

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مخاطر



أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيعي في القطاع المصرفي: دراسة
ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/مرام معزي آل خالد

الرقم الجامعي /252000478

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2025

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة:
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فروض الدراسة:
8.....	الدراسات السابقة:
16	الفجوة البحثية:
17	المنطلقات النظرية للدراسة:
19	المنهجية وطرق البحث:
20	ثانيًا: مجتمع الدراسة
20	ثالثًا: عينة الدراسة
20	رابعًا: أداة الدراسة
20	خامسًا: طرق التحليل الإحصائي
21	سادسًا: حدود الدراسة
22	المراجع

مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم المصرفي نتيجة التقدم التكنولوجي والتوسع في الخدمات الرقمية، أصبحت المخاطر التشغيلية واحدة من أكثر التحديات التي تواجه البنوك التجارية، لما لها من تأثير مباشر على كفاءة الأداء البيعي ومخرجات العمليات التسويقية. فمع تعدد العمليات اليومية وازدياد التداخل بين النظم التكنولوجية والموارد البشرية، تزايدت احتمالية حدوث أخطاء تشغيلية قد تؤدي إلى تعطل الأعمال أو فقدان ثقة العملاء، ما يستدعي بناء أنظمة فعالة لإدارة تلك المخاطر ضمن بيئة مصرفية معقدة ومتغيرة. (Sokolovska, 2022)

وتتمثل المخاطر التشغيلية في فشل الأنظمة أو الإجراءات أو الأخطاء البشرية أو الحوادث غير المتوقعة التي قد تعرقل سير العمل أو تؤثر على جودة الخدمة، وهي تختلف عن المخاطر المالية التقليدية من حيث صعوبة التنبؤ بها واتساع نطاق تأثيرها على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، خصوصاً الأداء البيعي الذي يتطلب جاهزية تشغيلية عالية واستجابة فورية لاحتياجات العملاء وتوجهات السوق (Hamzah et al., 2025).

من هذا المنطلق، برزت أهمية إدارة المخاطر التشغيلية كأداة استراتيجية لدعم كفاءة الأداء البيعي من خلال تقليل التعثرات التشغيلية، وضمان استمرارية العمليات، ورفع مستوى الثقة بين موظفي البيع والعملاء. إذ تسهم إدارة هذه المخاطر في حماية استقرار سلسلة البيع وتوفير بيئة عمل أكثر أماناً وفاعلية لمندوبي المبيعات، مما ينعكس إيجابياً على حجم المبيعات ورضا العملاء وجودة الخدمة المقدمة (Song et al., 2009).

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية تستند إلى الواقع العملي، وتسعى إلى تقديم توصيات من شأنها تحسين الممارسات التشغيلية وتعزيز الاستقرار البيعي في القطاع المصرفي السعودي.

مشكلة الدراسة

في ظل البيئة المصرفية المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع، تواجه البنوك التجارية مجموعة متزايدة من المخاطر التشغيلية التي باتت تؤثر بشكل مباشر على كفاءة أعمالها، لا سيما في جانب الأداء البيعي. حيث إن الأخطاء البشرية، والفشل في الأنظمة التقنية، وضعف الضوابط الداخلية قد تؤدي إلى تعطيل العمليات البيعية وإضعاف قدرة البنوك على تحقيق أهدافها التسويقية (عبدالمجيد، 2020). وقد أصبح من الضروري النظر إلى المخاطر التشغيلية كعامل رئيسي يجب التحكم فيه وليس فقط كمؤشر للمخاطر الكامنة.

تشير الأدبيات إلى أن فعالية الأداء البيعي تعتمد بدرجة كبيرة على الاستقرار التشغيلي، وهو ما يجعل من إدارة المخاطر التشغيلية أداة حيوية لتعزيز كفاءة عمليات البيع وتحقيق رضا العملاء. فالدراسات الحديثة أثبتت أن التحديات التشغيلية مثل ضعف نظم المعلومات، أو انقطاع الخدمات الإلكترونية، تؤثر سلباً على مخرجات البيع في البنوك. (Hamzah et al., 2025) وهذا ما يجعل العلاقة بين هذين المتغيرين محط اهتمام متزايد في الأبحاث الإدارية والمالية.

وعلى الرغم من تطبيق العديد من البنوك للسياسات المتعلقة بإدارة المخاطر، فإن الفجوة ما تزال قائمة بين هذه السياسات وبين مخرجات الأداء البيعي، خاصة في ظل غياب قياس دقيق لأثر هذه الممارسات على الأداء الفعلي للموظفين. فقد كشفت بعض الدراسات أن ارتفاع المخاطر التشغيلية يساهم في تقليل ربحية البنوك وانخفاض كفاءة أنظمتها البيعية، مما يعكس قصوراً في قدرة البنوك على تحويل استراتيجيات إدارة المخاطر إلى نتائج بيعية ملموسة (محمد وسالم، 2021؛ Sokolovska, 2022).

بالإضافة إلى ذلك، تختلف مستويات النضج المؤسسي في تطبيق أدوات إدارة المخاطر بين البنوك، كما أن التوجه نحو الرقمنة المصرفية يزيد من تعقيد هذه المخاطر ويجعل من الصعب التعامل معها بالطرق التقليدية. وقد أظهرت دراسة (عزام وآخرون، 2025) وجود تأثير معنوي للخدمات المصرفية الإلكترونية على تقليل المخاطر التشغيلية، مما يشير إلى أهمية التكامل بين التكنولوجيا وإدارة المخاطر كمدخل لتحسين الأداء البيعي.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في: إلى أي مدى تؤثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بضعف الاهتمام الأكاديمي بالعلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والأداء البيعي في البنوك التجارية، خصوصاً في السياق السعودي.
- تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يمزج بين مفاهيم إدارة المخاطر التشغيلية ومؤشرات قياس كفاءة الأداء البيعي، ما يثري الأدبيات الخاصة بالإدارة المصرفية الحديثة.
- تتيح الدراسة فرصة للباحثين المهتمين بتطوير أدوات قياس الأداء في المؤسسات المالية من خلال إدراج البعد التشغيلي كمتغير حاكم في الأداء البيعي.
- تمثل الدراسة مرجعية تحليلية لفهم أثر أنظمة الرقابة والممارسات الوقائية المرتبطة بالمخاطر التشغيلية على مخرجات الوظيفة البيعية.
- تساعد في تعزيز فهم العلاقات السببية بين مكونات المخاطر التشغيلية (كالأخطاء البشرية أو التكنولوجية أو الإدارية) ومخرجات المبيعات البنكية في الأسواق المالية الناشئة.

ثانيًا: الأهمية العملية

- تمكن الدراسة البنوك التجارية السعودية من تحسين قدرتها على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية التي قد تؤثر على فرق البيع، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة العمليات التسويقية.
- تساعد في تطوير سياسات وإجراءات إدارية أكثر فاعلية للحد من الخسائر الناتجة عن الأعطال التشغيلية أو الأخطاء البشرية التي تعوق الأداء البيعي.
- تدعم صانعي القرار في القطاع المصرفي في صياغة استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر التشغيلية بهدف تعزيز الميزة التنافسية السوقية عبر تحسين جودة الأداء البيعي.

- تقدم مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في تقييم كفاءة الفرق البيعية ضمن بيئات عمل عالية المخاطر التشغيلية، وتحديد نقاط الضعف التي يجب معالجتها.
- تساهم في تعزيز الالتزام بمقررات الحوكمة ومعايير بازل عبر ربط كفاءة الأداء البيعي بنظم إدارة المخاطر المعتمدة دولياً، مما يعزز الثقة المؤسسية والاستقرار التنظيمي.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسى: التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر بعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيعي.
- تحليل أثر الضوابط الداخلية والامتثال على كفاءة الأداء البيعي.
- قياس أثر إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال على كفاءة الأداء البيعي.
- دراسة أثر المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر على كفاءة الأداء البيعي.
- اقتراح آليات لتحسين الأداء البيعي من خلال إدارة فعالة للمخاطر التشغيلية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ؟
- ما أثر الضوابط الداخلية والامتثال على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ؟

- ما أثر إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ؟
- ما أثر المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ؟
- كيف يمكن تعزيز الأداء البيعي من خلال إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الضوابط الداخلية والامتثال على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

دراسة (محبوب وسنوسي، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، الضوابط الداخلية والامتثال، إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال، المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر، التوافق مع مبادئ الشريعة (على الاستقرار المالي المقاس بمؤشر Z-Score في مصرف السلام خلال الفترة 2016-2017، مع اختبار مدى ملاءمة المؤشر للصيرفة الإسلامية مقارنة بالبنوك التقليدية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بدراسة حالة وتحليل مالي كمي لمكونات مؤشر Z-Score وتطويعه لهيكل الأصول والخصوم المتوافقة مع الشريعة، بالاستناد إلى المبادئ الإرشادية لإدارة المخاطر الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية. توصلت النتائج إلى أن مؤشر Z-Score يوفر إطارًا عمليًا لرصد الاستقرار وتقليص التعرض للمخاطر التشغيلية متى ما تم تكيفه مع خصائص الصيرفة الإسلامية؛ وأن نمط المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية متقارب مع نظيره في البنوك التقليدية مع بروز مخاطر عدم التوافق الشرعي كعامل حاسم مؤثر في الاستقرار. وأوصت الدراسة بتطوير نسخة معيارية إسلامية من المؤشر تراعي عقود المرافحة والمشاركة والمضاربة، وإدراج متغير صريح لمخاطر عدم التوافق الشرعي ضمن معادلة القياس، واعتماد مؤشرات إنذار مبكر تشغيلية، وتعزيز الضوابط الداخلية وثقافة المخاطر، وتفعيل إطار IFSB على مستوى السياسات والإجراءات، وبناء سجل حوادث تشغيلية موحد، وتكثيف تدريب العاملين، وإجراء اختبارات ضغط دورية ملائمة لطبيعة المنتجات الإسلامية.

دراسة (الفهداوي وشعبان، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور لجان التدقيق بأبعادها (التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، ضوابط التشكيل، وكفاءة نظم المعلومات) في الحد من المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية العراقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي وُزعت على عينة مكونة من (384) استمارة شملت (5) مؤسسات حكومية من أصل (22) مؤسسة تمثل مجتمع البحث، نظرًا لاتساع المجتمع وصعوبة حصره الكامل. توصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجان التدقيق في الحد من المخاطر التشغيلية داخل

المؤسسات الحكومية، كما تبين أن للتدقيق الخارجي تأثيراً معنوياً وأخلاقياً في التخفيف من تلك المخاطر من خلال تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين نظم المعلومات، وضمان الصيانة الدورية للتكنولوجيا لتجنب الأخطاء التشغيلية.

وأوصت الدراسة بضرورة التزام المدقق الخارجي بمعايير الإفصاح والشفافية والنزاهة المحاسبية، مع إلمامه بأساليب إدارة الأرباح ونماذج التحريف المرتبطة بها، بالإضافة إلى تعزيز ضوابط تشكيل لجان التدقيق عبر الاختيار الدقيق للأعضاء وتنظيم آليات عملها بما يعزز كفاءتها في مواجهة المخاطر التشغيلية بالمؤسسات الحكومية.

دراسة (كفا، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر التشغيلية وآلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها في ظل المخاطر العامة، وقياس مدى تأثير هذه المخاطر على أداء البنوك الخاصة في الجمهورية العربية السورية خلال الفترة 2019-2021، وهي فترة تميزت بجائحة كورونا والتداعيات الاقتصادية لقانون قيصر. تناولت الدراسة أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد حجم ونطاق المخاطر، تحليل أثرها المالي، تقدير رأس المال الاقتصادي لمواجهتها، ومدى الالتزام بتوصيات لجنة بازل).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت النتائج اهتمام البنوك الخاصة بالمخاطر التشغيلية، وسعيها لوضع استراتيجيات احترازية للحد منها، مع التزام نسبي بتوصيات بازل 2 و3، وخاصة ما يتعلق بمستوى كفاية رأس المال. كما تبين أن بعض البنوك تحتفظ برأس مال يفوق الحاجة الفعلية، ما ينعكس سلباً على الربحية والكفاءة المالية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين أدوات قياس رأس المال التشغيلي بما يراعي طبيعة المخاطر الفعلية، وتجنب الإفراط في التحوط، إضافة إلى تعزيز نظم إدارة المخاطر التشغيلية بشكل يتكامل مع إدارة المخاطر العامة، وتحقيق التوازن بين الاستقرار المالي وربحية البنوك في ظل الظروف الاستثنائية.

دراسة (أغا والخزعلي، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك الإسلامية المدرجة في بورصة عمان خلال الفترة من (2013-2018). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأسلوب الوصفي

التحليلي مدعومًا بالأدوات الإحصائية من خلال برنامج EViews، مع اعتماد نموذج Panel Data لاختبار الفرضيات.

مثلت المخاطر المالية من خلال أربعة مؤشرات رئيسية: (مخاطر الائتمان، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر السيولة، ومخاطر كفاية رأس المال). بينما تم قياس الأداء المالي عبر مؤشري: (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية).

أوضحت النتائج وجود أثر سلبي للمخاطر المالية بجميع مكوناتها على الأداء المالي للبنوك الإسلامية الأردنية، ما يعكس ضعف استراتيجيات التحوط والتعامل مع المخاطر ضمن هذه المؤسسات، خصوصًا في ظل التحديات الناتجة عن التطور التكنولوجي وظهور أدوات مالية جديدة زادت من تعقيد البيئة المصرفية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تساهم في رفع كفاءة الأداء المالي، مع التركيز على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية سواء الوقائية أو العلاجية. كما أوصت باستخدام الزيادة في حقوق الملكية كمصدر تمويلي واستثماري لتوسيع النشاط الائتماني وتعظيم العوائد على رأس المال، بما يعزز من قدرة البنوك على مواجهة المخاطر وتحقيق الاستقرار المالي المستدام.

دراسة (عزام وآخرون، 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية بأبعادها (أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية، المزايا الخاصة بالخدمات المصرفية الإلكترونية) على المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية. وقد أجريت الدراسة ميدانيًا على العاملين بالبنوك التجارية المصرية في محافظة المنوفية خلال عام 2024، حيث تم توزيع (350) استمارة استقصاء واستُرْجِع منها (330) صالحة للتحليل.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات إحصائية متنوعة لقياس أثر المتغيرات، مع مراعاة المتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أظهرت النتائج وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد الخدمات المصرفية الإلكترونية وكذلك المخاطر التشغيلية وفقًا للمتغيرات الديموغرافية، كما كشفت النتائج عن علاقة ارتباط عكسية بين أبعاد الخدمات المصرفية الإلكترونية والمخاطر التشغيلية، أي أن تحسن جودة وكفاءة الخدمات الإلكترونية يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية وتطوير بنيتها التحتية، مع التركيز على التدريب والتأهيل المستمر للعاملين، وتحديث الأنظمة الأمنية، واعتماد حلول تقنية متقدمة لتقليل فرص الخطأ والتعطّل، بما يسهم في تقليل حجم المخاطر التشغيلية وضمان استمرارية العمل المصرفي بكفاءة.

دراسة (محمد وسالم، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل المخاطر التشغيلية للبنوك التجارية ومدى علاقتها بهامش الربح التشغيلي، إضافة إلى بحث آليات احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها وفقاً لمقررات لجنة بازل II وإصلاحات بازل III الصادرة في ديسمبر 2017، مع الأخذ بتعليمات البنك المركزي المصري بشأن إدارة مخاطر التشغيل.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بجمع وتحليل البيانات المالية لأكبر عشرة بنوك تجارية عاملة في مصر، وذلك خلال الفترة من 2013 حتى 2018، وهي الفترة التي شهدت جهوداً تنظيمية من البنك المركزي لتفعيل مقررات بازل وإلزام البنوك بتطبيق أسلوب المؤشر الأساسي لحساب متطلبات رأس المال التشغيلي حتى عام 2021.

كشفت النتائج عن وجود علاقة عكسية بين مستوى المخاطر التشغيلية وهامش الربح التشغيلي، أي أن ارتفاع المخاطر يرتبط بانخفاض الربحية، في حين أظهرت النتائج علاقة طردية بين المخاطر التشغيلية ومتطلبات رأس المال اللازم لمواجهتها. وأشارت الدراسة إلى أن معظم البنوك لا تلتزم بالكامل بالممارسات السليمة لإدارة المخاطر كما حددتها بازل III، مما يؤدي إلى قصور في الامتثال للمعايير الدولية.

أوصت الدراسة بضرورة أن يقوم البنك المركزي المصري بتفعيل أدوات الرقابة المصرفية وفقاً لـ"الدعامة الثانية" من مقررات بازل، ووضع برنامج زمني لإدارة مخاطر التشغيل يبدأ بمرحلة التخطيط الاستراتيجي، يليه وضع آليات فعالة لقياس وتحليل المخاطر، وتحديد أوجه الضعف الداخلية، وتطوير معايير احتساب رأس المال، بما يعزز من كفاءة وربحية البنوك التجارية المصرية في مواجهة المخاطر التشغيلية بفعالية.

دراسة (عبد اللطيف، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الذاتية بأبعادها (تحديد الأهداف، المراقبة الذاتية، التحفيز الذاتي، إدارة الوقت) على الأداء البيعي لمندوبي المبيعات في شركات التطوير العقاري في مصر، وذلك

من خلال توسيط المهارات البيعية (الإقناع، التفاوض، تقديم الحلول، بناء العلاقات). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الاستنتاجي، مع توظيف أسلوب معادلة البناء الهيكلية SEM باستخدام برنامج Warp PLS لتحليل بيانات (348) استبانة صالحة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الذاتية وكل من المهارات البيعية والأداء البيعي، كما أثبتت النتائج وجود تأثير وسيط معنوي للمهارات البيعية في العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية حسب النوع.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تطوير القيادة الذاتية لدى مندوبي المبيعات، وتكثيف التدريب على المهارات البيعية الاحترافية، بما يساهم في تحسين الأداء البيعي وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التطوير العقاري

دراسة (الرواشدة ومقدادی، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجدارات البيعية بأبعادها (جدارة المعرفة بالشركة، جدارة الإدارة الذاتية، جدارة العمل بروح الفريق، وجدارات التدريب والمهارات) على الأداء البيعي بأبعاده (حجم العمل البيعي، الابتكار البيعي، جدارة العمل البيعي، إتقان العمل البيعي، والمثابرة في العمل البيعي) في شركات التأمين الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على مجتمع مكون من (24) شركة تأمين عاملة في الأردن باستخدام أسلوب المسح الشامل، وبلغ حجم العينة (237) موظفاً من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام ومندوبي المبيعات، حيث تم تحليل (234) استبانة صالحة بنسبة استجابة بلغت (98.7%).

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للجدارات البيعية بأبعادها مجتمعة على الأداء البيعي بأبعاده المختلفة في شركات التأمين الأردنية، مما يؤكد أهمية تطوير الجوانب المعرفية والسلوكية والمهارية لمندوبي المبيعات في تحقيق أداء متميز ومستدام.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة ودورية لتأهيل موظفي المبيعات وتزويدهم بمهارات وتكتيكات بيعية حديثة تتناسب مع متطلبات سوق التأمين، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة العمل

الجماعي وتنمية القيادة الذاتية والتحفيز الشخصي لدى مندوبي المبيعات، وتمكينهم من فهم استراتيجيات وتوجهات الشركة بما يسهم في تحسين الأداء البيعي وتحقيق أهداف الشركات.

دراسة (عبدالعزیز والمهتدى، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مهارات القوى البيعية بأبعادها (مهارات الإقناع، مهارات التواصل، مهارات بناء العلاقات، المهارات الترويجية) على الأداء التسويقي في شركات الأدوية من خلال الصيادلة العاملين بمدينة الموصل - الجانب الأيمن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة مكونة من (40) صيدلاني، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24 لاختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي إيجابي بين مهارات القوى البيعية والأداء التسويقي، مما يشير إلى أن استثمار المهارات البيعية بشكل فعال ينعكس إيجاباً على تحسين النشاط الترويجي وتحقيق الأهداف التسويقية لشركات الأدوية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القوى البيعية من خلال البرامج التدريبية والتأهيلية المستمرة، سواء عبر المؤسسات التعليمية أو منظمات الرعاية الصحية، مع التركيز على تعزيز الكفاءات العملية التي تساعد في إقناع الزبائن، بناء علاقات طويلة الأجل معهم، وزيادة فاعلية الأداء البيعي والتسويقي بشكل عام.

دراسة (عبدالمجيد، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر تنفيذ العمليات، مخاطر التكنولوجيا، مخاطر عدم الالتزام بالشرعية، والمخاطر البشرية) على الحد من الآثار السالبة للمخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية السودانية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل طبيعة الممارسات والسياسات المتبعة داخل تلك المصارف.

أظهرت النتائج أن المصارف الإسلامية السودانية تتعرض لعدة أنواع من المخاطر التشغيلية، تنبثق من حيث التكرار والتأثير مخاطر تنفيذ العمليات تليها مخاطر التكنولوجيا ثم مخاطر عدم الالتزام بالشرعية والمخاطر البشرية. كما بينت النتائج أن ممارسات إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية التي تطبقها مجالس

الإدارات والإدارات التنفيذية وإدارات المخاطر وهيئات الرقابة الشرعية ساهمت في رفع قدرة المصارف على التحكم في المخاطر وتقليل الخسائر المترتبة عليها.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة المراقبة الداخلية وتحديث إجراءات إدارة المخاطر التشغيلية بما يتوافق مع المعايير الدولية ومبادئ الشريعة الإسلامية، إضافة إلى تطوير كفاءة العاملين وتفعيل دور هيئات الرقابة الشرعية في الرقابة الوقائية، لضمان تحقيق الاستقرار التشغيلي والمالي للمصارف الإسلامية السودانية.

دراسة (Sokolovska, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (قصور العمليات الداخلية، أخطاء أو تجاوزات الموظفين، فشل نظم المعلومات، العوامل الخارجية) على الاستقرار المالي للمصارف، مع التركيز على دمج إدارة المخاطر التشغيلية في نظام اتخاذ القرار داخل البنوك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واقترحت نموذجًا تكامليًا لتقييم المخاطر التشغيلية وتضمينها في القرارات المصرفية، لضمان حماية البنوك من الخسائر غير المتوقعة.

أظهرت النتائج أن المخاطر التشغيلية تُعد من أكثر أنواع المخاطر المصرفية تعقيدًا وصعوبة في التنبؤ، وأن إهمال إدارتها يؤدي إلى خسائر كبيرة قد تهدد استمرارية البنوك، بل وقد تؤثر على الاستقرار المالي على المستويين المحلي والدولي. كما بينت الدراسة أهمية تحديد قدرة البنك على تحمل المخاطر التشغيلية، بما يتماشى مع رأس المال المتاح وكفاءة نظام إدارة المخاطر والقيود التنظيمية المفروضة.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر التشغيلية في نظام اتخاذ القرار داخل البنوك، ووضع نموذج عملي لتقييمها بما يساهم في زيادة كفاءة الإدارة وتقليل الخسائر، وتعزيز الاستقرار المالي للمؤسسة المصرفية في ظل بيئة خارجية متقلبة وتحديات تشغيلية متزايدة.

دراسة (Hamzah et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بأبعاده (مخاطر نظم المعلومات والتكنولوجيا، الأخطاء البشرية، ونظام إدارة المخاطر التشغيلية) على فاعلية الرقابة التشغيلية في بنك سومسل بابل الإسلامي فرع بيليتانغ (Bank Sumsel Babel Syariah KC Belitang) استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي النوعي، واعتمدت على المقابلات الميدانية وتحليل الوثائق المتعلقة بعمليات البنك وإجراءاته الداخلية.

أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المخاطر التشغيلية في البنك تُظهر التزامًا جيدًا في مراحل التنفيذ والإدارة والرقابة، خصوصًا في التعامل مع الأخطاء البشرية من خلال تطبيق سياسات وإجراءات واضحة للحد منها. ومع ذلك، تبين أن هناك ضعفًا نسبيًا في إدارة ومراقبة نظم المعلومات والتكنولوجيا (IT)، مما يجعل البنك عرضة لمخاطر تشغيلية محتملة في هذا الجانب.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التكنولوجية للبنك وتطوير أنظمة الرقابة الإلكترونية الداعمة لإدارة المخاطر التشغيلية، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على التعامل مع الأنظمة التقنية وتقليل الأخطاء التشغيلية، بما يضمن استمرارية الأداء وكسب ثقة العملاء في بيئة مصرفية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

دراسة (Aldoseri, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مخاطر الائتمان بأبعادها) نسبة مخصص القروض إلى إجمالي القروض LP/TL، نسبة مخصص القروض إلى القروض المتعثرة LP/NPL، نسبة مخصص القروض إلى إجمالي الأصول LP/TA، ونسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض (NPL/TL) على أداء البنوك السعودية المقاس بمؤشر العائد على حقوق الملكية (ROE)، وذلك في عينة مكونة من 4 بنوك إسلامية و4 بنوك تقليدية خلال الفترة من 2009 إلى 2018، في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تسعى لتعزيز الشفافية والتميز التنافسي في القطاع المصرفي.

استخدمت الدراسة منهج البيانات المقطعية الطولية (Panel Data)، وتم الاعتماد على تقارير البنوك السنوية كمصدر للبيانات، كما تم توظيف نموذج الانحدار الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أظهرت النتائج أن الأحداث المرتبطة بإدارة مخاطر الائتمان كان لها تأثير إيجابي ومستمر على الأداء المالي للبنوك، في حين لم يكن للأحداث غير المرتبطة بذلك أثر معنوي. كما كشفت النتائج عن تفاوت في كفاءة إدارة المخاطر بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، مما يعكس اختلافًا في نماذج التمويل والتعرض للمخاطر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة مخاطر الائتمان لدى البنوك السعودية، وخصوصًا في البنوك الإسلامية، لضمان تحقيق أداء مالي مستدام في ظل بيئة مصرفية تنافسية. كما شددت على أهمية تكامل استراتيجيات المخاطر مع أهداف رؤية 2030 لرفع كفاءة واستقرار القطاع المالي.

الفجوة البحثية:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (كفا، 2022) و (Sokolovska, 2022) في تناول إدارة المخاطر التشغيلية كمتغير رئيسي، مع تحليل أبعاده التفصيلية ك: تقييم المخاطر، نظم الامتثال، الحوادث، وثقافة المخاطر. ومع ذلك، فقد اختلفت الدراسة الحالية في تركيزها على الأداء البيعي كمتغير تابع، وهو توجه بحثي نادر، بينما ركزت الدراسات السابقة غالبًا على متغيرات مثل الاستقرار المالي، الربحية، أو الكفاءة التشغيلية العامة.

تُميز الدراسة الحالية نفسها من خلال تطبيقها في السياق السعودي للبنوك التجارية، وهو ما لم تغطه أغلب الدراسات السابقة، مثل دراسة (عبدالمجيد، 2020) التي ركزت على المصارف الإسلامية في السودان، أو (محمد وسالم، 2021) التي أجريت على البنوك المصرية. لذا فإن الدراسة الحالية تغطي فجوة في البحوث التي لم تتناول السياق الخليجي بالتحديد، خاصة في ظل رؤية السعودية 2030 والتحول الرقمي في القطاع المصرفي.

معظم الدراسات السابقة تناولت المخاطر التشغيلية في إطار علاقتها بالربحية أو مؤشرات رأس المال، بينما تُعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء البيعي. هذه العلاقة نادرًا ما تم اختبارها تجريبيًا، مما يمنح الدراسة بعدًا ابتكاريًا وعمقًا في الفهم الوظيفي لتأثير المخاطر على خطوط الربح المباشرة كالمبيعات.

تختلف الدراسة الحالية في تصميمها المنهجي عن بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت المنهج النوعي (دراسة Hamzah et al., 2025)، إذ تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي التحليلي مدعومًا بتحليل إحصائي باستخدام أدوات مثل الانحدار الخطي واختبار الفرضيات، ما يمنحها قدرة أكبر على التعميم والقياس الدقيق، وهو ما لم يكن متاحًا بشكل مماثل في دراسات اعتمدت على الوصف فقط.

يتبين من العرض السابق أن هناك اتفاقاً في أهمية إدارة المخاطر التشغيلية، واختلافاً جوهرياً في المتغيرات التابعة، والسياق التطبيقي، والمنهجية، مما يؤكد وجود فجوة بحثية حقيقية في فهم أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء البيعي في البنوك التجارية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة المخاطر التشغيلية – المفهوم والأبعاد

تشير إدارة المخاطر التشغيلية إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسات المالية، وعلى رأسها البنوك، لرصد وتقييم ومواجهة المخاطر الناتجة عن قصور في العمليات الداخلية، أو أخطاء الموظفين، أو أعطال نظم المعلومات، أو الأحداث الخارجية. تعتبر هذه المخاطر من أكثر أنواع المخاطر تعقيداً وصعوبة في التنبؤ، نظراً لتعدد مصادرها وتنوع آثارها على الأداء المؤسسي، وخاصة الأداء المالي والتشغيلي للبنوك. (Sokolovska, 2022)

وتشمل أبرز أبعاد المخاطر التشغيلية:

- قصور العمليات
- الأخطاء البشرية أو السلوكية
- فشل النظم التكنولوجية والمعلوماتية
- الامتثال التنظيمي والشرعي
- التهديدات الخارجية مثل الكوارث أو الاحتيال

وقد أدرجت بازل II ثلاث منهجيات لتقدير رأس المال المخصص لمجابهة هذه المخاطر: المؤشر الأساسي، المنهجية المعيارية، والمنهجية المتقدمة.

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي

أثبتت الدراسات أن تجاهل المخاطر التشغيلية قد يؤدي إلى خسائر مدمرة للبنوك تصل إلى حد تهديد بقائها، إذ إن هذه المخاطر تؤثر بشكل مباشر على استقرار النظام المالي للمصرف، وتضعف من ثقة العملاء، مما يستدعي دمج إدارة المخاطر التشغيلية في جميع عمليات اتخاذ القرار بالبنك

(Sokolovska, 2022) في السياق الإسلامي، تزداد أهمية هذه الإدارة بسبب تحديات التوافق مع الشريعة، كما هو الحال في مصرف السلام الذي استخدم فيه مؤشر Z-Score معدل لقياس الاستقرار (محبوب وسنوسي، 2020).

ثالثًا: كفاءة الأداء البيعي – المفهوم والمكونات

يقصد بالأداء البيعي مدى قدرة مندوبي المبيعات أو الفرق البيعية على تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة، ويشمل ذلك حجم المبيعات، ومعدل النمو، ونسب التحويل، ومستوى رضا العملاء. يقاس الأداء البيعي من خلال مؤشرات مثل: الابتكار البيعي، إتقان العمل، جدارة الأداء، المثابرة، وحجم العمل البيعي (الرواشدة ومقدادي، 2020).

وترتبط كفاءة الأداء البيعي بمجموعة من العوامل مثل:

- المهارات البيعية (الإقناع، التفاوض، بناء العلاقات)
- الجدارات السلوكية والمعرفية
- الحوافز والدعم الإداري
- البنية التكنولوجية المساعدة

رابعًا: تأثير المخاطر التشغيلية على الأداء البيعي

تشير الأدبيات إلى أن ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية يؤثر سلبًا على الأداء البيعي، إما بشكل مباشر (مثل تعطل نظم المبيعات أو فقد بيانات العملاء) أو غير مباشر (كضعف الدعم الإداري أو ضعف الثقة في نظم الرقابة الداخلية). فمثلاً، أظهرت دراسة محمد وسالم (2021) وجود علاقة عكسية بين المخاطر التشغيلية وهامش الربح، ما يدل على أثرها السلبي على الكفاءة البيعية والمالية معًا.

كذلك فإن دراسة عزام وآخرون (2025) أوضحت أن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، كأداة تقلل من المخاطر التشغيلية، ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي، بما في ذلك الأداء البيعي، من خلال تسريع العمليات وتقليل الأخطاء البشرية.

خامسًا: التكامل بين إدارة المخاطر وكفاءة الأداء البيعي

تدعو الاتجاهات الحديثة إلى تكامل نظام إدارة المخاطر مع أنظمة الأداء البيعي، بحيث تُستخدم تقارير المخاطر لتحديد مواطن الضعف البيعي، وتوجيه برامج التدريب والدعم الفني للعاملين في المبيعات. وتؤكد دراسة (de Waal 2008) على أهمية دمج نظم الأداء مع نظم إدارة المخاطر لتحسين النتائج البيعية الكمية.

وفي السياق العربي، وجدت دراسة عبداللطيف (2023) أن وجود قيادة ذاتية قوية تدعمها مهارات بيعية احترافية يخفف من أثر المخاطر البيئية والتشغيلية، ويرفع من كفاءة الأداء البيعي في بيئات عالية التحديات مثل شركات التطوير العقاري في مصر.

سادسًا: المنظور الإسلامي في إدارة المخاطر التشغيلية وتأثيره على النشاط البيعي

إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية تتطلب أخذ بعد إضافي يتعلق بالتوافق الشرعي، حيث تمثل مخاطر عدم التوافق أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر على القرارات البيعية للمنتجات المالية الإسلامية، مما يفرض على إدارات المبيعات الإمام الجيد بالمنتجات الشرعية وتقليل الأخطاء في ترويجها أو تنفيذها (محبوب وسنوسي، 2020).

المنهجية وطرق البحث:

أولًا: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الأهداف التي تسعى إلى فحص العلاقة بين متغيرين رئيسيين: إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء البيعي. يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات من الواقع الميداني وتوصيفها وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المبيعات والمخاطر في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث يمثلون الجهات المعنية مباشرة بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية ومتابعة الأداء البيعي.

ثالثًا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي البنوك التجارية لتشمل شرائح متعددة (مديرو مبيعات، مسؤولو مخاطر، محللو بيانات، موظفو الصفوف الأمامية)، بما يضمن تمثيلًا موضوعيًا لمجتمع الدراسة. وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة Morgan & Krejcie مع مراعاة حجم المجتمع، ليصل العدد النهائي إلى (مثلاً: 310 مشاركًا).

رابعًا: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة مغلقة تم تطويرها بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، واحتوت على قسمين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية.

القسم الثاني: فقرات تقيس أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) والمتغير التابع (كفاءة الأداء البيعي) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

خامسًا: طرق التحليل الإحصائي

تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS لإجراء التحليلات التالية:

- التحليل الوصفي (المتوسطات، الانحراف المعياري).

- اختبار الثبات.
- تحليل التباين وفق المتغيرات الديموغرافية. (ANOVA)
- اختبار الارتباط. (Pearson)
- اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، وقياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها على كفاءة الأداء البيعي.

سادسا: حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال النصف الأول من عام 2025.
- الحدود المكانية: البنوك التجارية في عدد من المدن الرئيسة بالمملكة العربية السعودية، أبرزها الرياض وجدة والدمام.
- حدود زمانية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- حدود بشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على المديرين والمشرفين والعاملين في البنوك التجارية في عدد من المدن الرئيسة بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

- البطي، أحمد علي مسعود، دبنون، محمد ياسين، العماري، مصباح سالم مفتاح، و أبو رميلة، سعد أبريك السنوسي علي. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج5، ع1، 66 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248752>
- الجعبري، المعتر بالله نادر حسين، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة: الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219655>
- صلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل، و محمد، حسين مصطفى. (2020). دور المتغيرات البيئية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على الشركات الدولية في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج34، ع4، 75 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1124813>
- القاضي، أحمد عبد المنصف أبو الخير، عصفور، أمل، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023). إدارة المخزون الديناميكي لتحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على قطاع الأدوية بمصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 277 - 313. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438827>
- القحطاني، حسين حسن، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع24، 181 - 226. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1325389>
- محمد أحمد، خالد محمد أحمد محمد، سيد أحمد، أيمن سيد أحمد مختار، و يعقوب، زميل محمد علي. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على سياسات إدارة الموارد البشرية. مجلة كلية التنمية البشرية، ع9، 65 - 90. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1253992>

- يعقوب، عدنان. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعة الإسلامية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج37، ع3 ، 329 - 364. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1384918>

Al Khasabah, M. A. I., Salleh, H. S., Nik Mat, N. K., & Zulkiffli, S. N. 'Atikah. (2022). The Relationship among Total Quality Management, Operational Performance and Competitive Advantage in the Jordanian Banking Sector. Wseas Transactions On Business And Economics, 19, 599–613. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.54>

Ananto, N., & Lumingkewas, C. F. (2023). The Effect of Total Quality Management (TQM) on Operational Performance in Garment Companies in Sukabumi. 1(03), 105–110. <https://doi.org/10.58812/esmb.v1i03.80>

Athallah, L. F., & Purnama, N. (2025). The Influence of Total Quality Management and Innovation on Operational Performance: An Empirical Study of Fish Processing Industry SMEs in Cilacap. Asian Journal of Applied Business and Management, 4(3), 1257–1270. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v4i3.414>

Bytyci, I., Qerimi, A., & Qerimi, F. (2023). The impact of total quality management on operational performance. *Journal of Governance and Regulation*, 12(1), 171–184. <https://doi.org/10.22495/jgrv12i1art16>

Meyrandi, R. R., Yusnita, R. T., & Lestari, S. P. (2023). The Effect Of Total Quality Management (Tqm) On Operational Performance (Survey at the

Rajapolah Regional Cuttlefish Company, Tasikmalaya Regency). *Journal of Indonesian Management*, 3(2). <https://doi.org/10.53697/jim.v3i2.1298>

R., P., Junaidin, J., & Yusri, A. I. (2024). Implementation of Total Quality Management (TQM) on Company Operational Performance. *Jurnal Economic Resource*, 7(2), 370–375. <https://doi.org/10.57178/jer.v7i2.1406>

Sutrimono, S., & Maghribi, M. (2024). The Influence of Total Quality Management, Lean Manufacturing, and Entrepreneurial Orientation on Operating Performance in Semarang Batik Entrepreneurs in Semarang City. <https://doi.org/10.59422/rjmss.v1i02.255>

Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals. *Sustainability*, 15(21), 15430. <https://doi.org/10.3390/su152115430>

Mid Ocean University

College of Management

Master's in Risk Management



**The Impact of Operational Risk Management on Sales
Performance Efficiency in the Banking Sector: A Field
Study of Commercial Banks in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447–2025