

أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في

الجبيل

إعداد الطالب/

سعيد بن جمعان الزهراني

٢٥١٠٠٠١٤٥

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣	مقدمة الدراسة
٥	مشكلة الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٩	أسئلة الدراسة
٩	فروض الدراسة
١٠	الدراسات السابقة:
١٩	المنطلقات النظرية للدراسة
٢٢	المنهجية وطرق البحث:
٢٣	مجتمع وعينة الدراسة
٢٣	مصادر جمع البيانات
٢٤	أدوات الدراسة
٢٥	حدود الدراسة
٢٦	المراجع:

مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملةً من التحولات المتسارعة والتحديات المتشعبة التي فرضتها العولمة الاقتصادية، والثورة الصناعية الرابعة، والتطور التكنولوجي المتلاحق، فضلاً عن تصاعد حدة المنافسة بين المنظمات على المستويين الإقليمي والدولي. وقد أفرزت هذه التحولات واقعاً تنظيمياً جديداً باتت فيه المنظمات الصناعية مطالبةً بتبني أساليب إدارية حديثة تُمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية، وتعزيز قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار، وفي مقدمة هذه الأساليب تأتي إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها أحد المرتكزات الاستراتيجية التي تُسهم في حماية الموارد التنظيمية وتعظيم الكفاءة في توظيفها. (Akano et al., 2024)

ويُمثل القطاع الصناعي أحد أهم القطاعات الاقتصادية التي تتأثر مباشرةً بتلك التحولات، نظراً لما يتميز به من تعقيد العمليات الإنتاجية، وارتفاع كثافة رأس المال، واعتماده على تكنولوجيا متقدمة، وتعرضه لمخاطر متعددة الأبعاد تشمل المخاطر الفنية والبشرية والبيئية والتنظيمية. وتحظى المملكة العربية السعودية بمكانة بارزة في هذا القطاع، إذ تُعدّ مدينة الجبيل الصناعية إحدى أكبر المدن الصناعية في الشرق الأوسط والعالم، وتحتضن عدداً كبيراً من الشركات العاملة في قطاعات البتروكيماويات والصناعات الكيماوية والمعدنية والتحويلية، الأمر الذي يجعل من تطوير ممارسات إدارة المخاطر في هذه الشركات ضرورةً استراتيجية تتسجم مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الرامية إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز الكفاءة الاقتصادية. (Sowan et al., 2025)

وقد اكتسب مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية أهميةً متزايدة في الفكر الإداري الحديث، خاصةً بعد صدور توصيات لجنة بازل II التي أبرزت أهمية هذا النوع من المخاطر إلى جانب المخاطر الائتمانية والسوقية. وتُعرف إدارة المخاطر التشغيلية بأنها العملية المنهجية المتكاملة التي تُتيح للمنظمة تحديد المخاطر المرتبطة بعملياتها الداخلية ومواردها البشرية وأنظمتها التكنولوجية والأحداث الخارجية، وقياسها وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها، بما يُقلّل من احتمالية وقوع الخسائر ويُعزّز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتُمثل إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع الصناعي ركيزةً جوهرية لاستمرارية الأعمال، إذ يتعرّض هذا القطاع لمخاطر متنوعة قد تؤدي إلى توقف الإنتاج وإحداث خسائر مادية وبشرية كبيرة. (Hudáková et al., 2023)

وفي ضوء التطور المتنامي لأطر إدارة المخاطر التشغيلية، أصبحت المنظمات الصناعية تتبنى منظومات متكاملة لإدارة المخاطر تستند إلى المعايير الدولية مثل (ISO 31000) ومتطلبات لجنة بازل، وتتضمن أبعاداً متعددة تشمل مخاطر العمليات الداخلية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة التكنولوجية، ومخاطر الأحداث الخارجية. ويسهم تبني هذه المنظومات في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وأماناً، وتطوير ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل عدم اليقين، فضلاً عن تحسين علاقتها بأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين (المعاينة والمخادمة، ٢٠٢٣).

تُمثل الكفاءة التشغيلية أحد المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة المعاصرة، وتُعرف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات والموارد، مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب. وتنطلق أهمية الكفاءة التشغيلية من كونها تمثل مؤشراً جوهرياً على نجاح المنظمة في توظيف مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية بصورة مثلى، وهو ما ينعكس مباشرة على خفض التكاليف، وتسريع زمن دورة الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات، وتعزيز رضا العملاء (سليمان، ٢٠٢٦).

وتكتسب الكفاءة التشغيلية أهمية خاصة في القطاع الصناعي، إذ تمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في ظل تصاعد المنافسة العالمية وتزايد الضغوط على المنظمات الصناعية لتقديم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية. وقد تطورت مفاهيم الكفاءة التشغيلية لتشمل أبعاداً متعددة كإنتاجية العمل، وكفاءة استخدام الموارد، وجودة المنتج، وزمن دورة الإنتاج، ومرونة العمليات، وقدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات السوق. ويسهم تبني ممارسات الكفاءة التشغيلية في تعزيز قدرة المنظمات الصناعية على مواجهة تحديات بيئة الأعمال، وتعظيم العائد على الاستثمار، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة (الديب وآخرون، ٢٠٢٥).

وفي ضوء ما تقدم، تتضح طبيعة العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والكفاءة التشغيلية، إذ يُمثل تبني ممارسات فاعلة لإدارة المخاطر التشغيلية أحد المداخل الجوهريّة لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية في المنظمات الصناعية. فإدارة المخاطر التشغيلية تُسهم في الحدّ من الخسائر الناجمة عن الأخطاء التشغيلية والأعطال الفنية، وتُعزّز جودة العمليات الداخلية، وتُتيح الاستفادة المثلى من الموارد،

وتدعم استمرارية الأعمال، وكلّ ذلك ينعكس مباشرةً على مؤشرات الكفاءة التشغيلية ومستوى الأداء العام للمنظمة. (Jatmiko, 2025)

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تأتي الدراسة الحالية لتتناول أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر العمليات الداخلية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة، ومخاطر الأحداث الخارجية) على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها واحدةً من أكبر المدن الصناعية في المنطقة، وذلك سعياً لتقديم إطار علمي وعملي يُسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بما يدعم تعزيز الكفاءة التشغيلية ويُحقّق أهداف التنمية الصناعية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الصناعية في الوقت الراهن جملةً متشعبةً من التحديات التي تفرضها التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، سواء على المستوى التكنولوجي أو الاقتصادي أو التنظيمي، الأمر الذي يضعها أمام ضغوط متنامية لتطوير منظوماتها الإدارية والتشغيلية بما يُمكنها من الحفاظ على استمراريّتها وتعزيز قدرتها التنافسية. ويأتي في مقدمة هذه التحديات تصاعد حجم المخاطر التشغيلية التي تتعرّض لها الشركات الصناعية، نتيجةً لتعقيد العمليات الإنتاجية، وتداخل سلاسل الإمداد، وتنوّع مصادر المخاطر بين مخاطر داخلية مرتبطة بالعمليات والموارد البشرية والأنظمة، ومخاطر خارجية مرتبطة بالبيئة المحيطة والأحداث غير المتوقعة. وقد كشفت دراسة عبدالكافي (٢٠٢٣) عن وجود أثر معنوي للمخاطر التشغيلية على الأداء، مما يستدعي الاهتمام بتطوير منظومات فاعلة لإدارة هذه المخاطر.

وعلى الرغم من تنامي الوعي بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية على المستوى العالمي، إلّا أنّ الواقع التطبيقي في كثير من الشركات الصناعية لا يزال يعاني من قصور في تبني ممارسات إدارة المخاطر بصورة منهجية ومتكاملة، إذ يلاحظ ضعف الاهتمام بالأبعاد غير المالية للمخاطر، وغياب الثقافة المؤسسية الداعمة لإدارة المخاطر، وعدم كفاية الأنظمة المعلوماتية المساندة لعمليات تحديد المخاطر وقياسها وتقييمها، فضلاً عن محدودية تأهيل الكوادر البشرية المتخصصة في هذا المجال، وهو ما

ينعكس سلباً على مستوى الكفاءة التشغيلية للشركات. وقد أكدت دراسة وهدان وأبو شربة (٢٠٢٤) على أهمية تطوير الممارسات الرقابية للحدّ من المخاطر التشغيلية وتعزيز كفاءة الأداء.

وتُعدّ مدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية إحدى أبرز المدن الصناعية التي تستقطب استثمارات ضخمة، وتُساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، حيث تحتضن عدداً كبيراً من الشركات الصناعية العاملة في قطاعات حيوية كالبتروكيماويات والصناعات الكيماوية والمعدنية والتحويلية. ونظراً لطبيعة هذه الشركات وارتباطها بعمليات إنتاجية معقدة، فإنّها تتعرّض لمخاطر تشغيلية متنوعة قد تؤدّي إلى توقف الإنتاج، وإحداث خسائر مادية وبشرية، وتدني مستويات الكفاءة التشغيلية، مما يستوجب التركيز على دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والكفاءة التشغيلية في هذه البيئة الصناعية المتميزة.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من إدارة المخاطر التشغيلية والكفاءة التشغيلية، إلّا أنّ معظم هذه الدراسات قد ركّز على القطاع المصرفي والمالي، كدراسات النصرات وعبيدات (٢٠٢٣) وزويلف وعليان (٢٠٢١) و (Santika et al. (2022)، أو على قطاعات أخرى كالموانئ والتأمين والشركات الناشئة، في حين تظلّ الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في القطاع الصناعي السعودي، وتحديدًا في مدينة الجبيل الصناعية، محدودة للغاية. كما أنّ أغلب الدراسات السابقة قد تناولت كلاً من المتغيرين بصورة منفصلة، أو ربطتهما بمتغيرات أخرى كالأداء المالي والميزة التنافسية، دون التركيز على العلاقة المباشرة بينهما، وهو ما يُمثّل فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

وانطلاقاً من ذلك، ومن واقع الملاحظة المباشرة للباحث، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية التي أجراها على عدد من المختصين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل، تبيّن وجود تفاوت ملحوظ بين الشركات في مستوى تبني ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، وانعكاس ذلك على مؤشرات الكفاءة التشغيلية، الأمر الذي يُثير تساؤلات علمية جوهرية حول طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، ومدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على الكفاءة التشغيلية في هذه البيئة الصناعية. ومن هنا، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر العمليات الداخلية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة، ومخاطر الأحداث الخارجية) على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية المتغيرات التي تتناولها، إذ تُعدّ كلٌّ من إدارة المخاطر التشغيلية والكفاءة التشغيلية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر.
- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل حول العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والكفاءة التشغيلية في القطاع الصناعي.
- تُمثّل الدراسة إضافةً علمية جديدة من خلال سدّ الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة هذه العلاقة في الشركات الصناعية السعودية، وتحديدًا في مدينة الجبيل الصناعية.
- تُتيح الدراسة الفرصة أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول متغيرات الدراسة في بيئات وقطاعات أخرى.
- تتميز الدراسة بتناولها لإدارة المخاطر التشغيلية وفق إطار لجنة بازل المعتمد دولياً، مع تطبيقه على بيئة صناعية، وهو ما يُثري الأدبيات الإدارية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة نتائج وتوصيات عملية يُمكن أن تستفيد منها إدارات الشركات الصناعية بمدينة الجبيل في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية لديها.
- تُسهم الدراسة في تعزيز وعي صنّاع القرار في القطاع الصناعي بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية ودورها في رفع الكفاءة التشغيلية.
- تُساعد الدراسة الشركات الصناعية على تحديد أهم أبعاد المخاطر التشغيلية التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الكفاءة التشغيلية.

- تتسجم الدراسة مع توجّهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى تنويع مصادر الدخل وتطوير القطاع الصناعي وتعزيز الكفاءة الاقتصادية.
- تُقدّم الدراسة نموذجاً تطبيقياً يُمكن الاسترشاد به في الشركات الصناعية الأخرى داخل المملكة وخارجها.
- تُسهم نتائج الدراسة في توجيه الجهات الرقابية والتنظيمية كالهيئة الملكية للجبيل وينبع نحو تطوير سياسات داعمة لتبني ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر العمليات الداخلية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة، ومخاطر الأحداث الخارجية) على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرّع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، على النحو الآتي:

- قياس أثر بُعد مخاطر العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- قياس أثر بُعد مخاطر الموارد البشرية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- قياس أثر بُعد مخاطر الأنظمة التكنولوجية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- قياس أثر بُعد مخاطر الأحداث الخارجية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العلمية والعملية التي تُسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بما يدعم رفع الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

أسئلة الدراسة

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر العمليات الداخلية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة، ومخاطر الأحداث الخارجية) على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرّع من هذا السؤال الرئيسي عدّة أسئلة فرعية، على النحو الآتي:

- ما أثر مخاطر العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية؟
- ما أثر مخاطر الموارد البشرية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية؟
- ما أثر مخاطر الأنظمة التكنولوجية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية؟
- ما أثر مخاطر الأحداث الخارجية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية؟

فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الفروض الآتية:

الفرض الرئيسي الأول

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر العمليات الداخلية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة، ومخاطر الأحداث الخارجية) على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

ويتفرّع منه الفروض الفرعية الآتية:

- **H1-1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.
- **H1-2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.
- **H1-3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الأنظمة التكنولوجية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.
- **H1-4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الأحداث الخارجية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

الدراسات السابقة:

تُعدّ مراجعة الدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً من ركائز البحث العلمي، إذ تُمكن الباحث من الإحاطة بما توصّلت إليه الجهود البحثية السابقة في مجال موضوع دراسته، والوقوف على أبرز ما أنجز من نتائج وما طُرح من توصيات، فضلاً عن تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدّها. وفي ضوء ذلك، تستعرض الدراسة الحالية مجموعةً من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت موضوع "أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في الجبيل"، وقد جرى تصنيف هذه الدراسات وفق محورين رئيسيين؛ يتناول **المحور الأول** الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى، فيما يتناول **المحور الثاني** الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة المعاينة والمخادمة (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر العمليات الداخلية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة، ومخاطر الأحداث الخارجية) على الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٣٥) مديراً وموظفاً في البنوك التجارية الأردنية، باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعةً على دعم الميزة التنافسية، وأنّ بُعد مخاطر الموارد البشرية كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتدريب الكوادر البشرية على أساليب الكشف المبكر عن المخاطر.

دراسة النصيرات وعبيدات (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر المخاطر التشغيلية في الأداء السوقي للمصارف الإسلامية الأردنية: الدور المعدل للحصة السوقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر الموظفين، ومخاطر العمليات، ومخاطر الأنظمة، ومخاطر الأحداث الخارجية) على الأداء السوقي للمصارف الإسلامية الأردنية، في ظل الدور المعدّل للحصة السوقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من المصارف الإسلامية العاملة في الأردن خلال الفترة (٢٠١٠ - ٢٠٢١). وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية في الأداء السوقي للمصارف الإسلامية، وأنّ الحصة السوقية تؤدّي دوراً معدّلاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة المخاطر التشغيلية وتطوير سياسات الحدّ منها لما لها من تأثير مباشر على الأداء السوقي.

دراسة وهدان وأبو شربة (٢٠٢٤) بعنوان: "أثر التدقيق الداخلي في الحدّ من المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدقيق الداخلي بأبعاده (الاستقلالية، والكفاءة المهنية، وتخطيط عملية التدقيق، وتنفيذ عملية التدقيق) في الحدّ من المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٩٥) مدققاً ومسؤولاً في البنوك الإسلامية الفلسطينية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي بأبعاده مجتمعةً في الحدّ من المخاطر التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية المدققين الداخليين، ورفع كفاءاتهم المهنية، وتطوير أساليب التخطيط والتنفيذ لعمليات التدقيق.

دراسة عبدالكافي (٢٠٢٣) بعنوان: “أثر المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل II على الأداء المالي بالمصارف التجارية الليبية” هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر التشغيلية وفق متطلبات لجنة بازل II بأبعادها (مخاطر العمليات، ومخاطر الأفراد، ومخاطر النظم، ومخاطر الأحداث الخارجية) على الأداء المالي بالمصارف التجارية الليبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من المصارف التجارية الليبية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بمتطلبات لجنة بازل II ، وتطوير أنظمة قياس وإدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الليبية.

دراسة زويلف وعليان (٢٠٢١) بعنوان: “أثر تطبيق إطار COSO للرقابة الداخلية في إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية العاملة في الأردن” هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إطار COSO للرقابة الداخلية بأبعاده (بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصالات، والمتابعة) في إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٣٠) موظفاً من العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إطار COSO بمكوناته في إدارة المخاطر التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق إطار COSO وتعزيز كفاءته في الحدّ من المخاطر التشغيلية.

دراسة عزام وزلط وهيك (٢٠٢٥) بعنوان: “تأثير الخدمات المصرفية الإلكترونية على المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية: دراسة ميدانية” هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الخدمات المصرفية الإلكترونية بأبعادها (الصراف الآلي، والإنترنت البنكي، والمحفظة الإلكترونية، والهاتف المصرفي) على المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في عدد من البنوك التجارية المصرية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للخدمات المصرفية الإلكترونية على المخاطر التشغيلية، حيث تسهم في تخفيض بعض المخاطر، وقد تزيد من مخاطر أخرى مرتبطة بالأنظمة الإلكترونية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتدعيم أمن المعلومات في البنوك التجارية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Hudáková et al. (2023) بعنوان "Management of Operational Risk in

the Context of Financial Performance of SMEs"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (المخاطر البشرية، ومخاطر العمليات، والمخاطر التكنولوجية، والمخاطر الخارجية) على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكوّنت العينة من (٤٨٧) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في جمهورية التشيك وسلوفاكيا. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي، وأن المؤسسات التي تتبنى ممارسات منهجية لإدارة المخاطر تحقق أداءً مالياً أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنظمة إدارة المخاطر التشغيلية، وتطوير ثقافة المخاطر داخلها.

دراسة (Santika et al. (2022) بعنوان "Effect of Operational Risk on Financial

Performance in Banking Industry IDX"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها (كفاءة التشغيل، ونسبة المصاريف إلى الإيرادات، والقروض المتعثرة) على الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكوّنت العينة من البنوك المدرجة في بورصة إندونيسيا خلال فترة الدراسة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية على الأداء المالي للبنوك. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي لتحسين الأداء المالي.

دراسة (Grima et al. (2021) بعنوان "The Perceived Effectiveness of

Blockchain for Digital Operational Risk Resilience in the European Union

Insurance Market Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية تقنية البلوك تشين بأبعادها (الشفافية، والأمان، واللامركزية، والكفاءة) في تعزيز المرونة الرقمية للمخاطر التشغيلية في قطاع التأمين بدول الاتحاد الأوروبي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٦٨٤) متخصصاً في قطاع التأمين

في دول الاتحاد الأوروبي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ تقنية البلوك تشين تسهم بشكل فعال في تعزيز المرونة الرقمية وإدارة المخاطر التشغيلية في قطاع التأمين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التأمين لتقنية البلوك تشين، وتطوير الإطار التنظيمي الداعم لاستخدامها.

دراسة (2025) Jatmiko بعنوان “Operational Efficiency and Risk Management: Implications for the Financial Performance of the Jakarta Regional Development Bank”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الكفاءة التشغيلية وإدارة المخاطر وأثرهما على الأداء المالي لبنك التنمية الإقليمي في جاكرتا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكوّنت العينة من بيانات بنك التنمية الإقليمي في جاكرتا خلال فترة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التشغيلية وإدارة المخاطر من جهة والأداء المالي من جهة أخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز ممارسات إدارة المخاطر لتحسين الأداء المالي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الكفاءة التشغيلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة سليمان (٢٠٢٦) بعنوان: “الكفاءة التشغيلية كمعدل استراتيجي: أثر إدارة رأس المال العامل على علاقة النمو بالربحية في الشركات المصرية” هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعّل للكفاءة التشغيلية بأبعادها (دوران الأصول، ودوران رأس المال العامل، وكفاءة استخدام الموارد) في العلاقة بين إدارة رأس المال العامل والنمو والربحية في الشركات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، وتكوّنت العينة من الشركات المصرية المدرجة في البورصة المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ الكفاءة التشغيلية تؤدي دوراً معيّلاً مهماً في تعزيز العلاقة بين إدارة رأس المال العامل والربحية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع الكفاءة التشغيلية في الشركات لما لها من دور استراتيجي في تحسين الأداء المالي.

دراسة الديب والسقطي وعبدالحافظ (٢٠٢٥) بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية: دراسة حالة ميناء سفاجا" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الرقمية) على الكفاءة التشغيلية في ميناء سفاجا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة)، وتكونت العينة من العاملين في ميناء سفاجا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على الكفاءة التشغيلية في الميناء. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات الرقمية للعاملين بما يدعم الكفاءة التشغيلية.

دراسة بيلي وداود (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل بأبعادها (فترة التحصيل، وفترة التخزين، وفترة السداد، ودورة التحويل النقدي) في رفع الكفاءة التشغيلية لشركات المواد الأساسية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من شركات قطاع المواد الأساسية المدرجة في السوق المالية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة رأس المال العامل على رفع الكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات إدارة رأس المال العامل لما لها من أثر مباشر في رفع الكفاءة التشغيلية.

دراسة عمري (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر رأس المال البشري على الكفاءة التشغيلية للتأمين التكافلي: دراسة تطبيقية لشركة العامة للتأمينات المتوسطة: ولايات الشرق نموذجاً" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، والمهارات، والخبرة، والتدريب) على الكفاءة التشغيلية في شركات التأمين التكافلي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركة العامة للتأمينات المتوسطة بولايات الشرق الجزائري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده على الكفاءة التشغيلية لشركة التأمين. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب وتنمية المهارات لرفع الكفاءة التشغيلية.

دراسة شكوري والرايسي (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر حاضنات الأعمال في قطاع التقنية على الكفاءة التشغيلية: دراسة حالة الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حاضنات الأعمال في قطاع التقنية بأبعادها (التدريب، والاستشارات، والتمويل، والبنية التحتية، والشبكات) على الكفاءة التشغيلية للشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الشركات الناشئة المنضوية تحت حاضنات الأعمال السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لحاضنات الأعمال على الكفاءة التشغيلية للشركات الناشئة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير حاضنات الأعمال وتعزيز خدماتها بما يدعم كفاءة الشركات الناشئة.

دراسة محمود وعثمان (٢٠٢٤) بعنوان: "تأثير ممارسات الاستدامة في سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية للشركات: الدور الوسيط للتحويل الرقمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات الاستدامة في سلاسل الإمداد بأبعادها (الاستدامة البيئية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة الاقتصادية) على الكفاءة التشغيلية للشركات، مع الدور الوسيط للتحويل الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات الاستدامة في سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية، وأن التحويل الرقمي يؤدي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الاستدامة وتعزيز التحويل الرقمي في الشركات الصناعية.

دراسة المرسي وإسماعيل وجلال (٢٠٢٦) بعنوان: "أثر التحويل نحو الموانئ الذكية على الكفاءة التشغيلية: دراسة حالة لميناء شرق بورسعيد" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل نحو الموانئ الذكية بأبعاده (التكنولوجيا الذكية، وأتمتة العمليات، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي) على الكفاءة التشغيلية في ميناء شرق بورسعيد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة)، وتكونت العينة من العاملين بميناء شرق بورسعيد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحويل نحو الموانئ الذكية

على الكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تبني تقنيات الموائى الذكية لما لها من دور كبير في رفع الكفاءة التشغيلية.

دراسة غدير وإسبر والجهني (٢٠٢٤) بعنوان: “تأثير نظام معالجة المعاملات في تحسين الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية في سوق هال اللاذقية” هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام معالجة المعاملات بأبعاده (السرعة، والدقة، والموثوقية، والمرونة) في تحسين الكفاءة التشغيلية في سوق هال اللاذقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين والمتعاملين في سوق هال اللاذقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لنظام معالجة المعاملات على تحسين الكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة معالجة المعاملات وتعزيز كفاءتها لما لها من أثر مباشر على الكفاءة التشغيلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Akano et al. (2024) بعنوان “Integrating Sustainability and Safety in High-Risk Industries: A Framework for Balancing Operational Efficiency and Environmental Responsibility”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المتكامل للاستدامة والسلامة بأبعاده (الالتزام البيئي، ومعايير السلامة، والكفاءة التشغيلية، والمسؤولية الاجتماعية) في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية البيئية في الصناعات عالية المخاطر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (المنهج النوعي)، وتكوّنت العينة من الصناعات عالية المخاطر مثل النفط والغاز والكيماويات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ تكامل الاستدامة والسلامة يسهم بشكل فعال في تعزيز الكفاءة التشغيلية مع الحفاظ على المسؤولية البيئية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإطار المقترح في الصناعات عالية المخاطر لتحقيق التوازن المنشود.

دراسة Sowan, Zighan & Altarawneh (2025) بعنوان “Supply Chain 4.0: Driving Operational Efficiency, Resilience, and Cybersecurity Using Advanced Technologies”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سلاسل الإمداد ٤.٠ بأبعادها (إنترنت الأشياء، والذكاء

الاصطناعي، والبلوك تشين، والبيانات الضخمة) في تعزيز الكفاءة التشغيلية والمرونة والأمن السيبراني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من الشركات التي تتبنّي تقنيات الجيل الرابع في سلاسل الإمداد. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ التقنيات المتقدمة لسلاسل الإمداد ٤.٠ تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز المرونة والأمن السيبراني. وأوصت الدراسة بضرورة تبني تقنيات سلاسل الإمداد ٤.٠ لتعزيز الكفاءة التشغيلية في الشركات.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في تناولها لمتغير إدارة المخاطر التشغيلية ومتغير الكفاءة التشغيلية، حيث اشتركت مع دراسات كلّ من المعاينة والمخادمة (٢٠٢٣) والنصرات وعبيدات (٢٠٢٣) وعبدالكافي (٢٠٢٣) و Hudáková et al. (2023) و Santika et al. (2022) في تناول إدارة المخاطر التشغيلية كمتغير مستقل، كما اتفقت مع دراسات الديب وآخرون (٢٠٢٥) وبيلي وداود (٢٠٢٣) وعمرى (٢٠٢٢) وشكوري والرايسي (٢٠٢٣) ومحمود وعثمان (٢٠٢٤) والمرسي وآخرون (٢٠٢٦) وغدير وآخرون (٢٠٢٤) في تناول الكفاءة التشغيلية كمتغير تابع. غير أنّ الدراسة الحالية تختلف عنها جميعها في أنّها تجمع بين هذين المتغيرين معاً في علاقة سببية مباشرة، إذ تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الكفاءة التشغيلية، في حين ربطت الدراسات السابقة إدارة المخاطر التشغيلية بمتغيرات أخرى كالميزة التنافسية والأداء المالي والأداء السوقي، أو ربطت الكفاءة التشغيلية بمتغيرات مستقلة مغايرة كالتحول الرقمي وإدارة رأس المال العامل ورأس المال البشري وسلاسل الإمداد المستدامة، وهو ما يُمثّل فجوة معرفية تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تبني أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية وفق إطار لجنة بازل II المتمثلة في (مخاطر العمليات الداخلية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة، ومخاطر الأحداث الخارجية)، وهو ما يتقاطع مع ما طرحته دراسات المعاينة والمخادمة (٢٠٢٣) والنصرات وعبيدات (٢٠٢٣) وعبدالكافي (٢٠٢٣) و Hudáková et al. (2023)، كما تتفق مع معظم هذه الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي أداة للبحث، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الميدانية. إلّا أنّ الاختلاف يظهر في أنّ كثيراً من الدراسات السابقة اعتمدت على البيانات الثانوية المالية المنشورة كما في دراستي Santika et al. (2022) و Jatmiko (2025)، أو

استخدمت دراسة الحالة كما في دراسات الديب وآخرون (٢٠٢٥) والمرسي وآخرون (٢٠٢٦)، في حين تتبنى الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الميداني المسحي على مستوى مجموعة من الشركات الصناعية، مع توظيف أدوات إحصائية متقدمة لاختبار الأثر بين المتغيرات وأبعادها، وهو ما يُكسبها بُعداً تطبيقياً مغايراً.

يتمثل أبرز وجه اختلاف للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في **بيئة التطبيق**؛ إذ أُجريت معظم الدراسات السابقة على القطاع المصرفي والمالي، كدراسات المعاينة والمخادمة (٢٠٢٣) والنصرات وعبيدات (٢٠٢٣) ووهدان وأبو شربة (٢٠٢٤) وعبدالكافي (٢٠٢٣) وزويلف وعليان (٢٠٢١) وعزام وآخرون (٢٠٢٥) و Santika et al. (2022) و Jatmiko (2025)، فيما طُبّق بعضها الآخر على قطاع الموانئ كدراستي الديب وآخرون (٢٠٢٥) والمرسي وآخرون (٢٠٢٦)، أو على قطاع التأمين كدراستي عمري (٢٠٢٢) و Grima et al. (2021)، أو على الشركات الناشئة كدراسة شكوري والرايسي (٢٠٢٣)، أو على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كدراسة Hudáková et al. (2023). في المقابل، تختلف الدراسة الحالية بكونها تُطبّق على الشركات الصناعية في مدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وهي إحدى أكبر المدن الصناعية في الشرق الأوسط، وتُمثّل بيئة عمل ذات طبيعة فنية وتشغيلية معقّدة تختلف اختلافاً جوهرياً عن البيئة المصرفية والخدمية، حيث تتداخل فيها مخاطر العمليات الإنتاجية والمخاطر الفنية والبيئية والبشرية، مما يجعل دراسة أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الكفاءة التشغيلية في هذه البيئة إضافة علمية جديدة، ويثري الأدب الإداري بنتائج قابلة للتعميم في السياق الصناعي السعودي والخليجي.

المنطلقات النظرية للدراسة

يُمثّل الإطار النظري الركيزة الفكرية التي تُبنى عليها الدراسة، وتتطلق الدراسة الحالية من جملة من المنطلقات النظرية التي تتمحور حول مفهومي إدارة المخاطر التشغيلية والكفاءة التشغيلية، وما يربط بينهما من علاقات تأثيرية، وذلك في ضوء ما طرحته أدبيات الإدارة الحديثة ومعايير لجنة بازل الدولية ونظريات الكفاءة والأداء التنظيمي.

أولاً: ماهية إدارة المخاطر التشغيلية

تُعرّف المخاطر التشغيلية وفق تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee) بأنها "مخاطر الخسارة الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو الأفراد، أو الأنظمة، أو نتيجة لأحداث خارجية"، وقد تطوّر هذا المفهوم ليشمل جميع أنواع المنظمات وليس البنوك فحسب، فأصبح يُشير إلى احتمالية وقوع خسائر مادية أو معنوية تنتج عن خلل في أحد عناصر العملية الإنتاجية أو الإدارية. وتُعرّف إدارة المخاطر التشغيلية بأنها العملية المنهجية المتكاملة التي تتبناها المنظمة لتحديد المخاطر التشغيلية، وقياسها، وتقييمها، ومعالجتها، ومتابعتها، بهدف تقليل أثرها السلبي على الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتقوم إدارة المخاطر التشغيلية على عدد من المبادئ الأساسية، أبرزها: وجود ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر، وتحديد المسؤوليات بوضوح، ودمج إدارة المخاطر في عمليات اتخاذ القرار، والاعتماد على نظم معلومات فعّالة للإبلاغ عن المخاطر، والمراجعة المستمرة لخطط الاستجابة. وتتمّ عملية إدارة المخاطر التشغيلية بأربع مراحل متكاملة هي: **تحديد المخاطر** عبر رصد مصادرها المحتملة، ثم **قياسها وتقييمها** من حيث احتمالية الوقوع وحجم الأثر، ثم **معالجتها** من خلال التجنّب أو التخفيف أو التحويل أو القبول، وأخيراً **المتابعة والمراقبة** المستمرة لمدى فاعلية المعالجات المتبنّاة.

ثانياً: أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية

تتبنّى الدراسة الحالية تصنيف لجنة بازل II لأبعاد المخاطر التشغيلية، وهو التصنيف الأكثر شيوعاً في الأدبيات، ويتضمّن أربعة أبعاد رئيسية:

- **مخاطر العمليات الداخلية**: وتشمل الأخطاء والإخفاقات الناتجة عن قصور إجراءات العمل أو عدم ملاءمتها، كالأخطاء في تنفيذ المعاملات، وضعف التوثيق، وقصور الرقابة الداخلية.
- **مخاطر الموارد البشرية**: وتنشأ عن الأخطاء البشرية المتعمّدة أو غير المتعمّدة، كالاختلال الداخلي، وضعف الكفاءة، والإهمال، ومخالفة السياسات والتعليمات.
- **مخاطر الأنظمة (التكنولوجية)**: وتتعلّق بإخفاق نظم المعلومات والاتصالات، كالأعطال التقنية، وانقطاع الأنظمة، والاختراقات الإلكترونية، وفقدان البيانات.
- **مخاطر الأحداث الخارجية**: وتشمل المخاطر الناجمة عن عوامل خارج سيطرة المنظمة، كالكوارث الطبيعية، والتقلبات السياسية والاقتصادية، والاحتيال الخارجي، والتغيرات التشريعية.

ثالثاً: ماهية الكفاءة التشغيلية

تُعدّ الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، وتُعرّف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات والموارد، مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب. ويرى بورتر (Porter) أنّ الكفاءة التشغيلية تعني أداء الأنشطة المماثلة بشكل أفضل من المنافسين، فيما يرى آخرون أنّها التوظيف الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن وبأعلى جودة.

وتتبنق أهمية الكفاءة التشغيلية من كونها تُمثّل ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ تنعكس مباشرةً على خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وتسريع التسليم، وزيادة رضا العملاء، وتعظيم الربحية. كما تُسهم الكفاءة التشغيلية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، ومواجهة الضغوط التنافسية، والاستفادة المثلى من الفرص المتاحة في السوق.

رابعاً: مؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية

تتعدّد المؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة التشغيلية، ومن أبرزها: **إنتاجية العمل** (نسبة المخرجات إلى ساعات العمل)، و**كفاءة استخدام الموارد** (نسبة الموارد المستخدمة إلى الموارد المتاحة)، و**جودة المنتج أو الخدمة** (نسبة المنتجات المطابقة للمواصفات)، و**زمن دورة الإنتاج** (الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز العملية)، و**خفض التكاليف** (نسبة التكاليف الفعلية إلى المعيارية)، و**معدّل دوران الأصول** الذي يقيس مدى توظيف الأصول في توليد الإيرادات.

خامساً: العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر التشغيلية والكفاءة التشغيلية

ترتكز الدراسة الحالية على عدد من الأطر النظرية التي تُفسّر العلاقة بين المتغيرين، أبرزها **نظرية الوكالة (Agency Theory)** التي تُبرز دور الرقابة وإدارة المخاطر في تقليل التكاليف الناشئة عن تضارب المصالح، و**نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)** التي تنظر إلى إدارة المخاطر بوصفها قدرة تنظيمية متميّزة تُسهم في تعظيم الاستفادة من الموارد ورفع الكفاءة، إضافةً إلى **نظرية الطوارئ (Contingency Theory)** التي تؤكد ضرورة تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية من خلال أنظمة فعّالة لإدارة المخاطر.

وتُشير الأدبيات إلى أنّ إدارة المخاطر التشغيلية تؤثر في الكفاءة التشغيلية من خلال عدّة قنوات؛ فهي أولاً تُسهم في الحدّ من الخسائر الناجمة عن الأخطاء التشغيلية والاحتيايل والأعطال الفنية، مما يقلّل التكاليف غير الضرورية. وثانياً تُعزّز جودة العمليات الداخلية عبر تطوير الإجراءات وتحسين الرقابة، مما ينعكس على إنتاجية العاملين وجودة المخرجات. وثالثاً تُتيح الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية من خلال توجيهها نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة. ورابعاً تُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للأحداث الطارئة، مما يقلّل من توقف العمليات ويُحافظ على استمرارية الإنتاج. وخامساً تُساعد في بناء بيئة عمل آمنة ومستقرة، تُحفّز الإبداع والابتكار وتدعم تحسين الأداء التشغيلي.

سادساً: العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية والكفاءة التشغيلية في القطاع الصناعي

يكتسب موضوع الدراسة أهمية خاصة في القطاع الصناعي بمدينة الجبيل، نظراً لما يميّز به هذا القطاع من تعقيد العمليات الإنتاجية، واعتماده على تكنولوجيا متقدمة، وتعرّضه لمخاطر متعددة كمخاطر السلامة، ومخاطر التشغيل الفني، ومخاطر سلاسل الإمداد، ومخاطر البيئة. وتلعب إدارة مخاطر العمليات الداخلية دوراً محورياً في ضمان انسيابية الإنتاج وخفض المعيب، فيما تُسهم إدارة مخاطر الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين وتقليل الأخطاء البشرية، كما تُعزّز إدارة مخاطر الأنظمة استمرارية تشغيل المعدات والأنظمة الآلية، في حين تُمكن إدارة مخاطر الأحداث الخارجية الشركات الصناعية من بناء خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث، وهو ما ينعكس مجتمعاً في صورة تحسّن ملموس في مؤشرات الكفاءة التشغيلية للشركات الصناعية.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح وصف الظاهرة موضوع البحث وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، والكشف عن طبيعة الأثر بين إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها متغيراً مستقلاً والكفاءة التشغيلية بوصفها متغيراً تابعاً في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية. وسيقوم الباحث باستعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بهدف بناء إطار نظري متكامل يُمثل المرجعية الفكرية للدراسة الميدانية.

كما سيتم في الجانب الميداني الاعتماد على الأسلوب المسحي الوصفي، من خلال تصميم استبانة محكمة تُوزَّع على أفراد عينة الدراسة، ثم جمع البيانات الميدانية ومعالجتها وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للوصول إلى نتائج موضوعية تُمكن من اختبار فرضيات الدراسة، وتقديم توصيات علمية وعملية تُسهم في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بما يدعم رفع الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية محل الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتمّون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في الشركات الصناعية العاملة بمدينة الجبيل الصناعية في المملكة العربية السعودية، والتي يبلغ عددها وفقاً لإحصاءات الهيئة الملكية للجبيل وينبع نحو (٢٦٢) شركة صناعية تعمل في قطاعات متنوعة تشمل البتروكيماويات، والصناعات الكيماوية، والصناعات المعدنية، والصناعات التحويلية، والصناعات المساندة. ويُقدَّر إجمالي عدد العاملين في المستويات الإدارية المستهدفة بحوالي (٤,٥٠٠) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والمختصين في إدارات المخاطر والتشغيل والجودة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بالكامل، سيقوم الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية تُمثّل المجتمع الأصلي تمثيلاً دقيقاً، وسيتمّ تحديد حجمها وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، حيث سيبلغ حجم العينة المستهدف نحو (٣٥٤) مفردة. وسيقوم الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي، بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة، بحيث تُغطّي العينة مختلف القطاعات الصناعية والمستويات الإدارية في الشركات الصناعية محل الدراسة.

مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين؛ يتمثّل المصدر الأول في البيانات الثانوية التي ستُجمع من الكتب العلمية والمراجع المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية، فضلاً عن التقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئة الملكية للجبيل وينبع والجهات ذات الصلة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة. أمّا المصدر الثاني فيتمثّل في البيانات الأولية التي ستُجمع ميدانياً من أفراد عينة

الدراسة من خلال استبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض، تُقيس متغيرات الدراسة وأبعادها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

أدوات الدراسة

سيستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وستُصمَّم في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وستُعرض على مجموعة من المحكِّمين المتخصصين للتأكد من صدقها الظاهري وملاءمتها لأهداف الدراسة، كما سيُختبر ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وستُقسَّم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، ويشمل (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري، والقطاع الصناعي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية)، ويتضمَّن أربعة أبعاد رئيسية على النحو الآتي:

- البُعد الأول: مخاطر العمليات الداخلية ... (٤ فقرات)
- البُعد الثاني: مخاطر الموارد البشرية ... (٤ فقرات)
- البُعد الثالث: مخاطر الأنظمة (التكنولوجية) ... (٤ فقرات)
- البُعد الرابع: مخاطر الأحداث الخارجية ... (٤ فقرات)
- إجمالي فقرات المتغير المستقل: (١٦ فقرة)

القسم الثالث: المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية) كمحور أحادي (10) ... فقرات

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٢٦) فقرة، بخلاف فقرات البيانات الديموغرافية، وستُقاس جميعها وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُعالج البيانات الميدانية وتُحلَّل إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل النمذجة بالمعادلات البنائية، وذلك من خلال توظيف جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية،

أبرزها: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد العينة، ومعامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي والعلاقة بين المتغيرات، واختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار تضخم التباين (VIF) للتأكد من خلوّ البيانات من مشكلة الارتباط الخطي، إضافةً إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، وكذلك اختبارات (T-test و One Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة بجملة من الحدود التي تُحدّد إطارها العام، وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تناول أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (مخاطر العمليات الداخلية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة، ومخاطر الأحداث الخارجية) على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية.

الحدود المكانية: ستُطبّق الدراسة ميدانياً على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في الشركات الصناعية محل الدراسة، ممّن لهم علاقة مباشرة بإدارة المخاطر والعمليات التشغيلية.

الحدود الزمانية: ستُجرى الدراسة الميدانية وتُجمع بياناتها خلال العام (٢٠٢٦م).

المراجع:

أ - الدراسات العربية

المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (٢٠٢٣). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1404644>

النصرات، سما أحمد موسى، و عبيدات، زياد محمد محمود. (٢٠٢٣). أثر المخاطر التشغيلية في الأداء السوقي للمصارف الإسلامية الأردنية: الدور المعدل للحصة السوقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1461001>

وهدان، عمر فهد محمد، و أبو شربة، محمد توفيق حسن. (٢٠٢٤). أثر التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1560692>

عبدالكافي، أشرف سالم. (٢٠٢٣). أثر المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل II على الأداء المالي بالمصارف التجارية الليبية. دراسات في الاقتصاد والتجارة، مج ٤٢، ع ٢، ١٥٨ - ١٩٦.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1603698>

زويلف، إنعام محسن حسن، و عليان، نها سمير. (٢٠٢١). أثر تطبيق إطار "COSO" للرقابة الداخلية في إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، مج ٣٥، ع ١، ٩٩ - ١٢٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1165736>

عزام، محسن عبيد عبدالغفار يونس، زلط، علاء عاشور عبدالله، و هيكمل، نورهان عصام عباس. (٢٠٢٥). تأثير الخدمات المصرفية الإلكترونية على المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية: دراسة ميدانية. مجلة بحوث الأعمال، مج ٢، ع ١٤ ، ٢٠١ - ٢٦١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1540194>

سليمان، محمد سعيد علي حسين. (٢٠٢٦). الكفاءة التشغيلية كمعدل استراتيجي: أثر إدارة رأس المال العامل على علاقة النمو بالربحية في الشركات المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ١٤ ، ٩٢ -

<http://search.mandumah.com/Record/1662926> ١٥٠. مسترجع من

الديب، مروة محمد فكري، السقطي، خالد جابر عبدالله، و عبدالحافظ، مصطفى. (٢٠٢٥). تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية: دراسة حالة ميناء سفاجا. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٦٢، ع ٤٤ ، ١١٧ - ١٦٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1605823>

بيلي، مريم آدم عمر، و داود، سناء داود نكي. (٢٠٢٣). أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي. أماراباك، مج ١٣، ع ٤٥ ، ٢٧ - ٥١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1368350>

عمري، سامي. (٢٠٢٢). أثر رأس المال البشري على الكفاءة التشغيلية للتأمين التكافلي: دراسة تطبيقية لشركة العامة للتأمينات المتوسطة: ولايات الشرق نموذجاً. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج ٩، ع ٢٤ ، ١٧٢ - ١٩٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1362429>

شكوري، محمد فوزي سليمان، و الرايسي، نزار بن عمارة. (٢٠٢٣). أثر حاضنات الأعمال في قطاع التقنية على الكفاءة التشغيلية: دراسة حالة الشركات الناشئة بالملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٤٤ ، ٦٣٠ - ٦٥٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1505563>

محمود، رحاب عبدالمنعم أحمد، و عثمان، أحمد محمد حسن. (٢٠٢٤). تأثير ممارسات الاستدامة في سلاسل الامداد على الكفاءة التشغيلية للشركات: الدور الوسيط للتحويل الرقمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج٣، ع ١١٤ ، ١٨٨٥ - ١٩٧٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1525127>

المرسي، سعد حسني محمد محمد، إسماعيل، هناء عبدالعاطي حسن، و جلال، هبة السيد حسين. (٢٠٢٦). أثر التحويل نحو الموائى الذكية على الكفاءة التشغيلية: دراسة حالة لميناء شرق بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ١٤ ، ٢٦١ - ٢٩١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1663163>

غدير، باسم غدير، إسبر، لمى فيصل، و الجهني، كرم. (٢٠٢٤). تأثير نظام معالجة المعاملات في تحسين الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية في سوق هال اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج٤٦، ع ١٤ ، ٢٩٦ - ٣١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465184>

Akano, O. A., Hanson, E., Nwakile, C., & Esiri, A. E. (2024). Integrating sustainability and safety in high-risk industries: A framework for balancing operational efficiency and environmental responsibility. *Global Journal of Research in Multidisciplinary Studies*, 2(02), 027-037

Hudáková, M., Kardoš, P., Dvorský, J., Afful, C. R., & Kloudova, J. (2023). Management of operational risk in the context of financial performance of SMEs. *Systems*, 11(8), 408.

Santika, E., Fakhruhozy, M. H., Nur, W. M., & Lestari, H. S. (2022). Effect of operational risk on financial performance in banking industry IDX. *Jurnal Ekonomi*, 27(1), 123–137

Sowan, B. I., Zighan, S., & Altarawneh, A. (2025, April). Supply chain 4.0: Driving operational efficiency, resilience, and cybersecurity using advanced technologies. In *2025 1st International Conference on Computational Intelligence Approaches and Applications (ICCIAA)* (pp. 1–8). IEEE.

Grima, S., Kizilkaya, M., Sood, K., & ErdemDelice, M. (2021). The perceived effectiveness of blockchain for digital operational risk resilience in the European Union insurance market sector. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(8), 363

Jatmiko, B. (2025). Operational Efficiency and Risk Management: Implications for the Financial Performance of the Jakarta Regional Development Bank. *Neo Journal of economy and social humanities*, 4(1), 74–85

Mid Ocean University

College of Management

Master of Risk Management



**The Impact of Operational Risk Management on Operational Efficiency:
A Field Study on Industrial Companies in Jubail**

Prepared by

Saeed Jomaan Al-Zahrani

251000145

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026