

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

إشراف/

الأستاذ الدكتور الفيصل عبد المجيد محمد حسن

الأستاذ الدكتور فايز جراد

العام الدراسي:

2025

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، حيث تشمل المخاطر التشغيلية جوانب مثل البنية التحتية، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، بينما تتعلق المخاطر الاستراتيجية بالعوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية، حيث ان هذه المخاطر مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر في تسيير المعاملات المالية وتعزيز الاستقرار المالي وخاصة في سورية، 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 والاجور، 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، فتندشأ بسبب 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. هذه العوامل تجعل البنوك غير قادرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات، مما يؤثر على قدرتها في تقديم خدماتها الأساسية من عمليات سحب أو تحويل مما يؤدي الى انخفاض حاد في جودة خدماتها.

وفي هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية التي تؤثر على القطاع المصرفي السوري، وتقييم انعكاساتها على جودة الخدمات المصرفية في سورية، سعياً لتقديم رؤية واضحة تساهم في تحسين أداء القطاع المصرفي وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً، مما يساهم في تقديم توصيات لتعزيز كفاءة القطاع المصرفي في مواجهة هذه التحديات.

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) الى جانب المخاطر الاستراتيجية (مثل التقلبات الاقتصادية، وعدم الاستقرار السياسي، والمخاطر الأمنية والاجتماعية)، وذلك نظرا للظروف الاقتصادية والسياسية التي تمر بها الان مما انعكس بشكل واضح على الاداء المصرفي ككل وجودة الخدمات المصرفية بشكل خاص بمختلف انحاء سورية، حيث ترافق طلب كبير على خدمات المصارف من سحبيات 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 الاعلى، فلذلك تم التخصيص في دراسة حالة المصرف التجاري السوري ودراسة ما يواجهه من مخاطر تشغيلية ومخاطر استراتيجية وانعكاسها على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبله في سورية ومقارنة حجم هذه المخاطر بين المحافظات السورية اضافة الى 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، الى 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 .

أهمية الدراسة:

- لأهمية 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، اضافة 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 اضافة 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 لاثرها المشترك والافرادي وفي النهاية تقديم توصيات عملية تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول إدارة المخاطر المصرفية التشغيلية والاستراتيجية، وخاصة في البيئات غير المستقرة مثل سورية والية التحوط منها، وبذلك يمكن تلخيص الأهمية التطبيقية بالنقاط التالية:

1. الإشارة الى 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 اختلاف حجم المخاطر المصرفية التشغيلية والاستراتيجية التي تواجه المصرف التجاري السوري وفق المحافظات السورية وفق اراء المتعاملين.
4. قياس اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق صفاتهم الشخصية.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل الظروف الراهنة والمخاطر الحالية.

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. الإشارة الى الفروقات في حجم المخاطر المصرفية التشغيلية والاستراتيجية التي تواجه المصرف التجاري السوري وفق المحافظات السورية ان وجدت وتحليل اسبابها.
5. قياس اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق صفاتهم الشخصية (النوع، العمل، العمر، المؤهل العلمي).
6. تقديم توصيات لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوري وتحسين جودة خدماته وخاصة في المصرف التجاري السوري.

تساؤلات الدراسة

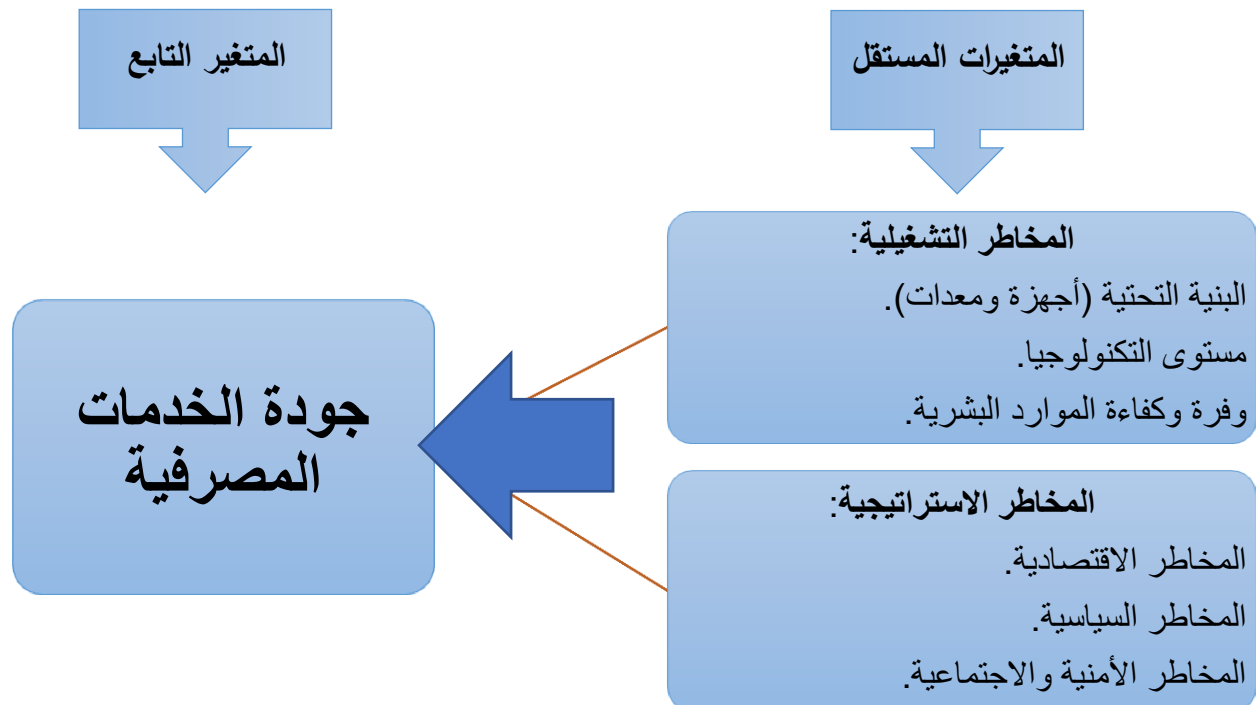
تتمحور مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ماهو واقع المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية التي تواجه المصرف التجاري السوري؟
- ماهو 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 حجم المخاطر المصرفية التشغيلية والاستراتيجية التي تواجه المصرف التجاري السوري وفق المحافظات السورية ان وجدت وتحليل اسبابها؟

- 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؟

نموذج الدراسة:

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



وبناء على ما سبق يمكن وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

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

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

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

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية 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 احصائية للمخاطر الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري، ويتفرع عنها الفرضيات التالية

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

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

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

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

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد فروق جوهرية في حجم المخاطر المصرفية التشغيلية والاستراتيجية التي تواجه المصرف التجاري السوري وفق المحافظات السورية ان وجدت وتحليل اسبابها.

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو جودة الخدمات المصرفية وفق صفاتهم الشخصية (النوع، العمل، العمر، المؤهل العلمي).

الدراسات السابقة:

1. (المنزوع، موسى، و etc، 2025) أثر أخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية في

شركات الصرافة اليمنية بمدينة رداع

- هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق أخلاقيات الأعمال في جودة الخدمات المصرفية المقدمة في شركات

الصرافة اليمنية العاملة في مدينة رداع

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها وبلغ عدد الشركات (16) شركة صرافة حيث تم توزيع الاستبيان على جميع العاملين في الشركات عن طريق الحصر الشامل والبالغ عددهم (90) موظف أستردهم منها (77) استمارة صالحة للتحليل.
- وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتبني أخلاقيات الأعمال في جودة الخدمات المصرفية.
- ومن اهم التوصيات الالتزام الكامل باخلاقيات العمل التي تساهم في تخفيض المخاطر التشغيلية مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

2. (علي و حميد، 2025) السيادة الاستراتيجية ودورها في الحد من المخاطر الاستراتيجية: بحث استطلاعي

تحليلي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

- هدف البحث إلى تحديد تأثير السيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر الاستراتيجية في ضوء الازدواج الراهنة التي تستدعي البناء الصحيح للمنظمات من اجل مواجهة المتغيرات البيئية في الزمن الحديث، ولتحقيق هذا الهدف توصلت الباحثان من خلال الفكر النظري والدراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة،
- اعتمد البحث على دراسة السيادة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً موزع إلى ثلاثة ابعاد هي (منطقة النفوذ ، التكوين التنافسي ، الضغط التنافسي) فضلاً عن ثلاثة ابعاد تمثل المتغير المعتمد المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات ، مخاطر السمعة التنظيمية ، مخاطر الموارد البشرية) ولقد 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 اشور الدولي ، مصرف عبر العراق) ،
- توصل البحث إلى نتائج عدة تمثلت في اسهام السيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر الاستراتيجية وذلك من خلال نتائج علاقة التأثير وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضية البحث

3. (شاكير، 2023) أثر السياسات النقدية بدعم الخدمات المصرفية الإلكترونية على مؤشرات الهندسة المالية

وإدارة المخاطر بالمصارف التجارية الليبية

- 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).
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي 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 تنوع مصرف ليبيا المركزي لأدواته وسياساته النقدية وتحقيق التناسق والتكامل بين أهدافها. كما نوصي بضرورة قيام المصرف المركزي بسن التشريعات والقوانين المنظمة للخدمات المصرفية الالكترونية.

4. (حوراني و موصلي، 2022) أثر المخاطر المالية و التشغيلية على ربحية البنوك التجارية، رسالة ماجستير،

- 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.

- 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 ، لإختبار 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 أثر لمخاطر السيولة فقط في ربحية السهم.

- ومن اهم التوصيات يجب إتخاذ 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 او الأساليب التي استخدمت في تسييرها لتجنبها مستقبلا

5. (مرازقة، 2022) ادارة المخاطر التشغيلية واثرها السلامة المصرفية وفق اتفاقية بازل2 دراسة حالة بنك

سوسيتيه جنرال 2008-2015

- هدف البحث الى دراسة المخاطر التي تتعرض البنوك لها أثناء القيام بمختلف الأنشطة ومنها مخاطر القرض، مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية، مما يتطلب العمل على إتخاذ 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 تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم إجراء دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال، خلال الفترة 2008-2015

- ومن اهم النتائج: أن المخاطر التشغيلية تشكل عنصرا مؤثرا على أداء مختلف الأنشطة، مما يتطلب 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 مساهمة 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.

6. (عبد الماجد، 2020) إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ممارسات إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية، ومدى فعاليتها في الحد من الآثار السالبة لتلك المخاطر.
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
- أظهرت الدراسة، أن المصارف الإسلامية السودانية تتعرض لمجموعة من المخاطر التشغيلية، يأتي في مقدمتها من ناحية تكرار الحدوث 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 الى 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.

الدراسات الاجنبية:

7. (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)
- تقدم هذه المراجعة تحليلاً مفاهيمياً 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.

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المعمق.
- 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.

8. (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 البحث: 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.
- منهج البحث: استخدمنا استبيانات منظمة وعينات احتمالية لجمع بيانات من 213 موظفًا مصرفيًا في وادي كاتماندو. تُظهر النتائج أن المستجيبات لديهن معرفة أفضل بإدارة المخاطر التشغيلية نظرًا لقريرهن 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 مهمًا 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.

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

(تأثير المخاطر التشغيلية على الخدمات المصرفية الرقمية في البنوك)

- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحليل تصورات مستخدمي الخدمات المصرفية الرقمية النشطين للمخاطر التشغيلية للبنك في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية.
- المنهجية: استخدم تصميم هذا البحث نهجًا كميًا. كان مجتمع الدراسة هو عملاء البنوك الذين يستخدمون الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. كانت العينة المأخوذة في هذه الدراسة 240 مستجيبًا 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 تنطوي على مخاطر تشغيلية عالية. وبالتالي، تحتاج البنوك إلى النظر في المخاطر التشغيلية الأخرى، مثل انقطاع الخدمة، وفشل الاستعانة بمصادر خارجية، والاحتيايل الداخلي. وان نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) هو نظرية نظام معلومات تنمذجة 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.

10. (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)

- 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، مُبرزة إمكاناتها التحولية. وتُدرس بالتفصيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الكشف الفوري عن الاحتيال، وتسجيل الائتمان، وتحليل مخاطر السوق، والامتثال التنظيمي، مُوضحة كيف تُعزز هذه التقنيات الأمن المالي وتُبسط العمليات.
- 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 للامتثال التنظيمي التزام البنوك باللوائح المعقدة، وأتمتة عمليات الامتثال، والحد من مخاطر عدم الامتثال. إن التنفيذ العملي للذكاء الاصطناعي في الأنظمة المصرفية ليس خالياً من التحديات. يتطلب دمج الذكاء الاصطناعي في البنى التحتية الحالية استثماراً كبيراً في التكنولوجيا وتدريب الموظفين. علاوة على ذلك، يثير 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. يُجسّد 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 مسبوقه من البيانات بسرعات فائقة. ومن المتوقع أن يُحَفِّز تقارب الذكاء الاصطناعي مع التقنيات الناشئة الأخرى، مثل سلسلة الكتل (البلوك تشين) وإنترنت الأشياء (IoT)، الابتكار في الخدمات المالية، مُقدِّمًا حلولًا جديدة للأمن والكفاءة.
- ومن المتوقع أن يلعب الذكاء الاصطناعي دورًا حاسمًا في تطور القطاع المصرفي، مُقدِّمًا تقنيات متقدمة لإدارة المخاطر وتطبيقات عملية لتعزيز الأمن المالي والكفاءة التشغيلية.

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

(إدارة المخاطر الاستراتيجية: الإفصاح من قبل البنوك ذات الأهمية النظامية)

- 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 تُصنّف 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،

- وخلصت إلى أنه الاستراتيجيات المُفصّل 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 يُفصّل 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 مُنظمة 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. وبعبارة عن وجود استراتيجيات واضحة

للمستقبل يمكن قياس أداؤها 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 أهم 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، تقترح الورقة بعض الحلول المحتملة للمساعدة في معالجة بعض مشاكل الحوكمة هذه.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق 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)، المصادر الرئيسية

- الأخطاء البشرية (سوء إدخال البيانات، الغش)
- أعطال الأنظمة التكنولوجية
- انقطاع التيار الكهربائي والبنية التحتية
- الاحتيال المالي وسرقة البيانات

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)

أمثلة في السياق السوري:

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

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.

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 الى جانب جودة الخدمات المصرفية، وسيتم اعداد دراسة تحليلية لواقع هذه المخاطر وتقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال ابعادها من وجهة نظر المتعاملين المصرفيين عن طريق تصميم استبيان موجه إليهم يهدف إلى قياس اتجاهاتهم نحو واقع المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية واثرها في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف التجاري السوري، وسيتم استخدام برنامج SPSS في استخراج البيانات وإظهار النتائج وسيتم الاعتماد على مقاييس الاحصاء الوصفي والانحدار الخطي المتعدد إضافة الى اختبارات الفروق.

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.

أدوات الدراسة :

لتحقيق اهداف البحث والاجابة على التساؤلات والتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، سيتم تصميم استبانة مكونة من اربعة اقسام 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 اول 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 ابعادها الخمسة وتعتبر متغير تابع.

حدود الدراسة :

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

المراجع:

المراجع العربية:

1. ازهار علي، ولى حميد. (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.
2. الياس حوراني، و منال موصلي. (2022). أثر المخاطر المالية و التشغيلية على ربحية البنوك التجارية. دمشق، سورية: المعهد العالي لادارة الاعمال.
3. جميل مريوان، و جمال شاخه. (2016). دور نظام التعويضات في تحسين جودة الخدمات التعليمية (جامعة حلبجة نموذجا). مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية.
4. زايد المنزوع، ذهبة موسى، و etc. (2025). أثر أخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية في شركات الصرافة اليمنية بمدينة رداع. مجلة جامعة الببغاء (17).
5. صالح مرازقة. (2022). ادارة المخاطر التشغيلية واثرها السلامة المصرفية وفق اتفاقية بازل 2 دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال 2008-2015. جامعة قسطنطينة - الجزائر.
6. ضياء الدين عبد الماجد. (2020). إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية. السعودية: مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية - العدد 2 المجلد 7.
7. عبد القادر بريش. (2016). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال افريقيا.
8. عقيل محمد. (2023). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للمصارف. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية مجلد 15 عدد 49.
9. فاطمة قره فلاح، و حنان ضاهر. (2018). أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك التجارية التقليدية الخاصة العاملة في سورية. اللاذقية: رسالة ماجستير - جامعة تشرين.

10. كاتب كنزة. (2020). دور إستراتيجية التحسين المستمر (الكابيزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية. جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
11. نصر عبد الكريم، و مصطفى ابو صلاح. (2007). إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية. ابو ظبي: الاجتماع السنوي الثالث عشر للجنة العربية للرقابة المصرفية.
12. نورا شاكير. (2023). أثر السياسات النقدية بدعم الخدمات المصرفية الإلكترونية على مؤشرات الهندسة المالية وإدارة المخاطر بالمصارف التجارية الليبية. جامعة تونس المنار.
13. ياسمينه سالم. (2016). دور الكفاءة التشغيلية في تعزيز تنافسية شركات التأمين التكافلي دراسة مقارنة بين تجربة دول مجلس التعاون الخليجي والتجربة الماليزية. الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف1.

المراجع الأجنبية:

1. Anjana Sayaju ،Krishna Dhakal .(2024) .*Operational Risk Management and Its Impact on the Banking Sector in Nepal* .Khwoa Journal 6(2.(
2. anna Chernobai ،philippe Jorion .(2011) .*the determinants of operational risk in US financial institutions* .journal of financial and quantitative vol 46 (6.(
3. Biljana Angelova ،Jusuf Zekiri .(2011) .Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model) .(*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.(3)1 ،
4. Golsan Ahsani ،Habibollah Danai .(2016) .*The Role Of Corporate Banking Profitability In The Portfolio Of Banking Services* .International Journal Of Humanities And Cultural Studies ISSN 2356-5926.
5. H Alavi .(2016) .*risk analysis in documentary letter of credit operation* .financial law review i(4.(
6. Nicolae DARDAC ،Iustina Alina BOITAN .(2009) .*A Cluster Analysis Approach for Banks ' Risk Profile: The Romanian Evidence* .European Research Studies, Volume XII, Issue 1.(
7. p Hopkin .(2010) .*fundamentals of risk management: understanding, evaluating and imlementing effective risk management* .kongon page publishers.
8. Patrick J .McConnell .(2018) .*Strategic Risk Management: Disclosure by Systemically Important Banks* .SSRN Electronic Journal.
9. Ramin Abbasov .(2022) .*Artificial Intelligence in Banking: Advanced Risk Management Techniques and Practical Applications for Enhanced Financial Security and Operational Efficiency* .Journal of Artificial Intelligence Research.
10. Rio Dhani Laksa ،Intan Shaferi .(2023) .*The Effect of Operational Risks for Digital Banking Services at Banks* .Jurnal Manajemen Bisnis 14(2.(
11. rita Uchenna ،Baalal Garba ،etc .(2024) .*Corporate Banking Strategies and Financial Services Innovation: Conceptual Analysis for Driving Corporate Growth and Market Expansion* .International Journal Of Engineering Research And Development, Volume 20, Issue 11.
12. s kozak .(2015) .*concentration of credit exposure as a significant source of riske in banking activities the idea and methods of estimation* .finansowy kwartalink internetowy Efinanse 11(3.(

13. Sonja Bratanovic & Hennie Greuning .(2009) *Analyzing Banking Risk –A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk. 3rd Ed .* .The World Bank.washington DC.

