousfi, 2015)

— مخاطر الأمن السيبراني حتى مع زيادة المؤسسات المالية لجهودها في مجال الأمن السيبراني، أصبحت المخاطر السيبرانية، بما في ذلك برامج الفدية والتصيد الاحتيالي، أكثر أهمية وتؤثر على استمرارية عملياتها. وينطبق هذا بشكل خاص في عالم ما بعد الوباء، حيث تستغل الجهات الفاعلة في مجال التهديد الثغرات الأمنية في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للشركات لشن هجمات إلكترونية خطيرة (ومربحة). (بكوش، 2022)

— مخاطر الطرف الثالث: تعتمد المؤسسات المالية بشكل متزايد على مقدمي خدمات الطرف الثالث، مما يعني أنه يجب عليها تحديد وتقييم ومراقبة مخاطر الطرف الثالث طوال دورة حياة علاقاتها مع تلك الشركات. ومع تزايد الرقمنة والاتصال السريع، يتعين على البنوك أيضًا أن تقلق بشأن تعامل الأطراف الثالثة مع أطراف ثالثة. ويجب أيضًا تحديد هذه المخاطر وتقييمها وإدارتها. (أبو بكر، 2016)

— الاحتيال الداخلي والاحتيال الخارجي: وفقًا لإحدى الدراسات الاستقصائية، شهدت ما يقرب من 40 في المائة من مؤسسات الخدمات المالية الرقمية المتوسطة والكبيرة زيادة في الاحتيال في عام 2020. ويمكن أن تنجم خسائر المخاطر التشغيلية من عمليات الاحتيال الداخلية عن اختلاس الأصول أو التزوير أو عدم الامتثال الضريبي أو الرشاوى أو السرقة (AbuRumman, 2021). ويشمل الاحتيال الذي ترتكبه أطراف خارجية الاحتيال في الشيكات والسرقة والقرصنة وخرق النظام وغسيل الأموال وسرقة البيانات. تنبع مخاطر عمليات الاحتيال الداخلية والخارجية من عوامل متنوعة، بما في ذلك النمو الهائل في أحجام المعاملات وتوافر أدوات الاحتيال المتطورة، والفجوات الأمنية الناتجة عن زيادة الرقمنة والأتمتة.

— اضطرابات الأعمال وفشل النظام يمكن أن يؤدي فشل نظام الأجهزة أو البرامج، وانقطاع التيار الكهربائي، وانقطاع الاتصالات عن بعد إلى تعطيل العمليات التجارية لأي مؤسسة مالية ويؤدي إلى خسائر مالية. بالإضافة إلى المخاطر التشغيلية المحددة أعلاه، قد تؤدي أحداث المخاطر أو الخسائر الأخرى إلى الإضرار بالشركات المالية أو زيادة مخاطر الائتمان أو خلق مشاكل قانونية. نزاعات الموردين سجلات العملاء غير الصحيحة خسارة أصول العملاء بسبب الإهمال الخسائر التشغيلية في حين أن

الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية يمكن أن تدمر الشركة المالية، فإنها يمكن أن تلحق الضرر أيضاً باستمرارية أعمالها وسمعتها وحالة امتثالها. (Kirikkaleli.2022).

وكما يرى (Alshatti,2015),(Eugenia,2019), (Kirikkaleli.2022) تعتبر إدارة المخاطر هي الأساس في المعاملات المصرفية الواسعة النطاق، ولذلك قامت لجنة بازل بإنشاء مجموعة من الإصلاحات بناء على اتفاقية عام 1988 التي ألزمت البنوك بالالتزام بها، وتعني إدارة المخاطر جميع القرارات التي تؤثر على القيمة السوقية للبنك وفي النتيجة يتم تخفيضها. المخاطر والحفاظ على متطلبات السيولة والأمن.

أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية من أهم العوامل التي تساهم في دعم الميزة التنافسية للبنوك، حيث تساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين أدائها المالي، وتعزيز ثقة العملاء. وتتمثل الآثار الرئيسية لإدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك فيما يلي: (همشري، 2022)

- تحسين الكفاءة التشغيلية: تساعد إدارة المخاطر التشغيلية البنوك على تحديد ومعالجة المخاطر التي تؤثر على عملياتها، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية.
- تعزيز جودة الخدمات: تساعد إدارة المخاطر التشغيلية البنوك على تقديم خدمات عالية الجودة لعملائها، مما يساهم في جذب المزيد من العملاء، والحفاظ على عملائها الحاليين.
- تحسين الأداء المالي: تساعد إدارة المخاطر التشغيلية البنوك على الحد من الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية، مما يساهم في تحسين الأداء المالي، وزيادة الربحية.
- تعزيز الثقة: تساعد إدارة المخاطر التشغيلية البنوك على بناء الثقة لدى العملاء والمستثمرين، مما يعزز من سمعتها ومكانتها في السوق.
- تمكن بنك ما من تحديد ومعالجة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات، مما أدى إلى تقليل عدد الأعطال في هذه النظم، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

- تمكن بنك آخر من تحديد ومعالجة المخاطر المتعلقة بعمليات التمويل التجاري، مما أدى إلى خفض معدلات التخلف عن السداد، وتحسين كفاءة إدارة المخاطر.
- تمكن بنك ثالث من تحديد ومعالجة المخاطر المتعلقة بعمليات الامتثال، مما أدى إلى تحسين سمعة البنك لدى الجهات الرقابية، وتعزيز ثقة العملاء.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى العوامل التي تسمح للشركة بإنتاج سلع أو خدمات أفضل أو أرخص من منافسيها. تسمح هذه العوامل للمنظمة بالحصول على مبيعات أكثر أو تحقيق هامش ربح أعلى من منافسيها في السوق. وتعزى المزايا التنافسية إلى أنواع مختلفة. عوامل مثل هيكل التكلفة واسم العلامة التجارية وجودة عرض المنتج وشبكة التوزيع والملكية الفكرية وخدمة العملاء والمزايا التنافسية تخلق قيمة أكبر للشركة ومساهمها بسبب نقاط قوة أو ظروف محددة. كلما كانت الميزة التنافسية أكثر استقراراً، كلما كان من الصعب على المنافسين تحييد هذه الميزة. النوعان الرئيسيان للميزة التنافسية يشملان الميزة النسبية والميزة التفاضلية. (Ahmed, Yuantao, and Bhutta, 2021)

إن قدرة الشركة على إنتاج سلعة أو خدمة أكثر كفاءة من منافسيها تؤدي إلى هوامش ربح أعلى وتخلق ميزة تنافسية نسبية. الميزة المميزة هي عندما تكون منتجات الشركة أو خدماتها مختلفة عن عروض منافسيها ويُنظر إليها على أنها متفوقة. تعد التكنولوجيا المتقدمة، والمنتجات أو العمليات المحمية ببراءات الاختراع، والموظفين المتفوقين، وهوية العلامة التجارية القوية، كلها عوامل محركة للميزة التفاضلية، حيث تدعم هذه العوامل هوامش واسعة وحصص كبيرة في السوق. (Falih, 2021)

يسمح إطار عمل الميزة التنافسية الأكثر شيوعاً هو إطار VRIO. (Value/Rare Inimitable Organized)، وهي أداة تحليل داخلية يمكن استخدامها لتصنيف الموارد بناءً على ما إذا كانت تحمل سمات معينة تم تحديدها في إطار العمل. هذا التصنيف للمؤسسات بتحديد موارد الشركة التي هي في الواقع مزايا تنافسية، هناك أربع مراحل للإطار عمل الميزة التنافسية، VRIO، يمر كل مورد بالمرحلة الأربع للمساعدة في تحديد ما إذا كان هذا المورد يمثل ميزة تنافسية (Kaliannan et al, 2022)

1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقيق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية (Korankye,2023).

ويرى (Naliaka and Namusonge2015)، أن الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظيرتها.

ويعرفها (Ranjith, 2016) أن الميزة التنافسية عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات وسلع ومنافع للزبائن تتفوق فيها على نظيراتها من المنافسين في السوق، ويحقق للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن من سمعتها في السوق.

يُعرف (Anik, 2016) الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

في حين عرفها (Baroto,2017) بأنها مجموعة العوامل التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة في استقرار الشركة في السوق، والتي تشتمل على المشاركة الفاعلة في المجالات الاقتصادية، والتي تؤثر على استقرار وتنمية الأرباح، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

كما تعرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقيق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات من شأنها تحقيق الميزة التنافسية (Korankye, 2023).

وعرفها (Najar.2016) بأنها قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات ومن شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة مما سبق ذكره من تعريفات الباحثين للميزة التنافسية، يرى الباحث أنه يمكن تعريفها بأنها قدرة المصرف على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن، والتي تؤثر على استقراره في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها.

2.2.2 خصائص الميزة التنافسية

تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية التركيز على النتائج ووجود التناغم والتركيز في كل شركة، ومجال التركيز على الزبائن والاحتفاظ بهم، إضافة لمجال القيادة وثبات الأهداف، وأخيرًا مجال تطوير وإشراك الأفراد.

أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بما يلي (المليحي، 2022)

- 1- أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد.
- 2- تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.
- 3- أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد الشركة.
- 4- أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة. وبناء على ذلك يرى الباحث أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية، كما يلي (Diris , 2023)- إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.

- 2- تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية والمبدعين القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة. 3- من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن.
- 4- المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحولات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة.
- 5- الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها الشركة، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام.
- ومما سبق ذكره يرى الباحث أن الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة، وذو رؤية بعيدة المدى، وأنها ترسم خطط مبتكرة، وتصمم منهج دقيق للشركات، كما تتصف بكونها تواكب التكنولوجيا والتقنيات الحديثة حتى تحقق للشركة الأهداف والغايات التي ترنو لها.

3.2.2 أنواع الميزة التنافسية

يتم التميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ذكرها كل من (NaliakaandNamusonge 2015):

- 1- ميزة التكلفة الأقل حيث تكون ميزة التكلفة الأقل إذا كانت التكاليف المرتبطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في مثل هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة التكلفة الأقل، ومن هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعدى الأمر تكاليف الأنشطة والنفقات الأخرى والتعلم من مطابقة المعايير المعمول بها.
- 2- ميزة التميز حيث تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل المستفيدين يتعلق بها، وذلك من خلال عوامل التفرد، المرتبط بالتعلم وآثاره والجودة الثابتة في العمليات.

4.2.2 مصادر الميزة التنافسية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في الشركة بما يلي:

1- الابتكار: يعد مصدرًا محورية في استراتيجية الشركات فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات بات الابتكار يشكل في الأداء ركيزة أساسية، وبعد الاستراتيجي، ولذلك فمن الأهمية أن تسعى الشركات إلى التكيف مهما مع البيئة الخارجية والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها (Zatrochova and Janakova 2015).

كما يعد الابتكار الورقة الناجحة، والأرض الصلبة التي تقوم عليها الشركات في تطوير وتنمية أداؤها في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة، ويخلق قيمة جوهريًا وتحسينه، فالابتكار والتكنولوجيا يلعبان دورًا مضافة للسلع والخدمات، كما يساهم كلاً منهما في تقليل تكلفة الإنتاج، وتمكين الشركة من تقديم سلع وخدمات متفردة، ومتميزة تضاهي نظيراتها وتحقق لشركة ميزة تنافسية عالية في السوق (2016, Sachitra.et).

2- الوقت: فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلافي الاختناقات وزيادة التكاليف. (المليحي، 2022)

ويُعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق. كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها. كما تلعب إدارة الوقت دورًا ويجذب في تقديم وطرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة،

بما يعود على الزبون بالفائدة أكبر عدد من الزبائن المحتملين. وتبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط استراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعته الشركة وينمي علامتها التجارية ويطور مكانتها في السوق (Sachitra. Al, 2016) (et)

3- المعرفة: فالمعرفة أهم الاستراتيجيات الشركة التي تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي (همشري- 2022)

وفي ضوء ما تقدم يمثل كل من الابتكار والوقت والمعرفة الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين. فكلما ركز صناع القرار والإدارات العليا على هذه المصادر ، كلما ساعدت المنظمة في تحقيق أهدافها، والتوسع في خططها الاستراتيجية.

يرى الباحثون (وهدان، 2017) أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة. وما هي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في المنظمة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيراتها، وتزيد من الحصة السوقية في المنظمة وتعظم من أرباحها.

ويرى الباحث مما سبق ذكره الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار المنظمة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها.

5.2.2 الميزة التنافسية للقطاع المصرفي

حاولت العديد من الدراسات السابقة أن تناقش من الناحية المفاهيمية المزايا التنافسية للمؤسسات المصرفية فيما يتعلق بالعوامل المسببة لها بشكل عام (Mutuku,M,Muathe,S,, 2019 James). وأظهرت بعض هذه الدراسات مستويات عالية من الفعالية في العديد من أبعاد استراتيجيات التسويق المركبة مع توصيات إدارية مناسبة وتم تحديد عدد من العوامل التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، مثل الجودة (الإلكترونية) للخدمة والإدارة ، والمسؤولية الاجتماعية للشركات وصياغة الإستراتيجية والابتكار والإبداع التسويقي (الإلكتروني)، وتوجيه العملاء وتمايز السوق البعض الآخر هو أداء الشركة والكفاءة الأساسية، وزيادة المبيعات، وكفاءة الأعمال، وقيمة المنتج، والتكلفة الفعالة، وتخصيص المنتج، وخدمة العملاء ورضاهم، وقابلية الاستخدام وأنشطة إدارة المبيعات وأنشطة إدارة المنتجات الموجهة نحو السوق، وأداء المبيعات والكفاءة. ويعد تحديد هذه العوامل أمراً ضرورياً لوضع المفاهيم والتحقيق في الهياكل المرتبطة بالميزة التنافسية في القطاع المصرفي (Falih-et al., 2021)

وغالبا ما يتم تحديد مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال طبيعة المنظمة التي يتم التحقيق فيها في المؤسسات المالية أو الدراسات التي تقيس الميزة التنافسية باستخدام المقاييس المالية، يتم تعريفها على أنها الربح السنوي للشركة، والتي تقاس من الحصة السوقية.

أما من منظور القياس غير المالي، يتم تعريف الميزة التنافسية على أنها الأفكار المبتكرة وعملية تطوير المنتجات الإبداعية للمؤسسة. ويتم تعريفه أيضاً على أنه تطوير الخدمة وزيادة المبيعات والنمو وجودة الخدمة والاستجابة للعملاء ذو الكفاءة التنظيمية الأساسية وفعالية التكلفة الميزة التنافسية المصممة والمقاسة كتخطيط استراتيجي للمؤسسة ومسؤولية اجتماعية مؤسسية، وتجدر الإشارة إلى أنه في الدراسات التي بحثت في الميزة التنافسية باستخدام مقاييس غير مالية، يتم التحقيق فيها باعتبارها وسيطا أو متغيرا سابقا لتحقيق أداء المنظمة (ye 2020).

مما يرى (Falih,2021)(محمد و آخرون، 2021) إن الميزة التنافسية تمثل في قدرة المصارف على تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات، وتحقيق الأرباح باستمرار وأيضاً تتمثل أنها مجموعة من الموارد والميزات التي تستطيع الإدارة تنسيقها لتحقيق أمرين هما انتاج قيم ومنافع أكبر للعميل.

لـ أثر تطبيق التنمية المستدامة على القطاع المصرفي

تُعد التنمية المستدامة من أهم القضايا التي تشغل العالم اليوم، حيث تسعى إلى تحقيق النمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، بشكل متوازن.

وللقطاع المصرفي دور مهم في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أنه يلعب دوراً حيوياً في توفير التمويل للمشروعات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف. (عبود، 2019)

وتتمثل أهمية التنمية المستدامة للقطاع المصرفي فيما يلي: (بوعبيدي، 2015)

- تحسين الأداء المالي: تساعد التنمية المستدامة البنوك على تحسين الأداء المالي، وذلك من خلال:
- خفض المخاطر: تساعد التنمية المستدامة البنوك على خفض المخاطر، وذلك من خلال دعم المشروعات التي تتمتع بمخاطر أقل، مثل المشروعات التي تعتمد على الطاقة المتجددة، أو المشروعات التي تسعى إلى الحد من التلوث.
- جذب الاستثمارات: تساعد التنمية المستدامة البنوك على جذب الاستثمارات، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات مستدامة تلبي احتياجات المستثمرين الذين يهتمون بالتنمية المستدامة.
- تعزيز الثقة: تساعد التنمية المستدامة البنوك على تعزيز الثقة لدى العملاء والمستثمرين، وذلك من خلال إظهار التزامها بالأهداف الاجتماعية والبيئية.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات: تساهم التنمية المستدامة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، وذلك من خلال التزامها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما يساهم في خلق مجتمع أكثر عدلاً واستدامة.
- دعم النمو الاقتصادي: تساعد التنمية المستدامة في دعم النمو الاقتصادي، وذلك من خلال دعم المشروعات التي تساهم في خلق فرص عمل، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الحياة.

- مواجهة التحديات العالمية: تساهم التنمية المستدامة في مواجهة التحديات العالمية، مثل تغير المناخ، والفقر، وعدم المساواة، وذلك من خلال دعم المشروعات التي تسعى إلى حل هذه التحديات.
- تمويل المشروعات الخضراء: تمويل البنوك المشروعات الخضراء، مثل مشروعات الطاقة المتجددة، ومشروعات النقل العام، ومشروعات إعادة التدوير، مما يساهم في الحد من التلوث، وتحسين البيئة.
- تمويل المشروعات الاجتماعية: تمويل البنوك المشروعات الاجتماعية، مثل المشروعات التي تستهدف توفير التعليم والرعاية الصحية للفقراء، والمشروعات التي تساهم في تمكين المرأة، مما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.
- الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية: تلتزم البنوك بالمعايير البيئية والاجتماعية، وذلك من خلال تطبيق سياسات وإجراءات تساهم في حماية البيئة، وتعزيز حقوق الإنسان، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة بشكل عام.

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

1.3 تمهيد

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بنك الراجحي في الرياض، حيث يتضمن هذا الفصل وصف لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها ومصادر الحصول على المعلومات ومتغيرات الدراسة وإجراءاتها والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

2.3 منهج الدراسة:

اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة التي رجع لها الباحث ومجموعة الأبحاث ذات الصلة، فإن هذا المبحث يهدف إلى بيان الإجراءات العلمية والمنهج العلمي المتبع من قبل الباحث للوصول إلى الأهداف الخاصة بالدراسة والمتمثلة في بيان أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بنك الراجحي في الرياض، لذا اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي بهدف جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي لوصف المعلومات العامة للمستجيبين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى بيانات كمية قابلة للقياس، من خلال بناء استبانة تم جمع البيانات بواسطتها بما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها في الدراسة، ومن ثم تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) للتوصل إلى النتائج وتوصيات الدراسة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين ببنك الراجحي في الرياض، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة لجميع الموظفين في الإدارة والمدققين الداخليين في بنك الراجحي في الرياض، وقد تم توزيع الاستبانة على العينة من مجتمع الدراسة حيث بلغت عدد الاستبانات الموزعة (144) استبانة وتم استرداد (135) استبانة، تم استثناء (2) استبانتين كونها غير صالحة للتحليل، كما تبين قيم متطرفة في (3)

استبانات تم استثناءها من التحليل، لذلك يكون عدد الاستبانات التي أجري عليها التحليل الاحصائي (130) استبانة.

4.3 مصادر جمع البيانات :

قام الباحث بجمع وتحليل بيانات الدراسة النظرية والميدانية بالاعتماد على نوعين من المصادرهما:

لـ المصادر الأولية قام الباحث بتطوير استبانة مخصصة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة كأداة رئيسة للدراسة، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تقيس محاور الدراسة وأبعادها لاختبار فرضياتها.

لـ المصادر الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة كالكتب والبحوث العلمية ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه، فضلاً عن الدوريات والنشرات المنشورة في المجالات المحكمة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري للدراسة.

5.3 التعريف بأداة الدراسة:

اعتمد الباحث بناء استبانة تناولت جميع أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، الذي مكن من اختبار فرضيات الدراسة التي تم بناؤها وتوزيعها وتكوينها وفقاً العينة الدراسة ويهدف زيادة درجة موثوقية ومصداقية البيانات التي تم جمعها، اعتمد الباحث على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة في قياس متغيرات الدراسة، والتي تم إثبات موثوقيتها ومصداقيتها، كما تم توزيع إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وهو مقياس فتوي لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الدراسة، ويساعد هذا المقياس على تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن قياسها إحصائياً، وقد اشتملت أداة الدراسة على جزئين هما:

الجزء الأول: ما هو متعلق بالخصائص الديمغرافية للمجيبين عن أسئلة الدراسة وهي: المؤهل العلمي والتخصص العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية وعدد الدورات التدريبية التي تم

الالتحاق بها والشهادات المهنية الحاصل عليها. الجزء الثاني: المتعلق باختبار الفرضيات والتي تكونت من الفقرات التي عبرت عن متغيرات الدراسة حول أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية، وتكونت من (4) مجالات:

- المجال الأول: تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية وخصص لها (13) فقرة.
- المجال الثاني: معالجة المخاطر التشغيلية وخصص لها (11) فقرة.
- المجال الثالث: مراقبة المخاطر التشغيلية وخصص لها (8) فقرات.
- المجال الرابع: الميزة التنافسية وخصص لها (10) فقرات.

6.3 تصحيح المقياس

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (42) فقرة، حيث استخدمت الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة ، وتم إعطاء كلا على الإطلاق (1)، نادراً (2) أحياناً (3) غالباً (4)، دائماً (5)، وذلك بوضع إشارة (1) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية بالتدرج الخماسي كالتالي: (الزبيدي ، 2013)

تم تحديد مستوى الفاعلية طبقاً للمقياس التالي :

(طول الفئة - الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات (5-1) 3-1.33 وبذلك

تكون المستويات كالتالي:

- درجة موافقة منخفضة أقل من 2,34.
- درجة موافقة متوسطة من 2,34-3,67
- درجة موافقة مرتفعة من 3,67 فأكثر .

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تم إدخال بيانات الاستبانة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v. 22) بهدف

معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق عرض الدراسة وتحديدًا تم استخدام الأساليب الآتية:

- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) : لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، وبهذا الاختبار يمكن التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة كمؤشر على ثباتها، وبعد هذا الأسلوب من الأساليب الأكثر شيوعاً استخداماً للتأكد من ثبات أداة الدراسة التي تتضمن عدد من الفقرات.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Statistics Descriptive (Measures) لوصف الخصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.
- مقاييس النزعة المركزية : الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك الوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي للتأكد من دقة التحليل.
- الانحدار الخطي المتعدد (MultipleRegression) : من أجل اختيار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وسيتم التفسير من خلال معامل التحديد المعدل، لأن معامل التحديد R^2 هي دالة تزايدية لعدد المتغيرات المستقلة، بمعنى أن إضافة متغير مستقل لنموذج الانحدار تزيد من قيمة المعامل بغض النظر عن مساهمته في تفسير تباين المتغير التابع.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات الإحصائية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

8.3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة :

1.8.3 ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة والتي يقصد بها إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة و باستخدام

أداة الدراسة نفسها على المستجيبين أنفسهم في ظل ظروف متشابهة، فتم اعتماد معامل كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات التي تتراوح قيمتها بين (0-1)، وتعد القيمة المقبولة احصائياً (70%) فأكثر (Sekaran & Bougie 2013)، وقد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (1) معاملات ثبات الداخلي (كرو نباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة

الدراسة وللأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا)
تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية	13	87,1
معالجة المخاطر التشغيلية	11	87,8
مراقبة المخاطر التشغيلية	8	83,6
معامل الثبات الكلي لإدارة المخاطر التشغيلية	32	93,2
الميزة التنافسية	10	88,1
الأداة ككل	42	94,7

يظهر من الجدول رقم (1) أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا كانت مقبولة إحصائياً وأن ثبات فقرات الدراسة ككل عال حيث بلغ (94,7) مما يدل على أن أداة الدراسة ذات مصداقية عالية، بمعنى أن أداة الدراسة قابلة للقياس.

2.8.3 وصف خصائص عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من الموظفين في الإدارة والمدققين الداخليين في فروع (12) بنك الراجحي في الرياض ، ويهدف وصف خصائص عينة الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة كما يلي : يبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوي	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	88	67,7
	دبلوم عالي	5	3,8
	ماجستير	27	20,8
	دكتوراة	9	6,9
	القيم المفقودة	1	,8
	المجموع	130	100
التخصص العلمي	محاسبة	55	42,3
	علوم مالية و مصرفية	42	32,3
	إدارة اعمال	22	16,9
	اقتصاد	3	2,3
	أخري	7	5,4
	القيم المفقودة	1	0,8
	المجموع	130	100
المسمي الوظيفي	مدير	22	16,9
	مساعد مدير	28	21,5
	رئيس قسم	33	25,4
	مدقق	46	35,4
	القيم المفقودة	1	0,8
	المجموع	130	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	10,8

25,4	33	من 5 سنوات ولغاية 10 سنوات	
26,2	34	من 15 سنوات ولغاية 20 سنة	
16,2	21	أكثر من 20 سنة	
1,5	2	القيم المفقودة	
100	130	المجموع	
4,6	6	لا يوجد	
31,5	41	أقل من 5 دورات تدريبية	عدد الدورات التدريبية
37,7	49	من 5 دورات ولغاية 10 دورات	
23,8	31	أكثر من 10 دورات تدريبية	
2,3	3	القيم المفقودة	
100	130	المجموع	
67,7	88	لا يوجد	
5,4	7	JCPA	الشهادات المهنية
3,1	4	CPA	
6,2	8	ACPA	
5,4	7	CMA	
8,5	11	أخري	
3,1	4	القيم المفقودة	
100	130	المجموع	

يظهر من الجدول رقم (2) ما يلي:

1. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (67.7%) بكالوريوس وهي

نسبة مرتفعة، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (3.8%) للدبلوم عالي وهي نسبة مقبولة لأن البنوك

تعيين المتميزين وبالتالي فإن نسبة الدبلوم العالي هي عادة لدرجة المقبول في البكالوريوس ولذلك تكون هذه النسبة قليلة في البنك وكونها فلسلة فهي مقبولة في البنك، وهذا ما يشير إلى أن أغلب العاملين في بنك الراجحي في الرياض هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى كونها ذات مستوى ثقافي عالي لمثل هذه المهنة، مما يجعل عينة الدراسة مؤهلين للإجابة عن بنود الاستبانة والاعتماد عليها.

2. جاءت أعلى نسبة لاجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص العلمي لتخصص المحاسبة بنسبة 42.3% ثم تلاها تخصص العلوم المالية والمصرفية بنسبة 32.3%، وهي نسبة مرتفعة نوعاً ما كونها تشكل ثلث عينة الدراسة، بينما أقل نسبة هو لتخصص الاقتصاد بنسبة 2.3%، وبهذا يكون لدى عينة الدراسة المفاهيم والأسس والأساليب المحاسبة والمالية والمصرفية التي تزيد من ادراكهم لأهمية موضوع هذه الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في اجاباتهم.

3. عينة الدراسة وزعت على جميع المسميات الوظيفية لمثل هذه الدراسة حيث بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة (35.4%) لمسعى الوظيفي مدقق، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (16.9%) لمسعى الوظيفي مدير، وتشير هذه النسب إلى أن عينة الدراسة لديها المسعى الوظيفي متقاربة بالنسب، مما يعزز ويقوي نتائج هذه الدراسة كون عينة الدراسة هي من الإدارة كمدير ومساعدة ورئيس قسم ومدقق داخلي.

4. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية لعينة الدراسة (26.2%) لفترة الخبرة من 10 سنوات ولغاية 15 سنة، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (10.8%) لفترة الخبرة أقل من 5 سنوات، إلا أن النسب لجميع الفئات تقريباً متقاربة بالنسب، لذا فإن هذه النسب تشير إلى أن عينة الدراسة لديها الخبرات الكافية، مما يعزز ويقوي نتائج هذه الدراسة.

5. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها (37.7%) لعدد دورات تتراوح بين 5 و 10 دورات تدريبية وهي نسبة مرتفعة جداً، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (4.6%) للذين لم يكن لديهم أي دورة تدريبية وهي نسبة قليلة، وتشير النسبة أكثر من 95% ممن لديهم دورات تدريبية، وبهذا يكون لدى عينة الدراسة المفاهيم والأسس الأهمية موضوع هذه الدراسة، ولذلك يمكن الاعتماد عليها في اجاباتهم.

6. بلغت النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الذين يحملون شهادة مهنية (28,6%) وهي نسبة جيدة نوعاً ما وكانت أعلى نسبة (8,65%) للذين يحملون شهادة CMA ، بينما الذين لا يحملون شهادة مهنية بلغت نسبتهم (67,7%) وهي نسبة عالية جداً، ويمكن تفسير ذلك أن إدارة البنوك جل اهتمامها بالمؤهل والتخصص العلمي والدورات التدريبية أكثر من الشهادة المهنية، وتشير هذه النسب إلى أن عينة الدراسة لديها الشهادات المهنية الكافية كون الذين يحملون الشهادات المهنية أكثر من ربع العينة وخاصة إذا تم تناولها مع المؤهل والتخصص العلمي والدورات التدريبية لمثل هذه الدراسة مما يعزز ويقوي نتائج هذه الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يستعرض الفصل نتائج بيانات الدراسة وذلك لتحقيق هدف الدراسة، ويتناول هذا الفصل تحليل فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية فيها، بالإضافة للفروقات الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية الخاصة بالمستجيبين.

2.4 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

يبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية ودرجة الرتبة حسب المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تطبق إدارة البنك نظام الرقابة الداخلي رسمي من خلال المبادئ التوجيهية والإجراءات	4,24	0,657	5	مرتفعة
2	تستطيع إدارة البنك تحديد مصادر المخاطر و دوافعها	4,21	0,671	7	مرتفعة
3	هناك متابعة مستمرة من قبل إدارة البنك لتنفيذ العمليات والأنشطة	4,26	0,654	4	مرتفعة
4	تعزز إدارة البنك ثقافة و تحمل المخاطر	4,28	0,682	2	مرتفعة

مرتفعة	1	0,649	4,33	هناك دور واضح لمجلس الإدارة في المواقف على الاستراتيجيات و السياسات الهامة لتطوير إدارة المخاطر التشغيلية	5
مرتفعة	3	0,705	4,27	تتبع إدارة البنك سياسة التقييم الذاتي بهدف تحديد و تقييم المخاطر المحتملة	6
مرتفعة	11	0,778	4,12	تحدد إدارة البن امخاطر التشغيلية من خلال تحليل العمليات التجارية للبنك	7
مرتفعة	8	0,648	4,19	تحدد إدارة البنك المخاطر التشغيلية من خلا تحليل قاعدة بيانات الخسارة	8
مرتفعة	10	0,713	4,18	تحدد إدارة البنك المخاطر التشغيلية من خلال السيناريوهات والمؤشرات الخاصة	9
مرتفعة	9	0,702	4,18	يوجد نظام في البنك فعال لكافة المخاطر التشغيلية ضمن السياسات الخاصة بالبنك	10
مرتفعة	6	0,726	4,22	يوجد لدي البنك نظام تقارير عند التعرض للمخاطر التشغيلية	11
مرتفعة	12	0,687	4,09	يقوم البنك بمراجعة التقارير الدورية باستمرار وتقييم النتائج	12
مرتفعة	13	0,761	4,05	لدي البنك نظام تدقيق داخلي يلي احتياجات البنك	13
مرتفعة	-	0,436	4.203	المجال ككل	

يظهر الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية

تراوحت بين (4,05-4,33) كان أعلاها للفقرة (5) والتي تنص على هناك دور واضح لمجلس الإدارة في الموافقة

على الاستراتيجيات والسياسات الهامة لتطوير إدارة المخاطر التشغيلية، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي 4,33 وبإنحراف معياري 0,649 وبدرجة مرتفعة، أما أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (13) والتي تنص على لدى البنك نظام تدقيق داخلي يلبي احتياجات البنك جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4,05 وبإنحراف معياري 0,761 وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة إلى أن بنك الراجحي لديها الأسس والأساليب في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية التي من الممكن أن يتعرض لها البنك، وذلك لتطبيق القوانين والتعليمات الخاضعة اليها البنوك بالإضافة أن هذا القطاع حساس بالنسبة للاقتصاد الوطني وبالتالي هناك اهتمام كبير فيه من قبل المستثمرين وايضا الاهتمام من قبل المحللين الماليين.

يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال معالجة المخاطر التشغيلية ودرجة ترتيبه حسب المتوسط الحسابي ودرجة الاهمية من وجهة نظر عينة الدراسة .

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة عن

فقرات مجال معالجة المخاطر التشغيلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تساعد إدارة المخاطر التشغيلية في البنك علي تجنب المخاطر التشغيلية قدر الامكان	3.94	0,913	9	مرتفعة
2	لدي البنك سياسة المراجعة الدورية لتحديد حجم المخاطر ومدى تأثيرها علي اداء البنك	4,11	0,909	3	مرتفعة
3	تحاول إدارة المخاطر التشغيلية في البنك نقل المخاطر لتحملها طرف آخر	4,08	0,912	7	مرتفعة

مرتفعة	10	0,924	3,92	تلجأ إدارة البنك الي قبول المخاطر في ظروف استثنائية و ضرورية	4
مرتفعة	1	0,810	4,17	يضمن مجلس الإدارة بأن إدارة المخاطر التشغيلية بالبنك تخضع لمراجعة داخلية شاملة و فعالة	5
مرتفعة	2	0,752	4,15	يوجد نظام متابعة للبيانات الناتجة عن تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل المصرفي	6
مرتفعة	4	0,766	4,10	تتم مراجعة التقارير الدورية عن فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في الافصاح و الشفافية	7
مرتفعة	7	0,912	4,08	يتوافر لدي البن نظام لتحديد حجم الأرباح و الخسائر المترتبة علي المخاطر التشغيلية بالنسبة للبنك في حساب مستقل	8
مرتفعة	8	0,829	4,07	هناك مراجعة مستمرة من قبل إدارة البنك من اجل تحديد و تخفيف حدة المخاطر	9
مرتفعة	6	0,893	4,09	يقوم البنك بإجراء مراجعة دورية لسياسات مخاطر التشغيل و اجراء التعديلات المناسبة علي المنتجات و الأنشطة و العمليات و الأنظمة المصرفية	10
مرتفعة	5	0,884	4,09	هناك سياسة لد البنك بالتأمين علي المخاطر لمواجهة المخاطر التشغيلية	11
مرتفعة	-	0,581	4,073	المجال ككل	

يظهر الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال معالجة المخاطر التشغيلية تراوحت بين (3,92-4,17) كان أعلاها للفقرة (5) والتي تنص على يضمن مجلس الإدارة بأن إدارة المخاطر التشغيلية بالبنك تخضع لمراجعة داخلية شاملة وفعالة، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,17 وبإنحراف معياري 0,810 وبدرجة مرتفعة، أما أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (4) والتي تنص على تلجأ إدارة البنك إلى قبول المخاطر في ظروف استثنائية وضرورية"، جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,92 وبإنحراف معياري 0,924 وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة إلى أن بنك الراجحي لديها الاجراءات المناسبة في مراجعة ومواجهة المخاطر التشغيلية وبالتالي معالجتها بالوقت المناسب وذلك لتطبيق القوانين والتعليمات الخاضعة إليها البنوك التجارية السعودية وخاصة من قبل البنك المركزي وهيئة الأوراق المالية بشأن تعليمات الحوكمة الخاضعة إليها البنوك.

يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مراقبة المخاطر التشغيلية ودرجة الرتبة حسب المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن

فقرات مجال مراقبة المخاطر التشغيلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تراجع إدارة البنك البرامج و الأنشطة و الانظمة الرئيسة و التدقيق عليها من قبل لجنة التدقيق و اجراءات و طرق إدارة المخاطر التشغيلية	4,09	0,762	4	مرتفعة

2	تقوم إدارة البنك بمراجعة جودة إدارة المخاطر التشغيلية باستمرار	4,08	0,763	8	مرتفعة
3	تتبنى إدارة البنك مهمة اداراج إدارة المخاطر التشغيلية ضمن مهام العاملين	4,16	0,776	2	مرتفعة
4	تتبع إدارة البنك سياسة التدقيق المنفصل لكل حالة من حالات المخاطر التشغيلية	4,08	0,683	7	مرتفعة
5	تتابع إدارة البنك مراقبة إدارة المخاطر التشغيلية و تقارير التدقيق الداخلي و الخارجي الخاص بها	4,09	0,802	5	مرتفعة
6	يهتم البنك بسياسات قوية للمواقبة و إدارة المخاطر من اجل تحقيق اداء أفضل	4,09	0,811	6	مرتفعة
7	يقوم البنك بالافصاح عن استراتيجية إدارة المخاطر التشغيلية للسماح للمستثمرين و الاطراف ذات العلاقة بتحديد كفاءة البنك في تقييم و مراقبة و تخفيف حدة المخاطر التشغيلية و السيطرة عليها	4,26	0,710	1	مرتفعة
8	يقوم البنك بمراقبة مستمرة للعمليات التجارية و التي تنفذ من قبل العاملين ضمن اطار عملهم	4,13	0,627	3	مرتفعة
المجال ككل		4,124	0,508	-	مرتفعة

يظهر الجدول رقم (5) إن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال مراقبة المخاطر التشغيلية تراوحت بين (4.08-4.26) كان أعلاها للفقرة (7) والتي تنص على يقوم البنك بالإفصاح عن استراتيجية إدارة المخاطر التشغيلية للسماح للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة بتحديد كفاءة البنك في تقييم

ومراقبة وتخفيف حدة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.26 وبإنحراف معياري 0.710 وبدرجة مرتفعة، أما أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (2) والتي تنص على تقوم إدارة البنك بمراجعة جودة إدارة المخاطر التشغيلية باستمرار"، جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.08 وبإنحراف معياري 0.763 وبدرجة مرتفعة. وتشير النتيجة إلى أن بنك الراجحي لديها السياسات الكافية المراقبة المخاطر التشغيلية للسيطرة عليها، وذلك لتطبيق القوانين والتعليمات والارشادات التي نصت عليها تعليمات الحوكمة من قبل البنك المركزي وهيئة الأوراق المالية.

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لميزة التنافسية ودرجة الرتبة حسب المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن

فقرات مجال الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تسعي إدارة البنك بشكل دائم الى امتلاك القدرات و الكفاءات من أجل انجاز العمليات بالسرعة و الجودة الممكنة	4,11	0,638	4	مرتفعة
2	يتبنى البنك ادخال و تجريب الأفكار الابتكارية لمواجهة مشاكل العمل	4,06	0,734	7	مرتفعة
3	تسعي إدارة البنك الي استخدام تقنيات حديثة في تحسين نوعية الخدمة المصرفية	4,21	0,659	1	مرتفعة
4	تقوم إدارة البنك بتطوير منتجات مشروعة باستمرار من أجل الحفاظ علي تقدمه و سمعته عند العملاء	4.19	0,672	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0,709	4,15	تركز إدارة البنك علي تقديم خدمات مميزة تلي توقعات العملاء	5
مرتفعة	5	0,719	4,07	تعمل إدارة البنك علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية و تلبية تطلعات المستثمرين المالية و غير المالية	6
مرتفعة	6	0,702	4,06	يستخدم البنك تقنيات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة	7
مرتفعة	8	0,820	4,04	يسعي البنك الي بناء استراتيجية خاصة لدارسة احتياجات العملاء	8
مرتفعة	9	0,728	3,99	يقوم البنك بالاعتماد علي وسائل ملائمة لمراقبة تكلفة الخدمات المصرفية	9
مرتفعة	10	0,745	3.94	لدي البنك القدرة علي التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع	10
مرتفعة	-	0,496	4.083	المجال ككل	

يظهر الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الميزة التنافسية" تراوحت بين (4,21-3,94) كان أعلاها للفقرة (3)، والتي تنص على تسعى إدارة البنك إلى استخدام تقنيات حديثة في تحسين نوعية الخدمة المصرفية جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,21 وبانحراف معياري 0,659 وبدرجة مرتفعة، أما أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (10) والتي تنص على لدى البنك القدرة على التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,94 وبانحراف معياري 0,745 وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة إلى أن بنك الراجحي تستخدم كافة الوسائل بالإضافة للتقنيات الحديثة لتحسين خدماته المصرفية بشكل دائم مما يعزز من تنافسية البنك.

وتعزيزاً لما سبق يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المخاطر التشغيلية وأثرها في الميزة التنافسية ودرجة الرتبة حسب المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار (t) لمدى الالتزام بإدارة المخاطر التشغيلية والميزة التنافسية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية
تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية	4,203	0,436	31,488	129	1,203	0.000
معالجة إدارة المخاطر التشغيلية	4,073	0,581	21,046	129	1,073	0.000
مراقبة إدارة المخاطر التشغيلية	4,124	0,508	25,256	129	1,124	0.000
الميزة التنافسية	4,083	0,496	24,901	129	1,083	0.000

بلغ متوسط الفرق ما بين درجة التزام بنك الراجحي عن متغير تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية، وقيمة الاختبار المعتمدة 1,203، وبلغت قيمة (ت) عند هذا المستوى من الفرق (31,488)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (0,05) مما يعني أن هناك التزام من قبل إدارة البنوك بتحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية.

بلغ متوسط الفرق ما بين درجة التزام بنك الراجحي عن متغير معالجة إدارة المخاطر التشغيلية، وقيمة الاختبار المعتمدة 1,073، وبلغت قيمة (ت) عند هذا المستوى من الفرق (21,046)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (0,05) مما يعني أن هناك التزام من قبل إدارة البنوك بمعالجة إدارة المخاطر التشغيلية.

بلغ متوسط الفرق ما بين درجة التزام بنك الراجحي عن متغير مراقبة إدارة المخاطر التشغيلية، وقيمة الاختبار المعتمدة 1.124، وبلغت قيمة (ت) عند هذا المستوى من الفرق (25.256)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (0.05) مما يعني أن هناك التزام من قبل إدارة البنوك بمراقبة إدارة المخاطر التشغيلية.

بلغ متوسط الفرق ما بين درجة التزام بنك الراجحي عن متغير الميزة التنافسية، وقيمة الاختبار المعتمدة 1.083، وبلغت قيمة (ت) عند هذا المستوى من الفرق (24.901)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (0.05) مما يعني أن هناك اهتمام من قبل إدارة البنوك بالميزة التنافسية.

3.4 افتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد :

الإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لا بد من التأكد من توفر الافتراضات الأساسية للانحدار الخطي والمتمثلة بالتوزيع الطبيعي للبيانات وعدم وجود ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة.

4.4 التوزيع الطبيعي

جدول رقم (8) يوضح نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات حيث تم استخدام اختبار skewness & kurtosis وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	skewness	kurtosis
المتغير المستقل إدارة المخاطر التشغيلية		
تحديد و تقييم المخاطر التشغيلية	-1.221	1,103
معالجة المخاطر التشغيلية	-1,461	1,879
مراقبة المخاطر التشغيلية	-1,242	1.636
المتغير التابع الميزة التنافسية	-1,166	1,748

يظهر من جدول رقم (8) أن قيمة الاختبار لـ Skewness تقع بين (± 1.96) وقيمة اختبار Kurtosis تقع بين (± 2.58) ، وبالتالي فإن توزيع البيانات يخضع للتوزيع الطبيعي (الزبيدي ، 2013).

اختبار التداخلات (الارتباط بين المتغيرات المستقلة :

من فرضيات نموذج الانحدار أن تكون المتغيرات مستقلة وغير مرتبطة خطياً، لكن من الناحية العملية كثيراً ما تكون المتغيرات المستقلة على علاقة خطية تامة أو شبه تامة، مما يخلق ما يعرف بمشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

وللتحقق من عدم وجود هذه المشكلة، يتم عادة استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation بحيث إذا كان معامل بيرسون يزيد عن 80% فإن ذلك يدل على وجود هذه المشكلة 2017 (Gujarati)، وكما هو مبين في الجدول رقم (9) المتعلق بمعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (9) نتائج معامل ارتباط بيرسون

تحديد و تقييم				
المتغيرات	العدد	المخاطر التشغيلية	معالجة المخاطر التشغيلية	مراقبة المخاطر التشغيلية
تحديد و تقييم المخاطر التشغيلية	130	1	0,627**	0,573**
معالجة المخاطر التشغيلية	130	0,627**	1	0,643**
مراقبة المخاطر التشغيلية	130	0,573**	0,643**	1

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

وبعد ايجاد معاملات ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (9) تبين خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي

المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث يعتبر الارتباط الذي يصل إلى أعلى من (0.80) مؤشراً لوجود هذه المشكلة، لذا نقول أن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد.

ولتأكيد النتيجة التي تم الحصول عليها من قيم معاملات الارتباط، تم الاعتماد على اختبار (VIF) و (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة تعدد العلاقات الخطية الارتباط المتعدد) للفرضية الرئيسية الأولى، لأنها تعتبر مشكلة كأحد المشاكل التي تواجه التقدير الاحصائي المعاملات الانحدار ، والجدول رقم (10) يظهر قيمة التداخل بين المتغيرات المستقلة :

جدول رقم (10) نتائج الاختبار قيم VIF و Tolerance

المجال	VIF	Tolerance
تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية	1,793	0,558
معالجة المخاطر التشغيلية	2,052	0,487
مراقبة المخاطر التشغيلية	1,857	0,539

يبين الجدول (10) عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة كما جاء عند Field (2001) كونها أقل من 5 لقيم VIF، وقيم Tolerance أكبر من 10% ، وبالتالي تم قبول مستوى التباين في كل متغير من المتغيرات المستقلة .

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نموذج رئيسي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وتم استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، لكون المتغير التابع متغيراً متصلًا، واعتمد النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها، ويتمثل النموذج بالمعادلة التالية للتنبؤ بمتغيرات الدراسة:

$$CAB = B_0 \pm B_1ORIA \pm B_2ORP + B_3ORM \pm \varepsilon$$

▪ B_0 : الحد الثابت .

■ CA: الميزة التنافسية .

■ ORIA: تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية .

■ ORP معالجة المخاطر التشغيلية .

■ ORM: مراقبة المخاطر التشغيلية

■ ε : الخطأ العشوائي .

■ B_{1-3} : معاملات الانحدار .

✎ الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية في

دعم الميزة التنافسية ببنك الراجحي في الرياض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على العلاقة بين إدارة

المخاطر التشغيلية والمتمثلة ب تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية معالجة المخاطر التشغيلية مراقبة

المخاطر التشغيلية ودعم الميزة التنافسية، ويبين الجدول رقم (11) تلك العلاقة وأثر كل متغير مستقل في

دعم الميزة التنافسية.

جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة

التنافسية

المتغير المستقل	قيمة B	قيمة t	الدلالة الاحصائية
الثابت	0,808	2,569	0,011
تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية	0,240	2,529	0,013
معالجة المخاطر التشغيلية	0,317	4,170	0,000
مراقبة المخاطر التشغيلية	0,237	2,866	0,005

0,000	الدلالة الاحصائية ل F	44,303	قيمة f
%51,3	R2	71,7	R
%50,2	Adj. R2	130	عدد المشاهدات

يظهر الجدول رقم (11) وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية والمتمثلة بتحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية، معالجة إدارة المخاطر التشغيلية مراقبة إدارة المخاطر التشغيلية ودعم الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة F (44.303) وبدلالة احصائية (00،0) حيث بلغت Adj. (50.2%) والتي تمثل قوة تأثير المتغير المستقل إدارة المخاطر التشغيلية في المتغير التابع دعم الميزة التنافسية ، وبذلك نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية ببنك الراجحي في الرياض ..

وتعزو الباحث النتيجة التي أدت إلى تحقيق ودعم الميزة التنافسية لما تلتزم به بنك الراجحي من تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية على أكمل وجه، حيث تدرك البنوك التجارية أهمية المخاطر التشغيلية وكيفية إدارتها مما انعكس إيجاباً على دعم الميزة التنافسية.

لـ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

H_{01-1} : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية ببنك الراجحي في الرياض .. اظهرت نتيجة الانحدار المتعدد الوجود علاقة طردية بين تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية ودعم الميزة التنافسية وذات دلالة إحصائية، حيث تشير النتيجة إلى أن قيمة بلغت (0.240) وقيمة هي (2.529) وذات دلالة إحصائية أقل من 5%، أي زيادة المتغير المستقل بنسبة 1% يؤدي الى زيادة المتغير التابع بـ (0.240) وحدة وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية ببنك الراجحي في الرياض ..

وتعزو الباحث النتيجة أن بنك الراجحي ملتزمة بتطبيق اجراءات التحديد والتقييم المخاطر التشغيلية والتي اثرت بشكل ايجابي على دعم الميزة التنافسية.

لـ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

H_{01-2} : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعالجة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية ببنك الراجحي في الرياض ..

اظهرت نتيجة الانحدار المتعدد لوجود علاقة طردية بين معالجة المخاطر التشغيلية ودعم الميزة التنافسية وذات دلالة إحصائية، حيث تشير النتيجة إلى أن قيمة بلغت (0.317) وقيمة هي (4.170) وذات دلالة إحصائية أقل من 5%، أي زيادة المتغير المستقل بنسبة 1% يؤدي الى زيادة المتغير التابع بـ (0.317) وحدة وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعالجة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية ببنك الراجحي في الرياض ..

وتعزو الباحث النتيجة أن بنك الراجحي ملتزمة بتطبيق اجراءات معالجة المخاطر التشغيلية والتي اثرت بشكل ايجابي على دعم الميزة التنافسية.

لـ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

H_{01-3} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المراقبة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية ببنك الراجحي في الرياض ..

اظهرت نتيجة الانحدار المتعدد لوجود علاقة طردية بين مراقبة المخاطر التشغيلية ودعم الميزة التنافسية وذات دلالة إحصائية، حيث تشير النتيجة إلى أن قيمة بلغت (0.237) وقيمة هي (2.866) وذات دلالة إحصائية أقل من 5%، أي زيادة المتغير المستقل بنسبة 1% يؤدي إلى زيادة المتغير التابع بـ (0.237)

وحدة وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) المراقبة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية ببنك الراجحي في الرياض ..

وتعزو الباحث النتيجة أن بنك الراجحي ملتزمة بتطبيق اجراءات المراقبة المخاطر التشغيلية والتي أثرت بشكل ايجابي على دعم الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج الاختبار المتعدد يكون نموذج (معادلة) التنبؤ بدعم الميزة التنافسية من خلال إدارة المخاطر التشغيلية على النحو التالي:

$$CA=0.808+0.240* ORIA +0.317* ORP +0.237* ORM$$

حيث

- CA الميزة التنافسية
- ORIA: تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية
- ORP معالجة المخاطر التشغيلية
- ORM: مراقبة المخاطر التشغيلية.

لـ النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

H₀₂: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة الإدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية في بنك الراجحي تعزى المتغيرات العوامل الديمغرافية.

للإجابة عن هذه الفرضية لإبعاد إدارة المخاطر ودعم الميزة التنافسية تم استخدام اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لكل متغير من متغيرات الدراسة الديمغرافية كما يلي:

أولاً: متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (12) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
تحديد و تقييم المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	3	0,371		
	داخل المجموعات	125	0,187	1.986	0,120
	الإجمالي	128			
معالجة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	3	0,190		
	داخل المجموعات	125	0,344	0,554	0,646
	الإجمالي	128			
مراقبة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	3	0,266		
	داخل المجموعات	125	0,259	1,026	0,384
	الإجمالي	128			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	3	0,275	1,112	0,347
	داخل المجموعات	125	0,247		
	الاجمالي	128			

تشير النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على

جميع المتغيرات، حيث كانت الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من 5 %.

ثانياً : متغير التخصص العلمي

الجدول رقم (13) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب متغير التخصص العلمي

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تحديد و تقييم المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	4	0,134	0,708	0,588
	داخل المجموعات	124	0,190		
	الاجمالي	128			
معالجة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	4	0,656	1,989	0,100
	داخل المجموعات	124	0,330		
	الاجمالي	128			
مر اقبة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	4	0,414	1,647	0,167
	داخل المجموعات	124	0,251		
	الاجمالي	128			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	4	0,205	0,836	0,505
	داخل المجموعات	124	0,245		
	الاجمالي	128			

تشير النتائج في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التخصص العلمي على

جميع المتغيرات، حيث كانت الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من 5 %.

ثالثاً: متغير المسعى الوظيفي :

الجدول رقم (14) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حسب متغير المسعى الوظيفي

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
تحديد و تقييم المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	3	0,058	0,305	0,821
	داخل المجموعات	125	0,190		
	الاجمالي	128			
معالجة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	3	0,196	0,570	0,636
	داخل المجموعات	125	0,343		
	الاجمالي	128			
مراقبة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	3	0,282	1,090	0,356
	داخل المجموعات	125	0,259		
	الاجمالي	128			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	3	0,089	0,355	0,786

		0,252	125	31,452	داخل المجموعات	
			128	31,720	الاجمالي	

تشير النتائج في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي على جميع المتغيرات، حيث كانت الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من 50%.

جدول رقم (15) نتائج اختبار Levines لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	Df2	Df1	Levene Statistic	المجال
0,716	125	3	0,452	تحديد و تقييم المخاطر التشغيلية
0,375	125	3	1,045	معالجة المخاطر التشغيلية
0,142	125	3	1,845	مر اقبة المخاطر التشغيلية
0,350	125	3	1,104	الميزة التنافسية

تشير النتيجة في جدول (16) انها لجميع المتغيرات غير دالة إحصائيا ولذلك فان المجموعة متجانسة التباين.

رابعا : متغير سنوات الخبرة العملية :

جدول رقم (16) نتائج اختبار التباين الحادي ANOVA حسب سنوات الخبرة العملية

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال
0,947	0,183	0,036	4	0,143	تحديد و تقييم بين المجموعات

		0,195	123	24,039	داخل المجموعات	المخاطر التشغيلية
			127	24,182	الاجمالي	
0,597	0,695	0,239	4	0,957	بين المجموعات	معالجة
		0,344	123	42,365	داخل المجموعات	المخاطر التشغيلية
			127	43,323	الاجمالي	
0,828	0,372	0,099	4	0,396	بين المجموعات	مراقبة
		0,266	123	32,706	داخل المجموعات	المخاطر التشغيلية
			127	33,102	الاجمالي	
0,767	0,458	0,114	4	0,457	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0,250	123	30,707	داخل المجموعات	
			127	31,164	الاجمالي	

تشير النتائج في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات

الخبرة العملية في مجال التدقيق علي جميع المتغيرات حيث كانت الدلالة الاحصائية لقيمة F أكبر من 0,5%

خامسا : متغير عدد الدورات التدريبية :

الجدول رقم (17) نتائج اختبار التاين الاحادي ANOVA عدد الدورات التدريبية

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
تحديد و تقييم المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	3	0,071	0,363	0,780
	داخل المجموعات	123	0,197		
	الاجمالي	126			
معالجة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	3	0,038	0,110	0,954
	داخل المجموعات	123	0,349		
	الاجمالي	126			
مراقبة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	3	0,180	0,683	0,564
	داخل المجموعات	123	0,263		
	الاجمالي	126			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	3	0,028	0,113	0,952

			123	31,048	داخل المجموعات	
			126	31,133	الاجمالي	

تشير النتائج في الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التدقيق علي جميع المتغيرات حيث كانت الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من 5% .

الجدول (18) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA الشهادات المهنية

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
تحديد و تقييم المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	6	0,122	0,669	0,675
	داخل المجموعات	119	0,183		
	الاجمالي	125			
معالجة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	6	0,186	0,550	0,769
	داخل المجموعات	119	0,338		
	الاجمالي	125			
مراقبة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	6	0,155	0,600	0,730
	داخل المجموعات	119	0,258		

			125	31,592	الاجمالي	
0,689	0,651	0,160	6	0,962	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0,246	119	29,295	داخل المجموعات	
			125	30,256	الاجمالي	

تشير النتائج في الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الشهادات المهنية في

مجال التدقيق على جميع المتغيرات، حيث كانت الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من 5%.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يأتي هذا الفصل بعد مناقشة الفرضيات بالفصل السابق لعرض أهم النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

2.5 نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة تفسيرية قوية دالة احصائياً بين إدارة المخاطر التشغيلية ودعم الميزة التنافسية عند بنك الراجحي.
2. أظهرت النتائج أن متوسط إدارة المخاطر التشغيلية المتعلقة بالتحديد والتقييم جاءت بتقييم مرتفع حيث بلغت (4.203) وبانحراف معياري (0.436)، وأشارت النتيجة إلى هناك دور واضح لمجالس إدارة البنوك التجارية في رسم الاستراتيجيات والسياسات الهامة لتطوير إدارة المخاطر التشغيلية والقيام بإجراءات التقييم الذاتي للمخاطر القائمة والمحتملة.
3. أظهرت النتائج لوجود أثر موجب ذو دلالة احصائية لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية.
4. أظهرت النتائج أن متوسط إدارة المخاطر التشغيلية المتعلقة بالمعالجة جاءت بتقييم مرتفع حيث بلغت (4.073) وبانحراف معياري (0.581)، وأشارت النتيجة إلى هناك نظام تتبع للبيانات الممكن تعرضها للمخاطر، كما أن مجالس الإدارة تخضع إدارة المخاطر التشغيلية لمراجعة داخلية شاملة وفعالة.
5. أظهرت النتائج لوجود أثر موجب ذو دلالة احصائية لمعالجة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية.
6. أظهرت النتائج أن متوسط إدارة المخاطر التشغيلية المتعلقة بالمراقبة جاءت بتقييم مرتفع حيث بلغت (4.124) وبانحراف معياري (0.508)، وأشارت النتيجة إلى هناك إفصاح عن

استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة العاملين لديها من أجل مراقبة وتخفيف حدة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها .

7. أظهرت النتائج لوجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية المراقبة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية.

8. أظهرت النتائج أن متوسط الميزة التنافسية جاءت بتقييم مرتفع حيث بلغت (4.083) وبانحراف معياري (0.496)، وأشارت النتيجة إلى أن إدارات البنوك التجارية تستخدم وتطور بشكل مستمر تقنيات حديثة لتحسين نوعية الخدمة المقدمة للعملاء.

9. أظهرت النتائج عدم وجود فروقات للمتغيرات الديمغرافية المؤهل العلمي التخصص العلمي المسعى الوظيفي سنوات الخبرة العملية الدورات التدريبية الشهادات المهنية في اجابات العاملين في بنك الراجحي.

10. تبين من نتائج اختبار قيم B أن متغير تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية هو الأكثر تأثيراً حيث بلغت قيمة B (0.317) وذات دلالة إحصائية، وقد تلاه متغير معالجة المخاطر التشغيلية بلغت قيمة B (0.240) وذات دلالة احصائية، بينما كان متغير مراقبة المخاطر التشغيلية هو الأقل تأثيراً حيث بلغت قيمة B (0.237) وذات دلالة إحصائية.

3.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها توصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة قيام الإدارة العليا ومجلس الإدارة بوضع اجراءات والاستراتيجيات التطوير المخاطر التشغيلية ووضع نظام إدارة المخاطر التشغيلية لمراقبة شاملة وفعالة من أجل تحديد وتقييم المخاطر المحتملة والحالية.
2. السعي لتحسين إطار عمل إدارة المخاطر التشغيلية والتحديد السليم لتلك المخاطر ومراقبتها من أجل التخفيف منها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية.

3. يجب على مجلس الإدارة بتوفير الموارد الملموسة وغير الملموسة وتطوير اساليب وتقنيات لتحسين الخدمة المقدمة العملاء مما يكون لها تأثير كبير على رفع الميزة التنافسية.
4. ضرورة عمل الدورات التدريبية للعاملين في البنوك من أجل المعرفة بكل أنشطة البنك التشغيلية لمسايرة التطورات الحديثة.
5. التوصية بأهمية إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات أخرى غير قطاع البنوك مثل القطاع الصناعي.

Abstract

The study aimed to explore the impact of operational risk management with its dimensions (identification, assessment, treatment, and monitoring) in supporting competitive advantage at Al-Rajhi Bank in Riyadh. The study utilized a descriptive and analytical methodology. A questionnaire was developed and distributed to employees at Al-Rajhi Bank in Riyadh. A simple random sample was chosen, and 144 questionnaires were distributed, with 135 valid responses. Five questionnaires were excluded due to invalidity, leaving 130 questionnaires for analysis. The data analysis and hypothesis testing were conducted using various statistical tests through the SPSS software.

The study found several key results, including a strong impact and relationship between operational risk management dimensions (identification, assessment, treatment, and monitoring) and supporting competitive advantage at Al-Rajhi Bank in Riyadh. The study also revealed that the variable of identifying and assessing operational risk management has the most significant impact on supporting competitive advantage, while the treatment variable has the least impact on operational risk management.

The researcher recommended several actions, including the need for senior management and the board of directors to establish procedures and strategies for developing operational risk management. Implementing a comprehensive and effective operational risk management system is crucial for identifying, assessing, and monitoring potential and current risks. Improving the operational risk management framework and proper monitoring of risks will contribute to mitigating risks and achieving a high competitive advantage.

Keywords: Operational Risk Management, Competitive Advantage, Al-Rajhi Bank, Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، مصطفى (2016)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أسعد، زينب أسعد، يعقوب، عمر السيد. (2023). مدخل إدارة المخاطر كآلية للحد من المخاطر المالية التي تواجه المنشآت المالية. المجلة الأكاديمية للعلوم الإجتماعية، 28-18.
- بكوش و بوغازي (2022) أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع دراسة حالة مؤسسة بيكو، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 25(1)
- بوعبدلي، سعيد (2015)، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية في الجزائر، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 135-117.3(1)
- بابا أحمد، عبد المجيد، يوسفات، علي/مؤطر. (2022). كفاءة إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية ن رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة احمد دراية-ادرار.
- بزايدة شيماء، قروف قمر الزمان. (2022). تأثير عناصر المزيج التسويقي الالكتروني البنكي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة.
- بكوش، وبوغازي، (2022)، أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع - دراسة حالة مؤسسة بيكو، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ع1، ص25.
- بوداود، ، خليل. (2023). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير).
- بولفراخ. (2023). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

- جلال كريم، أ. (2013). الاستفادة من إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) لتعزيز المزايا التنافسية للأعمال في البحرين. المجلة العالمية لريادة الأعمال والإدارة والاستدامة، ع3، 267-234.
- الخياط، أحمد، (2019)، تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 5(2) 345-327
- الدوري، زكريا، والعملة شفيق، وحسين، يعرب، (2017)، إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع في إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.
- الرواشدة، صباح عادل، عارف واللافي، خالد خلف (2021)، أثر تخطيط الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال المجلد (1) العدد (3).
- الرواشدة، صباح عادل عارف، واللافي، خالد خلف، (2021) أثر تخطيط الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد(1) العدد(3).
- زاهر، لانا، وخلف اسمهان، ونقار، عثمان، (2020)، دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية مجلة جامعة حماة، (3)4.
- الزبيدي، طه (2023). مبادئ الإحصاء، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- سعد، بهاء الدين إبراهيم شيماء مهدي إبراهيم (2021) المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (22)، العدد.(3)
- سليم، أحمد عبد السالم (2010)، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- سامر البشاشة، نبيل عبد المجيد العسافسة. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. Humanities and Social Sciences Series, 37(4).

- شرفي، آسية. (2021). الابتكار المالي كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية دراسة ميدانية للبنوك الإسلامية العاملة في الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يحي فارس بالمدينة.
- عبودي زيد منير، (2019)، إدارة التأمين والمخاطر دمشق، مطبعة الأسد، ص 210.
- الكراسنة ،إبراهيم (2022) أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة.
- عبد الله، بكار، ناصر، ناصر. (2023). إدارة المخاطر وطرق التمويل في المؤسسات الإقتصادية.. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (3) العدد (4).
- فالح، وآخرون (2020). علاقة إدارة المخاطر التشغيلية والمزايا التنافسية في تعزيز القطاع المصرفي العراقي. تكنولوجيا الحالة الصلبة، 63(6)، 2426-2438.
- محمد، جمال، وعلي صالح وعلي زهير (2021) أثر الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في دعم الميزة التنافسية للمصارف السودانية دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (1) 22، 97-116.
- المغربي محمد الفاتح محمود (2020) إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار المنهل.
- المليجي، رضا إبراهيم (2022) إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عمان عالم الكتب.
- مريم محمد الزعبي، جميل جمال أبو بريك. (2022). مدى تأثير الأبداع الاداري في البنوك الاردنية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (81)، 89-105.
- النجار، سان محمد خليل، (2017)، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- همشري عمر، (2022)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان: دار صفاء للنشر.

- وهدان، ثائر، (2017)، أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التجارية، مجلة العلوم الإنسانية، 3(1)، 102-123
- وهدان، ثائر، (2017)، أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التجارية مجلة العلوم الإنسانية، العدد(3)، 31، ص102-123

ثانيًا : المراجع الأجنبية

- Catherine, K. A. N. I. N. G. U., Beatrice, W. A. R. U. E., & Jane, M. U. G. A. (2017). Factors Influencing Competitive Advantage Of Savings And Credit Cooperatives Organizations (Saccos) In Kenya. Int. J. Bus. Manag. Financ, 1(28), 479-499.
- Feng, K. (2021, August). The Development and Prospect of Operational Risk Measurement in China's Commercial Banks. In 1st International Symposium on Innovative Management and Economics (ISIME 2021) (pp. 69-73). Atlantis Press.
- Field, a (2021), Discovering Statistics Using SPSS, 2nd Ed Sage. Gerschewski, S. (2021). Born Global firms: an integrated analysis of the determinants and measurement of international performance. Victoria University of Wellington. Gujarati, D. (2017). Basic Econometric, 5th edition, McGraw-Hill Education. Hair Joseph F. Jr., Black William C., Babin Barry J., Anderson Rolph E. & Tatham Ronald L. (2022) Multivariate Data Analysis, 6th edn, Pearson Prentice Hall, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Harman, H.H. (1976) Modern Factor Analysis. 3rd Edition, The University of Chicago Press, Chicago.

- Jalal-Karim, A. (2023). Leveraging enterprise risk management (ERM) for boosting competitive business advantages in Bahrain. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Janakova, H. & Zatrochova, M. (2015). Creative Management and Innovation in Europe Automotive Dimension. *European Scientific Journal*, 1: 91-99.
- Kallenberg Kristian (2019) Operational Risk Management In Swedish Industry: Emergence Of A New Risk Paradigm April 2019 *Risk Management* 11(2):90-11 DOI:10.1057/rm.2019.6
- Kanakaraju Kaliannan 1, Shane O. Donnell 2,3,4, Kiera Murphy 4 ORCID, Catherine Stanton (2022) Decreased Tissue Omega-6/Omega-3 Fatty Acid Ratio Prevents Chemotherapy-Induced Gastrointestinal Toxicity Associated with Alterations of Gut Microbiome.
- Kirikkaleli, D., Yaylali, P., & Safakli, O. V. (2020). The Perception and Culture of Operational Risk in the Banking Sector: Evidence From Northern Cyprus. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020963587
- . Korankye, A. (2023). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6): 1293-1305
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360-369.
- Leippold, M., and Vanini, P. (2003). The quantification of operational risk, *Journal of Risk* 8, November 3, p. 1. *Management*, 7(20): 120-133

- Leo, M., Sharma, S., & Maddulety, K. (2019). Machine learning in banking risk management: A literature review. *Risks*, 7(1), 29.
- Moosa, I., & Li, L. (2023). An operational risk profile: the experience of British firms. *Applied Economics*, 45(17), 2491-2500.
- Mutuku, M., Muathe, S. and James, R. (2019) "Effect of E-customization Capability on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya", *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 8(1), pp. 10-20. doi: 10.20525/ijfbs.v8.il.298.
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5): 87-104
- Okeke, M. N., Aganoke, C. U., & Onuorah, A. N. (2018). Operational risk management and organizational performance of banks in, edo state. *International Journal of Academic Research Economics and Management Sciences*, 7(4), 104-120.
- Oye, D. (2020). Analysis of Impacts of Operational Risk Management Practices on Banks' Financial Performance: Study of Selected Commercial Banks in Nigeria. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 9(1), 22-35.
- Pieketerik, B., & Spruit, M. (2018). Improving operational risk management using business performance management technologies. *Sustainability*, 10(3), 640.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2022). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569
- Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 37: 203-207

- Sachitra, V., Chong, S.C., &Khin, A.A. (2016). Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study. Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 12(2): 1-15
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. Industrial Marketing Management, 76, 144-156.
- Sekaran, U. (2000) Research Methods For Business: A Skill-Building Approach, 3rd edn, John Wiley & Sons, Inc, New York, NY.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2023) Research Methods for Business-A Skill Building Approach. 6th Edition, John Wiley and Sons, West Sussex.
- Sousa, C. M. P., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). The key role of managers' values in exporting: Influence on customer responsiveness and export performance. Journal of International Marketing, 18(2), 1-19
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2017) Using Multivariate Statistics, 5th edn, Allyn and Bacon, Boston..udy on Jordanian private Hospitals, International journal of Academic Research in Business and social sciences, Vol.(4)N.(9), p.130-144
- Van Greuning, H., & Bratanovic, S. B. (2020). Analyzing banking risk: a framework for assessing corporate governance and risk management. World Bank Publications.
- Yousfi, I. (2015). Risk Management Practices and Financial Performance in Jordan: Empirical Evidence from Islamic Banks. Zikmund, W.G. (2003) Business Research Methods, 7th edn, South-Western, Ohio

- Zhao, Q., Tsai, P. H., & Wang, J. L. (2019). Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A Hybrid MCDM model. *Sustainability*, 11(5), 1419

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Risk Management



**The Impact of Operational Risk Management on
Supporting Competitive Advantage in Banks: An
Applied Study on Al-Rajhi Bank in Riyadh.**

Graduation Project

Prepared by

Abdulilah Yahya Shu'abi

University ID: 222001541

Supervised by

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445/2023