

عنوان البحث

قياس تأثير المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات
المصرفية السورية

دراسة حالة المصرف التجاري السوري لعام 2025

إعداد الطالبة/ حنان ناصر الدين

الرقم الأكاديمي/ 243000699

إشراف/

الأستاذ الدكتور فايز جراد

الأستاذ الدكتور الفيصل عبد المجيد محمد حسن

العام الدراسي: 2025

المخلص

هدف البحث إلى قياس واقع المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية وفق اراء المتعاملين مع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية، ومن ثم تحليل أثر المخاطر التشغيلية (البنية التحتية، التكنولوجيا، الموارد البشرية) و أثر المخاطر الاستراتيجية (الاقتصادية، السياسية، الأمنية والاجتماعية) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري كل على حدا ، ومن ثم تحليل الأثر المشترك للمخاطر المصرفية التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري، واخيرا قياس اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق صفاتهم الشخصية (النوع، العمل، العمر، المؤهل العلمي).

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبيان موجه إلى المتعاملين في المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية وبلغ حجم العينة 405 اجابة قابلة للتحليل وهدف الاستبيان إلى قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في المخاطر التشغيلية وتعتبر متغير مستقل أول وتم التعبير عنها بالمتغيرات التالية: البنية التحتية (أجهزة ومعدات)، مستوى التكنولوجيا، ووفرة وكفاءة الموارد البشرية، والمحور الثاني المخاطر الاستراتيجية وتعتبر متغير مستقل ثاني وعبر عنها : المخاطر الاقتصادية، المخاطر السياسية، المخاطر الأمنية والاجتماعية..، وتمثل المتغير التابع بجودة الخدمات المصرفية وتم قياسه وفق أبعاد الجودة المصرفية الخمسة

ومن اهم النتائج: يوجد تقييم حيادي لكل من متغيرات المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية، ويوجد تقييم ايجابي لجودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف عينة الدراسة، ومن خلال اختبار الفرضيات تبين انه يوجد اثر يوجد اثر ايجابي لكل من مخاطر البنية التحتية ومخاطر الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية وكانت مخاطر الموارد البشرية الأعلى تأثيرا، وتم استبعاد مخاطر المستوى التكنولوجي، يوجد اثر ايجابي لكل من المخاطر الأمنية والاجتماعية والمخاطر السياسية والمخاطر الاقتصادية في جودة الخدمات المصرفية وكانت المخاطر الأمنية والاجتماعية الأعلى تأثيرا، وعند دراسة الأثر المشترك للمخاطر التشغيلية والاستراتيجية تبين وجود اثر ايجابي على التوالي من ناحية حجم التأثير لكل من مخاطر البنية التحتية المخاطر الأمنية والاجتماعية والمخاطر السياسية ومخاطر الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية وتم استبعاد مخاطر المستوى التكنولوجي والمخاطر الاقتصادية، وظهرت نتائج دراسة الفروق انه يوجد فروق جوهرية لتقييم جودة الخدمات المصرفية حسب الجنس لصالح الاناث ويوجد فروق جوهرية حسب العمر لصالح الفئات الكبيرة في السن، بينما لا يوجد فروق جوهرية حسب العمل والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: المخاطر التشغيلية، المخاطر الاستراتيجية، أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

Abstract

The research aimed to measure the reality of operational risks, strategic risks, and the quality of banking services according to the opinions of customers of the Commercial Bank in Lattakia Governorate. It then analyzed the impact of operational risks (infrastructure, technology, human resources) and the impact of strategic risks (economic, political, security, and social) on the quality of banking services provided by the Commercial Bank of Syria, each separately. It then analyzed the combined impact of operational banking risks and strategic risks on the quality of banking services provided by the Commercial Bank of Syria. Finally, it measured customers' attitudes toward the quality of banking services according to their personal characteristics (gender, work, age, and educational qualifications). The research relies on the descriptive-analytical approach. A questionnaire was prepared for customers at the Commercial Bank of Syria in Lattakia Governorate. The sample size was 405 analyzable responses. The questionnaire aimed to measure the study variables, namely operational risks, which are considered the first independent variable and are expressed by the following variables: infrastructure (devices and equipment), level of technology, and availability and efficiency of human resources. The second axis, strategic risks, is considered the second independent variable and is expressed by economic risks, political risks, and security and social risks. The dependent variable is the quality of banking services, which is measured according to the five dimensions of banking quality. Among the most important results: There is a neutral assessment of both operational and strategic risk variables, and a positive assessment of the quality of banking services provided by the bank sampled in the study. Through hypothesis testing, it was found that both infrastructure risks and human resource risks have a positive impact on the quality of banking services, with human resource risks having the highest impact. Technological level risks were excluded. There is a positive impact for both security and social risks, political risks, and economic risks on the quality of banking services, with security and social risks having the highest impact. When examining the combined impact of operational and strategic risks, it was found that There is a positive impact, respectively, in terms of the magnitude of the impact of each of the following: infrastructure risks, security and social risks, political risks, and human resource risks on the quality of banking services. Technological and economic risks were excluded. The results of the differences study showed that there are significant differences in the evaluation of the quality of banking services by gender, in favor of women. There are also significant differences by age, in favor of the elderly, while there are no significant differences by occupation and educational qualification.

Keywords: operational risks, strategic risks, dimensions of banking service quality.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص التقدير والعرفان لمن قدّم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل

الدكتور المُشرف

الاستاذ الدكتور الفيصل عبد المجيد محمد حسن

الاستاذ الدكتور فايز جراد

لقبولهم الإشراف على هذه الرسالة ولتوجيهاته القيّمة التي أسهمت في إخراج هذا البحث
بحلّته النهائية.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقّرة لقبولهم مناقشة هذا العمل
وملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم الطيبة.

كما أتوجه بالشكر إلى جامعتي ميد أوشن التي وفرت لي بيئة علمية رائعة وفرصة للتعلم
والتطور الأكاديمي والتي أتاحت لي هذا المسار العلمي الذي اعتز به

الاهداء

إلى من زرعوا في حب العلم والمعرفة وإلى من دعموني ووقفوا بجانبني في كل خطوة أهدي لكم هذا العمل المتواضع:

إلى والدي العزيز نبيل ناصر الدين رمز العطاء والتضحية من علمني قيمة الاجتهاد والصبر وقدم لي الدعم طوال مسيرتي الأكاديمية

إلى والدتي الغالية فدوى وكيل التي كانت ومازالت نبع الحنان والصبر والداعم الاول في مسيرتي العلمية من أهدتني قوتها وأمنت بي دوماً شكراً من القلب يأمي

إلى زوجي الحبيب باسم مجبور شريك حياتي ورفيق دربي وداعمي في كل خطوة سندي وصديقي شكراً على حبك ودعمك وإيمانك بنجاحي

إلى ولدي الغالي مالك مجبور نور عيوني وفرحة حياتي أتمنى لك مستقبلاً باهراً مشرقاً مليئاً بتحقيق طموحك

إلى أختي الغالية نسرين ناصر الدين التي كانت دوماً إلى جانبي

شكراً على دعمك واهتمامك شكراً يا شريكة طفولتي وشبابي

إلى اخي الحبيب محمد ناصر الدين الذي كان خير رفيق ومصير في مسيرتي العلمية شكراً على دعمك واهتمامك أتمنى لك كل السعادة والنجاح والتفوق بحياتك

المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1-1	1-1 مقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة
3	3-1 أهمية الدراسة
4	4-1 أهداف الدراسة
4	5-1 تساؤلات الدراسة
5	6-1 نموذج الدراسة
6	7-1 فروض الدراسة
7	8-1 الدراسات السابقة
10	9-1 الدراسات الاجنبية
15	10-1 المنطلقات النظرية للدراسة
18	11-1 المنهجية وطرق البحث
19	12-1 مصادر البيانات
19	13-1 أدوات الدراسة
20	14-1 مجتمع وعينة الدراسة
20	15-1 حدود الدراسة
21	الفصل الثاني: الإطار النظري
21	1-2 المخاطر التشغيلية
21	1-1-2 تعريف وأهمية المخاطر التشغيلية
22	2-1-2 أنواع المخاطر التشغيلية
25	3-1-2 أساليب إدارة المخاطر التشغيلية
26	2-2 المخاطر الاستراتيجية
26	1-2-2 مفهوم المخاطر الاستراتيجية وأهميتها
28	2-2-2 أنواع المخاطر الاستراتيجية
30	3-2-2 الأدوات الأساسية لإدارة المخاطر الاستراتيجية
32	3-2 جودة الخدمات المصرفية
32	1-3-2 مفهوم الجودة وخصائصها

34.....	2-3-2 أبعاد جودة الخدمة:
35.....	2-3-3 تأثير المخاطر التشغيلية على جودة الخدمات المصرفية:
36.....	2-3-4 تأثير المخاطر الاستراتيجية على جودة الخدمات المصرفية:
39.....	الفصل الثالث : المنهجية والتصميم.
39.....	3-1 تمهيد:
39.....	3-2 منهج الدراسة:
39.....	3-3 مجتمع وعينة الدراسة:
40.....	3-4 اداة الدراسة:
41.....	3-5 ثبات أداة الدراسة:
42.....	3-6 توصيف خصائص عينة الدراسة:
44.....	3-7 المعالجة الاحصائية:
45.....	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات.
45.....	4-1 تمهيد:
45.....	4-2 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:
45.....	4-2-1 النتائج الوصفية لمؤشرات المخاطر التشغيلية في المصارف:
50.....	4-2-1 النتائج الوصفية لمؤشرات المخاطر الاستراتيجية في المصارف:
55.....	4-2-3 النتائج الوصفية لابعاد جودة الخدمات المصرفية:
57.....	4-3 اختبار الفرضيات:
57.....	4-3-1 اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمخاطر التشغيلية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.
63.....	4-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمخاطر التشغيلية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.
68.....	4-3-3 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمخاطر التشغيلية والاستراتيجية (مجتمعة) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.
73.....	4-4 اختبار الفروق في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية:
73.....	4-4-1 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة الفرعية الاولى: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق الجنس.
75.....	4-4-2 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة الفرعية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمل.

3-4-4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمر .	76
4-4-4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق المؤهل العلمي .	78
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات.....	
1-4 تمهيد .	79
2-4 النتائج ومناقشتها .	79
1-2-4 مناقشة النتائج المتعلقة بالاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة .	79
2-2-4 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات .	82
3-4 التوصيات .	84
1-4-4 المراجع العربية: .	86
1-4-4 المراجع الاجنبية: .	88
5-4 الملحق .	90
1-5-4 الملحق 1 الاستبيان .	90

فهرس الجداول

جدول 3- 1 تصنيفات ليكارت الخماسي لقيم المتوسطات	40
جدول 3- 2 نتيجة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان والمحاو	41
جدول 3- 3 خصائص العينة حسب الجنس	42
جدول 3- 4 خصائص العينة حسب العمر	42
جدول 3- 5 خصائص العينة حسب العمل	43
جدول 3- 6 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	43
جدول 3- 7 تقييم المخاطر التشغيلية (البنية التحتية)	45
جدول 3- 8 تقييم المخاطر التشغيلية (مستوى التكنولوجيا)	47
جدول 3- 9 تقييم المخاطر التشغيلية (نقص وكفاءة الموارد البشرية)	48
جدول 3- 10 تقييم المخاطر التشغيلية	49
جدول 3- 11 تقييم المخاطر الاستراتيجية (المخاطر الاقتصادية)	50
جدول 3- 12 تقييم المخاطر الاستراتيجية (المخاطر السياسية)	51
جدول 3- 13 تقييم المخاطر الاستراتيجية (المخاطر الامنية والاجتماعية)	53
جدول 3- 14 تقييم المخاطر الاستراتيجية	54
جدول 3- 15 تقييم ابعاد جودة الخدمات المصرفية	55
جدول 3- 16 معامل الارتباط بين متغيرات المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية	58
جدول 3- 17 اختبار Durbin-Watson stat لنموذج المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية	58
جدول 3- 18 معامل تفسير لنموذج المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية	60
جدول 3- 19 جدول تحليل التباين لنموذج المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية	60
جدول 3- 20 جدول قيم الثوابت والدلالة المعنوية للمتغيرات المستقلة لنموذج المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية	61
جدول 3- 21 معامل الارتباط بين متغيرات المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية	63
جدول 3- 22 اختبار Durbin-Watson stat لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية	64
جدول 3- 23 معامل تفسير لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية	65
جدول 3- 24 جدول تحليل التباين لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية	65
جدول 3- 25 جدول قيم الثوابت والدلالة المعنوية للمتغيرات المستقلة لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية	66
جدول 3- 26 اختبار Durbin-Watson stat لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية	68
جدول 3- 27 معامل تفسير لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية	69
جدول 3- 28 جدول تحليل التباين لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية	70
جدول 3- 29 جدول قيم الثوابت والدلالة المعنوية للمتغيرات المستقلة لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية	71
جدول 3- 30 قيم الاحصاء الوصفي لتقييم جودة الخدمات وفق الجنس	73
جدول 3- 31 نتيجة اختبار Independent Samples Test	74
جدول 3- 32 اختبار One Way Anova للفروق حسب العمل	75
جدول 3- 33 قيم المتوسط حسب فئات العمل لتقييم جودة الخدمات المصرفية	75
جدول 3- 34 اختبار One Way Anova للفروق حسب العمر	76
جدول 3- 35 قيم المتوسط حسب فئات العمر لتقييم جودة الخدمات المصرفية	76
جدول 3- 36 اختبار LSD لاتجاهات المتعاملين وفق العمر حول جودة الخدمات المصرفية	77
جدول 3- 37 اختبار One Way Anova للفروق حسب المؤهل العلمي	78
جدول 3- 38 قيم المتوسط حسب فئات المؤهل العلمي لتقييم جودة الخدمات المصرفية	78

قائمة المصطلحات

Operational Risks	المخاطر التشغيلية
Infrastructure (hardware and equipment)	البنية التحتية (أجهزة ومعدات)
Level of Technology	مستوى التكنولوجيا
Availability and Efficiency of Human Resources	وفرة وكفاءة الموارد البشرية
Strategic Risks	المخاطر الاستراتيجية
Economic Risks	المخاطر الاقتصادية
Political Risks	المخاطر السياسية
Security and Social Risks	المخاطر الأمنية والاجتماعية
Quality of Banking Services	جودة الخدمات المصرفية
Dimensions of Quality of Banking Services	أبعاد جودة الخدمات المصرفية

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1 مقدمة:

يشهد القطاع المصرفي في سورية تحولات كبيرة نتيجة التحديات الاقتصادية والسياسية والأمنية التي مرت بها البلاد خلال السنوات الأخيرة، مما قد تؤثر سلباً على جودة الخدمات المصرفية المقدمة. وتُعد المخاطر التشغيلية والاستراتيجية من أبرز العوامل التي تؤثر على أداء المصارف (Sayaju و Dhakal، 2024)، حيث تشمل المخاطر التشغيلية جوانب مثل البنية التحتية، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، بينما تتعلق المخاطر الاستراتيجية بالعوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية، حيث أن هذه المخاطر مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر في تيسير المعاملات المالية وتعزيز الاستقرار المالي وخاصة في سورية (قره فلاح و ضاهر، 2018)، وأصبحت إدارة هذه المخاطر ضرورة حتمية لضمان استقرار القطاع المصرفي السوري وتحسين جودة خدماته. ومع ذلك، فإن المصارف السورية تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال بسبب نقص الاستثمار في البنية التحتية، والتسريبات الموارد البشرية وخاصة من القطاع العام جراء الرواتب والأجور (حوراني و موصلي، 2022)، بالإضافة إلى تأثير الأزمات الاقتصادية والاضطرابات السياسية والأمنية التي تواجهها سورية.

وتُعد المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية من أبرز التحديات التي تواجه البنوك في سورية، حيث تؤثران على كفاءة العمليات المصرفية، وثقة العملاء، والقدرة على تحقيق الأهداف طويلة المدى، فمن ناحية المخاطر التشغيلية، تواجه البنوك السورية تحديات مثل انقطاع التيار الكهربائي، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكوادر المؤهلة، بالإضافة إلى مخاطر الاحتيال التي يتعرض لها العملاء واستغلال ظروفهم وعدم قدرتهم على الانتظار وخاصة كبار السن منهم. هذه العوامل تؤدي إلى تعطيل الخدمات المصرفية، وتأخير المعاملات، وانخفاض مستوى الرضا لدى العملاء، مما يُضعف ثقة الجمهور في النظام المصرفي ككل.

أما المخاطر الاستراتيجية، فتتسبب الظروف المحيطة بالبنوك والتغيرات المفاجئة في البيئة الاقتصادية والسياسية، مثل العقوبات الدولية، وتقلبات سعر الصرف، وتراجع النشاط الاقتصادي وانخفاض معدلات السيولة وتقييد الكتلة النقدية المعروضة (Alavi، 2016). هذه العوامل تجعل البنوك غير قادرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات (McConnell، 2018)، مما يؤثر على قدرتها في تقديم خدماتها الأساسية من عمليات سحب أو تحويل مما يؤدي إلى انخفاض حاد في جودة خدماتها.

وقد أشارت الدراسات السابقة إلى ان المخاطر التشغيلية وخاصة الناتجة عن الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحسين جودة الخدمة المصرفية (المنزوع، موسى، و etc، 2025) والمخاطر التشغيلية بشكلها العام تؤثر على أداء البنوك بشكل سلبي (حوراني و موصلي، 2022) وبدورها تؤثر على السلامة المصرفية (مرازقة، 2022)، إضافة إلى ان البنوك تتحمل مخاطر متعددة تؤثر على جودة خدماتها وأدائها سلبا مثل المخاطر الاستراتيجية حيث تنعكس سلبا (علي و حميد، 2025)، ومخاطر السياسات العامة حيث تؤثر إيجابا في استقرار المصارف (شاكير، 2023)،

وفي هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة نظرية لمفهوم المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية في المصارف وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية، وتحليل أثر المخاطر التشغيلية (البنية التحتية، التكنولوجيا، الموارد البشرية) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري، إضافة إلى تحليل أثر المخاطر الاستراتيجية (الاقتصادية، السياسية، الأمنية والاجتماعية)، وقياس الأثر المشترك للمخاطر المصرفية التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري، وتحديد اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق صفاتهم الشخصية (النوع، العمل، العمر، المؤهل العلمي)، وفي النهاية تقديم توصيات لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوري وتحسين جودة خدماته وخاصة في المصرف التجاري السوري، ولتحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام العديد من المقاييس الإحصائية وفق المنهج التحليلي وهي مقاييس الإحصاء الوصفي ومقاييس دراسة الفروق وفق (اختبارات ستودنت) ومقاييس متعددة المتغيرات وهي الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر المشار له سابقا.

الكلمات المفتاحية: المخاطر التشغيلية، المخاطر الاستراتيجية، جودة الخدمات المصرفية، اتجاهات العملاء، الانحدار المتعدد، مقاييس الإحصاء الوصفي والفروقات (اختبارات ستودنت)

2-1 مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع المصرفي السوري العديد من التحديات التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة والعديد من المخاطر وفي مقدمتها المخاطر التشغيلية (مثل ضعف البنية التحتية، وضعف التطور التكنولوجي، ونقص الموارد البشرية) إلى جانب المخاطر الاستراتيجية (مثل التقلبات الاقتصادية، وعدم الاستقرار السياسي، والمخاطر الأمنية والاجتماعية)، وذلك نظرا للظروف الاقتصادية والسياسية التي تمر بها الأن مما انعكس بشكل واضح على الأداء المصرفي ككل وجودة الخدمات المصرفية بشكل خاص بمختلف أنحاء سورية، حيث ترافق طلب كبير على خدمات المصارف من سحبات وتحويلات مالية وبطاقات صراف مما اثقل كاهل هذه المصارف بتقديم سوية جيدة من الخدمة المصرفية وخاصة في المصارف العامة حيث كان ضغط الطلبات على الخدمات المصرفية هو الأعلى، فلذلك تم التخصص في دراسة

حالة المصرف التجاري السوري ودراسة ما يواجهه من مخاطر تشغيلية ومخاطر استراتيجية وانعكاسها على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبله في سورية وخاصة في محافظة اللاذقية، إضافة إلى معرفة اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات وفق صفاتهم الشخصية، ومما سبق تتمثل مشكلة البحث في احتمالية التأثير السلبي للمخاطر التشغيلية والاستراتيجية على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري، وذلك من عدة جوانب مثل البنية التحتية (أجهزة ومعدات)، مستوى تكنولوجيا المعلومات، وتوفر وكفاءة الموارد البشرية المعبرة عن المخاطر التشغيلية، إلى جانب المخاطر الاستراتيجية المتمثلة بالمخاطر الاقتصادية، السياسية، الأمنية والاجتماعية. فقد تؤدي هذه المخاطر مجتمعة إلى انخفاض في جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يؤثر على رضاهم وولائهم، وقياس شدتها باختلاف المحافظات السورية .

1-3 أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** يساهم هذا البحث في توسيع المعرفة النظرية حول تأثير المخاطر التشغيلية والاستراتيجية على جودة الخدمات المصرفية، خاصة في السياق السوري. كما يقدم إطاراً نظرياً لمفهوم المخاطر التشغيلية والاستراتيجية وجوانب كل منها وتدابير التحوط من هذه الجوانب، إضافة لفهم العلاقة النظرية بين المخاطر التشغيلية والاستراتيجية وبين جودة الخدمات المصرفية
 - **الأهمية التطبيقية:** يمكن لهذا البحث أن يساعد المصارف السورية في تحسين جودة خدماتها من خلال إدارة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية بشكل فعال، حيث انه سيقوم على دراسة ميدانية تهدف لقياس واقع المخاطر التشغيلية والاستراتيجية إضافة لواقع جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء ومن ثم قياس اثر هذه المخاطر بجوانبها المتعددة في جودة الخدمات المصرفية ومن ثم تقديم دراسة تحليلية لأثرها المشترك والإفرادي وفي النهاية تقديم توصيات عملية. تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول إدارة المخاطر المصرفية التشغيلية والاستراتيجية، وخاصة في البيئات غير المستقرة مثل سورية وألية التحوط منها، وبذلك يمكن تلخيص الأهمية التطبيقية بالنقاط التالية:
1. الإشارة إلى حجم المخاطر المصرفية التشغيلية والاستراتيجية التي تواجه المصرف التجاري السوري.
 2. مساعدة المصرف عينة الدراسة في تحديد نقاط الضعف التشغيلية والاستراتيجية التي تؤثر على جودة خدماته ومحاولة تعميمها على المصارف السورية.
 3. قياس اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق صفاتهم الشخصية.
 4. تقديم توصيات عملية لتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل الظروف الراهنة والمخاطر الحالية.

1-4 أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

1. تقديم مراجعة نظرية لمفهوم المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية في المصارف وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية.
1. تحليل أثر المخاطر التشغيلية (البنية التحتية، التكنولوجيا، الموارد البشرية) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.
2. تحليل أثر المخاطر الاستراتيجية (الاقتصادية، السياسية، الأمنية والاجتماعية) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.
3. تحليل الأثر المشترك للمخاطر المصرفية التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.
4. قياس اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق صفاتهم الشخصية (النوع، العمل، العمر، المؤهل العلمي).
5. تقديم توصيات لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوري وتحسين جودة خدماته وخاصة في المصرف التجاري السوري.

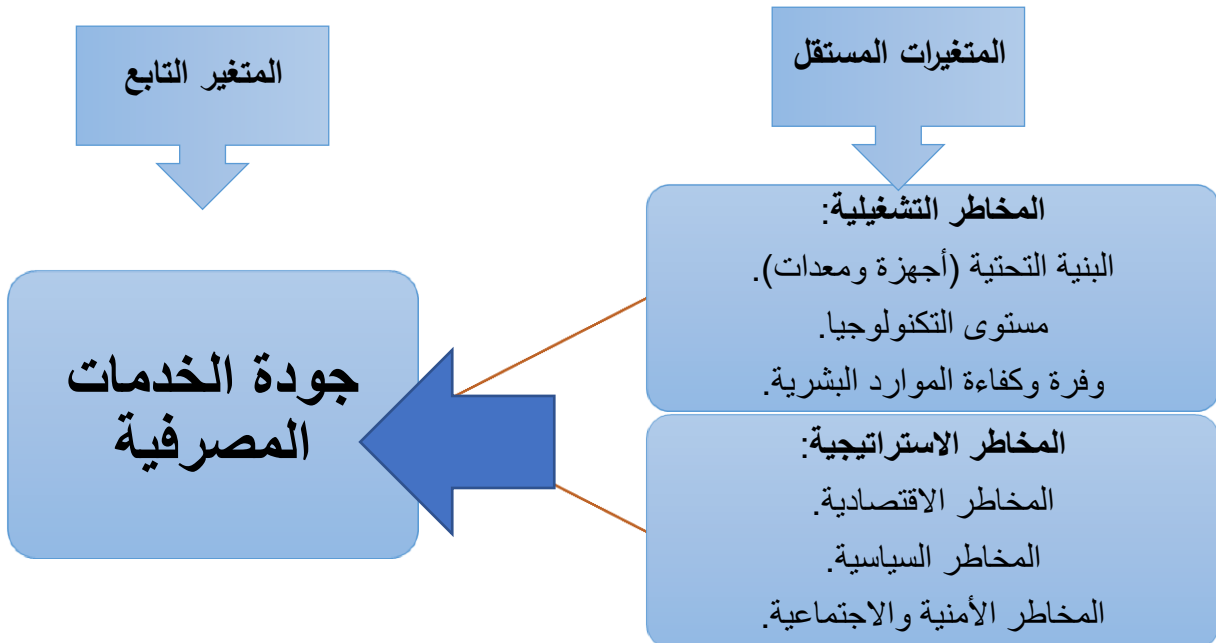
1-5 تساؤلات الدراسة

تتمحور مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما هو واقع المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية التي تواجه المصرف التجاري السوري؟
- ما هو واقع جودة الخدمات المصرفية في المصرف التجاري السوري؟
- ما هو أثر المخاطر التشغيلية (البنية التحتية، التكنولوجيا، الموارد البشرية) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري؟
- ما هو أثر المخاطر الاستراتيجية (الاقتصادية، السياسية، الأمنية والاجتماعية) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري؟
- هل يوجد فروق في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق صفاتهم الشخصية (النوع، العمل، العمر، المؤهل العلمي)؟
- ما هي التدابير التي يمكن اتخاذها لتخفيف تأثير المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري؟

1-6 نموذج الدراسة:

المتغيرات الشخصية: النوع، العمل، العمر، المؤهل العلمي،	
المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية	المتغيرات المستقلة: المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية
أبعاد جودة الخدمة وفق نموذج servqua الملموسية الاعتمادية الاستجابة الأمان اللباقة	1. المخاطر التشغيلية: - البنية التحتية (أجهزة ومعدات). - مستوى التكنولوجيا. - وفرة وكفاءة الموارد البشرية. 2. المخاطر الاستراتيجية: - المخاطر الاقتصادية. - المخاطر السياسية. - المخاطر الأمنية والاجتماعية.



1-7 فروض الدراسة:

وبناء على ما سبق يمكن وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري، ويتفرع عنها الفرضيات التالية

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الناتجة عن ضعف البنية التحتية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الناتجة عن ضعف المستوى التكنولوجي المصرفي في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الناتجة عن نقص الكوادر البشرية وضعف كفاءتها في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الاقتصادية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر السياسية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الأمنية والاجتماعية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية والاستراتيجية (مجتمعة) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الناتجة عن ضعف البنية التحتية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الناتجة عن ضعف المستوى التكنولوجي المصرفي في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الناتجة عن نقص الكوادر البشرية وضعف كفاءتها في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الاقتصادية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري

5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر السياسية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

6. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الأمنية والاجتماعية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق صفاتهم الشخصية (النوع، العمل، العمر، المؤهل العلمي)، وينتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق النوع.
2. لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمل.
3. لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمر.
4. لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق المؤهل العلمي.

8-1 الدراسات السابقة:

- دراسة (المنزوع، موسى، و etc، 2025) أثر أخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية في شركات الصرافة اليمنية بمدينة رداع، هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق أخلاقيات الأعمال في جودة الخدمات المصرفية المقدمة في شركات الصرافة اليمنية العاملة في مدينة رداع (العلوم الاقتصادية الاجتماعية)، منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها وبلغ عدد الشركات (16) شركة صرافة حيث تم توزيع الاستبيان كأداة استقصائية على جميع العاملين في الشركات عن طريق الحصر الشامل والبالغ عددهم (90) موظف أستردها منها (77) استمارة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتبني أخلاقيات الأعمال في جودة الخدمات المصرفية، ومن أهم التوصيات الالتزام الكامل بأخلاقيات العمل التي تساهم في تخفيض المخاطر التشغيلية مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- دراسة (علي و حميد، 2025) السيادة الاستراتيجية ودورها في الحد من المخاطر الاستراتيجية: بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير السيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر الاستراتيجية في ضوء الأوضاع الراهنة التي تستدعي البناء الصحيح للمنظمات من أجل مواجهة المتغيرات البيئية في الزمن الحديث، ولتحقيق هذا الهدف توصلت الباحثتان من خلال الفكر النظري والدراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، (إدارة المخاطر)، منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة السيادة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً موزعاً إلى ثلاثة أبعاد هي (منطقة النفوذ ،

التكوين التنافسي ، الضغط التنافسي) فضلا عن ثلاثة إبعاد تمثل المتغير المعتمد المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات ، مخاطر السمعة التنظيمية ، مخاطر الموارد البشرية)، وقائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين تكونت العينة من (100) مدير من القيادات الإدارية العليا في عينة من المصارف العراقية الخاصة وهي (المصرف المتحد ، المصرف الأهلي العراقي ، مصرف الخليج التجاري ، مصرف آشور الدولي ، مصرف عبر العراق) ، توصل البحث إلى نتائج عدة تمثلت في إسهام السيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر الاستراتيجية وذلك من خلال نتائج علاقة التأثير وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضية البحث.

- دراسة (شاكير، 2023) أثر السياسات النقدية بدعم الخدمات المصرفية الإلكترونية على مؤشرات الهندسة المالية وإدارة المخاطر بالمصارف التجارية الليبية، هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر السياسات النقدية على المؤشرات الكمية للهندسة المالية وإدارة المخاطر بالمصارف التجارية الليبية، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب الكمية للهندسة المالية على عينة الدراسة وبيان أثر السياسات النقدية بدعم الصيرفة الإلكترونية عليها وعلى إدارة المخاطر المصرفية خلال الفترة (2014-2020). (إدارة مالية ونقدية)، منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام البيانات الثانوية لتحليل البيانات التي تم جمعها من المصارف الليبية التجارية حيث تم اتخاذ عينة منها. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للسياسات النقدية على مؤشر الاستقرار المالي Score ومؤشرات مخاطر السيولة ومؤشر الأصول الحساسة لسعر الفائدة نسبة إلى إجمالي الأصول ومؤشرات الربحية، في حين لم يكن للسياسات النقدية أي أثر على معدل العائد على رأس المال المعدل بالخطر RAROC ، ومؤشرات مخاطر كفاية رأس المال ومؤشرات مخاطر الائتمان ومؤشر الخصوم الحساسة لسعر الفائدة نسبة إلى إجمالي الخصوم، وذلك قبل إدخال المتغير الداعم "الخدمات المصرفية الإلكترونية". علاوة على ذلك، خلصت الدراسة إلى وجود أثر للسياسات النقدية بدعم الخدمات المصرفية الإلكترونية على المؤشرات الكمية للهندسة المالية "RAROC Z-Score" ومؤشرات قياس الخطر المستخدمة في المصارف التجارية الليبية "مؤشرات مخاطر كفاية رأس المال، مخاطر الائتمان مخاطر السيولة، مخاطر سعر الفائدة، مؤشرات الربحية معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية". وتوصي النتائج بضرورة تنويع مصرف ليبيا المركزي لأدواته وسياساته النقدية وتحقيق التناسق والتكامل بين أهدافها. كما نوصي بضرورة قيام المصرف المركزي بسن التشريعات والقوانين المنظمة للخدمات المصرفية الإلكترونية .

- دراسة (حوراني و موصلي، 2022) أثر المخاطر المالية و التشغيلية على ربحية البنوك التجارية، رسالة ماجستير، هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر المخاطر المالية والتشغيلية في ربحية المصارف التقليدية السورية الخاصة، خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2015 لغاية عام 2020 ، ولتحقيق هدف الدراسة تم توظيف كل من المخاطر المالية المتمثلة ب(مخاطر الائتمان و مخاطر

السيولة) والمخاطر التشغيلية ، أما بالنسبة لربحية المصارف فتم توظيف كل من العائد على حقوق الملكية ROE و ربحية السهم. EPS (إدارة المخاطر)، منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتمت صياغة العلاقة التي تربط بين متغيرات المخاطر المالية و التشغيلية و متغيرات ربحية المصارف , عن طريق اختبار الانحدار المتعدد , لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع , بالتطبيق على برنامج. SPSS ، وبينت النتائج , وجود أثر معنوي سلبي للمخاطر التشغيلية في ربحية المصارف التقليدية الخاصة المدروسة , المتمثلة في , ROE, EPS بينما يوجد اثر لمخاطر السيولة فقط في ربحية السهم. ، ومن اهم التوصيات يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة لتخفيض المخاطر التشغيلية لما لها من أهمية بزيادة الربحية.، وضرورة قيام المصارف بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الخسائر الناتجة عن المخاطر المصرفية وخاصة التشغيلية، وبناء قاعدة معلومات بهذه الخسائر توضح أسباب هذه الخسائر أو الأساليب التي استخدمت في تسيرها لتجنبها مستقبلا

- دراسة (مرازقة، 2022) إدارة المخاطر التشغيلية واثرها السلامة المصرفية وفق اتفاقية بازل 2 دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال 2008-2015 ، هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى دراسة المخاطر التي تتعرض البنوك لها أثناء القيام بمختلف الأنشطة ومنها مخاطر القرض، مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية، مما يتطلب العمل على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتفادي تحمل خسائر محتملة وتحقيق السلامة المصرفية، والعمل على بناء نماذج داخلية لقياس المخاطر وتحديد المتطلبات من رأس المال لتغطية تلك الخسائر وتحديد مؤشرات ذات دلالة مثل نسبة الملاءة الدولية، لذلك (إدارة المخاطر)، منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام البيانات الثانوية لتحليل البيانات الخاصة بنك سوسيتيه جنرال، خلال الفترة 2008-2015 ، ومن اهم النتائج: أن المخاطر التشغيلية تشكل عنصرا مؤثرا على أداء مختلف الأنشطة، مما تطلب وضع إدارة خاصة بالمخاطر تشرف على المتابعة اليومية لتطور مختلف أنواع المخاطر، بالإعتماد على طريقة القياس المتقدمة والطريقة المعيارية لتقييم متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية، وبعض مؤشرات الأداء مثل معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل الملاءة الدولية التي تعتبر مقبولة، ومن اهم التوصيات: فرض مبادئ الرقابة الفعالة على جميع الأنشطة والفروع والإفصاح المالي من خلال تبني المقترحات الصادرة عن الجهات الرقابية والإشرافية. بالإضافة إلى مسايرة بنك سوسيتيه جنرال لمختلف القواعد المعمول بها دوليا، خاصة ما تعلق بالتطبيق التدريجي لمقترحات لجنة بازل 3 لتعزيز وتقوية التعامل مع الأزمات المالية وتحسين إدارة المخاطر وزيادة الشفافية في آفاق المستقبل.

- دراسة (عبد الماجد، 2020) إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية، هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية، ومدى فعاليتها في الحد من الآثار السالبة لتلك المخاطر (إدارة المخاطر)، منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام البيانات الثانوية لتحليل البيانات الخاصة

بعينة من المصارف الإسلامية السودانية. أظهرت الدراسة، أن المصارف الإسلامية السودانية تتعرض لمجموعة من المخاطر التشغيلية، يأتي في مقدمتها من ناحية تكرار الحوادث والتأثير، مخاطر تنفيذ العمليات ومخاطر التكنولوجيا ومخاطر عدم الالتزام بالشريعة والمخاطر البشرية. وقد ساهمت ممارسات إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية التي قامت بها مجالس إدارات المصارف الإسلامية السودانية وإداراتها التنفيذية وإدارات المخاطر بها إضافة إلى هيئات الرقابة الشرعية، في زيادة قدرة تلك المصارف في التحكم في المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها، وفي الحد من الخسائر المترتبة عليها.، ومن اهم التوصيات القيام بالتنسيق اللازم بين الجهات المسؤولة عن إدارة ال مخاطر التشغيلية وتلك المسؤولة عن إدارة الأنواع الأخرى من المخاطر. كما لعبت إدارات المخاطر، من خلال أقسام المراقبة والتحكم الموجودة بها، دورا كبيرا في التحكم في المخاطر التشغيلية بتلك المصارف فقد كان لمساهمتها الكبيرة في إعداد خطط للطوارئ لكافة الأنشطة والخدمات المصرفية والإدارية أثرا فعالا في ضمان مقدرة البنك على الاستمرارية، والتقليل من خسائر المخاطر التشغيلية.

1-9 الدراسات الأجنبية:

(Uchenna, Garba, & etc, 2024) Corporate Banking Strategies and Financial Services Innovation: Conceptual Analysis for Driving Corporate Growth and Market Expansion

(استراتيجيات الخدمات المصرفية للشركات والابتكار في الخدمات المالية: تحليل مفاهيمي لتحفيز نمو الشركات وتوسع السوق) هدف الدراسة: تقدم هذه المراجعة تحليلًا مفاهيميًا لاستراتيجيات الخدمات المصرفية للشركات وابتكارات الخدمات المالية، وتدرس تأثيرها على قدرة الشركات على التوسع والمنافسة والازدهار في الأسواق الديناميكية. تطورت الممارسات المصرفية التقليدية مع دمج التقنيات المتقدمة والمنتجات المالية المبتكرة، مما أتاح كفاءة وشمولية أكبر وتفاعلاً أكبر مع العملاء. يتم تحليل استراتيجيات الخدمات المصرفية للشركات الرئيسية، بما في ذلك إدارة العلاقات، وخدمات استشارات المخاطر، والتكامل مع أسواق رأس المال، من حيث قدرتها على تلبية الاحتياجات المعقدة للشركات. تُسلط الدراسة الضوء على ابتكارات مثل منصات الخدمات المصرفية الرقمية، وتقنية البلوك تشين، والذكاء الاصطناعي، والتمويل المدمج كأدوات تحويلية تُعزز عملية صنع القرار، وتُحسن الكفاءة التشغيلية، وتُبسّط عمليات التمويل. كما تستكشف الدراسة كيف تدعم هذه الابتكارات نمو الشركات من خلال تحسين الوصول إلى رأس المال، وخفض تكاليف المعاملات، وتمكين الشركات من الاستجابة السريعة لفرص السوق. بالإضافة إلى ذلك، يتعمق البحث في كيفية تسهيل الابتكار المالي لتوسع السوق، لا سيما من خلال الخدمات المصرفية عبر الحدود، ونماذج الإقراض البديلة، والشراكات الاستراتيجية.

(إدارة مصرفية)، منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المعمق. وتم استخدام البيانات الثانوية التي تم جمعها من المصارف عينة الدراسة وتم دراسة 14 مصرف، ومن اهم النتائج: ان قدرة هذه الاستراتيجيات على دفع عجلة النمو الاقتصادي المستدام. ومع ذلك، تُعتبر تحديات مثل مخاطر الأمن السيبراني، والعقبات التنظيمية، ومقاومة المؤسسات للتغيير عوائق كبيرة. من خلال تقديم تحليل شامل لاستراتيجيات الخدمات المصرفية للشركات والابتكار المالي، تُقدم هذه الدراسة رؤى عملية للمؤسسات المالية التي تسعى إلى تحسين خدماتها ومواكبة المتطلبات المتغيرة لقطاع الشركات. ومن اهم التوصيات: التأكيد على أهمية التعاون القائم على التكنولوجيا، والنهج التي تُركز على العميل، والممارسات المالية المستدامة في تمكين الشركات من تحقيق نموٍ طويل الأمد وتنافسية عالمية.

(Sayaju & Dhakal, 2024)Operational Risk Management and Its Impact on the Banking Sector in Nepal

(إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على القطاع المصرفي في نيبال) هدف الدراسة: أدى تحرير الخدمات المالية وعولمتها، بدعم من تطور التكنولوجيا المالية، إلى توسيع نطاق الأنشطة المصرفية وتعقيدها. تستكشف هذه الدراسة تأثير إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي في نيبال، مستندةً إلى بعض مبادئ نظرية المخاطر التشغيلية. (إدارة المخاطر)، منهج الدراسة: تم استخدام قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وعينات احتمالية لجمع بيانات من 213 موظفًا مصرفيًا في وادي كاتماندو. تُظهر النتائج أن المستجيبات لديهن معرفة أفضل بإدارة المخاطر التشغيلية نظرًا لقربهن من الموضوع. من اهم نتائج البحث: إن تحديد المخاطر التشغيلية وإدارتها والتحكم فيها جميعًا له تأثير كبير على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية النيبالية. ويُعد فشل الأنظمة، وعدم القدرة على استخدام التقنيات الجديدة، ونقص الدعم الإداري، عقبات أمام القيام بذلك. في القطاع المصرفي، تُعتبر الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية أيضًا عاملاً مهماً في تحديد أداء الموظفين، من اهم التوصيات: أن تطبيق البنوك لإدارة المخاطر التشغيلية يمكن أن يُسرّع النمو ويوفر مجموعة من المزايا الأخرى لموظفيها، مع إظهار التزام البنك بالحد من المخاطر التشغيلية. ويختتم التقرير بالتوصية بتعزيز برامج التوعية والتدريب والتطوير للموظفين وإدارة النظام في القطاع المصرفي لتعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.

(Laksa & Shaferi, 2023)The Effect of Operational Risks for Digital Banking Services at Banks

(تأثير المخاطر التشغيلية على الخدمات المصرفية الرقمية في البنوك) هدف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى تحليل تصورات مستخدمي الخدمات المصرفية الرقمية النشطين للمخاطر التشغيلية للبنك في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية. (إدارة المخاطر)، منهج الدراسة: استخدم تصميم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وكان مجتمع الدراسة هو عملاء البنوك

الذين يستخدمون الخدمات المصرفية عبر الإنترنت .كانت العينة المأخوذة في هذه الدراسة 240 مستجيباً من البنوك في منطقة بانيوماس، جاوة الوسطى، إندونيسيا .كانت الطريقة التي تم إجراؤها هي أخذ العينات العمدية .وقد استخدمت خمسة مؤشرات لإدارة المخاطر المصرفية، استخدمت هذه الدراسة خمسة مؤشرات فقط للمخاطر التشغيلية المصرفية، تتكون من العملية والبشرية والنظام والخارجية والقانونية .لم يتم تضمين الجوانب الأخرى، مثل المالية والتسويقية وغيرها، طبق هذا البحث الخدمات المصرفية الرقمية وتصورات العملاء للمخاطر التشغيلية المصرفية في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية لأنها ضرورية لفهم صناعة الخدمات المصرفية الرقمية.، نتائج البحث: لم يوافق معظم الأشخاص في منطقة بانيوماس على أن الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تتطوي على مخاطر تشغيلية عالية .وبالتالي، تحتاج البنوك إلى النظر في المخاطر التشغيلية الأخرى، مثل انقطاع الخدمة، وفشل الاستعانة بمصادر خارجية، والاحتيال الداخلي. وان نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) هو نظرية نظام معلومات نموذجية كيف يريد المستخدمون قبول التكنولوجيا واستخدامها .، يقترح هذا النموذج أنه عندما يُعرض على المستخدمين نظام جديد، تؤثر عدة عوامل على قرارهم بشأن كيفية استخدام النظام ومتى يستخدمونه، وخاصة فيما يتعلق بالفائدة وسهولة الاستخدام والعوامل الخارجية المتعلقة بالمعتقدات والمواقف والغرض من الاستخدام.

(Abbasov, 2022) Artificial Intelligence in Banking: Advanced Risk Management Techniques and Practical Applications for Enhanced Financial Security and Operational Efficiency

(الذكاء الاصطناعي في الخدمات المصرفية: تقنيات متقدمة لإدارة المخاطر وتطبيقات عملية لتعزيز الأمن المالي والكفاءة التشغيلية) هدف الدراسة: يُمثل دمج الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي نقلة نوعية في إدارة المخاطر والأمن المالي والكفاءة التشغيلية. تُركز هذه الورقة البحثية على التقنيات المتقدمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة المخاطر داخل القطاع المصرفي، مُبرزةً إمكاناتها التحويلية. وتُدرس بالتفصيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الكشف الفوري عن الاحتيال، وتسجيل الائتمان، وتحليل مخاطر السوق، والامتثال التنظيمي، مُوضحةً كيف تُعزز هذه التقنيات الأمن المالي وتُبسط العمليات. (إدارة مصرفية)، منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . وتم استخدام البيانات الثانوية التي تم جمعها من المصارف عينة الدراسة، من اهم النتائج: يعتمد الكشف الفوري عن الاحتيال على خوارزميات التعلم الآلي لتحديد المعاملات غير الطبيعية، مما يُقلل الوقت بين اكتشاف الاحتيال والاستجابة له، وبالتالي يُخفف الخسائر المُحتملة. تستخدم نماذج تسجيل الائتمان، المُعززة بالذكاء الاصطناعي، مجموعات بيانات ضخمة وخوارزميات مُتطورة لتقييم الجدارة الائتمانية بدقة أكبر، مما يُوفر للبنوك تقييمات موثوقة للمخاطر ويُخفض معدلات التخلف عن السداد. يُعد تحليل مخاطر السوق مجاًلاً آخر يُظهر فيه الذكاء الاصطناعي إمكانات كبيرة. يُمكن لنماذج الذكاء الاصطناعي تحليل كميات هائلة من البيانات المالية، واكتشاف الأنماط، والتنبؤ باتجاهات السوق بدقة

أعلى من الطرق التقليدية. تُمكن هذه القدرة البنوك من اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة وإدارة مخاطر السوق بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تضمن الأدوات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي للائتمان التنظيمي التزام البنوك باللوائح المعقدة، وأتمتة عمليات الائتمان، والحد من مخاطر عدم الائتمان. إن التنفيذ العملي للذكاء الاصطناعي في الأنظمة المصرفية ليس خاليًا من التحديات. يتطلب دمج الذكاء الاصطناعي في البنى التحتية الحالية استثمارًا كبيرًا في التكنولوجيا وتدريب الموظفين. علاوة على ذلك، يؤثر اعتماد الذكاء الاصطناعي مخاوف بشأن خصوصية البيانات وأمنها، مما يستلزم تدابير أمنية سيبرانية قوية. فإن فوائد الذكاء الاصطناعي في الخدمات المصرفية عميقة. يعزز الذكاء الاصطناعي الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة المهام الروتينية، مما يسمح للموارد البشرية بالتركيز على المبادرات الاستراتيجية. كما يوفر تجارب عملاء مخصصة من خلال التحليلات المتقدمة، مما يعزز ولاء العملاء ورضاهم. يُجسد دمج الذكاء الاصطناعي في منصات خدمة العملاء، مثل روبوتات الدردشة والمساعدات الافتراضيين، هذا التوجه، حيث يوفر للعملاء دعمًا متواصلًا وخدمات مصرفية شخصية، من أهم التوصيات: العمل على تطبيق الاتجاهات المستقبلية للذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي. مثل التعلم العميق ومعالجة اللغات الطبيعية، بمزيد من التحسينات في إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية. وتمتلك الحوسبة الكمومية، وإن كانت في مراحلها الأولى، القدرة على إحداث ثورة في قدرات الذكاء الاصطناعي، مما يُمكن البنوك من معالجة وتحليل كميات غير مسبوقة من البيانات بسرعات فائقة. ومن المتوقع أن يُحفز تقارب الذكاء الاصطناعي مع التقنيات الناشئة الأخرى، مثل سلسلة الكتل (البلوك تشين) وإنترنت الأشياء (IoT)، الابتكار في الخدمات المالية، مُقدمًا حلولًا جديدة للأمن والكفاءة.

(McConnell, 2018) Strategic Risk Management: Disclosure by Systemically Important Banks

(إدارة المخاطر الاستراتيجية: الإفصاح من قبل البنوك ذات الأهمية النظامية) هدف الدراسة: تتناول هذه الورقة البحثية حوكمة المخاطر الاستراتيجية في ثمانية عشر بنكًا من أكبر "البنوك ذات الأهمية النظامية" (SIBs) في العالم، وذلك من خلال دراسة مقطعية للإفصاحات القانونية في تقاريرها السنوية. والتي تتبع جميعها نموذجًا "أنجلو ساكسونيًا" للحوكمة المؤسسية، هي بنوك ذات أهمية عالمية (G-SIBs)، بينما تُصنف البقية ضمن البنوك ذات الأهمية المحلية (D-SIBs). وكما تُظهر التحقيقات الرسمية في حالات فشل العديد من البنوك الكبرى خلال الأزمة المالية العالمية، فإن المخاطر الاستراتيجية تُعد من أكبر المخاطر التي تواجه أي شركة. إلا أن هذه الدراسة وجدت أن البنوك ذات الأهمية النظامية المدروسة لا تولي اهتمامًا كافيًا لهذا المجال الحيوي، على الرغم من أن الجهات التنظيمية المصرفية حددت المخاطر الاستراتيجية على أنها تستدعي إشرافًا إضافيًا وتدخلًا. وتُحدد الدراسة عددًا من أوجه القصور في حوكمة المخاطر الاستراتيجية عمليًا، (إدارة المخاطر)، منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المعمق. وتم استخدام البيانات الثانوية التي تم جمعها

من المصارف عينة الدراسة وتم دراسة 18 مصرف،، ومن اهم النتائج : أنه الاستراتيجيات المُفصح عنها في التقارير السنوية غامضة وباهتة، إلا أنه يتجلى في الاستراتيجية التي كشفت عنها مجموعة سيتي جروب في تقريرها السنوي لعام 2010، دون أهداف قابلة للقياس وخطة متماسكة لتحقيق هذه المكانة الرفيعة، إلا أن قليل من "الاستراتيجيات" التي كشفت عنها البنوك المدروسة لها أهداف واضحة، تتجاوز السنة المالية التالية، والتي يُمكن من خلالها قياس أداء مجالس الإدارة والإدارة ومحاسبتها. عدد أقل من البنوك يُفصح عن وجود إجراءات فعّالة لتحديد المخاطر في تحديد موقعه الاستراتيجي أو تنفيذه الاستراتيجي (كيف ينوي البنك الوصول إلى هذا الهدف). والأمر الأكثر إثارة للقلق هو أنه يبدو أنه لا توجد رقابة مُنتظمة على إدارة المخاطر الاستراتيجية، إن تحليل عوامل الخطر التي كشفت عنها هذه البنوك ذات الأهمية النظامية في إفصاحاتها للمساهمين، باستثناء بعض الشركات، هو تحليل نمطي وبسيط، وهو أقرب إلى مجرد إجراء روتيني، مع قلة مناقشة المخاطر النسبية لبعض المخاطر، وغياب المعلومات حول الإجراءات التخفيفية الممكنة. وبعيداً عن وجود استراتيجيات واضحة للمستقبل يمكن قياس أدائها وتعويضها على أساسها، يبدو أن معظم البنوك المشاركة في الدراسة تعمل بنظام "القيادة الآلية"، حيث تفعل اليوم ما فعلته بالأمس، وهو ما يحدث عادةً مع بقية القطاع المصرفي. تتصرف غالبية هذه البنوك كما لو كانت جزءاً من "قطيع" يراهن على نموذج العمل نفسه. من اهم التوصيات: في ضوء الإخفاقات النظامية التي حدثت خلال الأزمة المالية العالمية نتيجةً لتحمل العديد من البنوك الكبيرة نفس المخاطر، ينبغي على الجهات التنظيمية النظر فيما إذا كان المزيد من التنوع، أو على الأقل فهم أوضح لاتجاه البنوك المهمة، قد يكون أفضل للاستقرار العام للنظام المالي. وأخيراً، نقترح الورقة بعض الحلول المحتملة للمساعدة في معالجة بعض مشاكل الحوكمة هذه.

- التعقيب على الدراسات السابقة ومساهمة البحث:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها هدفت إلى بيان أهمية دراسة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية في دعم الأداء المصرفي بشكل عام وفي جودة الخدمات المصرفية بشكل خاص، وتناولت العديد من المتغيرات في فترات زمنية وبيئات اقتصادية مختلفة، واستخدمت أساليب إحصائية مختلفة فمنها من اعتمد على البيانات الأولية وتصميم استبيان يحقق أهداف البحث ومنها ما قام بتليل البيانات الثانوية والمعبرة عن المخاطر، ولكن تركّز الاختلاف فيما بينها من ناحية المتغيرات المدروسة حيث ان البعض اقتصر على مؤشرات محددة تعبر عن المخاطر التشغيلية أو تم التعبير عنها بشكلها الإجمالي دون تفاصيل كما تم في البعض منها ربطها بمؤشرات الأداء المصرفي وليس الجودة المصرفية مما يسبب في اختلاف أهداف البحث فيما بينها ، بينما بينت الدراسات الأخرى اثر المخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات ومنها تناول اثرها في الأداء المصرفي ومنها ما قام بدراستها دون ربطها بمؤشر

اخر، وبذلك تختلف الدراسات فيما بينها من ناحية الهدف ولكنها تجتمع في ضرورة دراسة المخاطر وبيان واقعها.

وتتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في العديد من النقاط أهمها:

- عينة البحث اعتمدت دراستنا على دراسة الحالة السورية ضمن الفترة الزمنية 2025 وبذلك تكون قد شملت احدث فترة زمنية وهناك قدرة على تقييم الواقع الحالي وهذا يساهم في التوصيف الدقيق لواقع المخاطر التشغيلية والاستراتيجية في سورية عموماً وفي المصرف التجاري خصوصاً، وبذلك تكون الدراسة شملت مرحلة حرجة لبلد نامي خارج من أزمة، حيث اقتصرت معظم الدراسات السابقة على دراسة سلسلة زمنية أو استبيانات لدول متعافية اقتصادياً .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة والمؤشرات المدروسة: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها اعتمدت على التحليل الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد وهذا ما يشكل قيمة علمية مضافة حيث ان كل أسلوب يوضح احد جوانب الخطر المصرفي حيث شملت الأثر الإفرادي لكل من المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية والأثر المشترك لهما في جودة الخدمات المصرفية، بينما اقتصرت الدراسات السابقة على أسلوب التحليل الوصفي وتناول واقع احد أنواع المخاطر وتعدى البعض منها إلى دراسة الانحدار البسيط أو المتعدد دون دراسة الأثر المشترك، كما اتجهت دراستنا الحالية إلى دراسة الفروقات في حجم المخاطر وفق المحافظات والفروقات في اتجاهات العملاء نحو الخدمات المصرفية المقدمة.
- هدف الدراسة : إن معظم الدراسات السابقة ركزت على مساهمة المخاطر التشغيلية أو المخاطر الاستراتيجية في مؤشرات الأداء المصرفي أو جودة الخدمة أما في دراستنا سندرس اثر المخاطر التشغيلية والاستراتيجية في جودة الخدمات بشكل من التفصيل وفق مؤشراتهم الفرعية لتحديد الأثر الفعلي لكل مؤشر في ظل تأثير المؤشرات الأخرى.

10-1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تنتقل من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتمثل في:

1. **المخاطر التشغيلية (Operational Risk):** هي احتمالية حدوث خسائر ناتجة عن فشل في العمليات الداخلية، أو الأخطاء البشرية، أو خلل في الأنظمة، أو بسبب أحداث خارجية خارجة عن السيطرة. وتعد من أكثر التحديات التي تواجه البنوك في البيئات غير المستقرة Basel Committee on Banking Supervision (2011).

وفيما يلي توضيح المصادر الرئيسية للمخاطر التشغيلية:

- تشمل المخاطر التشغيلية بشكلها العام مخاطر العمليات المتولدة عن العمليات اليومية للبنوك، فالمصارف أما ان تحقق خسارة أو لا تحققها وعدم ظهور أي خسائر للعمليات لا يعني عدم وجود مخاطر، ومن المهم للإدارة العليا التأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل مخاطر التشغيل وتشمل ما يلي (فيلالي و قاسمي ، 2011)و (عبد الكريم و ابو صلاح، 2007):
 - مخاطر الأصول المادية: وتشمل الخسائر الناتجة عن فقدان أو تلف الأصول المادية نتيجة الكوارث الطبيعية أو غيرها من الأحداث كالإرهاب، وقد تحدث نتيجة لتعطل الأجهزة أو حدوث أخطاء في البرمجيات أو انقطاع وسائل الاتصال أو الأعطال الفنية وغيرها من الأضرار التي تسبب توقف المصرف عن العمل.
 - الاحتيال المالي (الاختلاس) تعتبر الاختلاسات النقدية من أكثر أشكال الاختلاسات شيوعاً بين الموظفين وتمثل معظم الخسائر التي تتعرض لها المصارف نتيجة حالات الاختلاس من الأموال المودعة بالمصارف أو الشيكات السياحية من الفروع وأجهزة الصراف الآلي، تعتبر عملية استعادة تلك الخسائر الناتجة من عمليات الاختلاس من الأمور المعقدة والصعبة، وفي بعض الأحيان تكون مستحيلة فيستدعي ذلك ضرورة تصميم برامج الكشف عن حالات الاختلاس ووضع إجراءات تكون أكثر فاعلية لتقليل احتمالية حدوثها بحيث تكون كلفة هذه الإجراءات لا تزيد باي حال من الأحوال عن تكلفة محاولة استعادة المبالغ المختلسة أو الخسائر المحققة نتيجة عمليات الاختلاس، فعلى سبيل المثال في دراسة شملت حوالي ست دول فإن 60% من متوسط حالات الاختلاس في أي بنك قام بها موظفون و 20% قام بها مديرون وتشير الدراسة إلى ان حوالي 85% تقريبا من خسائر العمليات في المصارف خلال السنوات الخمس الأخيرة كانت لخلل في أمانة الموظفين .
 - المخاطر الناتجة عن الجرائم الإلكترونية وخاصة بعد التوسع في استخدام التقنيات المختلفة في المعاملات المصرفية وتشمل بطاقات الائتمان، ونقاط البيع بالبطاقات، واستخدام الإنترنت، والهاتف والجوال، وعمليات التجزئة الآلية كسداد الفواتير المختلفة، وكذلك الناجمة عن تبادل المعلومات إلكترونياً.
 - المخاطر المهنية: تتعرض المصارف عموماً إلى العديد من المخاطر التي تندرج تحت اسم الأخطاء المهنية والإهمال والمخاطر المرتبطة بالمسؤولية القانونية التي يجب التفريق فيها بين المخاطر المهنية التي تؤثر على مجلس الإدارة عن تلك المؤثرة على ذات المصرف علماً ان الالتزامات تنشأ من مصادر مختلفة منها.
2. **المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk):** هي المخاطر المرتبطة بالقرارات الإدارية الخاطئة أو التغيرات في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، القانونية) التي قد تؤثر على قدرة البنك على تحقيق أهدافه الاستراتيجية. (Deloitte (2020)

وتعرف أيضا بأنها: المخاطر الاستراتيجية هي المخاطر التي تقع في الخطط الاستراتيجية وتهدد حياة المنظمة وتشكل خطراً على معلوماتها، وثقافتها وسمعتها التنظيمية، ومواردها البشرية، حيث تعمل على معالجتها، ومن ثم موازنة الاستراتيجية والمخاطر والأداء والاستدامة وربطها ببعضها لخلق قيمة للمنظمة تضمن نجاحها على المدى الطويل (الحديدي و السيد، 2020)

أمثلة في السياق السوري:

- العقوبات الاقتصادية وتقلبات سعر الصرف
- التغيرات في السياسات النقدية
- الأحداث الأمنية

تتعدد أنواع المخاطر الاستراتيجية ويتنوع تأثير كل نوع من هذه المخاطر على المؤسسات بحيث يحتاج كل نوع إلى آلية مختلفة لإدارتها بشكل فعال، وفيما يلي بعض من هذه الأنواع:

- **المخاطر الاقتصادية:** وهي عبارة عن (Hoskisson, 2011): تغيرات السوق ذات التأثير على الاقتصاد الكلي مثل الركود أو الانتعاش على الطلب على المنتجات والخدمات، تقلبات أسعار الصرف: الشركات التي تعمل دولياً تواجه مخاطر تتعلق بتقلبات العملات، مما قد يؤثر على تكاليف الإنتاج والأرباح.
- **المخاطر التكنولوجية:** هي المخاطر المتوقعة حدوثها عند وقع أخطاء تقنية وهي تتمثل في (AndersonTushman, 2006): ومنها التطور السريع: التكنولوجيا تتطور بسرعة، مما يعني أن الشركات بحاجة إلى الابتكار المستمر لتظل تنافسية. عدم القدرة على مواكبة هذه التغيرات يمكن أن يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية، ومع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، تزداد أيضاً مخاطر الهجمات الإلكترونية التي يمكن أن تؤدي إلى فقدان البيانات أو تعطيل العمليات، واستعمال النسخ المقلدة، والتعديلات غير المصرح بها للمعلومات والبيانات، وأخطار دقة المعلومات والبيانات وتكاملها، ومخاطر تعطل الأجهزة والبرامج التي يتم التعامل معها
- **المخاطر السياسية والقانونية:** من أهمها (vanRiel, 2014): التغيرات التنظيمية التي قد تؤدي إلى تغيرات في القوانين واللوائح كزيادة التكاليف أو تغيير طرق العمل، وعدم الاستقرار السياسي يمكن أن يؤدي إلى عدم استقرار السوق، مما يؤثر على العمليات التجارية.
- **المخاطر الاجتماعية والثقافية:** كالتغيرات في سلوك المستهلك الناتجة عن التغيرات في القيم الاجتماعية، مما يتطلب تعديلات في استراتيجيات التسويق، وإجراء استطلاعات دورية لفهم احتياجات وتوقعات العملاء.

3. جودة الخدمات المصرفية (Banking Service Quality): هي مدى تلبية الخدمات المصرفية لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتقاس بناءً على - نموذج SERVQUAL - Parasuraman et al., 1988 : الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، اللباقة.

وتم تعريفها بأنها: إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على إتقانها، فإذا تبنى البنك عملية تقديم خدمة ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن

ومن خلال هذا التعريف نرى بأن جودة الخدمة المصرفية تتمثل بمدى قدرة البنك على تحديد المتطلبات المرجوة من قبل العملاء، وتقديم أفضل الخدمات لتتماشى مع متطلباتهم وتتفوق عليها.

تتمثل الجودة في تقديم أفضل الخدمات وفقاً لمواصفات ومعايير محددة حددها بعض الباحثين بعشر أبعاد، كما يستخدم نموذج جودة الخدمة بشكل رئيسي كأداة بحث متعددة الأبعاد لرضا العملاء، ويتكون من الأبعاد التالية: الموثوقية، والاستجابة، والضمان، والملموسية واللباقة (Angelova & Zekiri, 2011)، سيتم التركيز في هذا البحث على الخمس أبعاد التي سبق ذكرها وسيتم التطرق لها في الجانب النظري بشيء من التفصيل.

11-1 المنهجية وطرق البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم هذا المنهج دراسة وتحليل ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية محددة ومن ثم تفسيرها، وهذا المنهج قائم على دراسة الأسس النظرية في المراجع التي تخص موضوع البحث وهو المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية إلى جانب جودة الخدمات المصرفية، وسيتم إعداد دراسة تحليلية لواقع هذه المخاطر وتقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال أبعادها من وجهة نظر المتعاملين المصرفيين.

سيتم تصميم استبيان موجه العملاء المصرفيين في محافظة اللاذقية السورية ويهدف إلى قياس اتجاهاتهم نحو واقع المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية واثراً في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري،

سيتم الاعتماد على عدد من الاختبارات الإحصائية وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: لقياس خصائص العينة المدروسة وفق المتغيرات الشخصية التي تم اختيارها لهذا البحث.
- اختبارات الإحصاء الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، القيم الصغرى، القيم الكبرى): بهدف قياس واقع المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات

- المصرفية، حيث سيتم الاعتماد في التوصيف على مقياس ليكارت الخماسي للعبارة ومن ثم حساب قيم الإحصاء الوصفي لكل محور.
- الانحدار الخطي المتعدد: بهدف قياس أثر المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية.
 - اختبارات الفروق: اختبار تحليل التباين Anova لقياس الفروق في اتجاهات العملاء حول جودة الخدمات حسب المتغيرات الشخصية لهم.
- سيتم استخدام برنامج SPSS23 في استخراج البيانات وإظهار النتائج

12-1 مصادر البيانات:

- اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:
- المصادر الثانوية: ستقوم الباحثة بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
 - المصادر الأولية: ستقوم الباحثة بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف قياس تأثير المخاطر التشغيلية والاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

13-1 أدوات الدراسة:

- أداة البحث هي الاستبيان، وذلك لتحقيق أهداف البحث والإجابة على التساؤلات والتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، سيتم تصميم استبانة مكونة من أربعة أقسام رئيسية هم:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المتعاملين مع المصرف التجاري السوري في جميع المحافظات السورية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على المتغيرات التي تقيس المخاطر التشغيلية وتعتبر متغير مستقل أول وهي:

- البنية التحتية (أجهزة ومعدات).
- مستوى التكنولوجيا.
- وفرة وكفاءة الموارد البشرية.

2. القسم الثالث: اشتمل القسم الثالث على المتغيرات التي تقيس المخاطر الاستراتيجية وتعتبر متغير مستقل ثاني وهي:

- المخاطر الاقتصادية.
- المخاطر السياسية.
- المخاطر الأمنية والاجتماعية.

2. القسم الرابع: اشتمل القسم الرابع على المتغيرات التي تقيس جودة الخدمات المصرفية عبر أبعادها الخمسة وتعتبر متغير تابع.

14-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بكافة المتعاملين في المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية، وسيتم سحب عينة عشوائية بسيطة منهم، وسيتم استخدام قانون حجم العينة لمجتمع معلوم حيث بلغ عدد المتعاملين للمصرف التجاري ما يقارب 45 ألف متعامل في محافظة اللاذقية.

15-1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بالتعرف على أثر المخاطر التشغيلية والاستراتيجية بجوانبها أو بأبعادها المختلفة في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري.
- **حدود مكانية:** المصرف التجاري السوري في الجمهورية العربية السورية - محافظة اللاذقية.
- **حدود زمانية:** الخدمات المقدمة في عام 2025
- **حدود بشرية:** تم التطبيق على المتعاملين المصرف التجاري السوري في الجمهورية العربية السورية في محافظة اللاذقية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-1 المخاطر التشغيلية:

لا تعتبر المخاطر التشغيلية موضوعاً قديماً الاهتمام نسبياً مقارنة بمخاطر الائتمان ومخاطر السوق المتعلقة بالعمل المصرفي، حيث تم التعريف بهذه المخاطر من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية في إطار اتفاقية بازل 2، وقد كان من أهم أسباب وجودها ازدياد آثار الأزمات المصرفية المتتالية التي عصفت بالعديد من الدول، مما دفع للبحث عن الأسباب الفعلية خلف هذه الأزمات، والتي تجلت في كثير منها في الضعف الواضح في الإجراءات الرقابية وفي أنظمة الرقابة الداخلية ورقابة الجهات الحكومية وقلة الاهتمام بإدارة المخاطر بوجه عام، والمخاطر التشغيلية بوجه خاص.

كما استحوذت المخاطر التشغيلية على اهتمام العديد من المصارف الكبيرة على مستوى العالم والتي عملت على استحداث أساليب وطرق لقياسها ومراقبتها نظراً للخسائر المباشرة وغير المباشرة التي قد يتسبب بها فشل إدارة المخاطر التشغيلية، وأصدرت لجنة بازل الوثيقة الثانية (بازل II) في عام 2004 وكان من أهم الإضافات فيها مقارنة بوثيقة (بازل I) المخاطر التشغيلية باعتبارها عنصراً أساسياً من المخاطر التي تستوجب من المصارف التحوط مقابلها واحتساب رأس المال اللازم لمواجهة كجزء من متطلبات كفاية وملاءة رأس المال.

2-1-1 تعريف وأهمية المخاطر التشغيلية:

اختلف تعريف المخاطر التشغيلية حسب الطريقة التي يتم تناولها بها من قبل الباحثين، فالبعض عرفها على بأنها أية مخاطر لا تشمل ضمن مخاطر السوق ومخاطر الائتمان، وهذا التعريف لم يحدد أنواع المخاطر التشغيلية التي تواجهها المصارف حالياً، ولم تزود المصارف بقواعد أساسية لقياس المخاطر وحساب متطلبات رأس المال، حيث اكتفى التعريف بفصل الجزء المتعارف عليه، وهو مخاطر السوق والائتمان، وإطلاق صفة الشمولية على أنواع المخاطر الأخرى باعتبارها مخاطر تشغيلية (صندوق النقد العربي، 2004).

ولكن لجنة بازل للرقابة المصرفية بازل II عرفت المخاطر التشغيلية بأنها "مخاطر التعرض لخسائر تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية، أو الأفراد، أو الأنظمة، أو التي تنجم عن الأحداث الخارجية". ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه يستثني المخاطر الاستراتيجية، ومخاطر

السمعة، والمخاطر النظامية (systemic risks)"، ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل II بل هو جزء جوهري فيه (Basel Committee on Banking Supervision, 2020).

وتضيف ورقة العمل المراجعة التي صدرت عن بازل 3 أن مخاطر التشغيل تتجلى ضمن أي منتج أو نشاط، أو عملية، أو أنظمة يقوم بها المصرف، وأن إدارة المخاطر التشغيلية تتطلب تعاون الإدارة في كل مستوياتها لحصر المخاطر الناجمة عن العناصر المذكورة أعلاه.

مما سبق يمكننا تعريف مخاطر التشغيل بأنها: "أي تهديد يتعلق بالأخطاء البشرية الداخلية، أو مشاكل الأنظمة التقنية والمصرفية، أو الأحداث المفروضة على المصرف من جهات خارجية، وجميع الأحداث التي من شأنها أن تشكل خسارة مادية أو معنوية على المصرف في مجال تنفيذه لعملياته وأنشطته المتنوعة".

وتأتي أهمية المخاطر التشغيلية من أهمية تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المصارف في الوقت الراهن، فتعدد هذه الأنشطة فرض على المصارف مخاطر ناشئة جديدة، لا سيما التطورات التقنية ونشوء شركات التقنيات المالية، وما يمكن أن تسببه من خسائر محتملة للمصرف والتي يمكن أن تكون بمستويات كبيرة قد تهدد سمعة المصرف أو حتى مركزه المالي في السوق المصرفي، ومما زاد من أهمية إدارة المخاطر التشغيلية متطلبات الجهات الرقابية المحلية المتمثلة في تعليمات مصرف سورية المركزي و لجنة بازل للرقابة المصرفية، والتي صدرت اتفاقيتها الأخيرة بازل 3 وتضمنت مستوى رأس المال الرقابي اللازم لمواجهة المخاطر ومنها المخاطر التشغيلية بالطبع (عبد الكريم و ابو صلاح، 2007).

2-1-2 أنواع المخاطر التشغيلية:

تضمنت تعليمات لجنة بازل التعريف بالمخاطر التشغيلية وبأنواعها، لذلك يتوجب على المصارف ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص لهذه المخاطر لكون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة، وفيما يلي أنواع المخاطر التشغيلية، وتفسير لكل نوع منها وفق ما أوردت ورقة الممارسات السليمة (2003) والمعدة من قبل لجنة بازل، والوثائق اللاحقة التي تضمنت التقدير الذاتي للمخاطر التشغيلية وفق كل مصرف وهي (Laksa & Shaferi, The Effect of Operational Risks for Digital Banking Services at Banks, 2023):

1. المخاطر الناجمة عن إدارة العمليات المصرفية وتنفيذها:

تتضمن الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات، ومثال ذلك:

- الأخطاء في إدخال البيانات data input.
- الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك.
- الخلافات التجارية والقانونية مع العملاء.
- خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء.
- المخاطر الناجمة عن الأفراد: الخسائر التي يتسبب بها العاملون لدى المصرف، أو تتعلق بهم (بقصد أو بدون قصد)، وتشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش، أو إساءة استعمال الممتلكات، أو التحايل على القانون والأنظمة والتعليمات، أو سياسة المصرف من قبل المسؤولين أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، أو المساهمين، أو الجهات الرقابية وأي طرف ثالث. ومن الأمثلة عليها (حوراني و موصلي، 2022):

✓ عمليات الاحتيال الداخلي من قبل موظفين، مثل:

✓ الاختلاس المالي: تعتبر الاختلاسات النقدية من أكثر أنواع الاختلاس شيوعاً بين الموظفين، وتمثل معظم الخسائر التي تتعرض لها المصارف نتيجة حالات الاختلاس من الأموال المودعة بالمصارف أو الشيكات من الفروع وأجهزة الصرف الآلي، وتمثل عملية استعادة تلك الخسائر الناتجة من عمليات الاختلاس من الأمور المعقدة والصعبة، وفي بعض الأحيان تكون غير ممكنة، مما يستدعي ضرورة تصميم برامج الكشف عن حالات الاختلاس، ووضع إجراءات تكون أكثر فعالية لتقليل احتمالات حدوثها، بحيث تكون كلفة هذه الإجراءات لا تزيد بأي حال من الأحوال عن تكلفة محاولة استعادة المبالغ المختلسة و الخسائر الناجمة عن عمليات الاختلاس.

- ✓ تعتمد إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع المصرف.
- ✓ استغلال لحسابات الموظفين الخاصة.
- ✓ إساءة استخدام بيانات العملاء السرية.
- ✓ تدمير الممتلكات بصورة احتيالية أو الإيذاء.
- ✓ التواطؤ في السرقة، أو السطو المسلح، أو الابتزاز.
- ✓ الرشاوى.
- ✓ التهرب الضريبي المتعمد.
- ✓ عمليات التداول دون تخويل وتنفيذ حركات غير مصرح القيام بها.
- ✓ المعالجات الخاطئة للعمليات والتعليمات المصرفية.

✓ الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين.

✓ ممارسات العمل والأمان الوظيفي: هي الأحداث المرتبطة بعلاقات العاملين، والتي ترفع

الخسائر التشغيلية، مثل: مطالبات التعويض للعاملين (التفرقة والتمييز في المعاملة)، الفصل

الجائر من الوظيفة، وخرق قواعد الأمن والسلامة.

2. المخاطر الناجمة عن الأنظمة التقنية والمصرفية والاتصالات:

هي الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة الملائمة، وأي عطل أو خلل في هذه الأنظمة، وتشمل (بوعبدلي، 2015):

- انهيار أنظمة الحاسوب.
- الأعطال في أنظمة الاتصالات.
- أخطاء البرمجة.
- فيروسات الحاسوب وبرامج الاختراق.
- العوائد المفقودة بسبب عطل يترتب عليه عدم تنفيذ عمليات يترتب عليها عمولات وفوائد للمصرف.

3. المخاطر الناجمة عن الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية:

هي مجموعة الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل، وتشمل:

(أ). **الاحتيال الخارجي:** وهو الأفعال التي تتم من قبل طرف خارج المصرف، وتشمل ما يلي:

- السرقة والسطو المسلح: إن زيادة استخدام معايير السلامة الأمنية لدى المصارف أدت إلى تخفيض حالات السرقة والسطو.
- تزوير العملات: مع العلم أن تطور الوسائل التكنولوجية في معظم الدول ساعد على زيادة حالات تزوير العملات.
- التزوير: ويتمثل في تزوير الشيكات المصرفية، أو تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول، أو الأوراق التجارية والسندات والكفالات والاعتمادات.
- القرصنة والاختراق للذان قد يؤديان إلى تدمير المؤسسة التقنية.
- سرقة البيانات.
- الاحتيال عبر بطاقات الائتمان، والموقع الإلكتروني، والتطبيق الخاص بالمصرف.

- الاحتيايل عبر شبكات الاتصالات.

- الإرهاب والابتزاز.

(ب). الكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية والزلازل، والحرائق، والفيضانات... إلخ).

2-1-3 أساليب إدارة المخاطر التشغيلية:

تتبع المؤسسات مجموعة من الأساليب لاتخاذ ضوابط رقابية وإجراءات للحد من المخاطر والوصول بها إلى الأداء والخدمات المقبولة وأهم هذه الأساليب (معري، 2018):

✓ القضاء على الخطر

خاصة إذا كانت نوعية المخاطر خارج النطاق المقبول للمخاطر، لذا تتجه البنوك إلى استخدام أدوات تغيير جذرية مثل إعادة تصميم و هيكلية النظم التشغيلية بالكامل.

✓ الحد من الخطر

إذا لم تستطع البنوك القضاء على مخاطر التشغيل أو تجنبها، فتلجأ إلى الحد منها والوصول بها إلى الحد المقبول، وتشمل طرق الحد من الخطر القيام بالتالي:

- الحد من تكرار الحدث

- التصريح المزدوج قبل إتمام العمليات

- اختبار الأنظمة على بيئة تجريبية قبل نقلها على البيئة الفعلية

- زيادة سعة الخوادم الخاصة بمعالجة العمليات تجنباً لمشاكل أوقات الذروة

- النسخ الاحتياطي لكافة البيانات الهامة وذلك لضمان الرجوع إلى أقرب مستوى مقبول للبيانات في

حالة تلف البيانات الأصلية لأي سبب من الأسباب.

✓ الحد من تأثير الحدث: Impact

من خلال وضع خطط استمرارية الأعمال والتأمين لتحويل المخاطر من البنك إلى شركة التأمين، وهذه الوسائل مناسبة بشكل خاص للأحداث شديدة التأثير ومنخفضة التكرار مثل الكوارث الطبيعية.

خاتمة:

تحتل إدارة المخاطر أهمية كبرى في تحقيق أهداف البنوك والمحافظة على سمعة البنك وجودة خدماته وبناء الثقة لدى العملاء، وعلى اختلاف أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك فإن المخاطر التشغيلية تتعلق بجميع العمليات المصرفية وأنظمة التشغيل وطريقة عمل الموظفين، بالإضافة إلى الامتثال والالتزام

باللوائح والقوانين المنظمة لعمل البنوك، وإدارة المخاطر التشغيلية ساهمت بشكل ملحوظ في الحد من حدوثها وتحسين فعالية الأداء وجودة الخدمات.

2-2 المخاطر الاستراتيجية:

مع استمرار الأعمال التجارية في بيئة تتزايد فيها القدرة التنافسية، تسعى العديد من المؤسسات إلى تجنب الخطر الواقع عليها إثر فشلها في التخطيط الاستراتيجي، والذي تتفاقم احتماليته بفعل التهديدات التي تتعرض لها عملياتها، مثل: الهجمات الإلكترونية، وتعطل الإمداد، والكوارث المناخية وغيرها، ولهذه الأسباب أصبحت إدارة المخاطر الاستراتيجية عاملاً رئيسياً في نجاح أي مؤسسة.

2-2-1 مفهوم المخاطر الاستراتيجية وأهميتها:

المخاطر الاستراتيجية تعرف عموماً على أنها تلك المخاطر التي تهدد قدرة المؤسسات على وضع وتنفيذ استراتيجيتها، أي احتمالية فشل استراتيجية المؤسسة، وتعدّ تقديراً لنجاح الاستراتيجية المختارة مستقبلاً، وبما أن الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات الواضحة، فإن المخاطر الاستراتيجية تعكس مجموع مخاطر تلك القرارات.

والمخاطر الاستراتيجية هي فئة من فئات مخاطر إدارة المشاريع، وهذا ما يجعلها مؤثرة في جوهرها على الاستراتيجية العامة، مما يعني ضرورة تقديم الدعم المستمر للمؤسسة للبحث عن المخاطر الاستراتيجية.

ويفهم من مصطلح المخاطر الاستراتيجية بأنها المخاطر التي تنشأ نتيجة لغياب الخطة الاستراتيجية المناسبة والتي تحدد من خلالها المسار الواجب اتباعه لتحقيق أهداف المنظمة قصيرة وطويلة المدى.

وهي تعرف بأنها المخاطر الناتجة عن إصدار قرارات خاطئة تؤثر سلباً على نشاط المصرف أو المخاطر الناتجة عن عدم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لاستغلال الفرص المتاحة، ومثال ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بدخول أسواق جديدة أو الخروج من بعض الأسواق أو تقديم خدمات جديدة (قصوعة، 2010).

ونرى أن المخاطر الاستراتيجية هي المخاطر التي تقع في الخطط الاستراتيجية وتهدد حياة المنظمة وتشكل خطراً على معلوماتها، وثقافتها وسمعتها التنظيمية، ومواردها البشرية، حيث تعمل على معالجتها، ومن ثم موازنة المخاطر والأداء والاستدامة وربطها ببعضها لخلق قيمة للمنظمة تضمن نجاحها على المدى الطويل (الحديدي و السيد، 2020).

أما إدارة المخاطر الاستراتيجية هي عملية التعرف على المخاطر، وتحديد أسبابها وآثارها، واتخاذ الإجراءات ذات الصلة للتخفيف منها.

كما أن إدارة المخاطر في العملية الاستراتيجية هي الجزء الأساسي والمهم لأي مؤسسة، وتفسر على أنها الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لمواجهة المخاطر بشكل استباقي ومنظم للتعامل مع حوادث عدم التأكد التي تعيق أهداف المؤسسة، والفهم الصحيح لإدارة المخاطر والتقويم الذاتي للمخاطر وفق أهداف ورؤية واضحة، للخروج بمزايا مستدامة من تلك الأنشطة (القحطاني، 2022).

ويمكن جوهر عملية إدارة المخاطر بالتعرف على هذه المخاطر ودراسة أبعادها والتخطيط الاستراتيجي الفعال لها ومن ثم معالجتها بحيث يكون نتاج تلك العملية الاستراتيجية هو إضافة أعلى قيمة مستدامة لجميع أنشطة المؤسسة، لذا فإن بناء نظام لمعرفة تلك المخاطر وتقويمها وإدارتها بطريقة سليمة يعد من العوامل الرئيسية في تطوير أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها. (الحواجرة، 2020)

وتنشأ المخاطر من عوامل داخلية وخارجية مثل: إخفاقات التصنيع، والتغيرات الاقتصادية، والتحولت التي تطرأ على أذواق المستهلكين، وما إلى ذلك، وقد تؤدي هذه المخاطر إلى تعطيل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أو الخروج إلى السوق، أو حتى البقاء في المنافسة، فالإدارة الفعالة والكفاءة تضع ثقل القوة في أيدي قادة المؤسسات لتجنب العقبات المحتملة أمام نجاحهم وتعظيم أداؤهم.

ويمكن فهم المخاطر الاستراتيجية وأثرها المحتمل على المؤسسات على مختلف مستوياتها من اتخاذ قرارات ذكية ومستتيرة، ولهذا تشكل إدارتها نشاطاً أساسياً لجميع الأعمال التجارية، سواء لكونها دافعاً لظهور حلول ابتكارية في السوق، أو محاولة لأن تظل المؤسسة متقدمة في سباق المنافسة (الجمالي، 2021).

وتواجه المؤسسات التي تعجز عن إدارة المخاطر الاستراتيجية تهديدات كبيرة، حتى أنها في بعض الأحيان قد تواجه تهديدات لوجودها الأساسي، والاعتراف بوجود بعض المخاطر الاستراتيجية، ومن ثم اتخاذ إجراءات بشأنها أمران حيويان للتخفيف من حدة المشاكل الناتجة.

ولإدارة المخاطر الاستراتيجية، ستحتاج المؤسسات إلى تحقيق عنصرين أساسيين (السبيعي، 2019):

- الفهم الكامل لموقف المؤسسة في السوق: يشمل ذلك تحديد الجمهور المستهدف، ودراسة حالة الشركات المنافسة، وكذلك الحالة العامة للسوق، وبيئة العمل نفسها.
- الإدراك الواضح للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: ويتم ذلك بدءاً من مرحلة تصميم الأهداف حتى مرحلة تنفيذ المقترح.

ويمكننا قياس المخاطر الاستراتيجية من خلال الطرق التالية:

أولاً: رأس المال الاقتصادي Economic Capital

ويعد هذا المبلغ هو رأس المال الذي تحتاج إليه المؤسسة التجارية لتغطية أي خسائر غير متوقعة، وفقاً لمعيار من معايير الملاءة المالية (استناداً إلى تقدير الشركة المثالي لقيم الدين العام).

ويتيح هذا المقياس للمؤسسات أن تحدد كمياً جميع أنواع المخاطر المتصلة بإطلاق منتجات جديدة، أو تنفيذ مشاريع، حتى التوسع في أقاليم مختلفة، وبناءً على ذلك يمكن أن تتخذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من حدة المخاطر الاستراتيجية.

ثانياً: العائد المعدل حسب المخاطر على رأس المال RAROC: Risk-Adjusted Return On Capital

وهو إطار لقياس العائد المتوقع القائم على المخاطر لتحليل الأداء المالي المعدل حسب المخاطر وتوفير رؤية متسقة للشركات لتحقيق الربحية المرغوبة. وبوسع الشركات أن تستفيد من هذا المقياس لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية قابلة للتطبيق أم لا، مما يساعد على توجيه عملية صنع القرار لدى القادة.

2-2-2 أنواع المخاطر الاستراتيجية:

تتعدد أنواع المخاطر الاستراتيجية ويتنوع تأثير كل نوع من هذه المخاطر على المؤسسات بحيث يحتاج كل نوع إلى آلية مختلفة لإدارتها بشكل فعال:

1. المخاطر الاقتصادية: وهي عبارة عن (Hoskisson, 2011):

* تغيرات السوق ذات التأثير على الاقتصاد الكلي مثل الركود أو الانتعاش على الطلب على المنتجات والخدمات.

* تقلبات أسعار الصرف: الشركات التي تعمل دولياً تواجه مخاطر تتعلق بتقلبات العملات، مما قد يؤثر على تكاليف الإنتاج والأرباح.

وعليه يجب على الشركات إجراء تحليل للسوق المستهدف بإجراء دراسات سوقية دورية لفهم الاتجاهات الاقتصادية وتوقعاتها، واستخدام استراتيجيات التحوط مثل العقود الآجلة للتحوط ضد تقلبات أسعار الصرف.

1. المخاطر التكنولوجية: هي المخاطر المتوقعة حدوثها عند وقع أخطاء تقنية وهي تتمثل في (AndersonTushman, 2006):

* التطور السريع: التكنولوجيا تتطور بسرعة، مما يعني أن الشركات بحاجة إلى الابتكار المستمر لتظل تنافسية. عدم القدرة على مواكبة هذه التغيرات يمكن أن يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية.

* التهديدات الإلكترونية: مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، تزداد أيضاً مخاطر الهجمات الإلكترونية التي يمكن أن تؤدي إلى فقدان البيانات أو تعطيل العمليات، واستعمال النسخ المقلدة، والتعديلات غير المصرح بها للمعلومات والبيانات، وأخطار دقة المعلومات والبيانات وتكاملها، ومخاطر تعطل الأجهزة والبرامج التي يتم التعامل معها

وعندها يجب على المؤسسات تخصيص ميزانيات للابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى تعزيز الأمن السيبراني من خلال استخدام تقنيات متقدمة وتدريب الموظفين.

2. **مخاطر الموارد البشرية :** ترتبط إدارة المخاطر الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إذ تتقاسم الإدارتان المهام والأنشطة المرتبطة بتحديد الموارد البشرية المناسبة في المنظمة، وحصر الاحتياجات التدريبية المطلوبة في البرامج التدريبية، مما ينتج عن ذلك تكامل وتطوير للمهارات وتقوية لجوانب الضعف الموجودة لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة، مما يعني ذلك زيادة قدرة المنظمة في التحكم في المخاطر المحتملة.

كما أن العلاقة التي تربط ما بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية يمكن أن تحدد الامتيازات التي تمنح للموارد البشرية، أي أن الإدارتان تشتركان في عملية صياغة وتنفيذ برامج الأمان للمنظمة، كما يمكن لإدارة الموارد الاستراتيجية بأن تزود إدارة المخاطر الاستراتيجية بالتصنيف المناسب للموارد البشرية بحسب قدرات كل موظف، فإن الاعتماد على رأس المال البشري في المنظمة يتيح للعاملين استشعار الفرص والتهديدات والاستجابة لها على النحو المطلوب، وبالتالي ومع تقدم الموظفين خلال حياتهم المهنية، فإنهم يستطيعون إعادة تشكيل رأس مالهم البشري، مما يبني لهم أسس مختلفة للخبرة، ويساعد على اتخاذ قرارات إدارية فريدة تعكس ذلك على الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

3. **المخاطر السياسية والقانونية:** من أهمها (vanRiel, 2014):

* التغيرات التنظيمية التي قد تؤدي إلى تغيرات في القوانين واللوائح كزيادة التكاليف أو تغيير طرق العمل.

* عدم الاستقرار السياسي يمكن أن يؤدي إلى عدم استقرار السوق، مما يؤثر على العمليات التجارية. وهنا يتوجب على المؤسسات متابعة التغيرات القانونية والسياسية بانتظام لضمان الامتثال، إلى جانب التواصل مع صانعي القرار للتأثير على السياسات التي تؤثر على الأعمال.

4. **المخاطر الاجتماعية والثقافية:** كالتغيرات في سلوك المستهلك الناتجة عن التغيرات في القيم الاجتماعية، مما يتطلب تعديلات في استراتيجيات التسويق، وإجراء استطلاعات دورية لفهم احتياجات وتوقعات العملاء.

5. مخاطر السمعة: ومن أهمها (Kizgin, 2022):

- * فقدان الثقة: أي حدث سلبي يمكن أن يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء والمستثمرين، مما يؤثر على الأداء المالي، وعلى المؤسسات تطوير خطط لإدارة الأزمات للتعامل مع الأحداث السلبية بشكل سريع وفعال.
- * التأثير على العلاقات العامة: الأحداث السلبية يمكن أن تؤدي إلى تغطية إعلامية سلبية، مما يزيد من تفاقم المشكلة، فلا بد من بناء سمعة قوية لمؤسسة من خلال الاستثمار في العلاقات العامة والتواصل الفعال مع الجمهور.

6. **المخاطر البيئية:** حيث يؤدي التغير المناخي والكوارث الطبيعية مثل الفيضانات أو الزلازل إلى تعطيل العمليات والإنتاج، فكان لزاماً على المؤسسات تبني ممارسات مستدامة تقلل من الأثر البيئي وتضمن استمرارية الأعمال، وتطوير خطط للطوارئ للتعامل مع الكوارث الطبيعية والحد من تأثيرها.

إدارة المخاطر الاستراتيجية تتطلب فهماً عميقاً لكل نوع من هذه المخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها، فمن خلال التحليل الدقيق والتخطيط الجيد، يمكن للمؤسسات تقليل تأثير هذه المخاطر وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

2-2-3 الأدوات الأساسية لإدارة المخاطر الاستراتيجية:

عندما يتعلق الأمر بإدارة المخاطر الاستراتيجية، فإن امتلاك الأدوات المناسبة يحدث فرقاً كبيراً، حيث هذه الأدوات على تقييم وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على نجاح المؤسسة بفعالية وأهمها (حشاد، 2015):

- برنامج إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) : يُعد من أهم أدوات إدارة المخاطر الاستراتيجية، فهو يوفر منصة شاملة لتحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها في جميع أنحاء المؤسسة، كما يتيح مركزية بيانات المخاطر وتتبع إجراءات التخفيف، وإعداد تقارير ثاقبة ورؤية شاملة لملف مخاطر المؤسسة، واتخاذ قرارات مدروسة للحد من التهديدات المحتملة.
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعد إحدى الأدوات الأساسية لإدارة المخاطر الاستراتيجية، وهي مقاييس قابلة للقياس تتبع أداء وتقدم المجالات الرئيسية داخل المؤسسة، فمن خلال وضع مؤشرات أداء رئيسية ذات صلة، يمكن للشركات مراقبة وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر الخاصة بها.
- تحليل SWOT : يُعد أداة قيمة أخرى لإدارة المخاطر الاستراتيجية، حيث يُشير SWOT إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهو إطار عمل مُنظم لتقييم العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما يساعد على تحديد أولويات موارد المؤسسة ووضع استراتيجيات للاستفادة من الفرص مع تقليل التهديدات إلى أدنى حد.

- أدوات رسم خرائط المخاطر : تعتبر من الأدوات الأساسية أيضاً لإدارة المخاطر الاستراتيجية، فهي تتيح تصور وتحليل الترابطات بين مختلف المخاطر وتأثيرها المحتمل على المؤسسة، من خلال رسم خرائط المخاطر الداخلية والخارجية، و تحديد مجالات المخاطر الرئيسية، ووضع مؤشرات رئيسية للمخاطر ، وفهم آثارها المتتالية المحتملة، ووضع استراتيجيات تخفيف مُستهدفة.
- تخطيط السيناريوهات: هو أداة تُعزز الجهود الاستراتيجية في إدارة المخاطر، يتضمن تخطيط السيناريوهات تطوير وتحليل سيناريوهات مستقبلية مختلفة بناءً على مجموعة من المخاطر المحتملة، واستكشاف الاحتمالات المختلفة والاستعداد لنتائج متنوعة، فمن خلال محاكاة السيناريوهات المحتملة يمكن تحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية للحد من المخاطر وتحسين عملية اتخاذ القرار.
- التكنولوجيا وتحليلات البيانات: يعتبر أمراً بالغ الأهمية لتقييم المخاطر بفعالية، فتقوم أدوات تحليل البيانات على تحليل كميات هائلة من البيانات وتحديد الأنماط والاتجاهات والمخاطر المحتملة، وهذا يقدم رؤية قيّمة واتخاذ قرارات مبنية على البيانات لإدارة المخاطر المُحددة بفعالية.

خاتمة:

نستخلص أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في عملية التخطيط الاستراتيجي. فهي تساعد المؤسسات على موازنة رغبتها في المخاطرة مع أهدافها الاستراتيجية، مما يضمن اتخاذ المؤسسة لمخاطر مدروسة تتوافق مع استراتيجيتها العامة. بالإضافة إلى ذلك تساعد إدارة المخاطر على التحقق من صحة القرارات الاستراتيجية من خلال مراعاة المخاطر المحتملة وتأثيرها المحتمل على قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها.

2-3 جودة الخدمات المصرفية

جودة الخدمات المصرفية تُعتبر أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات المالية والمصرفية في بيئة تنافسية متزايدة. تعكس جودة الخدمات المصرفية مدى قدرة البنك على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فعال وفعال.

2-3-1 مفهوم الجودة وخصائصها:

يمكننا إيضاح مفهوم الجودة كما يلي:

الجودة: إن كلمة الجودة عند الغالبية العظمى من الناس تعني "النوعية العالية" High Quality، فكلما ظهرت السلعة أو المنتج بأفضل شكل ممكن كلما أعطت نتائج مثالية أكبر (الصرن، 2016)،

وبناء على ذلك تعددت المفاهيم والتعاريف التي أوردها الباحثون والمؤلفون عن مفهوم الجودة، وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعب تحديد تعريف شامل ووافي بسبب الجوانب المختلفة التي تدخل مفهوم الجودة.

فتعرف الجودة على أنها: "مفهوم مجرد يعني أشياء تختلف حسب طبيعة الأعمال والصناعات وكذلك تعني كم يكون الأداء أو الخصائص معينة للمنتج ممتازة، خصوصاً عند مقارنتها مع معايير موضوعة سلفاً من طرف المستفيد أو المنظمة" (أبو قحف، 2011).

كما تعرف بأنها: "الإتقان وهي نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع، وتكون محكومة بمواصفات ومعايير ومقاييس نسبية تختلف من فرد لآخر ومن مكان وزمان آخر" (الطراونة، 2011).

من التعاريف السابقة تعرف الباحثة الجودة بأنها: كل ميزة أو خاصية تؤثر في الخدمة، وهو القدرة على الموازنة بين ما يرغب به العملاء وبين ما هو مقدم فعلاً، وتحقيق رغبات العميل ومتطلباته واحتياجاته.

الخدمة: تعرف الخدمة بأنها "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة شخصية لدى العميل أو المستفيد" (ماضي، 1995).

كما عرفت بأنها: "عبارة عن أوجه نشاط غير ملموس تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال على ألا يقتصر تقديم هذه الخدمة ببيع سلع أخرى" (علاق، 1999).

إذاً نرى أن الخدمة منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل نتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً.

جودة الخدمة: تزداد أهمية جودة الخدمات في عالم المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة تلك المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح من خلال تقديم هذه الخدمات كالمصارف وشركات الحوالات وغيرها، ويعود ذلك إلى أن تلك المؤسسات لا تبيع السلع الملموسة بل تقدم الخدمات لعملائها ومن هنا يأتي دور الجودة التي تعطي للمنظمة أو المؤسسة الفرصة التنافسية لكي تنافس نظيراتها في السوق، وبناء الميزة التنافسية من خلال كسب ثقة العميل وولاءه وتدعيم اسم المؤسسة والمنظمة في ذهنه (اخوارشيد، 2018).

كما تعرف جودة الخدمات بأنها: "مدى تطابق ما تقدمه الخدمة للمستهلك في ظل توقعاته مما يفترض أن يحصل عليه منها" (النعمي ، 2009).

فأن تطبيق الجودة في أي مؤسسة يتمثل في ثلاث فوائد رئيسية وهي:

- الفوز برضا العميل: ويتم ذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم، وبما أن رضا العميل هو الحجر الأساس في المؤسسات الخدمية، فإن تحسين جودة الخدمة يعني تعزيز الولاء وضمان العميل مستقبلاً.
- تخفيض التكاليف: حيث أن أهم مبدأ من مبادئ الجودة هو القيام بالعمل أو تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة، مما يعني تقليل الأخطاء والتكاليف المترتبة على إعادة تصحيح الخدمة عند القيام بها بشكل خاطئ.
- الميزة التنافسية: فعندما تتميز المؤسسة بتقديم خدمات ذات جودة عالية، ينعكس هذا الأمر على رضا العميل وبالتالي بناء قاعدة عملاء مستدامة، مما يؤدي إلى تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وبناء سمعة إيجابية بين العملاء وجذب عملاء جدد.

أما في العمل المصرفي فتم تعريف جودة الخدمات المصرفية بأنها: "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، وأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها" (شايب، 2007).

حيث يوضح التعريف السابق الفرق ما بين التوقعات عن الخدمة والإدراك الفعلي لها من قبل الزبائن.

كما عرفت بأنها: "إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على إتقانها، فإذا تبنى البنك عملية تقديم خدمة ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن" (أبو خريص و شكشك، 2015).

ومن خلال هذا التعريف نرى بأن جودة الخدمة المصرفية تتمثل بمدى قدرة البنك على تحديد المتطلبات المرجوة من قبل العملاء، وتقديم أفضل الخدمات لتتماشى مع متطلباتهم وتتفوق عليها.

خلاصة التعاريف السابقة يمكننا القول بأن جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف هي المحدد الرئيسي لرضا الزبون، وهو من الأولويات الأساسية في تعزيز جودة الخدمات سواء أكانت خدمة

متوقعة أم مدركة من وجهة نظر الزبائن، من خلال العمل على تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن المدركة.

2-3-2 أبعاد جودة الخدمة:

هناك مجموعة من الأبعاد التي تميز الجودة، ولكنها تختلف باختلاف آراء المؤلفين والباحثين في هذا المجال في تحديد أبعادها، ويمكن حصر كافة أبعاد جودة الخدمة بالعناصر الخمسة المتمثلة بالآتي (Purwanto, 2020):

1. الملموسية: وتشمل البيئة المكانية لتقديم الخدمة وما تتضمنه من تسهيلات مادية وتصميم وتنظيم، وحدثة الأجهزة بالإضافة إلى مظهر مقدمي الخدمة.
2. الاعتمادية والثقة: أي تقدم الخدمة في الوقت المحدد والمعلن عنه وبالسرية المناسبة، وأن تكون صحيحة من المرة الأولى، والوفاء بكافة التعهدات التي ألزمت المنظمة نفسها بتقديمها، وسيادة مناخ الثقة لدى العاملين والمسؤولين عن تقديم الخدمة.
3. الاستجابة: تتمثل بالاستعداد الدائم من قبل العاملين للتعاون والاستجابة الفورية للعملاء مهما كانت درجة الانشغال، وتقديم ما يرغب به من خدمات بسرعة، وإخباره بموعد تقديم الخدمة والانتهاء منها، كما تتضمن الرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء.
4. اللباقة: امتلاك العاملين مقدمي الخدمة للمعرفة الكافية والمهارات اللازمة التي تسمح بأداء العمليات وإجراءات الخدمة، والقدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية، وتفهم احتياجات العملاء، ووضع مصالحهم في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين، والعناية الشخصية بالعملاء، وتقدير ظروفه والتعاطف معه، وسيطرة روح المرح والصدقة في التعامل مع العملاء، بالإضافة إلى تقديم الخدمة في أوقات مخصصة تلائم أوقات الراغبين بالحصول عليها.
5. الأمان: يعبر عنها من خلال إحساس العميل بالراحة والأمان أثناء التعامل مع مقدمي الخدمة الذي يمتلك المهارة والمعرفة اللازمة، واتسامه بالأدب وحسن الخلق، كما استمرارية المنظمة بمتابعة حالة الخدمة وكيفية أدائها، والحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء، كما أن دعم الإدارة وتأييدها للعاملين يساهم في نشر جو من الثقة والأمان ما يؤثر إيجاباً على أداء الوظائف بكفاءة.

2-3-3 تأثير المخاطر التشغيلية على جودة الخدمات المصرفية:

تعد المخاطر التشغيلية متأصلة في جميع أنشطة البنوك ومنتجاتها وخدماتها لذا تعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة الخدمات المصرفية، وخاصة في بيئات مثل سورية التي تواجه تحديات اقتصادية وسياسية بسبب الظروف الاقتصادية والجيوسياسية، وهذه التحديات تتمثل في (مرازقة، 2022):

1. خسائر مادية مباشرة وغير مباشرة:

قد تتسبب المخاطر التشغيلية في خسائر مالية كبيرة بسبب الأعطال في الأنظمة، الأخطاء البشرية في المعاملات، أو الاحتيال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي إلى خسائر غير مباشرة تتمثل في فقدان العملاء، الإضرار بالسمعة، وتراجع القدرة التنافسية .

2. تدهور تجربة العميل:

يمكن أن تؤثر المشكلات التشغيلية على سرعة ودقة تقديم الخدمات المصرفية، مما يقلل من رضا العملاء. على سبيل المثال، قد تؤدي الأنظمة القديمة أو الأعطال في التطبيقات الرقمية إلى صعوبة الوصول إلى الخدمات أو بطء معالجتها .

3. عدم الامتثال التنظيمي:

عدم إدارة المخاطر التشغيلية بشكل فعال قد يؤدي إلى مخالفات للقوانين واللوائح المصرفية، مما يعرض البنوك لعقوبات وقد يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، خاصة فيما يتعلق بحماية البيانات والخصوصية .

4. زيادة تكاليف التشغيل:

في محاولة لتصحيح الأخطاء ومعالجة المشكلات الناتجة عن المخاطر التشغيلية، قد تضطر البنوك إلى زيادة الإنفاق على استعادة الأنظمة، تدريب الموظفين، أو تعويض العملاء المتضررين، مما يؤثر على ربحيتها وجودة الخدمات التي يمكن تقديمها (عبد الماجد، 2020) .

5. فقدان الثقة:

قد تؤدي تكرار المشكلات التشغيلية إلى فقدان ثقة العملاء في استقرار وموثوقية الخدمات المصرفية المقدمة، مما يدفعهم للبحث عن بدائل .

6. ضعف البنية التحتية:

7. صعوبة الحصول على التقنيات الحديثة:

8. التحديات المتعلقة بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية: فعدم كفاءة الموظفين قد تؤدي إلى ضغط

إضافي على الموظفين، مما قد يؤثر على أدائهم وقدرتهم على تقديم خدمة العملاء بشكل جيد.

إن العلاقة بين المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية هي علاقة متبادلة؛ حيث أن تحسين جودة الخدمات يمكن أن يقلل من المخاطر التشغيلية، والعكس صحيح. لذلك، يجب على البنوك التركيز على استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة.

2-3-4 تأثير المخاطر الاستراتيجية على جودة الخدمات المصرفية:

من أهم التأثيرات المحتملة للمخاطر الاستراتيجية على جودة الخدمات المصرفية ما يلي (Emblemsvag & Kjolstad, 2022):

1. التغيرات الاقتصادية:

المتمثلة بالتضخم فارتفاع معدلات التضخم يمكن أن يؤدي إلى زيادة تكاليف التشغيل للبنوك، مما يجعلها مضطرة لرفع الرسوم على الخدمات أو تقليل جودة الخدمة المقدمة، أما انخفاض قيمة العملة فقد يؤثر ذلك على قدرة العملاء على سداد القروض أو استخدام الخدمات المصرفية، مما يزيد من نسبة الديون المتعثرة ويؤثر سلباً على جودة الخدمة.

2. عدم توافق الاستراتيجيات مع احتياجات السوق:

حيث أن فشل البنوك في إجراء دراسات سوقية دقيقة يمكن أن يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات لا تلبي احتياجات العملاء، مما يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء، وهذا بدوره يجعل البنوك بحاجة إلى إعادة تقييم استراتيجياتها لتقديم خدمات تتناسب مع هذه التوجهات.

3. تأثير الأزمات السياسية:

إن عدم الاستقرار السياسي التي مرت في سورية أدت إلى تراجع الاستثمارات وارتفاع مستويات المخاطر، مما قد يحد من قدرة البنوك على تقديم خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية، ناهيك عن أن السياسات الحكومية المتغيرة قد تؤدي إلى فرض قيود على العمليات المصرفية، مما يؤثر على جودة الخدمة والقدرة على تلبية احتياجات العملاء (Raheem & Sahib, 2022).

4. تحديات المنافسة:

إن دخول مؤسسات مالية جديدة قد يزيد من المنافسة، مما يجعل البنوك التقليدية مضطرة لتقديم خدمات أفضل ولكن قد لا تتمكن من ذلك بسبب قيود استراتيجية، أو استراتيجيات تسعير غير فعالة تؤثر على الربحية وجودة الخدمة.

5. نقص الخبرة:

عدم وجود كفاءات متخصصة في إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية غير مدروسة، مما يزيد من التعرض لمخاطر استراتيجية تؤثر على جودة الخدمة، كفشل البنك في وضع خطط طوارئ فعالة يمكن أن يؤدي إلى تدهور مستوى الخدمة أثناء الأزمات.

6. الابتكار والتكنولوجيا:

عدم الاستثمار في التكنولوجيا وعدم مواكبة الابتكارات التكنولوجية مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتطبيقات المحمولة يمكن أن يجعل البنوك أقل جاذبية للعملاء، فقد أضحت التكنولوجيا تلعب دوراً حاسماً في تحسين تجربة العملاء، وفشل البنوك في تقديم حلول رقمية متقدمة يمكن أن يؤثر سلباً على رضاهم عن جودة الخدمات.

7. سمعة البنك

فشل البنوك في التواصل بشكل فعال مع العملاء خلال الأزمات قد يؤدي إلى فقدان الثقة وبالتالي تراجع جودة الخدمة، فأى أزمات أو فضائح مالية قد تؤدي إلى تدهور سمعة البنك، مما يجعل العملاء يترددون في التعامل معه.

8. عدم القدرة على التكيف:

عدم القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق يمكن أن يؤدي إلى فقدان الفرص، مما يؤثر على القدرة التنافسية وجودة الخدمة. وقد ينتج عدم التكيف من خلال عدم الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم قد يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة منخفضة (Wallace, 2003).

9. الامتثال والتنظيم:

عدم الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية يمكن أن يؤدي إلى غرامات وعقوبات تؤثر سلباً على العمليات والخدمات، كذلك الالتزام بالإجراءات التنظيمية المعقدة قد يؤدي إلى تأخير الخدمات وتقليل كفاءة العمليات.

ونرى أنه يجب على البنوك في سورية التعامل مع المخاطر الاستراتيجية بشكل شامل ومتوازن لضمان تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة. يتطلب ذلك استراتيجيات مرنة، استثمارات في التكنولوجيا، وتحليل دقيق للبيئة المحيطة لضمان النجاح والاستدامة.

كما تتفاعل المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية بشكل معقد، حيث تؤثر القرارات الاستراتيجية على قدرة البنك على تقديم خدمات متميزة. عندما تتجاهل البنوك المخاطر الاستراتيجية أو تفشل في التكيف مع التغيرات في السوق، فإنها تعرض جودة خدماتها للخطر، مما يمكن أن يؤدي إلى فقدان العملاء وسمعة سلبية. بالمقابل، تحسين جودة الخدمات يعزز من قدرة البنك على مواجهة التحديات الاستراتيجية، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم. لذا، يتعين على المؤسسات المالية اعتماد استراتيجيات

شاملة لإدارة المخاطر والتركيز على تحسين جودة الخدمة لضمان النجاح المستدام في بيئة تنافسية متغيرة.

خاتمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة عدد من التغيرات التي جعلته عرضة للمخاطر مما أثر على نجاح تطوير المؤسسات وجودة خدماتها، كان لابد من إدارة تحد من هذه المخاطر بشكل استراتيجي تسمى إدارة المخاطر الاستراتيجية التي كان لها دور حيوي وفعال في تحقيق نجاح التطوير التنظيمي للمؤسسات بصفة عامة وتحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل خاص.

الفصل الثالث : المنهجية والتصميم

3-1 تمهيد:

يقوم هذا الفصل على الدراسة الميدانية لمؤشرات المخاطر التشغيلية والاستراتيجية التي تواجه المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية وذلك من خلال استبيان مؤلف من عدة محاور يقيس كل محور منها نظرة العاملين حول المخاطر التشغيلية والاستراتيجية في المصرف عينة الدراسة وتحليل مدى ارتباطها بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف.

3-2 منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم هذا المنهج دراسة وتحليل ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية محددة ومن ثم تفسيرها، وهذا المنهج قائم على دراسة الأسس النظرية في المراجع التي تخص موضوع البحث وهو المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية إلى جانب جودة الخدمات المصرفية، وسيتم إعداد دراسة تحليلية لواقع هذه المخاطر وتقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال أبعادها من وجهة نظر المتعاملين المصرفيين.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بكافة المتعاملين في المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة منهم، حيث بلغ عدد المتعاملين للمصرف التجاري ما يقارب 45 ألف متعامل في محافظة اللاذقية، وقد تم توزيع استبيان الكتروني على منصات التواصل الاجتماعي وتم الحصول على 405 إجابة قابلة للتحليل، ويتوافق حجم العينة مع الحد الأدنى لحجم العينة المحدد بقانون حجم العينة لمجتمع معلوم وفق ما يلي:

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)} = \frac{45000}{1+45000(0.05^2)} \approx 396$$

N : حجم المجتمع الكلي. e : مستوى الدلالة (0.05). n : حجم العينة.

3-4 أداة الدراسة:

تم تصميم استبيان موجه العملاء المصرفيين في محافظة اللاذقية السورية وهدف إلى قياس اتجاهاتهم نحو واقع المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية واثرها في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري، وهو مؤلف من المؤشرات التالية:

- **المحور الأول: المتغيرات الشخصية** (الجنس، العمر، العمل، المؤهل العلمي).
- **المحور الثاني المخاطر التشغيلية المصرفية:** ويقسم إلى ثلاثة مؤشرات وهي:
 - **(البنية التحتية (أجهزة ومعدات)):** والهدف منه التعرف على مستوى البنية التحتية وهل تساهم في تشكيل مخاطر تشغيلية.
 - **(مستوى التكنولوجيا):** والهدف منه التعرف على مستوى التكنولوجيا وتطورها وهل ينتج عنها أخطاء ترفع من مستوى المخاطر التشغيلية.
 - **(وفرة وكفاءة الموارد البشرية):** والهدف منه التعرف على قدرات الموارد البشرية المتوافرة وإمكانياتها على تنفيذ العمليات المصرفية ومدى التزامهم بأخلاقيات العمل.
- **المحور الثالث المخاطر الاستراتيجية المصرفية:** ويقسم إلى ثلاثة مؤشرات وهي:
 - **(المخاطر الاقتصادية):** والهدف منه التعرف على تأثير المصرف بالواقع الاقتصادي لسورية وقدرته على مواجهة المخاطر الناشئة عنه.
 - **(المخاطر الأمنية والاجتماعية):** والهدف منه التعرف على تأثير المصرف بالأحداث السياسية والقرارات الصادرة عن الجهات الوصائية نتيجة اتخاذ سياسات معينة وخاصة سياسات السيولة.
 - **(المخاطر الاقتصادية):** والهدف منه التعرف على تأثير المصرف بالحالة الأمنية التي تشهدها سورية حالياً ومستوى الوعي المصرفي للعملاء.
- **المحور الثالث (جودة الخدمات المصرفية):** والهدف منه التعرف على مستوى تقييم المتعاملين لجودة الخدمات المصرفية وفق أبعادها الخمسة.

وتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي في قياس المؤشرات، ولتفسير المتوسطات تم استخدام المعيار الإحصائي التالي:

جدول 3- 1 تصنيفات ليكارت الخماسي لقيم المتوسطات

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.79-1]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]

المصدر: (الغامدي، 2016)

3-5 ثبات أداة الدراسة:

لاختبار الثبات نستخدم معامل الفا كرونباخ، يأخذ قيمة تتراوح بين [0-1] وتعتبر القيمة مقبولة إذا تجاوزت 0.6، وأظهرت نتائج اختبار الفا كرونباخ لكل محور على الشكل التالي:

جدول 3- 2 نتيجة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان والمحاور

المحور	N of Items	Cronbach's Alpha
المخاطر التشغيلية	16	.909
البنية التحتية (أجهزة ومعدات)	5	.862
مستوى التكنولوجيا	5	.714
وفرة وكفاءة الموارد البشرية	6	.834
المخاطر الاستراتيجية	16	.826
المخاطر الاقتصادية	5	.759
المخاطر السياسية	5	.960
المخاطر الأمنية والاجتماعية	6	.766
جودة الخدمات المصرفية	22	.967
الاستبيان	54	.968

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الاختبار لجميع المحاور هي مقبولة وهذا دليل على ثبات محاور الاستبيان وجودة نتائجه.

وقد تم تحكيم الاستبيان من قبل السادة الدكاترة في القسم ومنهم: الدكتور احمد خيربك¹، الدكتور غسان دخول²، وتم توجيه عدة ملاحظات كان من اهمها:

- تعديل صياغة بعض العبارات بحيث تكون أكثر سهولة واستيعاباً للمستبين به.
- حذف او اضافة بعض العبارات وجعلها أكثر تعبيراً عن مضمون المحور.
- توحيد اتجاه العبارات التي تزيد من متانة المحور (جعل جميع العبارات تحمل الاتجاه الايجابي).

وقد تم الالتزام بجميع الملاحظات

¹ د. احمد نبيل خيربك ، دكتوراه في الاقتصاد من قسم الاحصاء والرمجة تخصص تنمية وسكان (التخصص الدقيق: تنمية سياسات مالية ومصرفية) ، جامعة تشرين ahmadkherbeek@gmail.com

² د. غسان محمد دخول ، دكتوراه في الاقتصاد من قسم الادارة (التخصص الدقيق: ادارة الجودة الشاملة) ، جامعة تشرين ghassan.m.dakhoul@gmail.com

3-6 توصيف خصائص عينة الدراسة.

إن دراسة المتغيرات الشخصية للمبحوثين تعطي فكرة عن مدى تمثيل العينة للمجتمع فيما إذا كانت تشمل كافة شرائح المتعاملين باختلاف صفاتهم الشخصية، وقد تم اختيار عدد من المتغيرات الشخصية التي تتناسب مع البحث وهي على الشكل التالي:

(1) خصائص العينة حسب الجنس:

يظهر الجدول التالي تكرارات الجنس في العينة، وهي على الشكل التالي:
جدول 3- 3 خصائص العينة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	223	55.1	55.1	55.1
أنثى	182	44.9	44.9	100.0
Total	405	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن توزع أفراد العينة يمثل العدد الأكبر للمتعاملين الذكور بنسبة 55% بينما الإناث بلغت نسبتهم 45% وهذه النسبة متقاربة مع المجتمع وفقا لملاحظة الباحثة وإفادات الإداريين في فروع المصرف في محافظة اللاذقية.

(2) خصائص العينة حسب العمر:

يظهر الجدول التالي تكرارات العمر في العينة، وهي على الشكل التالي:
جدول 3- 4 خصائص العينة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-30 سنة	34	8.4	8.4	8.4
من 31 - 45 سنة	110	27.2	27.2	35.6
من 46 إلى 60 سنة	153	37.8	37.8	73.3
أكبر من 60	108	26.7	26.7	100.0
Total	405	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من الفئة فوق 46 عام وهذا ما ينطبق على الفئات العمرية في المجتمع إذ أن غالبية المتعاملين هم من موظفي القطاع العام والمتقاعدين في هذه المرحلة مما يؤدي إلى إعطاء صورة واقعية عن تقييم المؤشرات.

3) خصائص العينة حسب العمل:

يظهر الجدول التالي تكرارات العمل في العينة، وهي على الشكل التالي:

جدول 3 - 5 خصائص العينة حسب العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قطاع عام	102	25.2	25.2	25.2
قطاع خاص	56	13.8	13.8	39.0
عمل حر	100	24.7	24.7	63.7
متقاعد	147	36.3	36.3	100.0
Total	405	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن أفراد العينة موزعة على كافة الفئات مما يعطي تنوع في الإجابات وشمولية للفئات كافة ضمن مجال العمل وخاصة فئة القطاع العام والمتقاعدين إذ ارتفعت نسبتهم عن باقي الفئات

4) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

يظهر الجدول التالي تكرارات المؤهل العلمي في العينة، وهي على الشكل التالي:

جدول 3 - 6 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوية عامة وما دون	96	23.7	23.7	23.7
معهد	114	28.1	28.1	51.9
إجازة جامعية	163	40.2	40.2	92.1
دراسات عليا	32	7.9	7.9	100.0
Total	405	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من الفئة الجامعية وبلغت هذه النسبة 40% وبالتالي لديهم الخبرة الكافية من ناحية توصيف المؤشرات وما مدى تطابقها مع المبادئ العلمية نتيجة الاطلاع الأكاديمي عليها.

3-7 المعالجة الإحصائية.

سيتم الاعتماد على عدد من الاختبارات الإحصائية وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: لقياس خصائص العينة المدروسة وفق المتغيرات الشخصية التي تم اختيارها لهذا البحث.
- اختبارات الإحصاء الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، القيم الصغرى، القيم الكبرى): بهدف قياس واقع المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية، حيث سيتم الاعتماد في التوصيف على مقياس ليكارت الخماسي للعبارات ومن ثم حساب قيم الإحصاء الوصفي لكل محور.
- الانحدار الخطي المتعدد: بهدف قياس اثر المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية.
- اختبارات الفروق: اختبار تحليل التباين Anova لقياس الفروق في اتجاهات العملاء حول جودة الخدمات حسب المتغيرات الشخصية لهم.

سيتم استخدام برنامج SPSS23 في استخراج البيانات وإظهار النتائج

الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 تمهيد.

يقوم هذا الفصل على تحليل إجابات المتعاملين وفق الاختبارات الإحصائية المناسبة حيث تم تحليل النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة وفق مقاييس الإحصاء الوصفي التي تم الإشارة إليها سابقاً، ومن ثم اختبار الفرضيات الإحصائية وتفسير النتائج وذلك باستخدام برنامج spss23 الإحصائي:

4-2 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باحتساب المتوسط والانحراف المعياري لكل متغير، وذلك بحسب مقياس ليكارت الخماسي:

4-2-1 النتائج الوصفية لمؤشرات المخاطر التشغيلية في المصارف:

تم قياس متغير المخاطر التشغيلية عن طريق ثلاثة مؤشرات أساسية وتحليل نتائجها الوصفية وفق ما يلي:

1) محور تقييم البنية التحتية (أجهزة ومعدات):

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور البنية التحتية وبلغ عددها 5 عبارات، وهي كمايلي:

جدول 3- 7 تقييم المخاطر التشغيلية (البنية التحتية)								
الترتبة	مجال المقياس	c.v	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1	حيادي	5.62%	.167	2.97	3	2	405	تعتبر البنية التحتية الحالية للمصرف مناسبة لتلبية احتياجاتك
2	حيادي	11.78%	.338	2.87	3	2	405	ان كفاءة أنظمة الأمن والسلامة المادية في الفروع تعتبر جيدة (كاميرات المراقبة، أنظمة الإنذار، الخزائن)
5	حيادي	21.09%	.561	2.66	3	1	405	ان كفاءة الأجهزة والمعدات في الفروع تعتبر جيدة (كمبيوترات مخدمات، منظمات كهربائية)
4	حيادي	13.72%	.387	2.82	3	2	405	المشاكل التي تواجهها الناتجة عن أخطاء البنية التحتية يمكن تداركها بسهولة
3	حيادي	11.78%	.338	2.87	3	2	405	المشكلات الناتجة عن البنية التحتية لا تتكرر بشكل دائم
	حيادي	8.81%	.24997	2.8365	3.00	2.00	405	(البنية التحتية) أجهزة ومعدات)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمةً مُتوسط مؤشر البنية التحتية هو 2.8365 ونلاحظ أنها وقعت ضمن مجال الحيادي وهذا ما يدل على أن هناك حيادية حول أن البنية التحتية تسبب مخاطر تشغيلية ولم يتجه المتعاملين إلى التقييم الإيجابي وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والحيادي حيث تشير قيمة الانحراف المعياري إلى توافق في الإجابات (قيمة صغيرة تجاه قيمة المتوسط) وهذا من شأنه أن يشير إلى أنه يوجد توجه حيادي يميل إلى السلبي، وبالتالي تقييم المحور مقارب من قيمة المحايد ويتصف بالتقييم السلبي كونه أقل من قيمة 3، ونلاحظ من القيم الصغرى والكبرى تأكيداً على أنه لا يوجد تقييمات إيجابية وهذا ما يضعف تقييم المتغير.

ونلاحظ أيضاً أنَّ هناك تقارب في درجة تقييم المُتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد مع اختلافات بسيطة بالقيم ورتبها على الشكل التالي:

- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة تعتبر البنية التحتية الحالية للمصرف مناسبة لتلبية احتياجاتك واتخذت الرتبة (1) أعلى تقييم.
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية أن كفاءة أنظمة الأمن والسلامة المادية في الفروع تعتبر جيدة (كاميرات المراقبة، أنظمة الإنذار، الخزائن)، واتخذت الرتبة (2).
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية أن كفاءة الأجهزة والمعدات في الفروع تعتبر جيدة (كمبيوترات مخدمات، منظمات كهربائية) واتخذت الرتبة (5) أدنى تقييم.
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية المشاكل التي تواجهها الناتجة عن أخطاء البنية التحتية يمكن تداركها بسهولة، واتخذت الرتبة (4).
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية المشكلات الناتجة عن البنية التحتية لا تتكرر بشكل دائم، واتخذت الرتبة (3).

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتيجة أنَّ البنية التحتية لا تتمتع بالتقييم الإيجابية بمختلف جوانبها وذلك بسبب وجود معوقات متعددة لتطور هذا المجال بالرغم من تحديث الأجهزة مثل محدودية القدرة على التشغيل بطاقتها الكلية جراء الظروف المحيطة.

(2) محور تقييم مستوى التكنولوجيا :

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور مستوى التكنولوجيا وبلغ عددها 5 عبارات، وهي كمايلي:

جدول 3- 8 تقييم المخاطر التشغيلية (مستوى التكنولوجيا)							
الرتبة	مجال المقياس	c.v	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N
1	حيادي	5.89%	.175	2.97	3	2	405
2	حيادي	5.89%	.165	2.92	3	2	405
3	حيادي	5.89%	.162	2.90	3	2	405
5	حيادي	15.57%	.436	2.80	3	1	405
4	حيادي	11.32%	.326	2.88	3	2	405
	حيادي	6.52%	.19017	2.9151	3.00	2.00	405

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمةً متوسط مؤشر مستوى التكنولوجيا هو 2.9151 ونلاحظ أنها وقعت ضمن مجال الحيادي وهذا ما يدل على ان هناك حيادية حول ان مستوى التكنولوجيا تسبب مخاطر تشغيلية بل ولم يتجه المتعاملين إلى التقييم الإيجابي وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والحيادي حيث تشير قيمة الانحراف المعياري إلى توافق في الإجابات (قيمة صغيرة تجاه قيمة المتوسط) وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي بالمطلق، وبالتالي تقييم المحور مقارب من قيمة المحايد 3 بشكل كبير، ونلاحظ من القيم الصغرى والكبرى تأكيداً على انه لا يوجد تقييمات إيجابية وهذا ما يضعف تقييم المتغير.

ونلاحظ أيضاً أنَّ هناك تقارب في درجة تقييم المتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد مع اختلافات بسيطة بالقيم ورتبتها على الشكل التالي:

- هناك تقييم حيادي لعبارة ان زمن معالجة المعاملات يعتبر مقبول واتخذت الرتبة (1) اعلى تقييم.
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة يعتبر المستوى التكنولوجي في المصرف جيداً، واتخذت الرتبة (2).
- هناك تقييم حيادي لعبارة تتمتع المخدمات وشبكة المصرف بسرعة الاستجابة، واتخذت الرتبة (3).
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة مستوى تعطل الأنظمة أو بطئها يعتبر مقبول، واتخذت الرتبة (5).

- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة مستوى التكنولوجيا في المصرف يماثل المستوى العالمي أو قريب منه، واتخذت الرتبة (4).

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتيجة أنَّ مستوى التكنولوجيا مقبول إلى حد ما بمختلف جوانبه ولكنه لم يتعدى التقييم الإيجابي وذلك بسبب وجود معيقات متعددة لتطور هذا المجال وخاصة العقوبات المفروضة على سورية في الفترة السابقة مما حد من انتقال التكنولوجيا إلى المصارف السورية.

(3) محور تقييم نقص وكفاءة الموارد البشرية :

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور نقص وكفاءة الموارد البشرية وبلغ عددها 5 عبارات، وهي كمايلي:

جدول 3- 9 تقييم المخاطر التشغيلية (نقص وكفاءة الموارد البشرية)								
الرتبة	مجال المقياس	c.v	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
2	حيادي	12.99%	.369	2.84	3	2	405	يتميز الكادر البشري بكفاءة عالية في تنفيذ طلبات العملاء
4	حيادي	15.78%	.434	2.75	3	2	405	لم تعرض لحالات ابتزاز أو خداع من قبل العاملين في المصرف
5	حيادي	16.26%	.444	2.73	3	2	405	مستوى الأخطاء البشرية في تقديم الخدمات يعتبر مقبول
3	حيادي	14.59%	.407	2.79	3	2	405	المعلومات التي يقدمها الموظفون تتصف بالدقة وتلبي حاجة العملاء
6	حيادي	16.23%	.443	2.73	3	2	405	العاملين خبراء بالتعامل مع البرامج المصرفية من أجل تقديم الخدمة بشكل مثالي
1	حيادي	10.93%	.316	2.89	3	2	405	ان عدد الموظفين يعتبر كافي لتقديم الخدمات بمستوى مقبول) زمناً وجودة)
	حيادي	10.76%	.29984	2.7872	3.00	2.00	405	وفرة وكفاءة الموارد البشرية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمةً متوسط مؤشر نقص وكفاءة الموارد البشرية هو 2.7872 ونلاحظ أنها وقعت ضمن مجال الحيادي وهذا ما يدل على ان هناك حيادية حول ان وفرة وكفاءة الموارد البشرية وانها تسبب مخاطر تشغيلية ولم يتجه المتعاملين إلى التقييم الإيجابي وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والحيادي حيث تشير قيمة الانحراف المعياري إلى توافق في الإجابات (قيمة صغيرة تجاه قيمة المتوسط) وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي يميل إلى السلبي، وبالتالي تقييم المحور مقارب من قيمة المحايد ويتصف بالتقييم السلبي كونه اقل من قيمة 3، ونلاحظ من القيم الصغرى والكبرى تأكيداً على انه لا يوجد تقييمات إيجابية وهذا ما يضعف تقييم المتغير.

ونلاحظ أيضاً أنَّ هناك تقارب في درجة تقييم المتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد مع اختلافات بسيطة بالقيم ورتبتها على الشكل التالي:

- هناك تقييم حيادي لعبارة يتميز الكادر البشري بكفاءة عالية في تنفيذ طلبات العملاء، واتخذت الرتبة (2)
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة لم اتعرض لحالات ابتزاز أو خداع من قبل العاملين في المصرف، واتخذت الرتبة (4)
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة مستوى الأخطاء البشرية في تقديم الخدمات يعتبر مقبول، واتخذت الرتبة (5)
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة المعلومات التي يقدمها الموظفون تتصف بالدقة وتلبي حاجة العملاء، واتخذت الرتبة (3)
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة العاملين خبراء بالتعامل مع البرامج المصرفية من أجل تقديم الخدمة بشكل مثالي، واتخذت الرتبة (6) أدنى تقييم.
- هناك تقييم حيادي لعبارة ان عدد الموظفين يعتبر كافي لتقديم الخدمات بمستوى مقبول) زمنيا , وجودة) واتخذت الرتبة (1) اعلى تقييم.

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتيجة أنَّ وفرة وكفاءة الموارد البشرية لا تتمتع بالتقييم الإيجابية بمختلف جوانبها وذلك بسبب وجود بعض الحالات من الابتزاز ووجود أخطاء نتيجة المستوى التقني الموجود وضعف كفاءة وعدد العاملين نتيجة تسرب عدد منهم خارج المصرف بحثاً عن فرصة أكثر دخلاً.

ومما سبق نستنتج ان المتعاملين اتجهوا إلى الحيادية في تقييم المخاطر التشغيلية وفق مؤشرات الثلاث المدروسة ولم يكن هناك اختلافات كبيرة بين هذه المؤشرات مما أدى إلى استقرار متغير المخاطر التشغيلية عند الحيادية وبالتالي هناك ضعف في أداء المصرف ويواجه مخاطر تشغيلية متعددة الجوانب، والجدول التالي يظهر تقييم المخاطر التشغيلية.

جدول 3- 10 تقييم المخاطر التشغيلية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البنية التحتية) أجهزة ومعدات)	405	2.00	3.00	2.8365	.25261
مستوى التكنولوجيا	405	2.00	3.00	2.9151	.19674
وفرة وكفاءة الموارد البشرية	405	2.00	3.00	2.7872	.30126
مخاطر تشغيلية	405	2.00	3.00	2.8463	.23560
Valid N (listwise)	405				

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

4-2-1 النتائج الوصفية لمؤشرات المخاطر الاستراتيجية في المصارف:

تم قياس متغير المخاطر الاستراتيجية عن طريق ثلاثة مؤشرات أساسية وتحليل نتائجها الوصفية وفق ما يلي:

4) محور تقييم المخاطر الاقتصادية:

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور المخاطر الاقتصادية وبلغ عددها 5 عبارات، وهي كمايلي:

جدول 3- 11 تقييم المخاطر الاستراتيجية (المخاطر الاقتصادية)								
الرتبة	مجال المقياس	c.v	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
5	حيادي	15.40%	.425	2.76	3	2	405	العملاء يتصفون بمستوى معيشي جيد بشكل عام ولديهم القدرة على دفع التزاماتهم
3	حيادي	9.08%	.265	2.92	3	2	405	بريك ان المصرف لا يتأثر بشكل كبير بالتقلبات الاقتصادية) التضخم، أسعار الصرف(....
1	حيادي	5.89%	.175	2.97	3	2	405	تعتقد أن سياسات المصرف المالية قادرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية الحالية
2	حيادي	5.89%	.213	2.97	3	2	405	يعالج المصرف حالة نقص السيولة بحكمة وتيسير الأمور للمتعاملين
4	حيادي	12.92%	.367	2.84	3	2	405	يمتلك المصرف القدرة المالية على تلبية احتياجات العملاء
	حيادي	7.37%	.21323	2.8928	3.00	2.00	405	المخاطر الاقتصادية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط مؤشر المخاطر الاقتصادية هو 2.8928 ونلاحظ أنها وقعت ضمن مجال الحيادي وهذا ما يدل على ان هناك حيادية حول ان المصرف يواجه مخاطر اقتصادية ولكن لم يتعدى هذا التقييم إلى التقييم الإيجابي وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والحيادي حيث تشير قيمة الانحراف المعياري إلى توافق في الإجابات (قيمة صغيرة تجاه قيمة المتوسط) وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي تام، ونلاحظ من القيم الصغرى والكبرى تأكيداً على انه لا يوجد تقييمات إيجابية وهذا ما يضعف تقييم المتغير.

ونلاحظ أيضاً أنَّ هناك تقارب في درجة تقييم المتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد مع اختلافات بسيطة بالقيم ورتبها على الشكل التالي:

- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة العملاء يتصفون بمستوى معيشي جيد بشكل عام ولديهم القدرة على دفع التزاماتهم، واتخذت الرتبة (5) ادنى تقييم.
- هناك تقييم حيادي لعبارة بريك ان المصرف لا يتأثر بشكل كبير بالتقلبات الاقتصادية) التضخم , أسعار الصرف(.....، واتخذت الرتبة (3).
- هناك تقييم حيادي لعبارة تعتقد أن سياسات المصرف المالية قادرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية الحالية، واتخذت الرتبة (1) اعلى تقييم.
- هناك تقييم حيادي لعبارة يعالج المصرف حالة نقص السيولة بحكمة وتيسير الأمور للمتعاملين، واتخذت الرتبة (2).
- هناك تقييم حيادي لعبارة يمتلك المصرف القدرة المالية على تلبية احتياجات العملاء، واتخذت الرتبة (4).

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتيجة أنَّ المخاطر الاقتصادية لا تتمتع بالتقييم الإيجابية بمختلف جوانبها أي ان المصرف يواجه هذه المخاطر بشكل معتدل وذلك بسبب وجود معوقات متعددة أهمها أثار العقوبات الاقتصادية على سورية ومحددات السيولة الناتجة عنها.

5) محور تقييم المخاطر السياسية :

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور المخاطر السياسية وبلغ عددها 5 عبارات، وهي كمايلي:

جدول 3- 12 تقييم المخاطر الاستراتيجية (المخاطر السياسية)								
الرتبة	مجال المقياس	c.v	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
5	حيادي	14.02%	.422	3.01	4	2	405	تؤثر القرارات الحكومية أو التشريعات الجديدة على عمليات المصرف بالإيجاب
3	حيادي	11.42%	.346	3.03	4	2	405	تحاكي السياسات حاجات العملاء بشكل جيد
1	حيادي	11.21%	.343	3.06	4	2	405	يخاطب المصرف الإدارة العليا في حال وجود حالات تخالف الإجراءات والسياسات بهدف تسيير حاجات العملاء في حال كانت منطقية وواقعية
4	حيادي	12.35%	.373	3.02	4	2	405	يطبق المصرف القرارات والسياسات الحكومية بشكل جيد
2	حيادي	11.02%	.336	3.05	4	2	405	انعكس قرار الغاء العقوبات على سورية بالإيجاب أداء المصرف
	حيادي	11.18%	.33900	3.0262	4.00	2.00	405	المخاطر السياسية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة مُتوسط مؤشر المخاطر الاقتصادية هو 3.0262 ونلاحظ أنها وقعت ضمن مجال الحيادي وهذا ما يدل على ان هناك حيادية حول ان المصرف يواجه مخاطر سياسية ولكن لم يتعدى هذا التقييم إلى التقييم الإيجابي وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والموافق حيث تشير قيمة الانحراف المعياري إلى توافق في الإجابات (قيمة صغيرة تجاه قيمة المتوسط) وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي تام، ونلاحظ من القيم الصغرى والكبرى انه يوجد تقييمات إيجابية وهذا ما عدل تقييم المتغير وبالتالي اصبح المصرف اكثر قدرة على مواجهة هذا النوع من المخاطر.

ونلاحظ أيضاً أنَّ هناك تقارب في درجة تقييم المُتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد مع اختلافات بسيطة جدا بالقيم ورتبها على الشكل التالي:

- هناك تقييم حيادي لعبارة تؤثر القرارات الحكومية أو التشريعات الجديدة على عمليات المصرف بالإيجاب، واتخذت الرتبة (5) ادنى تقييم.
- هناك تقييم حيادي لعبارة تحاكي السياسات حاجات العملاء بشكل جيد، واتخذت الرتبة (3).
- هناك تقييم حيادي لعبارة يخاطب المصرف الإدارة العليا في حال وجود حالات تخالف الإجراءات والسياسات بهدف تسيير حاجات واتخذت الرتبة (1) اعلى تقييم.
- هناك تقييم حيادي لعبارة يطبق المصرف القرارات والسياسات الحكومية بشكل جيد، واتخذت الرتبة (4)
- هناك تقييم حيادي لعبارة انعكس قرار الغاء العقوبات على سورية بالإيجاب أداء المصرف، واتخذت الرتبة (2).

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتيجة أنَّ المخاطر السياسية ذات مستوى مقبول وان المصرف قادر على تجنبها برأي بعض المتعاملين بينما البعض الآخر يرى ان المصرف عاجز أمام تنفيذ هذه السياسات أو الضغوط السياسية الأخرى مما حد من قدرته الكلية على مواجهة المخاطر السياسية.

(6) محور تقييم المخاطر الأمنية والاجتماعية :

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور المخاطر الأمنية والاجتماعية وبلغ عددها 6 عبارات، وهي كمايلي:

جدول 3- 13 تقييم المخاطر الاستراتيجية (المخاطر الأمنية والاجتماعية)								
الرتبة	مجال المقياس	c.v	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
2	حيادي	20.65%	.634	3.07	4	2	405	مستوى الأمان الذي توفره أنظمة المصرف ضد الاختراقات الإلكترونية أو الجرائم المالية يعتبر جيد
6	حيادي	39.64%	.876	2.21	4	1	405	يشكل عدم الاستقرار الاجتماعي (مثل الاحتجاجات، الأزمات الاجتماعية (تهديد لعمليات المصرف
5	حيادي	32.77%	.924	2.82	4	1	405	يحرص المصرف على حماية بيانات العملاء من خلال تطبيق إجراءات وقائية عالية المستوى
4	حيادي	29.37%	.837	2.85	4	1	405	يتأثر المصرف بحالة بعدم الاستقرار الأمني الحالية
1	حيادي	27.91%	.90241	3.2330	5.00	2.00	405	يمتلك العملاء وعي مصرفي جيد
3	حيادي	32.77%	.95051	2.9005	5.00	1.00	405	تتأثر سمعة المصرف بالتقلبات الاجتماعية والرأي العام
	حيادي	18.52%	.52738	2.8484	3.83	1.83	405	المخاطر الأمنية والاجتماعية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمة متوسط مؤشر المخاطر الاقتصادية هو 2.8484 ونلاحظ أنها وقعت ضمن مجال الحيادي وهذا ما يدل على ان هناك حيادية حول ان المصرف يواجه مخاطر أمنية واجتماعية وقد تعدى هذا التقييم إلى التقييم الإيجابي عند بعض المتعاملين وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق بشدة والموافق حيث تشير قيمة الانحراف المعياري إلى اختلاف بسيط في الإجابات (قيمة مرتفعة نسبياً تجاه قيمة المتوسط) وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي في معظم المؤشرات، ونلاحظ من القيم الصغرى والكبرى انه يوجد تقييمات إيجابية وهذا ما يسهم في رفع تقييم المتغير.

ونلاحظ أيضاً أنَّ هناك تقارب في درجة تقييم المتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد مع اختلافات بسيطة بالقيم ورتبها على الشكل التالي:

- هناك تقييم حيادي لعبارة مستوى الأمان الذي توفره أنظمة المصرف ضد الاختراقات الإلكترونية أو الجرائم المالية يعتبر جيد، واتخذت الرتبة (2)
- هناك تقييم حيادي يميل للسلبية بشدة لعبارة يشكل عدم الاستقرار الاجتماعي (مثل الاحتجاجات، الأزمات الاجتماعية (تهديداً لعمليات المصرف، واتخذت الرتبة (6) ادنى تقييم.

- هناك تقييم حيادي لعبارة يحرص المصرف على حماية بيانات العملاء من خلال تطبيق إجراءات وقائية عالية المستوى، واتخذت الرتبة (5)
- هناك تقييم حيادي لعبارة يتأثر المصرف بحالة بعدم الاستقرار الأمني الحالية، واتخذت الرتبة (4)
- هناك تقييم حيادي يميل للإيجابية لعبارة يمتلك العملاء وعي مصرفي جيد، واتخذت الرتبة (1) أعلى تقييم.
- هناك تقييم حيادي لعبارة تتأثر سمعة المصرف بالتقلبات الاجتماعية والرأي العام، واتخذت الرتبة (3)

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتيجة أنَّ المصرف يواجه المخاطر الأمنية والاجتماعية وان المصرف يتأثر بالأحداث الحالية في سورية ولكنه استمر في أعماله من عمليات صرف للرواتب والسحوبات ولكن بحدود دنيا ويرى بعض العملاء ان المصرف يواجه مخاطر شديدة تؤثر بشكل كبير على أداءه وهذا ما أدى إلى ضعف هذا المؤشر .

ومما سبق نستنتج ان المتعاملين اتجهوا إلى الحيادية في تقييم المخاطر الاستراتيجية وفق مؤشراتها الثلاث المدروسة ولم يكن هناك اختلافات كبيرة بين هذه المؤشرات مما أدى إلى استقرار متغير المخاطر الاستراتيجية عند الحيادية وبالتالي هناك ضعف في أداء المصرف ويواجه مخاطر استراتيجية متعددة الجوانب، والجدول التالي يظهر تقييم المخاطر الاستراتيجية.

جدول 3- 14 تقييم المخاطر الاستراتيجية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المخاطر الاقتصادية	405	2.00	3.00	2.8928	.21771
المخاطر السياسية	405	2.00	4.00	3.0262	.34441
المخاطر الأمنية والاجتماعية	405	1.83	3.83	2.8484	.52903
مخاطر استراتيجية	405	1.94	3.48	2.9225	.30136
Valid N (listwise)	405				

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

4-2-3 النتائج الوصفية لأبعاد جودة الخدمات المصرفية:

تم قياس متغير جودة الخدمات المصرفية عن طريق أبعادها الخمسة وتحليل نتائجها الوصفية وفق ما يلي:

جدول 3- 15 تقييم أبعاد جودة الخدمات المصرفية

الرتبة	مجال المقياس	c.v	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	العبرة	البعد
12	موافق	32.22%	1.16223	3.5864	5.00	2.00	405	يقدم المصرف أحدث المعدات	بعد
10	موافق	30.07%	1.09484	3.6335	5.00	2.00	405	يمكن الحصول على الخدمات المصرفية بسهولة	الملموسية
6	موافق	32.53%	1.21826	3.7173	5.00	1.00	405	الموظفين حسن اللباقة	
7	موافق	28.22%	1.04676	3.7173	5.00	2.00	405	تتوافق البنية التحتية المادية مع الخدمة المقدمة	
11	موافق	27.60%	.99487	3.6073	5.00	2.00	405	تعليمات الحصول على الخدمات واضحة ويتم شرحها من قبل الموظفين	
5	موافق	27.23%	1.02172	3.7696	5.00	2.00	405	يفي المصرف بالآطر الزمنية الموعودة لتقديم الخدمات	بعد الاعتمادية
4	موافق	28.44%	1.06810	3.7932	5.00	2.00	405	ادارة المصرف متعاطفة ومطمئنة للعميل عندما يواجه مشاكل	
22	حيادي	37.99%	.99468	2.6309	5.00	1.00	405	يمكن الاعتماد على المصرف التجاري بشكل كامل في تقديم الخدمة المطلوبة	
16	حيادي	35.80%	1.21915	3.4084	5.00	1.00	405	يحصل المتعامل على الخدمات المصرفية في الوقت المناسب له	
15	موافق	35.21%	1.21705	3.4450	5.00	1.00	405	ارغب بالاستمرار بالتعامل مع المصرف التجاري	
19	حيادي	31.52%	1.05123	3.3194	5.00	2.00	405	يتم إخبار العملاء بالضبط متى سيتم حصولهم على الخدمة	بعد الاستجابة
21	حيادي	33.40%	1.02397	3.0366	5.00	1.00	405	ان خدمة الموظفين للمتعاملين هي سريعة	
14	موافق	32.79%	1.13742	3.4607	5.00	2.00	405	الموظفين دائماً مستعدين لمساعدة العملاء	
17	حيادي	32.43%	1.10170	3.3848	5.00	2.00	405	تتم الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء	
20	حيادي	32.67%	1.06096	3.2461	5.00	1.00	405	يتم حل المشكلات بسرعة	بعد الأمان
13	موافق	31.73%	1.12774	3.5497	5.00	2.00	405	الموظفون حذرين بالثقة	
9	موافق	28.02%	1.03013	3.6859	5.00	2.00	405	اشعر بالأمان عند التعامل مع المصرف	
2	موافق	27.22%	1.02931	3.8063	5.00	2.00	405	بيانات العملاء في أمان ولا يتم تسريبها	
1	موافق	27.19%	1.03215	3.8220	5.00	2.00	405	أثق بالنظام المالي في المصرف ويحافظ على صحة أرصدي المالية	
18	حيادي	31.67%	1.07399	3.3743	5.00	1.00	405	يتم إعطاء كل عمل اهتماماً فردياً	بعد اللباقة
8	موافق	30.00%	1.10819	3.7147	5.00	2.00	405	يولي الموظفون الأفضلية لمصلحة العميل	
3	موافق	30.14%	1.13438	3.8037	5.00	2.00	405	تتم إجابة العميل على تساؤلاته بالرغم من ضغط العمل	
	موافق	23.79%	.83843	3.5242	4.91	1.95	405	أبعاد جودة الخدمة	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد من الجدول السابق بأن قيمةً مُتوسط هو 3.5242 ونلاحظ أنها وقعت ضمن مجال الموافق وهذا ما يدل على ان هناك موافقة على ان خدمات المصرف تتمتع بمستوى جيد في عدة نقاط واتجه بعض المتعاملين إلى التقييم الحيادي لبعض الجوانب وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والموافق حيث تشير قيمة الانحراف المعياري إلى اختلاف في الإجابات (قيمة مرتفعة نسبيا تجاه قيمة المتوسط) وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه غير إيجابي في بعض المؤشرات، ونلاحظ من القيم الصغرى والكبرى انه يوجد تقييمات إيجابية وهذا ما يسهم في رفع تقييم المتغير على ان يبقى في التقييم المحايد.

وفيما يلي تقييم أبعاد جودة الخدمات المصرفية في فروع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المتعاملين:

- **بعد الملموسية:** نلاحظ من رتبة العبارات وقيم المتوسط ان بعد الملموسية يحظى بتقييم إيجابي في كامل عباراته مما يشير إلى ان خدمات المصرف تتمتع ببعد الملموسية.
- **بعد الاعتمادية:** نلاحظ من رتبة العبارات وقيم المتوسط ان بعد الاعتمادية يحظى بتقييم إيجابي في ثلاثة عبارات بينما هو حيادي في العبارات الثلاث المتبقية مما يشير إلى ان خدمات المصرف تتمتع إلى حد ما ببعد الاعتمادية بسبب ان المصرف يتبع سياسة تحوطية شديدة مما يقيد قدرته على تقديم الخدمات بالشكل الكامل.
- **بعد الاستجابة:** نلاحظ من رتبة العبارات وقيم المتوسط ان بعد الاستجابة يحظى بتقييم حيادي في معظم عباراته مما يشير إلى ان خدمات المصرف تتمتع بمستوى مقبول ببعد الاستجابة نتيجة للظروف المحيطة وسياسته الانكماشية.
- **بعد الأمان:** نلاحظ من رتبة العبارات وقيم المتوسط ان بعد الأمان يحظى بتقييم إيجابي في ثلاثة عبارات بينما هو حيادي في العبارتين المتبقية مما يشير إلى ان خدمات المصرف تتمتع ببعد الأمان بمستوى جيد نوعا ما بالرغم من الأحداث الأمنية التي شهدتها مؤخرا.
- **بعد اللباقة:** نلاحظ من رتبة العبارات وقيم المتوسط ان بعد اللباقة يحظى بتقييم إيجابي في عبارتين وحيادي في عبارة واحدة مما يشير إلى ان خدمات المصرف تتمتع ببعد اللباقة بالرغم من ضغط العمل والقدرات المحدودة للمصرف.

ويرى الباحث في تفسيره لهذه النتيجة أنَّ خدمات المصرف تتمتع بمستوى جيد عند غالبية الأبعاد بالرغم من الظروف المحيطة ومحددات تقديم الخدمات المصرفية والحدود الضيقة جدا على السيولة ولكن يرى المتعاملين ان المصرف يقدم استطاعته ضمن هذه الظروف مما أدى إلى التقييم الإيجابي.

4-3 اختبار الفرضيات:

ان الهدف من اختبار الفرضيات هو قياس اثر المخاطر التشغيلية والاستراتيجية في المصارف في جودة الخدمات المصرفية، ومن ذلك يمكننا وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية والاستراتيجية (مجتمعة) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

وسنعمد على الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، حيث يهدف البحث لقياس اثر المخاطر بشكل منفصل لكل متغير من متغيرات المخاطر وبشكل كامل وإظهار أي من المتغيرات هو الذي ساهم في إضعاف أو تحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل وجود المتغيرات الأخرى، واختبار الفرضيات هي كما يلي:

4-3-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

فيما يلي خطوات تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المخاطر التشغيلية في المصارف في جودة الخدمات المصرفية

- شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد:

- الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: يشترط ان تكون علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ذات دلالة إحصائية وان تكون من الدرجة المقبولة وما فوق حيث انه كلما كانت قوية كلما زاد من القوة التفسيرية للنموذج فلذلك سنختبر هذه العلاقات ونستبعد المتغيرات ذات الارتباط الضعيف ان ظهرت، يظهر لنا الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهو كما يلي:

جدول 3- 16 معامل الارتباط بين متغيرات المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية

أبعاد جودة الخدمة	وفرة وكفاءة الموارد البشرية	مستوى التكنولوجيا	البنية التحتية (أجهزة ومعدات)	
Pearson Correlation	.909**	.792**	1	البنية التحتية (أجهزة ومعدات)
Sig. (2-tailed)	.000	.000		
N	405	405	405	
Pearson Correlation	.753**	1	.792**	مستوى التكنولوجيا
Sig. (2-tailed)	.000		.000	
N	405	405	405	
Pearson Correlation	1	.753**	.909**	وفرة وكفاءة الموارد البشرية
Sig. (2-tailed)		.000	.000	
N	405	405	405	
Pearson Correlation	.783**	.591**	.764**	أبعاد جودة الخدمة
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	405	405	405	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من السابق بان جميع المتغيرات لها علاقة ارتباط من الدرجة المقبولة والقوية مع المتغير التابع وذات دلالة إحصائية، مما يؤكد لنا أن جميع المتغيرات يمكن إدخالها في معادلة الانحدار وترفع من قوتها التفسيرية.

• شرط عدم وجود الارتباط الذاتي:

يظهر اختبار Durbin-Watson stat إمكانية وجود ارتباط ذاتي بين متغيرات النموذج، ويتيح هذا الاختبار ثلاث مناطق وهي: منطقة عدم وجود ارتباط ذاتي، منطقة وجود ارتباط ذاتي، ومنطقة عدم التأكد، ويمكننا اتخاذ القرار من خلال مقارنة القيمة المحسوبة مع القيم العليا والدنيا الجدولية ووفق المجالات الموضوعية من قبل العالمين Watson&Durbin، يظهر الجدول التالي قيمة اختبار Durbin-Watson stat وهو كما يلي:

جدول 3- 17 اختبار Durbin-Watson stat لنموذج المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية

1.893	Durbin-Watson stat
1.74	الحد الأدنى
1.80	الحد الأعلى

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

إن عدد المتغيرات هي 3 وعدد المشاهدات 405 ومن خلال جدول القيم نستخرج الحد الأدنى والأعلى كما هو موجود في الجدول السابق، يجب أن تحقق القيمة المحسوبة المعادلة التالية

$$DU < DW < (4-DU)$$

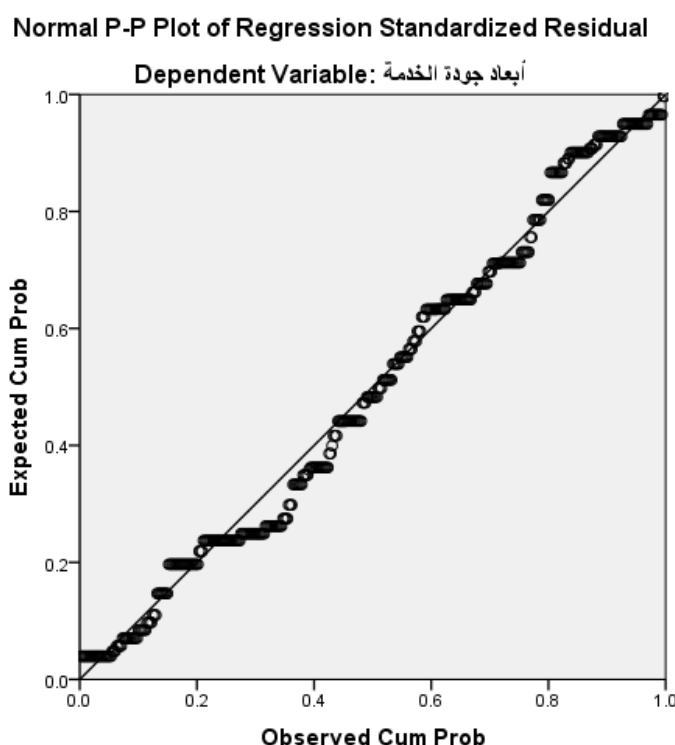
$$1.80 < 1.893 < 2.11$$

وبالتالي نستنتج بأنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

• اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (التوزيع الطبيعي):

ولمعرفة إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي سنستخدم في هذا المبحث اختبار توزيع البواقي الذي يقدمه مخطط Normal P-P Plot باستخدام برنامج SPSS، حيث يتم فيه رسم كل مشاهدة من البيانات الأصلية على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع الطبيعي، فإن نقاط شكل الانتشار ستقع بمحاذاة الخط المستقيم أما إذا كانت بعيدة عنه فهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. (سعد زغلول، 2003).

الشكل (1)



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

وكما هو واضح من الشكل السابق : نجد إن توزيع العناصر تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني إن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً (أي تتبع التوزيع الطبيعي).

– بناء معادلة الانحدار:

- المقدرة التفسيرية للنموذج: يتبين لنا من الجدول التالي الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد R^2 .

جدول 3- 18 معامل تفسير لنموذج المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية

Mod el	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin- Watson
1	.795 ^a	.632	.629	.50928	1.893

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد معامل التحديد يساوي 0.632 وهذا معناه أن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج تفسر 63.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) وغالبا ما يؤخذ معامل التحديد المعدل في معرفة القوة التفسيرية للنموذج ، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في التحليل والقوة التفسيرية لها 36.8%.

- المعنوية الكلية للنموذج:

الفروض الإحصائية: الفرضية الصفرية : نموذج الانحدار غير معنوي.

الفرضية البديلة : نموذج الانحدار معنوي.

جدول 3- 19 جدول تحليل التباين لنموذج المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	178.290	3	59.430	229.136	.000 ^b
	Residual	104.005	401	.259		
	Total	282.295	404			

a. Dependent Variable: جودة الخدمات المصرفية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يتضح من جدول تحليل التباين السابق: أن قيمة sig تساوي الصفر وهي اقل من 0.05 الذي يعبر عن مستوى الدلالة لهذا البحث، وبالتالي فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بان نموذج الانحدار هو معنوي وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار لها تأثير ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع.

- المعنوية الجزئية للمتغيرات المستقلة: يمكننا معرفة كل من المعنوية الإحصائية لكل من المتغيرات المستقلة في النموذج وقيمة الأثر الذي يحدثه كل متغير على المتغير التابع من خلال قيمة β وذلك

عند تغير قيمة التابع المستقل بمقدار واحد، ويظهر لنا الجدول التالي معنوية وقيم الثوابت لكل من المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قيمة ثابت المعادلة.

جدول 3- 20 جدول قيم الثوابت والدلالة المعنوية للمتغيرات المستقلة لنموذج المخاطر التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.820-	.388		-7.273-	.000
البنية التحتية) أجهزة ومعدات)	1.173	.261	.354	4.492	.000
مستوى التكنولوجيا	-.361-	.213	-.085-	-1.698-	.090
وفرة وكفاءة الموارد البشرية	1.457	.203	.525	7.166	.000

a. Dependent Variable: الخدمة جودة أبعاد

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

– صيغة نموذج الانحدار: بعد أن أوجدنا أن جميع شروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد محققة وإن جميع المتغيرات المستقلة ذات معنوية إحصائية يمكننا كتابة صيغة النموذج كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Y : المتغير التابع.

β_0 : الثابت.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: ثوابت المتغيرات المستقلة.

X_1, X_2, X_3 : المتغيرات المستقلة.

ومن الجدول السابق يمكننا استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد وذلك على الشكل التالي:

$$Y = - 2.820 + 1.173 X_1 + 1.4577 X_3$$

وسنوضح في ما يلي حجم التأثير لكل من المتغيرات:

– بالنسبة للثابت : نجد أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05،

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للثابت.

– لا يوجد تأثير جوهري للبنية التحتية في جودة الخدمات المصرفية.

– يوجد تأثير جوهري للبنية التحتية في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية

الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الأول (البنية التحتية).

وبناء على نتائج الدراسة التي تنص على وجود اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمخاطر الناشئة عن

البنية التحتية في جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 1.173 الأمر الذي يُشير

إلى وجود تأثير قوي للبنية التحتية في جودة الخدمات المصرفية، أي أن كل زيادة في البنية التحتية

بمقدار نقطة واحدة سيؤدي ذلك إلى ارتفاع جودة الخدمات المصرفية بمقدار (1.173). وأن سبب هذه العلاقة الإيجابية قد يعود إلى أن البنية التحتية تلبي احتياجات المتعاملين وذات كفاءة جيدة مما يحد من وجود أخطاء متكررة أو أخطاء تؤثر على أموال العملاء وبالتالي ان انخفاض وجود هذا النوع من المخاطر ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المصرفية ورفع مستوياتها.

– لا يوجد تأثير جوهري لمستوى التكنولوجيا في جودة الخدمات المصرفية.

– يوجد تأثير جوهري لمستوى التكنولوجيا في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.090 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الثاني (مستوى التكنولوجيا). وبناء على نتائج الدراسة التي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمخاطر الناشئة عن المستوى التكنولوجي في جودة الخدمات المصرفية، وأن السبب قد يعود إلى أن المستوى التكنولوجي الموجود هو متوافق مع الظروف الحالية ولا يمكن تطويره إضافة إلى أن الخدمات الموجودة لا تتطلب مستويات تكنولوجية مرتفعة وبالتالي أن ارتفاع المستوى التكنولوجي لن يحقق التأثير المطلوب على الخدمات الحالية المقدمة إلى في حال تطوير الخدمات المصرفية وحاجتها لمستويات تكنولوجية أعلى.

– لا يوجد تأثير جوهري لوفرة وكفاءة الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية.

– يوجد تأثير جوهري لوفرة وكفاءة الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي الصفر وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الثالث (وفرة وكفاءة الموارد البشرية).

وبناء على نتائج الدراسة التي تنص على وجود اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمخاطر الناشئة عن الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 1.457 الأمر الذي يُشير إلى وجود تأثير قوي للموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية، أي أن كل زيادة في تقييم الموارد البشرية بمقدار نقطة واحدة سيؤدي ذلك إلى ارتفاع جودة الخدمات المصرفية بمقدار (1.457). وأن سبب هذه العلاقة الإيجابية قد يعود إلى أن الأخطاء الناتجة عن العاملين بسبب ضعف قدراتهم أو استغلال مواقعهم الوظيفية وبالتالي ان انخفاض وجود هذا النوع من المخاطر ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المصرفية ورفع مستوياتها.

تتفاعل هذه المؤشرات بشكل تآزري، حيث يدعم كل منها الآخر لخلق تأثير مضاعف. البنية التحتية والموارد البشرية يوفر الأساس لرفع جودة الخدمات المصرفية وفق القيم التأثيرية لها، بينما المستوى التكنولوجي لم يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات كون الخدمات بسيطة نوعا ما ولا تحتاج إلى

مستويات عليا. ومنه نستنتج بأن الحد من المخاطر التشغيلية يساهم بشكل فعلي في رفع جودة الخدمات المصرفية.

4-3-2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

فيما يلي خطوات تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المخاطر الاستراتيجية في المصارف في جودة الخدمات المصرفية

- شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد:

- الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: يظهر لنا الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهو كما يلي:

جدول 3- 21 معامل الارتباط بين متغيرات المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية

أبعاد جودة الخدمة	المخاطر الأمنية والاجتماعية	المخاطر السياسية	المخاطر الاقتصادية	
المخاطر الاقتصادية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .438** 405	.692** .000 405	.658** .000 405
المخاطر السياسية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.438** .000 405	1 .402** 405	.581** .000 405
المخاطر الأمنية والاجتماعية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.692** .000 405	.402** .000 405	1 .804** 405
أبعاد جودة الخدمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.658** .000 405	.581** .000 405	.804** .000 405

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من السابق بأن جميع المتغيرات لها علاقة ارتباط من الدرجة المقبولة والقوية مع المتغير التابع وذات دلالة إحصائية، مما يؤكد لنا أن جميع المتغيرات يمكن إدخالها في معادلة الانحدار وترفع من قوتها التفسيرية.

- شرط عدم وجود الارتباط الذاتي:

يظهر الجدول التالي قيمة اختبار Durbin-Watson stat وهو كما يلي:

جدول 3 - 22 اختبار Durbin-Watson stat لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية

1.808	Durbin-Watson stat
1.74	الحد الأدنى
1.80	الحد الأعلى

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

إن عدد المتغيرات هي 3 وعدد المشاهدات 405 ومن خلال جدول القيم نستخرج الحد الأدنى والأعلى كما هو موجود في الجدول السابق، يجب أن تحقق القيمة المحسوبة المعادلة التالية

$$DU < DW < (4 - DU)$$

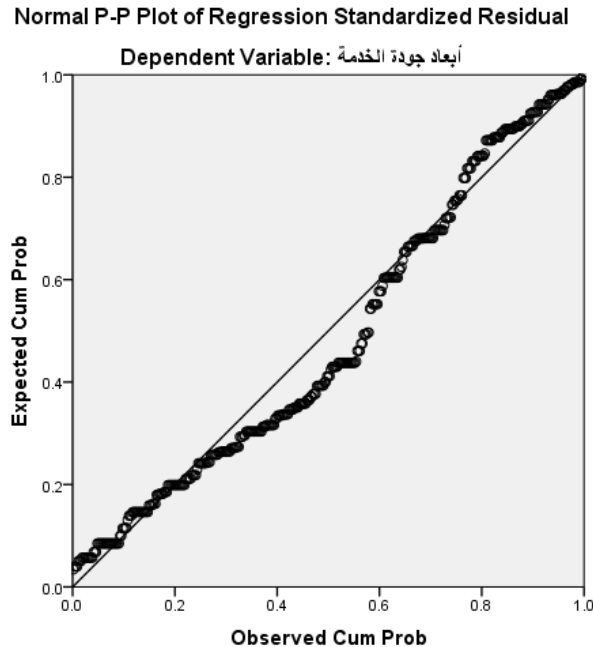
$$1.80 < 1.808 < 2.11$$

وبالتالي نستنتج بأنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

- اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (التوزيع الطبيعي):

يظهر الشكل التالي توزيع البواقي:

الشكل (1)



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

وكما هو واضح من الشكل السابق : نجد إن توزيع العناصر تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني إن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً (أي تتبع التوزيع الطبيعي).

– بناء معادلة الانحدار:

- المقدرة التفسيرية للنموذج: يتبين لنا من الجدول التالي الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد R^2 .

جدول 3- 23 معامل تفسير لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.855 ^a	.732	.730	.43452	1.808

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد معامل التحديد يساوي 0.732 وهذا معناه أن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج تفسر 73.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) وغالبا ما يؤخذ معامل التحديد المعدل في معرفة القوة التفسيرية للنموذج ، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في التحليل والقوة التفسيرية لها 26.8%.

- المعنوية الكلية للنموذج:

الفروض الإحصائية: الفرضية الصفرية : نموذج الانحدار غير معنوي.

الفرضية البديلة : نموذج الانحدار معنوي.

جدول 3- 24 جدول تحليل التباين لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	206.583	3	68.861	364.717	.000b
	Residual	75.712	401	.189		
	Total	282.295	404			

a. Dependent Variable: جودة الخدمات المصرفية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يتضح من جدول تحليل التباين السابق: أن قيمة sig تساوي الصفر وهي اقل من 0.05 الذي يعبر عن مستوى الدلالة لهذا البحث، وبالتالي فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بان نموذج الانحدار هو معنوي وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار لها تأثير ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع.

- المعنوية الجزئية للمتغيرات المستقلة: يمكننا معرفة كل من المعنوية الإحصائية لكل من المتغيرات المستقلة في النموذج وقيمة الأثر الذي يحدثه كل متغير على المتغير التابع من خلال قيمة β وذلك عند تغير قيمة التابع المستقل بمقدار واحد، ويظهر لنا الجدول التالي معنوية وقيم الثوابت لكل من المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قيمة ثابت المعادلة.
- جدول 3- 25 جدول قيم الثوابت والدلالة المعنوية للمتغيرات المستقلة لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.544	.323		-7.884	.000
المخاطر الاقتصادية	.406	.142	.106	2.863	.004
المخاطر السياسية	.698	.071	.288	9.885	.000
المخاطر الأمنية والاجتماعية	.973	.057	.616	16.972	.000

a. Dependent Variable: الخدمة جودة أبعاد

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

- صيغة نموذج الانحدار: بعد أن أوجدنا أن جميع شروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد محققة وأن جميع المتغيرات المستقلة ذات معنوية إحصائية يمكننا كتابة صيغة النموذج كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$$

Y : المتغير التابع.

β_0 : الثابت.

$\beta_4, \beta_5, \beta_6$: ثوابت المتغيرات المستقلة.

X_4, X_5, X_6 : المتغيرات المستقلة.

ومن الجدول السابق يمكننا استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد وذلك على الشكل التالي:

$$Y = - 2.544 + 0.406 X_4 + 0.698 X_5 + 0.973 X_6$$

وسنوضح في ما يلي حجم التأثير لكل من المتغيرات:

- بالنسبة للثابت : نجد أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للثابت.

- لا يوجد تأثير جوهري للمخاطر الاقتصادية في جودة الخدمات المصرفية.

- يوجد تأثير جوهري للمخاطر الاقتصادية في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الأول (المخاطر الاقتصادية).

وبناء على نتائج الدراسة التي تنص على وجود اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمخاطر الاقتصادية في جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.406 الأمر الذي يُشير إلى وجود تأثير مقبول للمخاطر الاقتصادية في جودة الخدمات المصرفية، أي أن كل زيادة في إجراءات الحد من المخاطر الاقتصادية بمقدار نقطة واحدة سيؤدي ذلك إلى ارتفاع جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.406). وأن سبب هذه العلاقة الإيجابية قد يعود إلى ان المخاطر الاقتصادية تشكل عائق حقيقي أمام جودة الخدمات سواء من ناحية المستوى المعيشي للعملاء أو فرض العقوبات على سورية وسياسة التحوط والانكماش وبالتالي ان انخفاض وجود هذا النوع من المخاطر ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المصرفية ورفع مستوياتها.

- لا يوجد تأثير جوهري للمخاطر السياسية في جودة الخدمات المصرفية.

- يوجد تأثير جوهري للمخاطر السياسية في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.090 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الثاني (المخاطر السياسية). وبناء على نتائج الدراسة التي تنص على وجود اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمخاطر السياسية في جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.698 الأمر الذي يُشير إلى وجود تأثير مقبول للمخاطر السياسية في جودة الخدمات المصرفية، أي أن كل زيادة في إجراءات الحد من المخاطر السياسية بمقدار نقطة واحدة سيؤدي ذلك إلى ارتفاع جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.698). وأن سبب هذه العلاقة الإيجابية قد يعود إلى ان المخاطر السياسية المتمثلة بالإجراءات الحكومية أو سياسات المركزي أو حتى الحالة السياسية للبلاد تسهم بشكل سلبي في جودة الخدمات وبالتالي ان انخفاض وجود هذا النوع من المخاطر ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المصرفية ورفع مستوياتها.

- لا يوجد تأثير جوهري للمخاطر الأمنية والاجتماعية في جودة الخدمات المصرفية.

- يوجد تأثير جوهري للمخاطر الأمنية والاجتماعية في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي الصفر وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الثالث (المخاطر الأمنية والاجتماعية).

وبناء على نتائج الدراسة التي تنص على وجود اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمخاطر الأمنية والاجتماعية في جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.973 الأمر الذي يُشير إلى وجود تأثير جيد للمخاطر الأمنية والاجتماعية في جودة الخدمات المصرفية، أي أن كل زيادة في إجراءات الحد من المخاطر الأمنية والاجتماعية بمقدار نقطة واحدة سيؤدي ذلك إلى ارتفاع جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.973). وأن سبب هذه العلاقة الإيجابية قد يعود إلى ان التحوط من المخاطر الأمنية والاجتماعية تلبي احتياجات المتعاملين سواء حماية البيانات أو الاستقرار الأمني والاجتماعي وامتلاك العملاء وعي مصرفي وبالتالي ان انخفاض وجود هذا النوع من المخاطر ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المصرفية ورفع مستوياتها.

تتفاعل هذه المؤشرات بشكل تآزري، حيث يدعم كل منها الآخر لخلق تأثير مضاعف، ونلاحظ ان المخاطر الأمنية والاجتماعية كان لها التأثير الأكبر في جودة الخدمات المصرفية وتلاها المخاطر السياسية واقلها المخاطر الاقتصادية. ومنه نستنتج بان الحد من المخاطر الاستراتيجية يساهم بشكل فعلي في رفع جودة الخدمات المصرفية.

4-3-3 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية والاستراتيجية (مجتمعة) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري.

فيما يلي خطوات تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المخاطر الاستراتيجية في المصارف في جودة الخدمات المصرفية

- شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد:

- الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: تم اختباره سابقا.
 - شرط عدم وجود الارتباط الذاتي:
- يظهر الجدول التالي قيمة اختبار Durbin-Watson stat وهو كما يلي:

جدول 3- 26 اختبار Durbin-Watson stat لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية

1.841	Durbin-Watson stat
1.71	الحد الأدنى
1.83	الحد الأعلى

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

إن عدد المتغيرات هي 6 وعدد المشاهدات 405 ومن خلال جدول القيم نستخرج الحد الأدنى والأعلى كما هو موجود في الجدول السابق، يجب أن تحقق القيمة المحسوبة المعادلة التالية

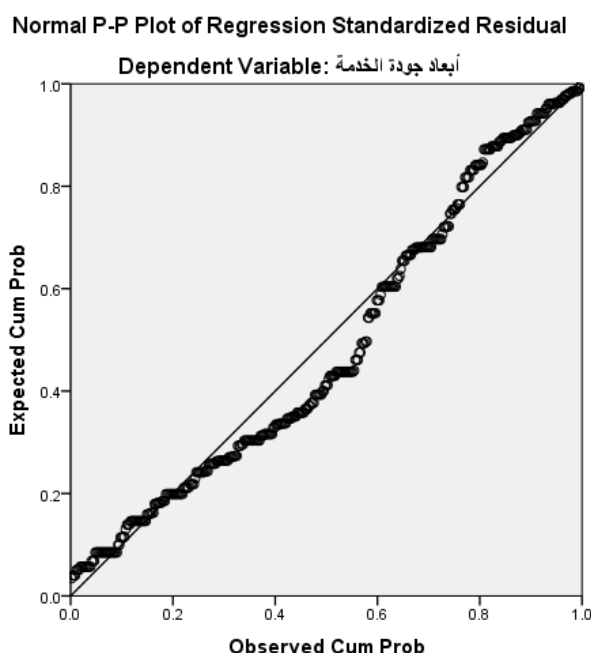
$$DU < DW < (4-DU)$$

$$1.83 < 1.841 < 2.17$$

وبالتالي نستنتج بأنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

- اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (التوزيع الطبيعي):
يظهر الشكل التالي توزيع البواقي:

الشكل (1)



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

وكما هو واضح من الشكل السابق : نجد إن توزيع العناصر تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني إن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً (أي تتبع التوزيع الطبيعي).

– بناء معادلة الانحدار:

- المقدرة التفسيرية للنموذج: يتبين لنا من الجدول التالي الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد R^2 .

جدول 3- 27 معامل تفسير لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.866 ^a	.750	.747	.42082	1.841

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نجد معامل التحديد يساوي 0.750 وهذا معناه أن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج تفسر 75.0% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) وغالبا ما يؤخذ معامل التحديد المعدل في معرفة القوة التفسيرية للنموذج ، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في التحليل والقوة التفسيرية لها 25.0%.

• المعنوية الكلية للنموذج:

الفروض الإحصائية: الفرضية الصفرية : نموذج الانحدار غير معنوي.

الفرضية البديلة : نموذج الانحدار معنوي.

جدول 3- 28 جدول تحليل التباين لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	211.813	6	35.302	199.346	.000 ^b
	Residual	70.482	398	.177		
	Total	282.295	404			

a. Dependent Variable: جودة الخدمات المصرفية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يتضح من جدول تحليل التباين السابق: أن قيمة sig تساوي الصفر وهي أقل من 0.05 الذي يعبر عن مستوى الدلالة لهذا البحث، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الانحدار هو معنوي وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار لها تأثير ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع.

• المعنوية الجزئية للمتغيرات المستقلة: يمكننا معرفة كل من المعنوية الإحصائية لكل من المتغيرات المستقلة في النموذج وقيمة الأثر الذي يحدثه كل متغير على المتغير التابع من خلال قيمة β وذلك عند تغير قيمة التابع المستقل بمقدار واحد، ويظهر لنا الجدول التالي معنوية وقيم الثوابت لكل من المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قيمة ثابت المعادلة.

جدول 3- 29 جدول قيم الثوابت والدلالة المعنوية للمتغيرات المستقلة لنموذج المخاطر الاستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.437	.338		-7.204	.000
البنية التحتية) أجهزة ومعدات)	.794	.257	.240	3.086	.002
مستوى التكنولوجيا	-.224	.224	-.053	-.998	.319
وفرة وكفاءة الموارد البشرية	.565	.194	.204	2.906	.004
المخاطر الاقتصادية	-.414	.289	-.108	-1.432	.153
المخاطر السياسية	.665	.071	.274	9.412	.000
المخاطر الأمنية والاجتماعية	.688	.077	.436	8.895	.000

Dependent Variable: a.أبعاد جودة الخدمة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

- صيغة نموذج الانحدار: بعد أن أوجدنا أن جميع شروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد محققة وان جميع المتغيرات المستقل ذات معنوية إحصائية يمكننا كتابة صيغة النموذج كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$$

Y : المتغير التابع.

β_0 : الثابت.

$\beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_1, \beta_2, \beta_3$: ثوابت المتغيرات المستقلة.

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$: المتغيرات المستقلة.

ومن الجدول السابق يمكننا استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد وذلك على الشكل التالي:

$$Y = - 2.437 + 0.794 X_1 + 0.565 X_3 + 0.665 X_5 + 0.688 X_6$$

وسنوضح في ما يلي حجم التأثير لكل من المتغيرات:

- بالنسبة للثابت : نجد أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05،

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للثابت.

- لا يوجد تأثير جوهري للبنية التحتية في جودة الخدمات المصرفية.

- يوجد تأثير جوهري للبنية التحتية في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.002 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية

الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الأول (البنية التحتية).

- لا يوجد تأثير جوهري لمستوى التكنولوجيا في جودة الخدمات المصرفية.

- يوجد تأثير جوهري لمستوى التكنولوجيا في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.319 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الثاني (مستوى التكنولوجيا).

– لا يوجد تأثير جوهري لوفرة وكفاءة الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية.

– يوجد تأثير جوهري لوفرة وكفاءة الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.004 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الثالث (وفرة وكفاءة الموارد البشرية).

– لا يوجد تأثير جوهري للمخاطر الاقتصادية في جودة الخدمات المصرفية.

– يوجد تأثير جوهري للمخاطر الاقتصادية في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.153 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الرابع (المخاطر الاقتصادية).

– لا يوجد تأثير جوهري للمخاطر السياسية في جودة الخدمات المصرفية.

– يوجد تأثير جوهري للمخاطر السياسية في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل الخامس (المخاطر السياسية).

– لا يوجد تأثير جوهري للمخاطر الأمنية والاجتماعية في جودة الخدمات المصرفية.

– يوجد تأثير جوهري للمخاطر الأمنية والاجتماعية في جودة الخدمات المصرفية.

نجد أن قيمة sig تساوي الصفر وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للمتغير المستقل السادس (المخاطر الأمنية والاجتماعية).

تتفاعل هذه المؤشرات بشكل تآزري، حيث يدعم كل منها الآخر لخلق تأثير مضاعف، ونلاحظ ان المخاطر الاستراتيجية قد ساهمت في تخفيض حدة المخاطر التشغيلية بعد دراستها بشكل مشترك. ومنه نستنتج بان الحد من المخاطر التشغيلية والاستراتيجية يساهم بشكل فعلي في رفع جودة الخدمات المصرفية.

4-4 اختبار الفروق في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية:

ان الهدف من اختبار فرضيات الفروق هو قياس اتجاهات المتعاملين باختلاف صفاتهم الشخصية نحو جودة الخدمات المصرفية، ومن ذلك يمكننا وضع الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق صفاتهم الشخصية (النوع، العمل، العمر، المؤهل العلمي)، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

5. لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق النوع.
6. لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمل.
7. لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمر.
8. لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق المؤهل العلمي.

وسنعمد على اختبارات ستيودنت لاختبار الفرضيات، ستعمد اختبار العينات المستقلة للفرضية الأولى independent sample T test كونها مؤلفة من مجتمعين (ذكور وإناث) بينما باقي الفرضيات وفق اختبار تحليل التباين one way Anova لوجود أكثر من فئتين وكون العينة كبيرة، واختبار الفرضيات هي كما يلي:

4-4-1 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة الفرعية الأولى: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق الجنس.

وقد اخترنا اختبار Independent-Samples T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسطين مجتمعين مثل (الذكور والإناث)، وبما أننا اخترنا هذين المجتمعين من عينة واحدة فإن تباينهما واحد، ويستخدم هذا الاختبار للمتغيرات التي تحتوي على مجموعتين (1,2).

جدول 3- 30 قيم الإحصاء الوصفي لتقييم جودة الخدمات وفق الجنس

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أبعاد جودة الخدمة	ذكر	223	3.3606	.80562	.05395
	أنثى	182	3.7012	.83628	.06199

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يعرض هذا الجدول كلا من التكرار المطلق والوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لمتوسط إجابات الاستبيان لكل من المجموعتين (الذكور والإناث) حيث إن متوسط الإجابات للذكور هو 3.3606 أي برأي المتعاملين الذكور انه هناك حيادية تميل للإيجابية بان جودة الخدمات المصرفية هي

جيدة ومن الممكن أن تحقق الهدف المنشود منها، وكذلك هو الأمر بالنسبة للإناث إذ يبلغ متوسط الإجابات هو 3.7012 ولكن بدرجة موافقة اعلى دون الحيادي .

جدول 3- 31 نتيجة اختبار Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
أبعاد جودة الخدمة	Equal variances assumed	.505	.478	-4.161	403	.000	-.34063	.08187	-.50156	-.17969
	Equal variances not assumed			-4.145	380.872	.000	-.34063	.08218	-.50220	-.17905

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig لاختبار فيشير هو اكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نقبل فرضية العدم التي تقول بتجانس التباين بين المجتمعين.

أما بالنسبة لاختبار T نلاحظ إن قيمة sig اصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية حسب الجنس، وبذلك يمكن القول بان تقييم الإناث هو اعلى من تقييم الذكور اذ قد يعود ذلك إلى تقديرهم وتقدير حالتهم الصحية وبالتالي يكون بعد الملموسية والاعتمادية واللباقة اعلى مما يلزمه الذكور ويجب التنويه ان الفرق في التقييم ليس كبيرا وبالتالي فان كلا الفئتين يرون ان المصرف يقدم اسطاعته لتحقيق جودة الخدمات لديه.

4-4-2 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة الفرعية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمل.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova الذي يستخدم لمقارنة متوسطات بين أكثر من مجموعتين مثل (العمل) التي تحتوي على أكثر من مجموعة (1,2,3)، وجدول تحليل التباين كما يلي.

جدول 3- 32 اختبار One Way Anova للفروق حسب العمل

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.668	3	1.223	1.759	.154
Within Groups	278.627	401	.695		
Total	282.295	404			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نقبل فرضية العدم التي تقول لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمل، وبالتالي يمكن القول بأن اتجاهات المتعاملين بمختلف أعمالهم قد أعطوا نفس التقييم لجودة الخدمات المصرفية ، ويوضح الجدول التالي قيم المتوسط حسب فئات العمل.

جدول 3- 33 قيم المتوسط حسب فئات العمل لتقييم جودة الخدمات المصرفية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
قطاع عام	102	3.3809	.82579	.08177
قطاع خاص	56	3.4557	.88675	.11850
عمل حر	100	3.5249	.72274	.07227
متقاعد	147	3.6202	.88671	.07313
Total	405	3.5137	.83591	.04154

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق التقارب الكبير بين قيم المتوسط حيث إن جميعهم اتجه والى التقييم الإيجابي ولكن بحده الأدنى أو الحيادي بحده الأعلى، وهذا من شأنه انه يمكن القول بأن المتعاملين بمختلف فئاتهم حسب العمل يرون ان الخدمات المصرفية ذات مستوى مقبول يميل إلى الجيد وفق الظروف الحالية.

4-4-3 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمر.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova الذي يستخدم لمقارنة متوسطات بين أكثر من مجموعتين مثل (العمر) التي تحتوي على أكثر من مجموعة (1,2,3)، وجدول تحليل التباين كما يلي.

جدول 3- 34 اختبار One Way Anova للفروق حسب العمر

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	179.552	3	59.851	233.593	.000
Within Groups	102.743	401	.256		
Total	282.295	404			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig اصغر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمر، وبالتالي يمكن القول بأن اتجاهات المتعاملين بمختلف أعمالهم قد أعطوا تقييمات مختلفة لجودة الخدمات المصرفية ، ويوضح الجدول التالي قيم المتوسط حسب فئات العمر .

جدول 3- 35 قيم المتوسط حسب فئات العمر لتقييم جودة الخدمات المصرفية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
18-30 سنة	34	2.6224	.10506	.01802
من 31 - 45 سنة	110	2.6279	.34463	.03286
من 46 إلى 60 سنة	153	3.9027	.70233	.05678
أكبر من 60	108	4.1453	.36757	.03537
Total	405	3.5137	.83591	.04154

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن المتعاملين من الفئات الشابة قد أعطوا تقييما منخفضا مقارنة بالفئات العمرية المتقدمة بالعمر أن الفئات الشابة اتجهت لتعطي تقييما سلبيا وغير موافق على جودة الخدمات المصرفية بينما اتجه المتعاملين من العمر 46 وما فوق إلى التقييم الإيجابي وهم موافقون على أن الخدمات المصرفية ذات جودة جيدة.

وبما انه قد ظهر لدينا فروق جوهرية لذا يجب القيام باختبار بعد إجراء تحليل التباين للتعرف على المجموعات التي أدت إلى رفض الفرضية الابتدائية وأحدثت الاختلاف وسنقوم بدراسة اختبار LSD للوصول إلى النتيجة حيث أن هذا الاختبار يتميز عن غيره من الاختبارات بأنه يعطي الفروقات بين المجموعات بالتفصيل وكل على حدا.

جدول 3- 36 اختبار LSD لاتجاهات المتعاملين وفق العمر حول جودة الخدمات المصرفية

(I)العمر	(J)العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
18-30 سنة	من 31 - 45 سنة	-.00556	.09932	.955	-.2008	.1897
	من 46 إلى 60 سنة	-.128033*	.09597	.000	-1.4690	-1.0917
	اكبر من 60	-.152292*	.09954	.000	-1.7186	-1.3272
من 31 - 45 سنة	18-30 سنة	.00556	.09932	.955	-.1897	.2008
	من 46 إلى 60 سنة	-.127477*	.06328	.000	-1.3992	-1.1504
	اكبر من 60	-.151737*	.06857	.000	-1.6522	-1.3826
من 46 إلى 60 سنة	18-30 سنة	1.28033*	.09597	.000	1.0917	1.4690
	من 31 - 45 سنة	1.27477*	.06328	.000	1.1504	1.3992
	اكبر من 60	-.24260*	.06362	.000	-.3677	-.1175
اكبر من 60	18-30 سنة	1.52292*	.09954	.000	1.3272	1.7186
	من 31 - 45 سنة	1.51737*	.06857	.000	1.3826	1.6522
	من 46 إلى 60 سنة	.24260*	.06362	.000	.1175	.3677

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يتم في هذا الجدول حساب الفروقات بين متوسط الإجابات حسب العمر في العمود الثاني من هذا الجدول والعلامة النجمية (*) تشير إلى أن الفرق معنوي وهو الذي أدى إلى رفض الفرضية الصفرية، ونلاحظ هنا أن الفرق المعنوي موجود في معظم الحالات وهذا ما يؤكد قيمة الاحتمال المعدومة في العمود الرابع وبالتالي يمكننا القول بأنه هناك فرق جوهري في تقييم جودة الخدمات المصرفية وفق العمر وتزداد قيمة المتوسط مع ازدياد العمر وهذا واضح من ارتفاع الفرق بين المتوسطات الظاهر في العمود الثاني من الاختبار السابق، وقد يعود ذلك إلى أن فئات الشباب يحتاجون إلى خدمات مصرفية ذات نوعية مرتفعة وإن الخدمات الحالية لا تلبي احتياجاتهم فلذلك ينخفض عندهم تقييم بعد الاعتمادية وربما الأمان كونهم بحاجة إلى تعاملات متعددة.

4-4-4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق المؤهل العلمي.

وقد اخترنا اختبار One Way Anova الذي يستخدم لمقارنة متوسطات بين أكثر من مجموعتين مثل (المؤهل العلمي) التي تحتوي على أكثر من مجموعة (1,2,3)، وجدول تحليل التباين كما يلي.

جدول 3- 37 اختبار One Way Anova للفروق حسب المؤهل العلمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.315	3	1.438	1.069	.143
Within Groups	271.980	401	.678		
Total	282.295	404			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نقبل فرضية العدم التي تقول لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق المؤهل العلمي، وبالتالي يمكن القول بأن اتجاهات المتعاملين بمختلف مؤهلاتهم العلمية قد أعطوا نفس التقييم لجودة الخدمات المصرفية ، ويوضح الجدول التالي قيم المتوسط حسب فئات المهنة.

جدول 3- 38 قيم المتوسط حسب فئات المؤهل العلمي لتقييم جودة الخدمات المصرفية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
ثانوية عامة وما دون	96	3.5516	.72430	.07392
معهد	114	3.4673	.84304	.07896
إجازة جامعية	163	3.6529	.84163	.06592
دراسات عليا	32	3.5681	.93460	.16522
Total	405	3.5137	.83591	.04154

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق التقارب الكبير بين قيم المتوسط حيث أن جميعهم اتجه إلى التقييم الإيجابي ولكن بحده الأدنى، وهذا من شأنه أنه يمكن القول بأن المتعاملين بمختلف فئاتهم حسب المؤهل العلمي يرون أن الخدمات المصرفية ذات مستوى مقبول يميل إلى الجيد وفق الظروف الحالية.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

4-1 تمهيد.

يقوم هذا الفصل على تحليل نتائج إجابات المتعاملين وفق الاختبارات الإحصائية ونتائج الفرضيات حيث سيتم تحليل النتائج للاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وتحليل نتائج الفرضيات الإحصائية وتفسير النتائج ومحاولة تقديم توصيات تسهم رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية.

4-2 النتائج ومناقشتها.

فيما يلي مناقشة النتائج المتحصلة من كافة الاختبارات التي تم إجرائها، وهي على الشكل التالي:

4-2-1 مناقشة النتائج المتعلقة بالاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

1. هناك حيادية حول ان البنية التحتية تسبب مخاطر تشغيلية ولم يتجه المتعاملين إلى التقييم الإيجابي وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والحيادي، وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي يميل إلى السلبي، ويوجد تقارب في درجة تقييم العبارات وتعتبر البنية التحتية الحالية للمصرف غير مناسبة إلى حد ما لتلبية احتياجات العملاء كون هذه العبارة حصلت على اعلى تقييم وبتقييم حيادي يميل إلى السلبية، بينما هناك انخفاض في كفاءة الأجهزة والمعدات في الفروع كون هذه العبارة حصلت على ادنى تقييم وبتقييم حيادي يميل إلى السلبية، وبذلك إنّ البنية التحتية لا تتمتع بالتقييم الإيجابية بمختلف جوانبها وذلك بسبب وجود معوقات متعددة لتطور هذا المجال بالرغم من تحديث الأجهزة.

2. هناك حيادية حول ان مستوى التكنولوجيا تسبب مخاطر تشغيلية بل ولم يتجه المتعاملين إلى التقييم الإيجابي وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والحيادي، وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي بالمطلق، وبالتالي تقييم المحور مقارب من قيمة المحايد 3 بشكل كبير، هناك تقارب في درجة تقييم المتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد مع اختلافات بسيطة بالتقييم، وهناك حيادية تجاه زمن معالجة المعاملات واتخذ اعلى تقييم، تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة مستوى تعطل الأنظمة أو بطئها يعتبر مقبول، واتخذت ادنى تقييم، وبذلك أنّ مستوى التكنولوجيا مقبول إلى حد ما بمختلف جوانبه ولكنه لم يتعدى التقييم الإيجابي وذلك بسبب وجود معوقات متعددة لتطور هذا المجال.

3. هناك حيادية حول ان وفرة وكفاءة الموارد البشرية وانها تسبب مخاطر تشغيلية ولم يتجه المتعاملين إلى التقييم الإيجابي وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والحيادي، وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي يميل إلى السلبي، وبالتالي تقييم المحور مقارب من قيمة المحايد ويتصف بالتقييم السلبي، هناك تقارب في درجة تقييم المتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد مع اختلافات بسيطة بالقيم، هناك تقييم حيادي لعبارة ان عدد الموظفين يعتبر كافي لتقديم الخدمات بمستوى مقبول واتخذ اعلى تقييم، وكان هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة مستوى الأخطاء البشرية في تقديم الخدمات يعتبر مقبول وبالتالي يوجد أخطاء غير مقبولة واتخذت ادنى تقييم، وبذلك أن وفرة وكفاءة الموارد البشرية لا تتمتع بالتقييم الإيجابية بمختلف جوانبها وذلك بسبب وجود بعض الحالات من الابتزاز ووجود أخطاء نتيجة المستوى التقني الموجود وضعف كفاءة وعدد العاملين.

4. اتجه المتعاملين إلى الحيادية في تقييم المخاطر التشغيلية وفق مؤشرات الثلاث المدروسة ولم يكن هناك اختلافات كبيرة بين هذه المؤشرات مما أدى إلى استقرار متغير المخاطر التشغيلية عند الحيادية وكان مستوى التكنولوجيا اعلى تقييم وتلاه بفارق بسيط على التوالي كل من مخاطر البنية التحتية ومخاطر الموارد البشرية.

5. هناك حيادية حول ان المصرف يواجه مخاطر اقتصادية ولكن لم يتعدى هذا التقييم إلى التقييم الإيجابي وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والحيادي وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي تام، هناك تقارب في درجة تقييم المتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد مع اختلافات بسيطة بالقيم، وكان هناك تقييم حيادي لعبارة تعتقد أن سياسات المصرف المالية قادرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية الحالية، هناك تقييم حيادي يميل للسلبية لعبارة العملاء يتصفون بمستوى معيشي جيد بشكل عام ولديهم القدرة على دفع التزاماتهم، واتخذت ادنى تقييم، وهذا ما يعتبر احد اهم المخاطر التي تواجه المصارف وهي عدم قدرة المتعاملين على التعامل مع المصارف بسبب ظروفهم المعيشية، ومن ذلك أن المخاطر الاقتصادية لا تتمتع بالتقييم الإيجابية بمختلف جوانبها أي ان المصرف يواجه هذه المخاطر بشكل معتدل وذلك بسبب وجود معوقات متعددة أهمها أثار العقوبات الاقتصادية على سورية ومحددات السيولة.

6. هناك حيادية حول ان المصرف يواجه مخاطر سياسية ولكن لم يتعدى هذا التقييم إلى التقييم الإيجابي وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والموافق، وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي تام، ولوحظ وجود تقييمات إيجابية وهذا ما عدل تقييم المتغير، هناك تقارب في درجة تقييم المتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد التام مع اختلافات بسيطة جدا بالقيم، وهذا من يدل على تأقلم نسبي للمصرف مع هذه المخاطر، وبذلك أن المخاطر السياسية ذات

- مستوى مقبول وان المصرف قادر على تجنبها براي بعض المتعاملين بينما البعض الآخر يرى ان المصرف عاجز أمام تنفيذ هذه السياسات أو الضغوط السياسية الأخرى مما حد من قدرته الكلية.
7. هناك حيادية حول ان المصرف يواجه مخاطر أمنية واجتماعية وقد تعدى هذا التقييم إلى التقييم الإيجابي عند بعض المتعاملين وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق بشدة والموافق، وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه حيادي في معظم المؤشرات، هناك تقارب في درجة تقييم المتغيرات أو العبارات حيث اتجهت جميعها إلى التقييم المحايد مع اختلافات بسيطة بالقيم، هناك تقييم حيادي يميل للإيجابية لعبارة يمتلك العملاء وعي مصرفي جيد، واتخذت اعلى تقييم، وكان هناك تقييم حيادي يميل للسلبية بشدة لعبارة يشكل عدم الاستقرار الاجتماعي تهديداً لعمليات المصرف، واتخذت ادنى تقييم، أن المصرف يواجه المخاطر الأمنية والاجتماعية وان المصرف يتأثر بالأحداث الحالية في سورية ولكنه استمر في أعماله من عميلات صرف للرواتب والسحوبات ولكن بحدود دنيا ويرى بعض العملاء ان المصرف يواجه مخاطر شديدة تؤثر بشكل كبير على أداءه.
8. اتجه المتعاملين إلى الحيادية في تقييم المخاطر الاستراتيجية وفق مؤشرات الثلاث المدروسة ولم يكن هناك اختلافات كبيرة بين هذه المؤشرات مما أدى إلى استقرار متغير المخاطر الاستراتيجية عند الحيادية وكانت المخاطر السياسية اعلى تقييم وتلاها بفارق بسيط على التوالي كل من مخاطر الاقتصادية والمخاطر الأمنية والاجتماعية.
9. هناك موافقة على ان خدمات المصرف تتمتع بمستوى جيد في عدة نقاط واتجه بعض المتعاملين إلى التقييم الحيادي لبعض الجوانب وتركزت معظم الإجابات ما بين التقييم غير الموافق والموافق وهذا من شأنه ان يشير إلى انه يوجد توجه غير إيجابي في بعض المؤشرات وبعضها إيجابي، ومن خلال تقييم أبعاد جودة الخدمات المصرفية في فروع المصرف التجاري في محافظة اللاذقية تبين ان المتعاملين أعطوا اعلى تقييم لبعد الملموسية، بينما تقاربت الأبعاد الأخرى بمستوى التقييم، أن خدمات المصرف تتمتع بمستوى جيد عند غالبية الأبعاد بالرغم من الظروف المحيطة ومحددات تقديم الخدمات المصرفية والحدود الضيقة جداً على السيولة ولكن يرى المتعاملين ان المصرف يقدم استطاعته ضمن هذه الظروف مما أدى إلى التقييم الإيجابي.

4-2-2 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري، وتم التوصل إلى النموذج التالي:

$$Y = - 2.820 + 1.173 X_1 + 1.4577 X_3$$

يظهر النموذج ونتائج اختبار الفرضية بأنه يوجد اثر إيجابي لكل من مخاطر البنية التحتية ومخاطر الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية وكانت مخاطر الموارد البشرية الأعلى تأثيراً، وبالتالي ان ضبط المخاطر والحد منها واتباع سياسات تحوطية جيدة محاكيه للواقع يؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمات المصرفية بشكل كبير، ولوحظ من النموذج انه تم استبعاد مخاطر المستوى التكنولوجي بسبب انه لم يظهر له اثر معنوي وهذا ما يشير إلى ان مستوى الخدمات لم يتغير بتغير المستوى التكنولوجي بسبب محدودية القدرة حالياً على التطور، وتشير القيمة السالبة للثابت بان جودة الخدمات المصرفية تخضع لتأثير سلبي من العوامل الأخرى مما يحد من تغيرها الإيجابي في حال انخفاض حدة المخاطر التشغيلية.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري، وتم التوصل إلى النموذج التالي:

$$Y = - 2.544 + 0.406 X_4 + 0.698 X_5 + 0.973 X_6$$

يظهر النموذج ونتائج اختبار الفرضية بأنه يوجد اثر إيجابي لكل من المخاطر الأمنية والاجتماعية والمخاطر السياسية والمخاطر الاقتصادية في جودة الخدمات المصرفية وكانت المخاطر الأمنية والاجتماعية الأعلى تأثيراً، وبالتالي ان ضبط المخاطر والحد منها واتباع سياسات تحوطية جيدة وخاصة اتباع إجراءات الحماية الأمنية والالتزام بالسياسات الموجهة يؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمات المصرفية بشكل مقبول، وتشير القيمة السالبة للثابت بان جودة الخدمات المصرفية تخضع لتأثير سلبي من العوامل الأخرى مما يحد من تغيرها الإيجابي في حال انخفاض حدة المخاطر التشغيلية.

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية (مجتمعة) في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري، وتم التوصل إلى النموذج التالي:

$$Y = - 2.437 + 0.794 X_1 + 0.565 X_3 + 0.665 X_5 + 0.688 X_6$$

يظهر النموذج ونتائج اختبار الفرضية بأنه يوجد اثر إيجابي على التوالي من ناحية حجم التأثير لكل من مخاطر البنية التحتية المخاطر الأمنية والاجتماعية والمخاطر السياسية ومخاطر الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية وكانت مخاطر البنية التحتية الأعلى تأثيراً، وبالتالي ان ضبط المخاطر والحد منها واتباع سياسات تحوطية جيدة محاكيه للواقع يؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمات المصرفية بشكل كبير، ولوحظ من النموذج انه تم استبعاد مخاطر المستوى التكنولوجي والمخاطر الاقتصادية بسبب انه لم يظهر

له اثر معنوي وهذا ما يشير إلى ان مستوى الخدمات لم يتغير بتغير المستوى التكنولوجي أو الخطر الاقتصادي اذ ان المخاطر الأخرى كانت العامل الأساسي في التغيرات مما اضعف تأثير هاذين النوعين من المخاطر، وتشير القيمة السالبة للثابت بان جودة الخدمات المصرفية تخضع لتأثير سلبي من العوامل الأخرى مما يحد من تغيرها الإيجابي في حال انخفاض حدة المخاطر التشغيلية.

4. يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية حسب الجنس، وبذلك يمكن القول بان تقييم الإناث هو اعلى من تقييم الذكور اذ قد يعود ذلك إلى تقديرهم وتقدير حالتهم الصحية وبالتالي يكون بعد الملموسية والاعتمادية واللباقة اعلى مما يلمسه الذكور ويجب التنويه ان الفرق في التقييم ليس كبيرا وبالتالي فان كلا الفئتين يرون ان المصرف يقدم استطاعته لتحقيق جودة الخدمات لديه.

5. لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق العمل، وبالتالي يمكن القول بان اتجاهات المتعاملين بمختلف أعمالهم قد أعطوا نفس التقييم لجودة الخدمات المصرفية نتيجة حصولهم على نفس الخدمات في الوقت الحالي ولا يوجد خدمات مخصصة لفئات محددة.

6. هناك فرق جوهري في تقييم جودة الخدمات المصرفية وفق العمر وتزداد قيمة المتوسط مع ازدياد العمر، وقد يعود ذلك إلى ان فئات الشباب يحتاجون إلى خدمات مصرفية ذات نوعية مرتفعة وان الخدمات الحالية لا تلبي احتياجاتهم فلذلك ينخفض عندهم تقييم بعد الاعتمادية وربما الأمان كونهم بحاجة إلى تعاملات متعددة.

7. لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق المؤهل العلمي، وبالتالي يمكن القول بان اتجاهات المتعاملين بمختلف مؤهلاتهم العلمية قد أعطوا نفس التقييم لجودة الخدمات المصرفية.

3-4 التوصيات.

• توصيات لتحسين تقييم العملاء للمخاطر التشغيلية في المصارف السورية عامة والمصرف التجاري

خاصة وإحداث تغيير إيجابي في جودة الخدمات المصرفية: بناءً على نتائج تقييم العملاء للمخاطر

التشغيلية (البنية التحتية، المستوى التكنولوجي، الموارد البشرية)، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تحسين البنية التحتية من خلال التحديث التدريجي للفروع، وتخصيص جزء من الميزانية لصيانة

المرافق الأساسية (كهرباء، إنترنت، أجهزة الصراف الآلي).

2. العمل على تحسين تجربة العميل المادي من خلال توفير مناطق انتظار مريحة، وخدمة

"الأولوية" لكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، تكليف بعض موظفين بمهام استرشادية في

الفروع لتوجيه العملاء.

3. توفير مولدات كهرباء احتياطية، واتصالات بديلة (مثل شبكات LTE عند انقطاع الإنترنت).

4. تحسين المستوى التكنولوجي تطوير تطبيق مصرفي سهل الاستخدام مع ميزات أساسية

(تحويلات، دفع فواتير، استعلام عن الرصيد).

5. تنفيذ أنظمة تحقق متعددة العوامل (مثل كود وكلمات السر) لزيادة ثقة العملاء.

6. التعاون مع شركات سورية مالية لتطوير حلول مالية رقمية مخصصة للسوق المحلي.

7. تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال تدريب الموظفين على خدمة العملاء،

8. تحفيز الموظفين من خلال مكافآت للموظفين المتميزين في خدمة العملاء، وتحسين بيئة العمل

لتقليل الضغط الوظيفي ومنعهم من استغلال المتعاملين.

9. العمل على شرح جهود المصرف في تحسين البنية التحتية والتكنولوجيا بشكل مستمر وتوضيح

القدرات في الوقت الراهن.

- توصيات لتحسين التحوط من المخاطر الاستراتيجية في المصارف السورية عامة والمصرف التجاري خاصة وإحداث تغيير إيجابي في جودة الخدمات المصرفية: بناءً على نتائج تقييم العملاء للمخاطر الاستراتيجية (المخاطر الاقتصادية، المخاطر السياسية، المخاطر الأمنية والاجتماعية)، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. التحوط من المخاطر الاقتصادية من خلال تحسين إدارة السيولة والعمل على توجيه الأموال لسد حاجات العملاء وتوجيه الأموال نحو المجالات الإنتاجية وتخفيضها في المجالات الاستهلاكية بهدف تخفيض الخطر الاقتصادي بشكل عام.
2. تعزيز الشفافية المالية وتوضيح السياسات المالية والنقدية وأسباب تقييد السيولة بهدف تعاون العملاء وتحقيق أهداف التنمية في الوقت الحالي.
3. بناء خطة طوارئ سياسية وتحديد سيناريوهات سياسية محتملة وإعداد خطط استجابة لكل حالة
4. تعزيز العلاقات مع الجهات الرقابية وإقامة حوار مستمر مع البنك المركزي ووزارة المالية ونقل الواقع وحاجات المتعاملين، والمشاركة الفعالة في صياغة التشريعات المصرفية
5. الاستعداد للتغيرات التشريعية من خلال تشكيل وحدة متخصصة لمراقبة التطورات التشريعية وقياس تأثير التغيرات التنظيمية على العمليات المصرفية بشكل دوري
6. تعزيز الأمن السيبراني من خلال تدريب جميع الموظفين على الأمن السيبراني وتحديث الأنظمة الأمنية
7. تحسين إدارة سمعة المصرف من خلال تطوير استراتيجية اتصال فعالة خلال الأزمات الاجتماعية
8. العمل على تعزيز الأمن المادي من خلال تحديث أنظمة المراقبة والأمن في جميع الفروع، وعقد شراكات مع شركات أمنية متخصصة

4-4 المراجع:

4-4-1 المراجع العربية:

الكتب:

1. الجمالي، محمد (2021). أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الاستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. الأردن: جامعة مؤتة.
2. الحديدي، أحمد و السيد، ابراهيم (2020). إدارة المخاطر والأزمات. دسوق: دار العلم والايمان للنشر.
3. السبيعي، عبد العزيز (2019). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت. الكويت: جامعة آل البيت.
4. الصرن، رعد (2016). إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات). مصر: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
5. الطراونة، نعيم (2011). أثر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي. الأردن.
6. النعيمي، محمد عبد العال (2009). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. أبو قحف، عبد السلام (2011). الجودة والتميز في منظمات الأعمال. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
8. بوعبدلي، أحلم (2015). إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية. الجزائر: جامعة غرادية.
9. حشاد، نبيل (2015). دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية. لبنان: اتحاد المصارف العربية.
10. حوراني، الياس ؛ موصلي، منال ، (2022). أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك التجارية. دمشق، سورية: المعهد العالي لإدارة الاعمال.
11. حوراني، الياس و موصلي، منال (2022). أثر المخاطر المالية و التشغيلية على ربحية البنوك التجارية. دمشق، سورية: المعهد العالي لإدارة الاعمال.
12. شاكير، نورا . (2023). أثر السياسات النقدية بدعم الخدمات المصرفية الإلكترونية على مؤشرات الهندسة المالية وإدارة المخاطر بالمصارف التجارية الليبية. جامعة تونس المنار.
13. علاق، بشير (1999). التسويق أساسيات ومبادئ. الأردن: دار الزهران للنشر والتوزيع.

14. عمران أبو خريص، و مصطفى أحمد شكشك. (2015). التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية. الجامعة الأسمرية
15. قره فلاح، فاطمة ؛ ضاهر، حنان . (2018). أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك التجارية التقليدية الخاصة العاملة في سورية. اللاذقية: رسالة ماجستير - جامعة تشرين.
16. قصوة، رغيد (2010). إدارة المخاطر. سورية: جامعة دمشق.
17. ماضي، محمد (1995). إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل. القاهرة: دار المعارف.
18. محمد شايب. (2007). أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على أنشطة البنوك التجارية الجزائرية . الجزائر: جامعة سطيف.
19. مرازقة، صالح (2022). ادارة المخاطر التشغيلية واثرها السلامة المصرفية وفق اتفاقية بازل2 دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال 2008-2015. جامعة قسطنطينة - الجزائر.
20. نرجس معري. (2018). لجنة بازل 2 وتغطية المخاطر التشغيلية. الجزائر: جامعة بوبرة.

الأبحاث:

1. اخوارشيد، عبد الحكيم (2018). إدارة الجودة الشاملة والأداء: حالات مختارة من الأردن.. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.
2. الحواجرة، كامل (2020). التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية. الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
3. القحطاني، حسن (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية . المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
4. المنزوع، زايد ؛ موسى، ذهبة ؛ وآخرون (2025). أثر أخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية في شركات الصرافة اليمنية بمدينة ردا ع. مجلة جامعة البیداء (1)7.
5. صندوق النقد العربي. (2004). إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية اللازم لها. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
6. علي، ازهار ؛ حميد، لمى . (2025). 2. السيادة الاستراتيجية ودورها في الحد من المخاطر الاستراتيجية: بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة الريادة للمال والاعمال ، المجلد السادس، العدد 2.
7. فيلال، حمزة ؛ قاسمي، آسيا. (2011). المخاطر المصرفية ومنطلق تسييرها في البنوك الجزائرية وفقا لمتطلبات لجنة بازل.. الجزائر: المؤتمر الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم.

4-4-1 المراجع الاجنبية:

Books:

1. Alavi,H. (2016). risk analysis in documentary letter of credit operation. financial law review i(4).
2. AndersonTushman. (2006). Technological Discontinuities and Organizational Environments. Administrative Science Quarterly.
3. Angelova,B; Zekiri,J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences '1(3).
4. basel committee on banking supervision BCBS. (2011). international convergence of capital measurement and capital standards. basel: bank for international settlements.
5. Basel Committee on Banking Supervision. (2020). Revisions to the principles for the sound management of operational risk. Basel Committee on Banking Supervision.
6. oskisson, R. (2011). The Effects of Economic Downturns on Strategic Management. Strategic Management Journal.
7. Purwanto, A. (2020). Citizen's Trust in Open Government Data – A Quantitative Study about the Effects of Data Quality, System Quality and Service Quality. Annual International Conference on Digital Government Research.
8. Raheem, A., & Sahib, M. (2022). The Role of Effective Leadership in Avoiding Strategic Risks - An Analytical Study of the Opinions of a Sample from the Security Forces in the Popular Mobilization Authority Under the Ministry of Defense. Al-Kufa Journal.
9. vanRiel, F. (2014). Fame Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. Financial Times Prentice Hall.
10. Wallace, R. (2003). Strategic Risk Management. United Kingdom: Edinburgh Business School.

Research:

1. Abbasov,R. (2022). Artificial Intelligence in Banking: Advanced Risk Management Techniques and Practical Applications for Enhanced Financial Security and Operational Efficiency. *Journal of Artificial Intelligence Research*
2. Deloitte, G; Rostami, A. (2015). Defining Balanced Scorecard Aspects in Banking Industry Using FAHP Approach. *International Journal of Economics and Business Administration*.
3. Emblemavag, J., & Kjolstad, L. (2022). Strategic risk analysis – a field version. *journal of management decision*.
4. Kizgin, B. (2022). Cognitive computing based ethical principles for improving organisational reputation: A B2B digital marketing perspective. *Journal of Business Research*
5. Laksa,R; Shaferi,L. (2023). The Effect of Operational Risks for Digital Banking Services at Banks. *Jurnal Manajemen Bisnis* 14(2)
6. McConnell,P. (2018). Strategic Risk Management: Disclosure by Systemically Important Banks. *SSRN Electronic Journal*
7. Sayaju,A ; Dhakal,K. (2024). Operational Risk Management and Its Impact on the Banking Sector in Nepal. *Khwopa Journal* 6(2).
8. Uchenna,R; Garba,B, etc. (2024). Corporate Banking Strategies and Financial Services Innovation: Conceptual Analysis for Driving
9. Corporate Growth and Market Expansion. *International Journal Of Engineering Research And Development*, Volume 20, Issue 11.

4-5 الملحق

4-5-1 الملحق 1 الاستبيان

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مخاطر



السيدات والسادة متعلمي المصرف التجاري السوري:

أرجو ان تسمحوا لي بأخذ بضع دقائق من وقتكم.

أنا الطالبة حنان ناصر الدين، طالب ماجستير في إدارة المخاطر في الجامعة ميدأوشن، أقوم ببحث ميداني حول قياس تأثير المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية السورية- دراسة حالة المصرف التجاري السوري لعام 2025.

إن ملء الاستمارة من قبلكم مهم جداً للبحث الذي أقوم به وسوف يساهم بشكل كبير في إعطائي مصداقية للنتائج، لا يتطلب هذا الاستبيان أية معلومات سرية، وسوف تستخدم جميع الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا جزيلا على تعاونكم ومشاركتكم

الطالبة : حنان ناصر الدين

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
- 2- العمل: ☐ قطاع عام ☐ قطاع خاص ☐ عمل حر ☐ متقاعد ☐ طالب ☐ غير عامل
- 3- العمر: ☐ (18-30 سنة) ☐ (31-45 سنة) ☐ (46-60 سنة) ☐ (أكثر من 60 سنة)
- 4- المؤهل العلمي: ☐ (غير متعلم) ☐ (ثانوية ومادون) ☐ (جامعة) ☐ (دراسات عليا)

المحور الثاني: المخاطر التشغيلية.					
اولا: البنية التحتية (أجهزة ومعدات)					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1. تعتبر البنية التحتية الحالية للمصرف مناسبة لتلبية احتياجاتك					
2. ان كفاءة أنظمة الأمن والسلامة المادية في الفروع تعتبر جيدة (كاميرات المراقبة، أنظمة الإنذار، الخزائن)					
3. ان كفاءة الاجهزة والمعدات في الفروع تعتبر جيدة (كمبيوترات مخدمات، منظمات كهربائية)					
4. المشاكل التي تواجهها الناتجة عن اخطاء البنية التحتية يمكن تداركها بسهولة					
5. المشكلات الناتجة عن البنية التحتية لا تتكرر بشكل دائم					
ثانيا: مستوى التكنولوجيا					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
6. ان زمن معالجة المعاملات يعتبر مقبول					
7. يعتبر المستوى التكنولوجي في المصرف جيدا					
8. تتمتع المخدمات وشبكة المصرف بسرعة الاستجابة					
9. مستوى تعطل الانظمة أو بطئها يعتبر مقبول					
10. مستوى التكنولوجيا في المصرف يماثل المستوى العالمي أو قريب منه					
ثالثا: وفرة وكفاءة الموارد البشرية					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
11. يتميز الكادر البشري بكفاءة عالية في تنفيذ طلبات العملاء					

					12. لم اتعرض لحالات ابتزاز أو خداع من قبل العاملين في المصرف
					13. مستوى الاخطاء البشرية في تقديم الخدمات يعتبر مقبول
					14. المعلومات التي يقدمها الموظفون تتصف بالدقة وتلبي حاجة العملاء
					15. العاملين خبراء بالتعامل مع البرامج المصرفية من اجل تقديم الخدمة بشكل مثالي
					16. ان عدد الموظفين يعتبر كافي لتقديم الخدمات بمستوى مقبول (زمنيا، وجودة)
المحور الثالث: المخاطر الاستراتيجية.					
اولا: المخاطر الاقتصادية					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
17. العملاء يتصفون بمستوى معيشي جيد بشكل عام ولديهم القدرة على دفع التزاماتهم					
18. بريك ان المصرف لا يتاثر بشكل كبير بالتقلبات الاقتصادية (التضخم، اسعار الصرف....)					
19. تعتقد أن سياسات المصرف المالية قادرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية الحالية					
20. يعالج المصرف حالة نقص السيولة بحكمة وتيسير الامور للمتعاملين					
21. يمتلك المصرف القدرة المالية على تلبية احتياجات العملاء					
ثانيا: المخاطر السياسية					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
22. تؤثر القرارات الحكومية أو التشريعات الجديدة على عمليات المصرف بالإيجاب					

					23. تحاكي السياسات حاجات العملاء بشكل جيد
					24. يخاطب المصرف الادارة العليا في حال وجود حالات تخالف الاجراءات والسياسات بهدف تسيير حاجات العملاء في حال كانت منطقية وواقعية
					25. يطبق المصرف القرارات والسياسات الحكومية بشكل جيد
					26. انعكس قرار الغاء العقوبات على سورية بالايجاب أداء المصرف
ثالثا: المخاطر الأمنية والاجتماعية					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
27. مستوى الأمان الذي توفره أنظمة المصرف ضد الاختراقات الإلكترونية أو الجرائم المالية يعتبر جيد					
28. يشكل عدم الاستقرار الاجتماعي (مثل الاحتجاجات، الأزمات الاجتماعية) تهديداً لعمليات المصرف					
29. يحرص المصرف على حماية بيانات العملاء من خلال تطبيق اجراءات وقائية عالية المستوى					
30. يتأثر المصرف بحالة بعدم الاستقرار الأمني الحالية					
31. يمتلك العملاء وعي مصرفي جيد					
32. تتأثر سمعة المصرف بالتقلبات الاجتماعية والرأي العام					
المحور الرابع: أبعاد جودة الخدمة وفق نموذج servqua					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
الملموسية					
33. يقدم المصرف أحدث المعدات					
34. يمكن الحصول على الخدمات					

					المصرفية بسهولة	
					35. الموظفين حسن اللباقة	
					36. تتوافق البنية التحتية المادية مع الخدمة المقدمة	
					37. تعليمات الحصول على الخدمات واضحة ويتم شرحها من قبل الموظفين	
					38. يفي المصرف بالأطر الزمنية الموعودة لتقديم الخدمات	الاعتمادية
					39. اذرة المصرف متعاطفة ومطمئنة للعميل عندما يواجه مشاكل	
					40. يمكن الاعتماد على المصرف التجاري بشكل كامل في تقديم الخدمة المطلوبة	
					41. يحصل المتعامل على الخدمات المصرفية في الوقت المناسب له	
					42. ارغب بالاستمرار بالتعامل مع المصرف التجاري	
					43. يتم إخبار العملاء بالضبط متى سيتم حصولهم على الخدمة	الاستجابة
					44. ان خدمة الموظفين للمتعاملين هي سريعة	
					45. الموظفين دائماً مستعدين لمساعدة العملاء	
					46. تتم الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء	
					47. يتم حل المشكلات بسرعة	

					48. الموظفون جديرين بالثقة	الأمان
					49. اشعر بالأمان عند التعامل مع المصرف	
					50. بيانات العملاء في امان ولا يتم تسريبها	
					51. اثق بالنظام المالي في المصرف ويحافظ على صحة ارصدتي المالية	
					52. يتم إعطاء كل عميل اهتماماً فردياً من قبل المصرف	اللباقة
					53. يولي الموظفون الافضلية لمصلحة العميل	
					54. تتم اجابة العميل على تساؤلاته بالرغم من ضغط العمل	