

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



إعداد

تركي الغامدي

أولاً: نقد العنوان

العنوان "أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيعي في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية". أرى أن العنوان يتسم بالوضوح من حيث تحديد المتغيرين المستقل والتابع ومجال التطبيق، وهذا أمر إيجابي. لكن عند التمعّن أجد عدة ملاحظات:

العنوان طويل نسبياً ويمكن اختصاره دون فقدان المعنى، فعبارة "في القطاع المصرفي" تكرر غير ضروري لأن العنوان الفرعي يُحدد البنوك التجارية مباشرة. كذلك استخدمت مصطلح "كفاءة الأداء البيعي" وهو مصطلح مركّب يجمع بين الكفاءة والأداء البيعي، وكان من الأدق أن أستخدم إما "كفاءة النشاط البيعي" أو "الأداء البيعي" فقط لأن الكفاءة جزء من الأداء وليست شيئاً منفصلاً عنه، وهذا التركيب أوقعني لاحقاً في إشكالية قياس المتغير التابع حيث خلطت بين مؤشرات الكفاءة ومؤشرات الفاعلية ومؤشرات الجودة في فقرات الاستبانة. كما أن العنوان لم يُشر إلى الفترة الزمنية للدراسة رغم أن ذلك مفيد في الدراسات الميدانية، ولم يُحدد طبيعة العلاقة المفترضة بشكل أدق فكلية "أثر" تفترض علاقة سببية بينما أداة الدراسة وهي الاستبانة لا تسمح بإثبات السببية بل الارتباط فقط.

مقترحات التحسين: اختصار العنوان وحذف "في القطاع المصرفي"، وإعادة النظر في مصطلح "كفاءة الأداء البيعي" واستبداله بمصطلح أدق، وإضافة الفترة الزمنية، واستخدام كلمة "علاقة" أو "دور" بدلاً من "أثر" إذا كانت الأداة لا تسمح بإثبات السببية.

ثانياً: نقد المقدمة

المقدمة جاءت في صفحة ونصف تقريباً وهذا حجم مقبول. لكن عند قراءتها نقدياً أجد أنها اتبعت نمطاً تقليدياً يبدأ بالحديث عن التحولات الاقتصادية ثم ينتقل إلى أهمية المخاطر التشغيلية ثم يربطها بالأداء البيعي، وهو نمط سليم لكنه يفتقر إلى عنصر الجذب والتميز.

لم أبدأ المقدمة بإشكالية واقعية أو حدث فعلي يلفت الانتباه، مثل الإشارة إلى حادثة تشغيلية محددة أثرت في بنك ما أو إحصائية مثيرة عن حجم الخسائر التشغيلية في القطاع المصرفي. كما أنني استخدمت عبارات إنشائية عامة مثل "في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة" و"أصبحت المخاطر التشغيلية واحدة من أكثر التحديات" دون ربطها بسياق محدد أو أرقام فعلية. كذلك أرى أن المقدمة لم تُمهّد بشكل كافٍ للعلاقة المحورية بين المتغيرين، فانتقلت سريعاً من الحديث العام عن المخاطر التشغيلية إلى ذكر الأداء البيعي دون تقديم منطق واضح يُبرر لماذا الأداء البيعي تحديداً هو الأكثر تأثراً بالمخاطر التشغيلية مقارنة بجوانب الأداء الأخرى.

المراجع المستخدمة في المقدمة قليلة جداً، إذ اعتمدت على ثلاثة مراجع فقط وهذا لا يكفي لتأسيس مقدمة علمية رصينة. مقترحات التحسين: البدء بإشكالية واقعية أو إحصائية لافتة من القطاع المصرفي السعودي أو العالمي، وتعزيز المقدمة بأرقام ومؤشرات فعلية، وتقديم مبرر منطقي أوضح لاختيار الأداء البيعي تحديداً كمتغير تابع، وزيادة عدد المراجع المستخدمة.

ثالثاً: نقد مشكلة الدراسة

تُعدّ مشكلة الدراسة من أضعف أجزاء رسالتي في رأيي. فقد صغتها بشكل عام جداً دون تقديم أدلة كافية على وجودها في الواقع السعودي تحديداً. اعتمدت في تبريرها على ثلاث حجج: أولاًها أن الأخطاء البشرية والفسل التقني يؤثران في العمليات البيعية وهي حجة نظرية عامة، وثانيها أن الدراسات أثبتت وجود تحديات تشغيلية تؤثر في مخرجات البيع وهي إحالة إلى دراسات في سياقات مختلفة، وثالثها أن هناك فجوة بين سياسات إدارة المخاطر ومخرجات الأداء البيعي وهي دعوى لم أدمها بأي دليل من الواقع السعودي. لم أستعن بأي من المصادر التالية التي كانت ستُعزز مشكلتي: تقارير البنك المركزي السعودي عن المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي، أو التقارير السنوية للبنوك التجارية السعودية، أو تقارير هيئة السوق المالية، أو دراسات محلية سابقة عن واقع البنوك السعودية. كما لم أُجر مقابلات استطلاعية أولية مع مسؤولين في البنوك للتأكد من وجود المشكلة قبل الشروع في الدراسة. والتناقض الذي أشرت إليه سابقاً يظل قائماً: نتائج أظهرت مستويات مرتفعة في كلا المتغيرين مما يُضعف الأساس الذي قامت عليه المشكلة.

مقترحات التحسين: دعم المشكلة بأدلة محلية من تقارير رسمية وبيانات فعلية عن البنوك السعودية، وإجراء مقابلات استطلاعية أولية، وإعادة صياغة المشكلة بحيث تركز على جانب أكثر تحديداً مثل الفجوة بين السياسات والتطبيق أو التفاوت بين البنوك.

رابعاً: نقد الأهداف

صغت هدفاً رئيساً وخمسة أهداف فرعية. الأهداف الأربعة الأولى تتوازي مع الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل وهو أمر منطقي ومنظم. لكن الهدف الخامس "اقتراح آليات لتحسين الأداء البيعي من خلال إدارة فعالة للمخاطر التشغيلية" يختلف في طبيعته عن الأهداف السابقة، فهو هدف تطبيقي بينما الأهداف الأخرى تحليلية. وهذا الهدف لم أخصص له فرضية ولا تحليلاً إحصائياً خاصاً، بل اكتفيت بتقديم توصيات عامة في نهاية الرسالة وهو ما يعني أن هذا الهدف لم يتحقق بالمعنى المنهجي الدقيق.

كذلك الأهداف لم تتضمن هدفاً يتعلق بقياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية أو مستوى كفاءة الأداء البيعي رغم أنني خصصت جزءاً كبيراً من التحليل الوصفي لهذا الغرض.

مقترحات التحسين: إضافة أهداف وصفية تتعلق بقياس مستوى المتغيرين، وإعادة صياغة الهدف الخامس بحيث يرتبط بمنهجية محددة وليس مجرد توصيات عامة، أو حذفه والاكتفاء بالتوصيات كمخرج طبيعي للدراسة.

خامساً: نقد الأهمية

قسّمت الأهمية إلى أهمية علمية وأهمية عملية وهو تقسيم سليم ومناسب. لكن عند المراجعة أجد أن بعض نقاط الأهمية جاءت عامة جداً ويمكن أن تُقال عن أي دراسة في أي مجال، مثل "تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية" و"تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا" فهذه عبارات نمطية لا تُبرز خصوصية دراستي.

كما أن بعض نقاط الأهمية العملية تتضمن ادعاءات مبالغاً فيها بالنسبة لدراسة ماجستير، مثل "تساهم في تعزيز الالتزام بمقررات الحوكمة ومعايير بازل عبر ربط كفاءة الأداء البيعي بنظم إدارة المخاطر المعتمدة دولياً" وهي نتيجة طموحة يصعب تحقيقها من خلال دراسة ميدانية واحدة.

مقترحات التحسين: جعل نقاط الأهمية أكثر تحديداً وارتباطاً بخصوصية الدراسة والسياق السعودي، والابتعاد عن المبالغة في ادعاءات الإسهام، وربط الأهمية بالاحتياجات الفعلية للقطاع المصرفي السعودي في ظل رؤية ٢٠٣٠.

سادساً: نقد الفروض

صغت فرضية رئيسة وأربع فرضيات فرعية بصيغة النفي وهو أسلوب شائع ومقبول في البحوث الكمية. لكن عندي عدة ملاحظات:

الفرضيات الفرعية تتعامل مع كل بُعد على حدة بعلاقته بالمتغير التابع ككل، لكنها لا تتضمن فرضيات عن العلاقات بين الأبعاد نفسها أو عن الأثر النسبي لكل بُعد مقارنة بالأبعاد الأخرى. كذلك لم أصغ فرضيات تتعلق بالفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية رغم أنني جمعت بيانات ديموغرافية مفصلة (الجنس، المؤهل، الخبرة، المستوى الإداري، القسم)، فما الفائدة من جمع هذه البيانات إذا لم أستخدمها في اختبار فرضيات؟

كذلك لا يوجد فرض يتعلق بالسؤال الخامس من تساؤلات الدراسة "كيف يمكن تعزيز الأداء البيعي من خلال إدارة المخاطر التشغيلية؟" وهذا يُشير إلى عدم اتساق بين التساؤلات والفرضيات.

مقترحات التحسين: إضافة فرضيات تتعلق بالفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وضمان الاتساق الكامل بين التساؤلات والفرضيات والأهداف، وإضافة فرضيات عن الأهمية النسبية للأبعاد.

سابعاً: نقد الإطار النظري

الإطار النظري يُشكّل الجزء الأكبر من رسالتي ويمتد على مبحثين مفصّلين، وهو جهد أقدّره. لكن لديّ عدة ملاحظات نقدية:

غياب نظرية تفسيرية رئيسية: لم أتبنّ نظرية واحدة كإطار تفسيري محوري يربط بين المتغيرين. أشرت إلى عدة مداخل نظرية مثل المنظور المستند إلى الموارد ونظرية الجودة الشاملة ومنظور الحوكمة ومنظور سلسلة القيمة لكنني لم أوضح أيها الأنسب لدراستي ولم أبين فرضياتي انطلاقاً من أيّ منها بشكل صريح. هذا يجعل الإطار النظري أقرب إلى مراجعة أدبيات منه إلى تأسيس نظري حقيقي.

غياب نموذج الدراسة البصري: لم أضع شكلاً توضيحياً يُظهر العلاقات المفترضة بين المتغيرات وهو عنصر أساسي في أي رسالة أكاديمية.

عدم التوازن بين المبحثين: المبحث الأول عن إدارة المخاطر التشغيلية أكثر تفصيلاً وعمقاً بشكل واضح من المبحث الثاني عن كفاءة الأداء البيعي.

سابعاً: نقد الإطار النظري

ضعف الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي: عرضت مفاهيم نظرية كثيرة لكنني لم أربطها دائماً بالسياق السعودي أو بواقع البنوك التجارية السعودية تحديداً.

المسارات التفسيرية جاءت لاحقة للأبعاد: المسارات الأربعة التي ذكرتها لتفسير العلاقة بين المتغيرين تتطابق مع أبعاد المتغير المستقل الأربعة بشكل يوحي بأنني بنيت المسارات لتبرير الأبعاد بدلاً من أن تنبثق الأبعاد من إطار نظري متماسك.

مقترحات التحسين: تبني نظرية تفسيرية رئيسة واحدة مع الاستعانة بنظريات مساندة، وإضافة نموذج بصري للدراسة، وتحقيق التوازن بين المبحثين، وربط المفاهيم النظرية بالسياق السعودي بشكل أعمق.

ثامناً: نقد الدراسات السابقة

عرضت ١١ دراسة سابقة ثم قدّمت فجوة بحثية. وعند المراجعة أجد عدة ملاحظات:

عدم ارتباط بعض الدراسات بموضوعي مباشرة: دراسة الدوسري تتناول مخاطر الائتمان لا المخاطر التشغيلية، ودراسة عبدالعزيز والمهتدي تتناول شركات الأدوية لا البنوك، ودراسة عبداللطيف تتناول القيادة الذاتية في شركات عقارية. كان ينبغي عليّ أن أختار دراسات أكثر تخصصاً.

غياب المسح المنهجي: لم أوثّق كيف بحثت عن الدراسات السابقة ولا في أي قواعد بيانات ولا بأي كلمات مفتاحية ولا أي معايير استخدمت للاستبعاد والإدراج.

عدم وجود جدول ملخص للمقارنة: كان من المفيد وضع جدول يُقارن بين الدراسات السابقة من حيث الهدف والمنهج والعينة والنتائج وأوجه الاتفاق والاختلاف مع دراستي بدلاً من العرض السردى المطوّل.

محدودية التنوع الجغرافي: أغلب الدراسات عربية، وكان ينبغي تضمين دراسات من بيئات مصرفية متقدمة لإثراء المقارنة.

الفجوة البحثية مبنية على أساس جغرافي بالدرجة الأولى: أي أن الجديد في دراستي هو مجرد تطبيقها في السعودية وهو أساس ضعيف للفجوة البحثية إذا لم يُصاحبه تمييز موضوعي أو منهجي حقيقي.

مقترحات التحسين: استبعاد الدراسات غير المرتبطة مباشرة واستبدالها بدراسات أكثر تخصصاً، وإضافة جدول مقارنة،

وتنويع المصادر جغرافياً، وبناء الفجوة على أساس موضوعي ومنهجي وليس جغرافياً فقط..

تاسعاً: نقد المنهجية

١. المنهج المستخدم

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهو مناسب لطبيعة الدراسة. لكنني استخدمت كلمة "أثر" في العنوان والفرضيات وهي تفترض علاقة سببية، بينما المنهج الوصفي والأداة المستخدمة (الاستبانة) لا يسمحان بإثبات السببية بل الارتباط فقط. كان ينبغي عليّ أن أكون أكثر دقة في المصطلحات أو أن أستخدم تصميماً بحثياً يدعم ادعاء السببية.

٢. مجتمع الدراسة وعينتها

هناك تناقض صريح بين ما ذكرته في الفصل الأول (عينة ٣١٠) وما ذكرته في الفصل الثالث (توزيع ٤٢٠ واسترداد ٣٧٢). كذلك لم أحدد كم بنكاً شارك فعلاً ولا أسماء البنوك ولا كيفية توزيع العينة بينها. وذكرت أنني استخدمت العينة الطبقية العشوائية لكنني لم أوضح أسس التطبيق: ما الطبقات؟ وما حجم كل طبقة؟ وما آلية السحب العشوائي؟ هذا الغموض يُضعف من مصداقية ادعائي بأن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

تاسعاً: نقد المنهجية

٣. أداة الدراسة

٢٨ فقرة فقط لقياس مفاهيم بهذا التعقيد عدد قليل. كل بُعد يُقاس بأربع فقرات وهو الحد الأدنى. ولم أُجرِ دراسة استطلاعية أولية. واعتمدت في التحكيم على أكاديميين فقط دون ممارسين من البنوك. ولم أُجرِ تحليلاً عاملياً رغم أن الأداة مطوّرة من قبلي وليست معيارية مُختبرة سابقاً.

٤. الصدق والثبات

اكتفيت بصدق المحكّمين وصدق الاتساق الداخلي وهما مقبولان لكنهما غير كافيين لأداة مُطوّرة حديثاً. وبالنسبة للثبات فمعاملات ألفا كرونباخ مرتفعة جداً (بعضها يتجاوز ٠,٩٠) وهذا قد يُشير إلى تداخل أو تكرار بين الفقرات وليس بالضرورة إلى جودة القياس..

تاسعاً: نقد المنهجية

حدود الدراسة

ذكرت الحدود الزمانية مرتين بصياغتين مختلفتين في نفس الصفحة وهو خطأ واضح في المراجعة. كذلك لم أُشر إلى حدود منهجية مهمة مثل الاعتماد الكلي على الاستبانة كأداة وحيدة وما يترتب على ذلك من تحيز المستجيبين.

مقترحات التحسين: توحيد المعلومات بين الفصول وحل التناقضات، وتوثيق إجراءات العينة بالتفصيل، وزيادة عدد فقرات الأداة، وإجراء تحليل عاملي، وإشراك ممارسين في التحكيم، وإجراء دراسة استطلاعية أولية.

عاشراً: نقد التحليل الإحصائي

١. التحليل الوصفي

التحليل الوصفي مقبول من حيث عرض المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والأبعاد. لكنني لم أقدم تحليلاً للتوزيع الطبيعي للبيانات رغم أنه شرط أساسي لاستخدام اختبارات الانحدار. كذلك لم أعرض أي تحليل للفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية رغم جمعي لها بتفصيل.

٢. مصفوفة الارتباط

عرضت مصفوفة الارتباط وفحصت مشكلة الارتباط الخطي المتعدد وهذا جيد. لكنني لم أناقش بعمق دلالة أن معاملات الارتباط بين الأبعاد تتراوح بين ٠,٥٨ و ٠,٦٥ وهي قيم مرتفعة نسبياً قد تُشير إلى تداخل بين الأبعاد وتُثير تساؤلاً عن مدى استقلالية كل بُعد عن الآخر.

٣. تحليل الانحدار

اقتصرت على الانحدار البسيط والمتعدد وهما مناسبان لكنهما لا يستوعبان تعقيد العلاقات بين المتغيرات. لم أتأكد من جميع شروط الانحدار بشكل موثّق: فلم أعرض اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي ولا اختبار ثبات التباين ولا اختبار استقلالية الأخطاء. كذلك لم أستخدم معاملات الانحدار المعيارية للمقارنة بين قوة تأثير الأبعاد بل اعتمدت على المعاملات غير المعيارية فقط.

عاشراً: نقد التحليل الإحصائي

٤. معامل التحديد

قيمة معامل التحديد (٩٠,٧%) مرتفعة جداً لدراسة مبنية على استبانة، وهذا قد يُثير تساؤلات عن وجود تحيز منهجي مشترك ناتج عن أن نفس المستجيب يجيب عن المتغيرين المستقل والتابع في نفس الوقت مما يُضخم العلاقة بينهما بشكل مصطنع.

مقترحات التحسين: إجراء اختبار التوزيع الطبيعي وعرضه، والتحقق من جميع شروط الانحدار بشكل موثق، وإضافة تحليل الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية، ومناقشة احتمالية التحيز المنهجي المشترك، واستخدام المعاملات المعيارية للمقارنة..

حادي عشر: نقد النتائج ومناقشتها

١. عرض النتائج

النتائج مُعرضة بوضوح في جداول منظمة وهذا إيجابي. لكنني أعرض كل نتيجة ثم أفسرها مباشرة في نفس الفصل، وكان من الأفضل الفصل الواضح بين العرض والمناقشة لتمكين القارئ من تكوين انطباعه الخاص قبل قراءة تفسيري.

٢. تفسير النتائج

تفسيراتي جاءت سطحية في بعض المواضيع. فعند مناقشة تصدر بُعد الضوابط الداخلية والامتثال اكتفيت بالقول إن السبب هو صرامة رقابة البنك المركزي السعودي، دون أن أتعلم في تحليل الآلية التي يؤثر بها هذا البُعد في الأداء البيعي تحديداً. كذلك لم أناقش بعمق التناقض بين ارتفاع مستوى المتغيرين ووجود مشكلة بحثية كما أشرت سابقاً.

٣. المقارنة مع الدراسات السابقة

قارنت نتائجي مع دراسات سابقة لكن المقارنة جاءت سطحية في الغالب، إذ اكتفيت بالقول إن نتائجي "تتسق" أو "تتوافق" مع دراسة كذا دون أن أحلل أسباب الاتساق أو الاختلاف بعمق أو أبرز ما تُضيفه نتائجي فعلاً إلى المعرفة القائمة.

ثاني عشر: نقد التوصيات

توصياتي جاءت عامة وتقليدية إلى حد كبير. فعبارات مثل "تعزيز التكامل" و"تكثيف التدريب" و"ترسيخ ثقافة المخاطر" يمكن أن تُوجد في أي دراسة عن أي قطاع في أي دولة. لم أقدم توصيات مرتبطة بنتائج تحديدًا، فمثلاً نتيجة أن الفقرة الأخيرة ترتيباً في بُعد إدارة الحوادث هي اختبارات المحاكاة الدورية كان ينبغي أن تنتج عنها توصية محددة جداً بآليات وجدول زمنية لهذه الاختبارات.

كذلك لم أحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ كل توصية ولا الإطار الزمني المقترح ولا مؤشرات قياس نجاح التنفيذ. ولم أربط التوصيات بمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ أو بتوجهات البنك المركزي السعودي رغم أنني أشرت إلى الرؤية في أكثر من موضع في الإطار النظري.

مقترحات التحسين: صياغة توصيات محددة وقابلة للتنفيذ ومرتبطة بنتائج كل بُعد تحديدًا، وتحديد الجهات المسؤولة والأطر الزمنية ومؤشرات القياس، وربط التوصيات برؤية ٢٠٣٠ وتوجهات البنك المركزي السعودي.

ثالث عشر: نقد المراجع

قائمة المراجع تتضمن مراجع عربية وأجنبية وهو أمر إيجابي. لكن عند التدقيق أجد عدة ملاحظات:

قلة المراجع الأجنبية المتخصصة: أغلب المراجع الأجنبية حديثة لكن بعضها لا يرتبط مباشرة بموضوع الدراسة وإنما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي بشكل عام.

غياب مراجع أساسية في الحقل: لم أستشهد بوثائق لجنة بازل الأصلية رغم أنني أشرت إليها كثيراً في الإطار النظري، ولم أرجع إلى منشورات البنك المركزي السعودي المتعلقة بإدارة المخاطر رغم أن دراستي تطبيقية في السياق السعودي. عدم الاتساق في التوثيق: بعض المراجع موثقة بشكل كامل وبعضها ناقص، وهناك تفاوت في أسلوب التوثيق بين المراجع العربية والأجنبية.

وجود مراجع في قائمة المراجع لم تُذكر في المتن: بعض المراجع خاصة الأجنبية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة موجودة في القائمة لكنني لم أجد لها إشارة صريحة في نص الرسالة.

مقترحات التحسين: إضافة وثائق لجنة بازل الأصلية ومنشورات البنك المركزي السعودي كمراجع أساسية، واستبدال المراجع غير المرتبطة بمراجع أكثر تخصصاً، والتأكد من اتساق التوثيق ومطابقة المتن للقائمة..



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

