

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 الطالب/

مرام معزي آل خالد

252000478

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



# إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،

إلى والديّ اللذين لم يتركوا يدي في العثرات،

إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،

إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،

إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،

إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،

أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،

بل بدايةً جديدة نحو غاياتٍ أكبر وأحلامٍ أعمق،

فلكم جميعاً، يا من صنعتم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

# شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة، المتمثلة في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، والضوابط الداخلية والامتثال، وإدارة الحوادث واستمرارية الأعمال، والمراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر، على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة بلغت (372) مفردة من العاملين في إدارات المبيعات والمخاطر والعمليات والامتثال والتدقيق الداخلي في البنوك التجارية السعودية. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.86)، وكذلك مستوى كفاءة الأداء البيعي بمتوسط (3.82). كما أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعة على كفاءة الأداء البيعي، حيث فسّرت ما نسبته (70.9%) من التباين فيه. وقد تصدر بُعد الضوابط الداخلية والامتثال من حيث قوة التأثير، تلاه بُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر، ثم تحديد وتقييم المخاطر، وأخيراً إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال. وأوصت الدراسة بتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية والأنشطة البيعية، وتكثيف التدريب، وترسيخ ثقافة المخاطر الإيجابية في البنوك التجارية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر التشغيلية، كفاءة الأداء البيعي، البنوك التجارية، الضوابط الداخلية،

المملكة العربية السعودية.

## قائمة المحتويات

|          |                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------|
| أ.....   | بسم الله الرحمن الرحيم                                   |
| ب.....   | الإهداء                                                  |
| ج.....   | الشكر والتقدير                                           |
| د.....   | مستخلص الدراسة                                           |
| ه.....   | قائمة المحتويات                                          |
| ح.....   | قائمة الجداول                                            |
| 1.....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                        |
| 1.1..... | 1.1 المقدمة                                              |
| 2.....   | 2.1 مشكلة الدراسة                                        |
| 3.....   | 3.1 أهمية الدراسة                                        |
| 4.....   | 4.1 أهداف الدراسة                                        |
| 5.....   | 5.1 تساؤلات الدراسة                                      |
| 6.....   | 6.1 فروض الدراسة                                         |
| 7.....   | 7.1 الدراسات السابقة                                     |
| 15.....  | 8.1 الفجوة البحثية                                       |
| 17.....  | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة                            |
| 19.....  | 10.1 المنهجية وطرق البحث                                 |
| 22.....  | الفصل الثاني: الإطار النظري                              |
| 22.....  | المبحث الأول: إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية |
| 22.....  | 1.1.2 تمهيد                                              |
| 23.....  | 2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية                      |
| 26.....  | 3.1.2 أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية   |
| 28.....  | 4.1.2 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية   |

|         |                                                                          |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|
| 30..... | 5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية.....                                 |
| 36..... | 6.1.2 استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية.....        |
| 37..... | 7.1.2 الأطر التنظيمية والرقابية لإدارة المخاطر التشغيلية.....            |
| 39..... | المبحث الثاني: كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية.....               |
| 39..... | 1.2.2 تمهيد.....                                                         |
| 40..... | 2.2.2 مفهوم كفاءة الأداء البيعي.....                                     |
| 42..... | 3.2.2 أهمية كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية.....                  |
| 44..... | 4.2.2 أهداف كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية.....                  |
| 45..... | 5.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية.....     |
| 47..... | 6.2.2 الأطر النظرية المفسرة لكفاءة الأداء البيعي.....                    |
| 48..... | 7.2.2 العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء البيعي.....      |
| 50..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                                        |
| 50..... | 1.3 تمهيد.....                                                           |
| 50..... | 2.3 منهج الدراسة.....                                                    |
| 51..... | 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....                                           |
| 52..... | 4.3 أداة الدراسة.....                                                    |
| 53..... | 5.3 صدق أداة الدراسة.....                                                |
| 54..... | 6.3 ثبات أداة الدراسة.....                                               |
| 55..... | 7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....                             |
| 57..... | 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....                                    |
| 59..... | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....                       |
| 60..... | 1.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية)..... |
| 65..... | 2.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (كفاءة الأداء البيعي).....             |
| 68..... | 3.4 اختبار فرضيات الدراسة.....                                           |
| 76..... | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....                              |

|         |                         |
|---------|-------------------------|
| 76..... | 1.5 تمهيد.....          |
| 76..... | 2.5 مناقشة النتائج..... |
| 81..... | 3.5 التوصيات.....       |
| 83..... | Abstract.....           |
| 84..... | المراجع.....            |
| 84..... | المراجع العربية.....    |
| 87..... | المراجع الأجنبية.....   |
| 90..... | الملاحق.....            |
| 91..... | استمارة استبيان.....    |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                             | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | الجدول رقم (1): توزيع الاستبانات وفقاً لمراحل الجمع                                                    | 51            |
| 2.            | الجدول رقم (2): توزيع فقرات المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية)                                  | 52            |
| 3.            | الجدول رقم (3): التوزيع الإجمالي لفقرات أداة الدراسة                                                   | 53            |
| 4.            | الجدول رقم (4): معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغير المستقل                                  | 54            |
| 5.            | الجدول رقم (5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاوَر أداة الدراسة                                  | 54            |
| 6.            | الجدول رقم (6): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة                                               | 56            |
| 7.            | الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية                          | 59            |
| 8.            | الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية    | 60            |
| 9.            | الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الضوابط الداخلية والامتثال        | 61            |
| 10.           | الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال | 62            |

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                                         | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 11.           | الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية<br>لفقرات بُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر          | 63            |
| 12.           | الجدول رقم (12): ترتيب أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية وفقاً<br>للمتوسطات الحسابية                                   | 64            |
| 13.           | الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية<br>لفقرات محور كفاءة الأداء البيعي                       | 68            |
| 14.           | الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة<br>المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيعي        | 68            |
| 15.           | الجدول رقم (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد<br>وتقييم المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيعي   | 71            |
| 16.           | الجدول رقم (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر<br>الضوابط الداخلية والامتثال على كفاءة الأداء البيعي       | 72            |
| 17.           | الجدول رقم (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة<br>الحوادث واستمرارية الأعمال على كفاءة الأداء البيعي | 73            |
| 18.           | الجدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر<br>المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر على كفاءة الأداء البيعي | 75            |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

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 تعطّل 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، خصوصًا 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 تُسهم إدارة هذه المخاطر في حماية استقرار سلسلة البيع وتوفير بيئة عمل أكثر أمانًا وفعالية لمندوبي المبيعات، مما ينعكس إيجابيًا 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.

## 2.1 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، والفسل 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 (محمّد 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؟

### 3.1 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.

#### ثانياً: الأهمية العملية

- تمكّن الدراسة البنوك التجارية السعودية من تحسين قدرتها على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية التي قد تؤثر على فرق البيع، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات التسويقية.
- تساعد في تطوير سياسات وإجراءات إدارية أكثر فاعلية للحد من الخسائر الناتجة عن الأعطال التشغيلية أو الأخطاء البشرية التي تعرقل 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.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

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

## 5.1 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 ؟

## 6.1 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 البيئي 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 البيئي 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 البيئي 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 البيئي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

## 7.1 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 ملائمة المؤشر للصيرفة الإسلامية مقارنة بالبنوك التقليدية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بدراسة حالة وتحليل مالي كمي لمكونات مؤشر Z-Score وتطويره 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 المربحة 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.

### ❶ دراسة (الفهداوى 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 تأثيرًا معنويًا وأخلاقيًا 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.

### ❷ 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.

#### ❶ دراسة (أغا والخزعلی، 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 مدعوماً 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، خصوصاً 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.

### ❶ 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 أُجريت الدراسة ميدانيًا على العاملين بالبنوك التجارية المصرية في محافظة المنوفية خلال عام 2024، حيث تم توزيع (350) استمارة استقصاء واستُرجع 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 وفقًا 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 لأكثر عشرة بنوك تجارية عاملة في مصر، وذلك خلال الفترة من 2013 حتى 2018، وهي الفترة التي شهدت جهودًا 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 حددها بازل III، مما يؤدي إلى قصور في الامتثال للمعايير الدولية.

أوصت الدراسة بضرورة أن يقوم البنك المركزي المصري بتفعيل أدوات الرقابة المصرفية وفقًا 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 توظيف 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 وفقًا 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

#### ❶ دراسة (الرواشدة ومقدادي، 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 وُزعت على مجتمع مكون من (24) شركة تأمين عاملة في الأردن باستخدام أسلوب المسح الشامل، وبلغ حجم العينة (237) موظفًا 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 ( $\alpha = 0.05$ ) للجداريات 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 يساهم في تحسين الأداء البيعي وتحقيق أهداف الشركات.

#### ❶ دراسة (عبدالعزیز والمهتدي، 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.

#### ❷ 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، تصدرها 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 الشرعية 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.

#### ❶ 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.

#### ❷ 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.

## 8.1 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 تُغطي 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 اتفاقًا في أهمية إدارة المخاطر التشغيلية، واختلافًا جوهريًا 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.

## 9.1 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 لمواجهة 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 استُخدم فيه مؤشر Z-Score معدل لقياس الاستقرار (محبوب وسنوسي، 2020).

### ثالثاً: 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

### رابعاً: تأثير المخاطر التشغيلية على الأداء البيعي

تشير الأدبيات إلى أن ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية يؤثر سلباً 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 معاً.

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

### خامساً: 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).

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

### أولاً: 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.

### ثالثاً: 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 تمثيلاً موضوعياً لمجتمع الدراسة. وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة Morgan & Krejcie مع مراعاة حجم المجتمع، ليصل العدد النهائي إلى (مثلاً: 310 مشاركاً).

### رابعاً: 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.

### خامساً: 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.

#### سادساً: 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.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

#### 1.1.2 تمهيد

شهد القطاع المصرفي العالمي خلال العقود الأخيرة تحولات هيكلية عميقة أعادت تشكيل طبيعة المخاطر التي تواجهها البنوك التجارية، إذ لم تعد المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق وحدهما محور الاهتمام الرقابي والإداري، بل برزت المخاطر التشغيلية بوصفها فئة مستقلة ومتميزة تستدعي أطراً إدارية متكاملة ومنهجيات قياس متطورة. وقد أسهمت الأزمات المالية المتعاقبة في تسليط الضوء على الأثر البالغ الذي تُحدثه الإخفاقات التشغيلية في استقرار المؤسسات المصرفية، بدءاً من أخطاء العمليات الداخلية وصولاً إلى حوادث الاحتيال والاختراقات التقنية، مما دفع الهيئات الرقابية الدولية وعلى رأسها لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى تبني إطار تنظيمي صارم يلزم البنوك بتخصيص رأسمال كافٍ لمواجهة هذه المخاطر وإرساء منظومة حوكمة متخصصة لإدارتها (عبدالكافي، 2023).

وفي سياق البنوك التجارية بالملكة العربية السعودية، تكتسب إدارة المخاطر التشغيلية أهمية مضاعفة نظراً للتحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي في إطار رؤية المملكة 2030، والتي تتضمن توسعاً ملحوظاً في الخدمات المصرفية الرقمية، وتنوعاً في المنتجات المالية، وانفتاحاً متزايداً على الأسواق العالمية. وتفرض هذه التحولات على البنوك التجارية السعودية مواجهة طيف أوسع من المخاطر التشغيلية التي تتطلب أساليب إدارية أكثر تطوراً وشمولية. ولعل ما يزيد من تعقيد المشهد أن المخاطر التشغيلية بطبيعتها تتسم بالتنوع والتداخل، فهي تنشأ من مصادر متعددة تشمل العنصر البشري والأنظمة التقنية والعمليات الداخلية والأحداث الخارجية، مما يجعل عملية تحديدها وقياسها والسيطرة عليها أكثر صعوبة مقارنة بفئات المخاطر الأخرى (زويلف وعليان، 2021).

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمقة لإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية والتعريفات المتعددة التي قدمها الباحثون في هذا الحقل، ثم الوقوف على أهمية هذه الإدارة وأهدافها، وتحليل أبعادها الرئيسة التي اعتمدتها الدراسة الحالية، فضلاً عن استعراض الاستراتيجيات المتبعة في إدارة هذه المخاطر، والأطر التنظيمية الحاكمة لها، والتحديات المعاصرة التي تواجه البنوك التجارية في هذا الشأن. ويُراعى في هذا العرض التدرج المنطقي من العام إلى الخاص، بما يُمكن من بناء أساس نظري متين يخدم أهداف الدراسة وفرضياتها.

## 2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية

يُعدّ مفهوم المخاطر التشغيلية من المفاهيم التي تبلورت بصورة تدريجية في الأدبيات المصرفية والإدارية، إذ لم يكن هذا المصطلح يحظى باهتمام مستقل في الأطر التنظيمية للبنوك حتى وقت قريب نسبياً، حيث كانت المخاطر التشغيلية تُعامل ضمناً باعتبارها جزءاً من المخاطر العامة التي تواجه المؤسسات المالية دون أن تُفرد لها منظومة تعريفية وقياسية خاصة. غير أن التطورات المتلاحقة في بيئة العمل المصرفي، ولا سيما تعاظم الاعتماد على التقنية وتعقد العمليات الداخلية وتنامي ظواهر الاحتيال المالي، أفضت إلى ضرورة بلورة تعريف دقيق ومحدد لهذه الفئة من المخاطر يُميّزها عن غيرها من فئات المخاطر المصرفية.

وقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون والهيئات الرقابية للمخاطر التشغيلية، وإن كانت تتقاطع في جوهرها حول فكرة مركزية تتمثل في ارتباط هذه المخاطر بالإخفاقات الناجمة عن العمليات الداخلية والعنصر البشري والأنظمة التقنية والأحداث الخارجية. فقد عرّف عبد الكافي (2023) المخاطر التشغيلية بأنها تلك المخاطر التي تنشأ نتيجة قصور أو فشل في العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة، أو نتيجة أحداث خارجية، وتشمل المخاطر القانونية لكنها تستبعد المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة، وهو تعريف يتسق في بنيته الأساسية مع التعريف الذي اعتمدته لجنة بازل للرقابة المصرفية في إطار اتفاقية بازل الثانية. ويُلاحظ في هذا التعريف أنه يُحدد أربعة مصادر رئيسة للمخاطر التشغيلية وهي العمليات والأفراد والأنظمة والأحداث الخارجية، كما يُجري تمييزاً واضحاً بين المخاطر التشغيلية وبين

المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة، مما يمنح هذا التعريف قدراً من الدقة والتحديد الذي يسهل عملية القياس والإدارة.

ومن منظور مغاير، تناول ضاحي وإزغير وشاكر (2021) المخاطر التشغيلية من زاوية تركّز على البُعد المحاسبي والمالي، حيث نظروا إليها بوصفها احتمالية تعرّض المؤسسة المصرفية لخسائر مالية مباشرة أو غير مباشرة ناتجة عن عدم كفاية الإجراءات الداخلية أو فشلها، أو عن أخطاء بشرية، أو عن أعطال في النظم التقنية، أو عن أحداث خارجية غير متوقعة. ويتميز هذا التعريف بتأكيد على البُعد المالي للمخاطر التشغيلية من خلال ربطها صراحةً بالخسائر المالية، كما يُدخل عنصر "عدم الكفاية" إلى جانب "الفشل" في وصف حالة الإجراءات الداخلية، مما يعني أن المخاطر التشغيلية لا تنشأ فقط عند الانهيار الكامل للعمليات، بل قد تنتج أيضاً عن مجرد القصور في مستوى هذه العمليات حتى وإن كانت قائمة ومعمولاً بها.

وفي إطار أوسع، أشار زويلف وعليان (2021) إلى المخاطر التشغيلية باعتبارها تمثل مجموعة التهديدات التي تواجه المؤسسة المصرفية نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تؤثر في سلامة العمليات والإجراءات وتُعرّض المؤسسة لخسائر محتملة. ويُوسّع هذا التعريف نطاق الفهم ليشمل فكرة "التفاعل" بين العوامل، مما يعني أن المخاطر التشغيلية ليست بالضرورة نتاج عامل واحد منفرد، بل قد تنشأ من تضافر عدة عوامل وتقاطعها، وهو ما يزيد من تعقيد عملية تحديدها وإدارتها. كما يُبرز هذا التعريف مفهوم "سلامة العمليات" بوصفه المعيار المرجعي الذي يُقاس بالنسبة إليه مستوى المخاطر التشغيلية.

أما على صعيد الأدبيات الأجنبية، فقد تناول Hudáková et al. (2023) المخاطر التشغيلية من منظور إدارة المنشآت بوصفها المخاطر المرتبطة بالأنشطة اليومية للمؤسسة والتي تنبع من أوجه القصور في الموارد البشرية والعمليات الداخلية والبنية التقنية، مع التأكيد على أن هذه المخاطر تتسم بطابع ديناميكي يتغير بتغير بيئة الأعمال ودرجة تعقد العمليات المؤسسية. ويُضيف هذا التعريف بُعداً مهماً يتمثل في الطبيعة الديناميكية للمخاطر التشغيلية، فهي ليست ثابتة أو جامدة، بل تتطور وتتحوّل باستمرار تبعاً للمتغيرات البيئية والتنظيمية، مما يستوجب مقاربة إدارية مرنة وقابلة للتكيف.

وفي السياق ذاته، عرّف Ruiz-Canela López (2021) المخاطر التشغيلية بأنها المخاطر الناتجة عن الفجوة بين الأداء الفعلي للعمليات المؤسسية والأداء المستهدف، والتي تتأثر بعوامل تتعلق بالحوكمة والرقابة الداخلية وكفاءة الموارد البشرية وموثوقية الأنظمة التقنية. ويتميز هذا التعريف بإدخاله مفهوم "الفجوة" بين الأداء الفعلي والمستهدف، مما يجعل المخاطر التشغيلية مفهوماً نسبياً يُقاس بمقدار الانحراف عن المعايير المحددة، وليس مفهوماً مطلقاً يرتبط فقط بوقوع خسائر فعلية.

كما قدم Li et al. (2022) رؤية تركز على البُعد المؤسسي لإدارة المخاطر التشغيلية، حيث نظرا إليها بوصفها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تهدف إلى تحديد المخاطر الناشئة عن العمليات اليومية وتقييمها ومراقبتها والتخفيف من آثارها، مع التأكيد على أن فاعلية هذه المنظومة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الالتزام الإداري على مستوى القيادة العليا للمؤسسة. ويُبرز هذا التعريف أهمية البُعد القيادي في نجاح إدارة المخاطر التشغيلية، مما يعني أن هذه الإدارة ليست مسألة فنية بحتة، بل هي في جوهرها مسألة إدارية واستراتيجية تتطلب التزاماً ودعمًا من أعلى المستويات التنظيمية.

ومن جانبه، تناول Ghazieh and Chebana (2021) إدارة المخاطر التشغيلية من زاوية الفاعلية المؤسسية، حيث عرّفها بأنها العملية المنهجية والمستمرة التي تتبناها المؤسسة لتحديد مصادر التهديد الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في سير عملياتها التشغيلية، وتقييم احتمالية وقوعها وحجم أثرها المتوقع، ثم تصميم استجابات ملائمة تهدف إلى تقليل الأثر السلبي لهذه المخاطر على أداء المؤسسة واستدامتها. ويتميز هذا التعريف بشموليته من حيث تغطيته لمراحل إدارة المخاطر المتعاقبة بدءاً من التحديد مروراً بالتقييم وانتهاءً بالاستجابة، كما يُدخل بُعد الاستدامة المؤسسية بوصفه الهدف النهائي لعملية إدارة المخاطر التشغيلية.

وبالنظر إلى مجمل التعريفات السابقة، يرى الباحث أن إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية يمكن تعريفها بأنها: منظومة إدارية متكاملة ومستمرة تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات والأدوات والهياكل التنظيمية التي تتبناها البنوك التجارية بهدف التعرف المنهجي على المخاطر الناشئة عن

القصور أو الفشل في العمليات الداخلية والموارد البشرية والأنظمة التقنية والأحداث الخارجية، وتقييم احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها المحتمل، ثم تصميم وتنفيذ استجابات ملائمة للتخفيف من آثارها ومراقبتها بصورة دورية، وذلك في إطار ثقافة مؤسسية داعمة والتزام قيادي فاعل، بما يضمن حماية أصول البنك واستمرارية عملياته وتعزيز كفاءة أدائه. ويستند هذا التعريف إلى تكامل الرؤى التي قدمتها التعريفات المتعددة، حيث يجمع بين البُعد الهيكلي الذي أبرزه Li et al. (2022) والبُعد المالي الذي ركّز عليه ضاحي وآخرون (2021) والطبيعة الديناميكية التي أشار إليها Hudáková et al. (2023) والبُعد المنهجي المتسلسل الذي طرحه Ghazieh and Chebana (2021).

### 3.1.2 أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

تحتل إدارة المخاطر التشغيلية مكانة محورية في المنظومة الإدارية للبنوك التجارية المعاصرة، وتعاظم هذه المكانة باطراد مع تزايد تعقيد البيئة المصرفية وتسارع التحولات التقنية والتنظيمية التي تشهدها الصناعة المالية. وتنبع هذه الأهمية من كون المخاطر التشغيلية تُعد من أكثر فئات المخاطر المصرفية شمولاً وتنوعاً في مصادرها وتأثيراتها، فهي تمس مختلف جوانب العمل المصرفي بدءاً من العمليات اليومية الروتينية وصولاً إلى القرارات الاستراتيجية الكبرى. كما أن الأزمات المالية العالمية كشفت بجلاء أن إغفال إدارة المخاطر التشغيلية أو التهاون في تطبيقها يمكن أن يُفضي إلى خسائر فادحة تتجاوز في بعض الأحيان الخسائر الناتجة عن المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق مجتمعة.

ويشير عبدالكافي (2023) إلى أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية تتجلى في عدة أبعاد جوهرية: أولها حماية رأس المال المصرفي من التآكل الناتج عن الخسائر التشغيلية غير المتوقعة، إذ تُمثل هذه الخسائر عبئاً مالياً مباشراً يؤثر في كفاية رأس المال ويُضعف قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته التنظيمية. وثانيها تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في سلامة العمليات المصرفية ومتانة الرقابة الداخلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على سمعة البنك وقدرته على استقطاب العملاء والمستثمرين. وثالثها ضمان الامتثال للمتطلبات الرقابية والتنظيمية التي تفرضها الجهات الإشرافية المحلية والدولية، ولا سيما متطلبات لجنة بازل المتعلقة بكفاية رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية. ورابعها دعم استمرارية الأعمال في مواجهة

الأزمات والحوادث التشغيلية التي قد تُعطل سير العمليات المصرفية وتُلحق أضراراً بالغة بالعملاء والمؤسسة على حد سواء.

ويرى زويلف وعليان (2021) أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تتعدى البُعد الوقائي المتمثل في تجنب الخسائر، لتشمل أبعاداً استراتيجية ذات صلة بالقدرة التنافسية للبنوك التجارية. فمن ناحية، تُسهم الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية من خلال تحديد مواطن الضعف والقصور ومعالجتها بصورة استباقية، مما يُفضي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ومن ناحية أخرى، تُتيح هذه الإدارة للبنوك اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن تخصيص الموارد وتسعير المنتجات وتطوير الخدمات، وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة عن طبيعة المخاطر التشغيلية ومستوياتها عبر مختلف خطوط الأعمال والوحدات التنظيمية. فضلاً عن ذلك، تُعزز إدارة المخاطر التشغيلية ثقافة المساءلة والشفافية داخل المؤسسة المصرفية، مما يُسهم في ترسيخ منظومة حوكمة مؤسسية رشيدة.

ومن منظور تنظيمي ورقابي، يؤكد ضاحي وآخرون (2021) أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تبرز بوضوح في ضوء التشديد المتواصل من قبل الجهات الرقابية على ضرورة التزام البنوك بمعايير إدارة مخاطر التشغيل، حيث أصبحت جودة إطار إدارة المخاطر التشغيلية أحد المعايير الرئيسة التي تستند إليها الجهات الإشرافية في تقييم سلامة الأوضاع المالية للبنوك. كما أن الإخفاق في إدارة المخاطر التشغيلية قد يُعرض البنك لعقوبات تنظيمية وغرامات مالية، فضلاً عن الأضرار التي تلحق بسمعته وعلاقاته مع العملاء والمستثمرين. ويُضاف إلى ذلك أن المتطلبات التنظيمية الحديثة تفرض على البنوك تخصيص جزء من رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية، مما يعني أن الإدارة الكفؤة لهذه المخاطر تُسهم في تحرير جزء من رأس المال وتوجيهه نحو أنشطة مدرّة للعائد.

ويُضيف Ghazieh and Chebana (2021) بُعداً آخر لأهمية إدارة المخاطر التشغيلية يتمثل في دورها في تعزيز فاعلية نظام إدارة المخاطر الشاملة في المؤسسة المالية، إذ لا يمكن بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر دون إيلاء الاهتمام الكافي للمخاطر التشغيلية باعتبارها تتقاطع وتتفاعل مع فئات المخاطر الأخرى.

فالمخاطر التشغيلية قد تكون سبباً في تفاقم المخاطر الائتمانية كما في حالة الأخطاء في تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء، أو في تضخم مخاطر السوق كما في حالة فشل الأنظمة التقنية المسؤولة عن تنفيذ عمليات التداول. وبالتالي فإن إدارة المخاطر التشغيلية تُمثل ركيزة أساسية لا غنى عنها في أي إطار شامل لإدارة المخاطر المصرفية.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى ما طرحه Hudáková et al. (2023) من أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تتزايد بشكل خاص في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده القطاع المالي، حيث يُفضي الاعتماد المتنامي على التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية إلى ظهور أنماط جديدة من المخاطر التشغيلية لم تكن معروفة سابقاً، كمخاطر الأمن السيبراني ومخاطر الطرف الثالث ومخاطر خصوصية البيانات. وتستدعي هذه المخاطر المستحدثة تطوير أدوات ومنهجيات إدارية جديدة تواكب طبيعتها المتطورة والمتغيرة.

#### 4.1.2 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

تتوجه إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية نحو تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تتراوح بين أهداف وقائية قصيرة المدى وأهداف استراتيجية بعيدة المدى، وتتشابك هذه الأهداف فيما بينها لتُشكّل منظومة متسقة تخدم الغاية الكلية المتمثلة في حماية المؤسسة المصرفية وتعزيز قدرتها على تحقيق رسالتها. وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف وترتيب أولوياتها تبعاً لاختلاف المنظورات النظرية والسياقات التطبيقية التي انطلقوا منها.

فمن جهة أولى، يرى عبد الكافي (2023) أن أهداف إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي تتمحور حول ثلاثة محاور رئيسية: يتمثل أولها في تقليل الخسائر المالية الناجمة عن الأحداث التشغيلية من خلال بناء نظام رقابي داخلي فعال يكفل الكشف المبكر عن مصادر الخطر ومعالجتها قبل أن تتحول إلى خسائر فعلية. ويتمثل ثانيها في ضمان استمرارية العمليات المصرفية وعدم تعرضها للتوقف أو الاضطراب جراء الحوادث التشغيلية، وهو ما يستلزم وضع خطط طوارئ واستمرارية أعمال شاملة ومختبرة. ويتمثل

ثالثها في تحقيق الامتثال الكامل للمتطلبات الرقابية ذات الصلة بإدارة المخاطر التشغيلية، بما في ذلك متطلبات كفاية رأس المال ومتطلبات الإفصاح والحوكمة.

ومن جهة ثانية، يُوسّع زويلف وعليان (2021) نطاق أهداف إدارة المخاطر التشغيلية لتشمل أهدافاً ذات طابع استراتيجي تتصل بتحسين كفاءة العمليات المصرفية ودعم عملية صنع القرار. فإلى جانب الأهداف الوقائية والرقابية، تسعى إدارة المخاطر التشغيلية إلى تحسين جودة المعلومات المتاحة لصانعي القرار من خلال بناء قاعدة بيانات شاملة عن المخاطر التشغيلية وأنماطها واتجاهاتها، مما يُمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن توزيع الموارد وتسعير المنتجات وتطوير الخدمات. كما تهدف هذه الإدارة إلى ترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر على مستوى المؤسسة ككل، بحيث يصبح كل موظف مدركاً لدوره في تحديد المخاطر التشغيلية والإبلاغ عنها والمساهمة في إدارتها.

ومن جهة ثالثة، يُبرز Ruiz-Canela López (2021) هدفاً محورياً يتمثل في تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف للعمليات المصرفية، وذلك من خلال التحديد المنهجي لمواطن القصور والضعف في العمليات والإجراءات الداخلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وينطوي هذا الهدف على بُعد تحسيني يتجاوز مجرد الحماية من الخسائر ليشمل السعي نحو رفع مستوى الأداء التشغيلي إلى أقصى حد ممكن. كما يُضيف هدفاً يتعلق بتعزيز المرونة المؤسسية في مواجهة الصدمات والأزمات غير المتوقعة، بحيث يكون البنك قادراً على استيعاب الأحداث التشغيلية السلبية والتعافي منها بسرعة ودون أضرار جسيمة.

ويُشير Choure (2025) إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية تهدف كذلك إلى تحقيق التوازن الأمثل بين المخاطرة والعائد في الأنشطة التشغيلية للمؤسسة، إذ ليس الهدف القضاء الكامل على المخاطر وهو أمر مستحيل عملياً، وإنما إبقاء مستوى المخاطر ضمن الحدود المقبولة التي تحددها الإدارة العليا بما يتسق مع الرغبة في المخاطرة لدى المؤسسة وقدرتها على تحملها. ويعني ذلك أن إدارة المخاطر التشغيلية لا تعمل في فراغ، بل ترتبط ارتباطاً عضوياً بالإطار الاستراتيجي العام للمؤسسة ورؤيتها تجاه المخاطرة.

كما يُلفت (Li et al. (2022) النظر إلى هدف تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات الهدر والتكرار والأخطاء في العمليات الداخلية، حيث تُسهم عملية مراجعة المخاطر التشغيلية وتحليلها في الكشف عن أوجه القصور في التصميم التنظيمي وتدفع العمليات، مما يُتيح فرصاً لتحسين الإجراءات وتبسيطها ورفع كفاءتها. وبذلك تتحول إدارة المخاطر التشغيلية من مجرد وظيفة رقابية إلى أداة لتحسين الأداء المؤسسي وخلق القيمة.

## 5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية

تم تحديد أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية في هذه الدراسة بالاستناد إلى مراجعة معمّقة للأدبيات ذات الصلة، ولا سيما دراسة المعاينة والمخادمة (2023) التي تناولت إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الأردنية وحددت أبعاداً رئيسية لها، ودراسة النصرات وعبيدات (2023) التي عالجت المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية من منظور متعدد الأبعاد، فضلاً عن دراسة وهدان وأبو شربة (2024) التي ركّزت على دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية. وبناءً على ذلك، تبنت الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر التشغيلية وهي: تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، والضوابط الداخلية والامتثال، وإدارة الحوادث واستمرارية الأعمال، والمراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد.

### البُعد الأول: تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية

يُمثّل تحديد المخاطر التشغيلية وتقييمها الخطوة التأسيسية الأولى في أي إطار لإدارة هذه المخاطر، إذ لا يمكن إدارة ما لا يمكن التعرف عليه وقياسه. ويتضمن هذا البُعد عمليتين مترابطتين ومتكاملتين: تتعلق الأولى بالتعرف المنهجي على مصادر المخاطر التشغيلية وتصنيفها وتوثيقها، فيما تتعلق الثانية بتقدير احتمالية وقوع كل خطر وتقييم حجم الأثر المحتمل في حال وقوعه. ويستلزم ذلك اعتماد مجموعة من الأدوات والمنهجيات التي تُمكن من رسم خريطة شاملة للمخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك عبر مختلف وحداته التنظيمية وخطوط أعماله (المعاينة والمخادمة، 2023).

وتتنوع مصادر المخاطر التشغيلية التي يتعين على البنوك التجارية تحديدها، وتشمل المصادر الداخلية كالأخطاء البشرية وعمليات الاحتيال الداخلي والقصور في الإجراءات والسياسات وأعطال الأنظمة التقنية، إلى جانب المصادر الخارجية كالكوارث الطبيعية والهجمات السيبرانية والتغيرات التنظيمية والاحتيال الخارجي. ويتطلب التحديد الفعال لهذه المصادر اعتماد أساليب متعددة تتضمن التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة الذي يُعرف بمنهجية التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط، وتحليل سيناريوهات المخاطر، ومراجعة البيانات التاريخية للخسائر التشغيلية، فضلاً عن المؤشرات الاستباقية للمخاطر التي تُوفر إنذاراً مبكراً عن احتمالية وقوع أحداث تشغيلية سلبية (بالقط وبن العربية، 2024).

أما فيما يتعلق بتقييم المخاطر التشغيلية، فإنه يتضمن عملية تحليلية منظمة تهدف إلى تحديد مستوى كل خطر بناءً على معيارين أساسيين هما احتمالية الوقوع وشدة الأثر. ويُفرضي هذا التقييم إلى ترتيب المخاطر وفقاً لأولويتها وتصنيفها إلى فئات بحسب مستوى خطورتها، مما يُساعد في توجيه الموارد والجهود نحو المخاطر الأكثر أهمية وإلحاحاً. ويمكن أن يتخذ التقييم طابعاً كمياً يستند إلى نماذج إحصائية ورياضية، أو طابعاً نوعياً يعتمد على الخبرة والحكم المهني، أو يجمع بين الأسلوبين في مقارنة مختلطة تُوازن بين الدقة الكمية والمرونة النوعية. وتتطلب عملية التقييم تحديثاً دورياً يأخذ في الاعتبار التغيرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، واستحداث أنشطة ومنتجات جديدة، والدروس المستفادة من الأحداث التشغيلية السابقة (النصرات وعبيدات، 2023).

ويُشكل هذا البُعد أساساً لجميع الأبعاد اللاحقة، إذ إن جودة عملية التحديد والتقييم تُحدد بشكل مباشر فاعلية الضوابط الرقابية وخطط الاستجابة وآليات المراقبة والإبلاغ. ففي حال أغفل البنك تحديد خطر تشغيلي جوهري أو قلّل من شأنه، فإن ذلك سيُفرضي حتماً إلى قصور في الضوابط المصممة لمواجهة وضعه وضعف في الاستعداد للتعامل معه عند وقوعه. ولذلك تُؤكد الأدبيات على ضرورة أن تكون عملية التحديد والتقييم شاملة ومنهجية ومستمرة، وأن تُشرك مختلف المستويات التنظيمية في البنك بما يضمن عدم إغفال أي مصدر جوهري من مصادر المخاطر التشغيلية.

#### البُعد الثاني: الضوابط الداخلية والامتثال

يُشكّل بُعد الضوابط الداخلية والامتثال خط الدفاع الأساسي في مواجهة المخاطر التشغيلية، وهو يتضمن مجموعة السياسات والإجراءات والآليات الرقابية التي يتبناها البنك لضمان سير عملياته وفقاً للمعايير المحددة والأنظمة المعمول بها. ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بمنظومة الحوكمة المؤسسية وبمبدأ خطوط الدفاع المتعددة الذي يقوم عليه الإطار الرقابي للبنوك التجارية الحديثة. ويُعدّ هذا البُعد من أكثر أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية حساسية نظراً لتأثيره المباشر في قدرة البنك على منع وقوع الأحداث التشغيلية السلبية أو الحد من آثارها عند وقوعها (زويلف وعليان، 2021).

وتتنوع الضوابط الداخلية في البنوك التجارية لتشمل ضوابط وقائية تهدف إلى منع وقوع الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها، كالفصل بين المهام والصلاحيات ومستويات التفويض المحددة والمراجعة المسبقة للعمليات. كما تشمل ضوابط كشفية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها في أسرع وقت ممكن، كالتسويات الدورية وتقارير الاستثناءات وأنظمة المراقبة الآلية. فضلاً عن ضوابط تصحيحية تهدف إلى معالجة الأخطاء المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها. ويتطلب بناء منظومة ضوابط داخلية فعالة أن تكون هذه الضوابط ملائمة لطبيعة المخاطر وحجمها، ومصممة بما يتناسب مع طبيعة العمليات المصرفية وتعقيدها، وخاضعة لمراجعة واختبار دوريين للتحقق من فاعليتها واستمرار ملائمتها (وهدان وأبو شربة، 2024).

أما جانب الامتثال، فيتضمن التزام البنك بالأنظمة والتشريعات والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية والإشرافية، فضلاً عن السياسات والإجراءات الداخلية التي يتبناها البنك ذاته. ويكتسب الامتثال أهمية خاصة في القطاع المصرفي نظراً لكثافة الإطار التنظيمي الذي يحكم عمل البنوك ومتطلبات الإفصاح والشفافية المتزايدة. ويرتبط الامتثال بإدارة المخاطر التشغيلية من زاويتين: الأولى أن عدم الامتثال يُمثل في ذاته خطراً تشغيلياً يُعرّض البنك لعقوبات مالية وتنظيمية، والثانية أن الامتثال للأنظمة والتعليمات الرقابية يُعدّ أداة للوقاية من المخاطر التشغيلية ذلك أن هذه الأنظمة تتضمن في الغالب معايير وضوابط مصممة للحد من المخاطر التشغيلية وتعزيز سلامة العمليات المصرفية (عبدالكافي، 2023).

ويتطلب تفعيل هذا البُعد وجود وحدة تنظيمية متخصصة بالامتثال تتمتع بالاستقلالية الكافية والموارد اللازمة لأداء مهامها، إلى جانب برامج تدريب وتوعية مستمرة لموظفي البنك بشأن الأنظمة والتعليمات ذات الصلة والتحديثات التي تطرأ عليها. كما يستلزم وجود آليات فعالة لرصد حالات عدم الامتثال ومعالجتها والإبلاغ عنها للجهات المعنية داخل البنك وخارجه. ويتداخل هذا البُعد مع بُعد المراقبة والإبلاغ من حيث الحاجة إلى أنظمة رصد فعالة، كما يتداخل مع بُعد ثقافة المخاطر من حيث ضرورة ترسيخ قيم النزاهة والالتزام لدى جميع العاملين في البنك.

### البُعد الثالث: إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال

يُعنى هذا البُعد بقدرة البنك التجاري على التعامل مع الأحداث التشغيلية السلبية عند وقوعها والتعافي من آثارها واستئناف عملياته في أقصر وقت ممكن وبأقل أضرار ممكنة. ويُمثل هذا البُعد الجانب الاستجابي من إدارة المخاطر التشغيلية الذي يتكامل مع الجانب الوقائي المتمثل في الضوابط الداخلية، إذ مهما بلغت كفاءة الضوابط الداخلية فإنها لا تستطيع القضاء كلياً على احتمالية وقوع حوادث تشغيلية، مما يستوجب وجود خطط وإجراءات محددة مسبقاً للتعامل مع هذه الحوادث عند وقوعها. ويتضمن هذا البُعد شقين رئيسيين: الأول يتعلق بإدارة الحوادث التشغيلية والاستجابة لها، والثاني يتعلق بخطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث (المعايطة والمخادمة، 2023).

ففيما يتصل بإدارة الحوادث، فإنها تشمل عملية منظمة للإبلاغ عن الأحداث التشغيلية وتوثيقها وتحليل أسبابها الجذرية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة واستخلاص الدروس المستفادة منها لمنع تكرارها. ويتطلب ذلك وجود نظام فعال للإبلاغ عن الحوادث يكفل سهولة الإبلاغ وسرعته، ومعايير واضحة لتصنيف الحوادث وفقاً لشدتها وطبيعتها، وفرق عمل متخصصة ومدربة على التعامل مع مختلف أنواع الحوادث، وآلية لتتبع الإجراءات التصحيحية والتحقق من تنفيذها. كما يتضمن هذا الشق بناء قاعدة بيانات شاملة للحوادث التشغيلية السابقة تُستخدم في تحليل الأنماط والاتجاهات وتطوير مؤشرات إنذار مبكر ودعم عملية تقييم المخاطر بشكل مستمر (بالقط وبن العرية، 2024).

أما فيما يتصل باستمرارية الأعمال، فإنها تُعنى بضمان قدرة البنك على مواصلة تقديم خدماته الجوهرية وأداء عملياته الحيوية في مواجهة مختلف أنواع الاضطرابات والأزمات، سواء كانت ناجمة عن كوارث طبيعية أو أعطال تقنية واسعة النطاق أو أوبئة أو أي أحداث أخرى قد تُعطل سير العمليات بشكل كبير. وتتطلب استمرارية الأعمال وضع خطط شاملة تُحدد العمليات والخدمات الحيوية للبنك ومستويات الخدمة الدنيا المقبولة خلال فترة الأزمة، والموارد البديلة اللازمة لاستمرار هذه العمليات، والأدوار والمسؤوليات خلال فترة الطوارئ، والجداول الزمنية المستهدفة للتعافي. ويُشترط أن تكون هذه الخطط محدثة ومختبرة بشكل دوري من خلال تمارين محاكاة واقعية تكشف عن نقاط الضعف وتُتيح فرصة لتحسينها وتطويرها (النصيرات وعبيدات، 2023)

ويكتسب هذا البُعد أهمية خاصة في السياق المصرفي بسبب الطبيعة الحساسة للخدمات التي تقدمها البنوك التجارية والتأثير الواسع الذي يُحدثه أي توقف أو اضطراب في هذه الخدمات على العملاء والاقتصاد بشكل عام. فالبنوك تُعدّ جزءاً من البنية التحتية المالية الحيوية للمجتمع، وأي انقطاع في خدماتها قد يُفضي إلى تداعيات سلبية تتجاوز حدود المؤسسة ذاتها لتتأثر منظومة المدفوعات والتسويات والخدمات المالية على نطاق واسع. ولذلك تحرص الجهات الرقابية على إلزام البنوك بوضع خطط استمرارية أعمال فعالة واختبارها بشكل دوري والتأكد من كفايتها.

#### البُعد الرابع: المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر

يُشكّل هذا البُعد الإطار الذي يضمن استمرارية فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية وتطورها بما يتواءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو يتضمن ثلاثة مكونات متكاملة تعمل بشكل متآزر لتحقيق رقابة مستمرة وشاملة على المخاطر التشغيلية: المراقبة المستمرة، والإبلاغ الفعال، وثقافة المخاطر المؤسسية. ويتسم هذا البُعد بطبيعته الشاملة التي تتقاطع مع جميع الأبعاد السابقة وتُوفر لها أساساً مشتركاً من المعلومات والقيم والسلوكيات التي تدعم فاعليتها (وهدان وأبو شربة، 2024).

ففيما يتعلق بالمراقبة المستمرة، فإنها تتضمن متابعة دورية ومنتظمة لمؤشرات المخاطر التشغيلية الرئيسة وتقييم فاعلية الضوابط الداخلية ورصد أي تغيرات في بيئة المخاطر قد تستدعي تعديل

استراتيجيات الإدارة أو تحديث الضوابط القائمة. وتشمل أدوات المراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية التي تُقدم إشارات مبكرة عن تطور مستوى المخاطر التشغيلية، وبرامج التدقيق الداخلي التي تُقيّم فاعلية الضوابط وكفائتها، والمراجعات الدورية لعمليات وإجراءات البنك، فضلاً عن أنظمة المراقبة الآلية التي تُتيح رصدًا فوريًا للعمليات والتعاملات غير المعتادة. وتُعدّ فاعلية المراقبة شرطاً جوهرياً لنجاح إدارة المخاطر التشغيلية، إذ بدونها تُصبح عملية تحديد المخاطر وتقييمها ووضع الضوابط مجرد نشاط ساكن لا يتفاعل مع الواقع المتغير ولا يستجيب للتحديات المستجدة (ضاحي وآخرون، 2021).

أما الإبلاغ، فيُمثل حلقة الوصل بين عملية المراقبة وعملية اتخاذ القرار، حيث يتضمن إيصال معلومات دقيقة وموثوقة ومناسبة من حيث التوقيت إلى المستويات الإدارية المعنية بشأن حالة المخاطر التشغيلية ومستوياتها واتجاهاتها والأحداث الجوهرية ذات الصلة. ويستلزم ذلك وجود هيكل إبلاغ واضح يُحدد أنواع التقارير ومحتوياتها وتواترها والجهات المستقبلية لها، مع مراعاة أن تكون هذه التقارير ملائمة لاحتياجات كل مستوى إداري. فتقارير المخاطر المقدمة لمجلس الإدارة تختلف في مستوى تفصيلها وتركيزها عن تلك المقدمة للإدارة التنفيذية أو لمديري الوحدات التشغيلية. كما يتضمن الإبلاغ آليات التصعيد التي تُحدد الإجراءات الواجب اتخاذها عند تجاوز المخاطر التشغيلية لمستويات معينة أو عند وقوع أحداث تشغيلية جسيمة تستدعي اهتماماً فورياً من الإدارة العليا. (Ghazieh and Chebana, 2021)

وتُعدّ ثقافة المخاطر المكوّن الأعمق والأكثر تأثيراً في هذا البُعد، وهي تُشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية والاتجاهات السائدة في المؤسسة المصرفية تجاه المخاطر وإدارتها. وتتجلى ثقافة المخاطر الإيجابية في عدة مظاهر تشمل وعي العاملين بالمخاطر التشغيلية ومسؤولياتهم في إدارتها، واستعدادهم للإبلاغ عن الأخطاء والحوادث دون خشية من عقاب غير مبرر، والتزام الإدارة العليا بالظواهر والفعلي بإدارة المخاطر التشغيلية وتخصيص الموارد الكافية لها، وتضمين معايير إدارة المخاطر في نظام تقييم الأداء والمكافآت. وتؤثر ثقافة المخاطر بشكل جذري في فاعلية جميع عناصر إطار إدارة المخاطر التشغيلية، إذ إن أفضل السياسات والإجراءات والأنظمة تظل عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب ثقافة مؤسسية تدعمها وتُعزز الالتزام بها على مستوى جميع العاملين. (Hudáková et al., 2023)

## 6.1.2 استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

تتبنى البنوك التجارية مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات للتعامل مع المخاطر التشغيلية التي تواجهها، ويتوقف اختيار الاستراتيجية المناسبة على عدة عوامل تشمل طبيعة الخطر ومستوى شدته واحتمالية وقوعه والتكلفة المرتبطة بكل استراتيجية والقدرة المؤسسية على تنفيذها. ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات ضمن أربع فئات رئيسة تتدرج من التجنب إلى القبول مروراً بالتخفيف والنقل.

وتتمثل الاستراتيجية الأولى في تجنب المخاطر، وهي تتضمن الإحجام عن ممارسة الأنشطة أو تقديم المنتجات التي تنطوي على مستوى غير مقبول من المخاطر التشغيلية. وتُعدّ هذه الاستراتيجية الأكثر حسماً في التعامل مع المخاطر، غير أن تطبيقها في القطاع المصرفي يظل محدوداً لأسباب عملية، إذ إن تجنب المخاطر يعني في كثير من الأحيان التخلي عن فرص عمل مربحة أو تقليص نطاق الخدمات المقدمة للعملاء. ولذلك تُستخدم هذه الاستراتيجية بصورة انتقائية في الحالات التي تكون فيها المخاطر التشغيلية مرتفعة جداً والعائد المتوقع لا يُبرر تحمّلها. (Ruiz-Canela López, 2021)

أما الاستراتيجية الثانية فتتمثل في تخفيف المخاطر أو التقليل منها، وهي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً واستخداماً في البنوك التجارية، وتتضمن اتخاذ إجراءات وتدابير تهدف إلى تقليل احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية أو تقليل حجم الأثر المترتب عليها في حال وقوعها أو كليهما معاً. وتشمل أدوات التخفيف تعزيز الضوابط الداخلية وتحسين الإجراءات وتطوير الأنظمة التقنية وتدريب الموظفين وتطبيق مبدأ الفصل بين المهام وتعزيز آليات المراجعة والتدقيق. وتتميز هذه الاستراتيجية بمرونتها وقابليتها للتطبيق على مختلف أنواع المخاطر التشغيلية، كما أنها تُسهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية كأثر جانبي إيجابي لعملية مراجعة المخاطر ومعالجتها (المعاينة والمخادمة، 2023).

وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في نقل المخاطر، وهي تتضمن تحويل العبء المالي للمخاطر التشغيلية كلياً أو جزئياً إلى طرف خارجي، وذلك من خلال أدوات متعددة أبرزها التأمين ضد المخاطر التشغيلية الذي يُغطي أنواعاً محددة من الخسائر كخسائر الاحتيال والسرقة والأضرار المادية، فضلاً عن الاستعانة بمصادر خارجية لأداء بعض العمليات والخدمات مما يُحوّل جزءاً من المخاطر التشغيلية المرتبطة بها إلى

مزود الخدمة. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن نقل المخاطر لا يعني التخلي عن مسؤولية إدارتها بالكامل، فالبنك يظل مسؤولاً عن مراقبة المخاطر المنقولة والتأكد من أن الطرف الخارجي يديرها بصورة ملائمة، ولا سيما في حالة الاستعانة بمصادر خارجية حيث تبقى المسؤولية النهائية تجاه العملاء والجهات الرقابية على عاتق البنك ذاته. (Choure, 2025)

أما الاستراتيجية الرابعة فتتمثل في قبول المخاطر، وهي تتضمن القرار الواعي بتحمل خطر تشغيلي معين دون اتخاذ إجراءات إضافية لتخفيفه أو نقله، وذلك في الحالات التي تكون فيها تكلفة المعالجة أعلى من الأثر المتوقع للخطر، أو عندما يكون الخطر ضمن حدود الرغبة في المخاطرة المحددة من قبل مجلس الإدارة. ويتطلب قبول المخاطر توثيقاً رسمياً للقرار وتحديد واضحاً للجهة المسؤولة عن اتخاذه ومراقبة مستمرة للخطر المقبول للتأكد من بقاءه ضمن الحدود المقررة. ويُعدّ هذا القرار مقبولاً إدارياً ورقابياً متى كان مبنياً على تحليل واعٍ ومستنير وموثق بشكل كافٍ. (Ghazieh and Chebana, 2021)

وتجدر الإشارة إلى أن البنوك التجارية في الممارسة العملية لا تعتمد استراتيجية واحدة بمعزل عن غيرها، بل تتبنى مزيجاً من هذه الاستراتيجيات بما يتناسب مع طبيعة كل خطر وظروفه. فقد يُستخدم التخفيف لخفض احتمالية الخطر مع الاعتماد على التأمين لتغطية الخسائر المحتملة في حال وقوعه رغم ذلك. كما أن اختيار المزيج الأمثل من الاستراتيجيات يتطلب تحليلاً دقيقاً لتكلفة كل استراتيجية ومنفعتاتها المتوقعة، في ضوء الموارد المتاحة ومستوى الرغبة في المخاطرة المحدد من قبل الإدارة العليا.

## 7.1.2 الأطر التنظيمية والرقابية لإدارة المخاطر التشغيلية

لا يمكن فهم إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بمعزل عن الأطر التنظيمية والرقابية التي تُشكّل البيئة المؤسسية والقانونية التي تعمل في ظلها هذه الإدارة. وتُعدّ اتفاقيات بازل للرقابة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية من أهم هذه الأطر وأكثرها تأثيراً في تشكيل ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على المستوى العالمي. فقد أسهمت هذه الاتفاقيات في تحويل إدارة المخاطر التشغيلية من مجرد ممارسة اختيارية إلى التزام تنظيمي مُلزم يخضع لمعايير محددة ورقابة مستمرة.

وقد شكّلت اتفاقية بازل الثانية نقطة تحول جوهرية في تاريخ إدارة المخاطر التشغيلية، حيث اعترفت لأول مرة بالمخاطر التشغيلية بوصفها فئة مستقلة من المخاطر المصرفية تستوجب تخصيص رأسمال لمواجهةها ضمن الركيزة الأولى للاتفاقية المتعلقة بمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال. كما قدمت الاتفاقية تعريفاً رسمياً للمخاطر التشغيلية أصبح مرجعاً معيارياً للقطاع المصرفي على نطاق واسع، إلى جانب ثلاثة مناهج لقياس رأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التشغيلية تتدرج في تعقيدها وحساسيتها للمخاطر وهي: منهج المؤشر الأساسي، والمنهج المعياري، ومنهج القياس المتقدم. وقد أتاح هذا التعدد في المناهج للبنوك حرية اختيار المنهج الأنسب بحسب حجمها ودرجة تعقد عملياتها ومستوى تطور منظومتها لإدارة المخاطر (عبدالكافي، 2023).

ولم يقتصر إسهام لجنة بازل على متطلبات رأس المال فحسب، بل امتد ليشمل إصدار مبادئ توجيهية شاملة للإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية تُحدد المعايير والممارسات المثلى التي يتعين على البنوك تبنيها في هذا الشأن. وتُغطي هذه المبادئ مجالات متعددة تشمل دور مجلس الإدارة والإدارة العليا في إدارة المخاطر التشغيلية، وبيئة إدارة المخاطر بما تتضمنه من سياسات وإجراءات وهياكل تنظيمية، ودور الإفصاح والشفافية في تعزيز انضباط السوق. كما أكدت المبادئ على ضرورة أن يكون لدى البنوك إطار شامل لإدارة المخاطر التشغيلية يتسم بالوضوح والتوثيق والتكامل مع منظومة إدارة المخاطر الشاملة (زويلف وعليان، 2021).

وفي سياق التطور المستمر للأطر التنظيمية، جاءت اتفاقية بازل الثالثة لتُعزز متطلبات إدارة المخاطر بشكل عام وتُدخل تعديلات على منهجية حساب رأس المال للمخاطر التشغيلية، حيث تم استبدال المناهج الثلاثة السابقة بمنهج موحد جديد يُعرف بالمنهج المعياري المعدّل الذي يجمع بين مؤشر حجم الأعمال ومضاعف الخسائر الداخلية بما يُحقق توازناً بين البساطة والحساسية للمخاطر. كما أكدت بازل الثالثة على مفهوم المرونة التشغيلية الذي يتجاوز مجرد إدارة المخاطر التشغيلية ليشمل قدرة البنك على التكيف مع الاضطرابات والتعافي منها مع الحفاظ على تقديم خدماته الجوهرية. ويعكس هذا التطور وعياً متنامياً بأن المخاطر التشغيلية في بيئة مصرفية متزايدة التعقيد والترابط لا يمكن إدارتها بأساليب ساكنة، بل تحتاج إلى مقاربة ديناميكية تركز على بناء القدرة المؤسسية على الصمود والتعافي.

## المبحث الثاني: كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية

### 1.2.2 تمهيد

يحتل النشاط البيعي مكانة محورية في البنوك التجارية باعتباره الرافد الأساسي لتوليد الإيرادات وتحقيق النمو واستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، إذ يُمثل الواجهة الأمامية التي تربط البنك بسوقه المستهدف وتُترجم منتجاته وخدماته المالية إلى قيمة فعلية تُلبي احتياجات العملاء وتُحقق أهداف المؤسسة المالية في آن واحد. وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها القطاع المصرفي من تكثيف للمنافسة وتنوع في القنوات وتساعد في توقعات العملاء، أصبحت كفاءة الأداء البيعي معياراً حاسماً يُحدد قدرة البنك على الاستمرار والتميز في بيئة تنافسية بالغة الحدة.

وتتجاوز كفاءة الأداء البيعي المفهوم التقليدي الضيق الذي يختزلها في حجم المبيعات المتحققة أو عدد المعاملات المنجزة، لتشمل أبعاداً أوسع تتعلق بجودة العملية البيعية وفعاليتها وإنتاجيتها واستدامتها وقدرتها على تحقيق رضا العملاء وولائهم على المدى البعيد. ففي السياق المصرفي تحديداً، لا تُقاس كفاءة الأداء البيعي بمعزل عن الأبعاد الأخرى كالامتثال للأنظمة والسياسات، وسلامة العمليات، وإدارة المخاطر المرتبطة بالنشاط البيعي، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء. وتتأثر كفاءة الأداء البيعي بعوامل متعددة ومتشابكة تشمل كفاءة الموارد البشرية العاملة في المبيعات، وجودة المنتجات والخدمات المصرفية، وفعالية الأنظمة والتقنيات الداعمة، وسلامة العمليات والإجراءات البيعية، فضلاً عن البيئة التنظيمية والرقابية التي يعمل في ظلها البنك (القحطاني وشعبي، 2022).

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري شامل لكفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية، من خلال استعراض المفاهيم والتعريفات ذات الصلة، وتحليل أهمية كفاءة الأداء البيعي وأهدافه، واستكشاف أبعاده ومؤشرات قياسه، والوقوف على العوامل المؤثرة فيه والاستراتيجيات المعتمدة لتحسينه، وصولاً إلى إبراز العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء البيعي التي تُشكّل محور هذه الدراسة.

## 2.2.2 مفهوم كفاءة الأداء البيعي

يتألف مفهوم كفاءة الأداء البيعي من مكونين مترابطين هما "الكفاءة" و "الأداء البيعي"، ويتطلب الفهم المعمق لهذا المفهوم المركب تحليل كل مكون على حدة ثم استيعاب العلاقة التكاملية بينهما. فالكفاءة في إطارها العام تُشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى مخرجات ممكنة بأقل مدخلات ممكنة، أو تحقيق مستوى محدد من المخرجات بأدنى تكلفة ممكنة، وهو ما يعكس مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. أما الأداء البيعي فيُشير إلى مجمل النتائج والمخرجات التي يُحققها النشاط البيعي للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، سواء كانت هذه النتائج كمية تتعلق بحجم المبيعات والإيرادات، أو نوعية تتعلق بجودة العلاقة مع العملاء ومستوى رضاهم (الادرع وبراهيمي، 2025).

وقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون لكفاءة الأداء بشكل عام وفي السياق المصرفي بشكل خاص، وتتباين هذه التعريفات في زاوية المعالجة ونطاق التغطية والمنظور النظري الذي تنطلق منه. فقد تناول القحطاني وشعبي (2022) مفهوم كفاءة الأداء في المؤسسات الخدمية بوصفه الدرجة التي تُحقق عندها المؤسسة أهدافها المحددة مسبقاً باستخدام الموارد المتاحة بأقصى فاعلية ممكنة، مع مراعاة معايير الجودة والالتزام التنظيمي. ويُبرز هذا التعريف ثلاثة عناصر مترابطة تتمثل في تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد والالتزام بمعايير الجودة، مما يجعل كفاءة الأداء مفهوماً متعدد الأبعاد لا يمكن اختزاله في مؤشر واحد.

ومن منظور مالي ومؤسسي، أشار الوطيفي والعنزي (2025) إلى كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية بأنها القدرة على تعظيم العوائد وتقليل التكاليف من خلال التوظيف الرشيد للموارد المادية والبشرية والتقنية، في إطار سياسات وإجراءات واضحة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويتميز هذا التعريف بتركيزه على البُعد الاقتصادي للكفاءة المتمثل في معادلة العوائد والتكاليف، مع الإشارة إلى ضرورة وجود إطار مؤسسي من السياسات والإجراءات يُنظم عملية استخدام الموارد ويُوجهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

وفي سياق أكثر ارتباطاً بالأداء الوظيفي والبيعي، عرّف البشاري وسعيد (2024) الأداء الوظيفي بأنه محصلة السلوكيات والجهود التي يبذلها العاملون في أداء مهامهم ومسؤولياتهم، والنتائج التي يحققونها في ضوء الأهداف والمعايير المحددة لهم. ويُلقب هذا التعريف الضوء على الجانب الفردي والسلوكي للأداء، مما يُذكر بأن كفاءة الأداء البيعي على مستوى المؤسسة هي في نهاية المطاف محصلة لأداء الأفراد العاملين في المبيعات وتفاعلاتهم وسلوكياتهم. كما يُشير إلى أهمية وجود أهداف ومعايير واضحة يُقاس الأداء بالنسبة إليها.

ومن جانبه، تناول إبراهيم (2025) الأداء المؤسسي من منظور الموائمة الاستراتيجية، حيث أشار إلى أن كفاءة الأداء تتحقق عندما تتوافق الممارسات والعمليات التشغيلية مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يُسهم كل نشاط تشغيلي في دعم الأهداف الاستراتيجية الكلية بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ويُضيف هذا المنظور بُعداً استراتيجياً لمفهوم كفاءة الأداء البيعي، حيث لا يُقاس أداء النشاط البيعي بمعزل عن الاستراتيجية العامة للبنك، بل يُقيّم في ضوء مدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل.

أما في الأدبيات الأجنبية، فقد تناول Zehir and Zehir (2023) الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسات الخدمية من منظور إدارة الجودة الشاملة، حيث أشارا إلى أن كفاءة الأداء التشغيلي تتجسد في قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة وبتكلفة تنافسية وفي الوقت المناسب، مع تحقيق رضا العملاء والالتزام بالمتطلبات التنظيمية. ويبرز هذا التعريف أبعاداً متعددة لكفاءة الأداء تتضمن الجودة والتكلفة والوقت ورضا العملاء والامتثال، مما يعكس الطبيعة المتعددة الأبعاد لهذا المفهوم ولا سيما في المؤسسات الخدمية كالبنوك.

كما أشار Al Khasabah et al. (2022) إلى الأداء التشغيلي في القطاع المصرفي بوصفه قدرة البنك على تحقيق أهدافه التشغيلية من حيث الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والاستجابة لمتطلبات العملاء، وذلك من خلال إدارة موارده وعملياته بالشكل الذي يُعظّم القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة. ويتميز هذا

التعريف بتقديمه لمفهوم "القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة" بوصفه الغاية النهائية للأداء التشغيلي، مما يُوسع نطاق قياس الأداء ليتجاوز المؤشرات المالية البحتة ويشمل رضا العملاء والموظفين والمجتمع.

وبناءً على ما سبق من تعريفات، يرى الباحث أن كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية يمكن تعريفها بأنها: قدرة البنك التجاري على تحقيق أهدافه البيعية المتمثلة في تسويق المنتجات والخدمات المصرفية واستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم وتنمية العلاقات معهم، وذلك بأعلى مستوى من الفاعلية والإنتاجية وبأقل تكلفة ممكنة، مع مراعاة معايير الجودة والامتثال التنظيمي ورضا العملاء، في إطار توافق واضح مع الأهداف الاستراتيجية الكلية للبنك. ويستند هذا التعريف إلى تكامل المنظورات التي قدمتها التعريفات السابقة، حيث يجمع بين البُعد الاقتصادي الذي أبرزه الوطيفي والعنزي (2025) والبُعد الاستراتيجي الذي أشار إليه إبراهيم (2025) والبُعد النوعي المتعلق بالجودة والامتثال الذي ركز عليه Zehir (2023) والبُعد السلوكي الفردي الذي طرحه البشاري وسعيد (2024).

### 3.2.2 أهمية كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية

تكتسب كفاءة الأداء البيعي أهمية استثنائية في البنوك التجارية بحكم الطبيعة الخاصة للقطاع المصرفي الذي يتسم بكثافة المنافسة وحساسية العملاء وصرامة البيئة التنظيمية والارتباط الوثيق بين جودة الخدمة المقدمة وولاء العملاء واستمرارية العلاقة المصرفية. وتزداد هذه الأهمية في السياق الراهن الذي يشهد تحولات جذرية في سلوك العملاء وتوقعاتهم، وتنمياً في المنافسة ليس فقط بين البنوك التجارية فيما بينها بل أيضاً من قبل شركات التقنية المالية والبنوك الرقمية التي تُقدم بدائل مبتكرة للخدمات المصرفية التقليدية.

ويشير القحطاني وشعبي (2022) إلى أن أهمية كفاءة الأداء في المؤسسات الخدمية ومنها البنوك التجارية تتجلى في عدة أبعاد جوهرية: أولها البُعد المالي، حيث يُعدّ الأداء البيعي الكفاء المصدر الرئيس لإيرادات البنك ونموه المستدام، فكلما ارتفعت كفاءة النشاط البيعي تحسنت قدرة البنك على تحقيق عوائد مالية مجزية تدعم استمراريته وتوسعه. وثانيها البُعد التنافسي، إذ تُشكّل كفاءة الأداء البيعي عنصراً حاسماً في تحديد الموقع التنافسي للبنك في السوق، فالبنوك الأكثر كفاءة في أنشطتها البيعية تكون أقدر

على استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم وتوسيع حصتها السوقية. وثالثها البُعد المؤسسي، حيث تُسهم كفاءة الأداء البيعي في ترسيخ الصورة الذهنية الإيجابية للبنك وتعزيز سمعته في السوق، مما يُرئ بيئة مواتية لنمو الأعمال على المدى البعيد. ورابعها البُعد البشري، إذ ينعكس تحقيق كفاءة عالية في الأداء البيعي إيجاباً على معنويات العاملين في المبيعات ورضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.

ويرى الوظيفي والعنزي (2025) أن أهمية كفاءة الأداء في القطاع المصرفي تتعاظم في ضوء التحولات الهيكلية التي يشهدها هذا القطاع، إذ أصبح الضغط على هوامش الربح أكثر حدة بفعل المنافسة المتزايدة وانخفاض أسعار الفائدة في كثير من الأسواق، مما يجعل الكفاءة في إدارة الموارد والعمليات ضرورة حتمية وليست خياراً. كما أن التحول نحو الخدمات المصرفية الرقمية يفرض على البنوك إعادة النظر في نماذج البيع التقليدية وتبني مقاربات جديدة تجمع بين القنوات المادية والرقمية بما يُحقق أقصى كفاءة ممكنة في الوصول إلى العملاء وتلبية احتياجاتهم. فضلاً عن ذلك، فإن كفاءة الأداء البيعي تؤدي دوراً محورياً في تحقيق أهداف النمو المستدام، حيث إن النمو غير المقترن بالكفاءة قد يؤدي إلى تراكم المخاطر واستنزاف الموارد بدلاً من خلق القيمة.

ويُضيف إبراهيم (2025) بُعداً استراتيجياً لأهمية كفاءة الأداء المؤسسي يتمثل في دور هذه الكفاءة في دعم القدرة التكيفية للمؤسسة مع المتغيرات البيئية، فالمؤسسات الأكثر كفاءة في أدائها تمتلك قدرة أكبر على إعادة توجيه مواردها وتكييف عملياتها استجابة للتحولات في بيئة الأعمال، مما يُعزز مرونتها الاستراتيجية وقدرتها على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات. وفي السياق البيعي المصرفي، تتجلى هذه القدرة التكيفية في سرعة استجابة البنك لتغيرات السوق وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتطورة للعملاء.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى ما أكدته Bytyci et al. (2023) من أن كفاءة الأداء التشغيلي تُعدّ مؤشراً رئيساً على الصحة المؤسسية وقدرة المنظمة على الاستمرار والنمو على المدى البعيد، وأن المؤسسات التي تتمتع بمستويات عالية من الكفاءة التشغيلية تكون أكثر قدرة على مواجهة الصدمات والأزمات

والتعافي منها بسرعة، مما يجعل كفاءة الأداء ليست مجرد هدف مالي بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة المؤسسية.

## 4.2.2 أهداف كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية

تتوجه كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية نحو تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف التي تتراوح بين أهداف تشغيلية قصيرة المدى وأهداف استراتيجية بعيدة المدى، وتتشابك هذه الأهداف لتشكّل رؤية شاملة تُوجه النشاط البيعي وتُحدد معايير تقييمه. وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف وفقاً لمنطلقاتهم النظرية والسياقات التطبيقية التي تناولوها.

فمن الزاوية المالية والاقتصادية، يرى الوطيفي والعنزي (2025) أن كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية تهدف بالدرجة الأولى إلى تعظيم العائد على الموارد المستثمرة في النشاط البيعي من خلال تحسين نسبة الإيرادات المتولدة إلى التكاليف المبذولة، وتحقيق نمو مستدام في حجم الأعمال بما يتسق مع الرغبة في المخاطرة المحددة من قبل المؤسسة، وتحسين كفاءة تخصيص الموارد بين الأنشطة البيعية المختلفة بما يُعظّم العائد الإجمالي.

ومن الزاوية الخدمية والعملاء، يُشير القحطاني وشعبي (2022) إلى أن كفاءة الأداء تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات رضا العملاء من خلال تقديم خدمات تتوافق مع توقعاتهم أو تتجاوزها، والاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجاتهم المتطورة، وبناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والقيمة المتبادلة. ويُبرز هذا المنظور أن كفاءة الأداء البيعي لا تُقاس فقط بالمؤشرات الكمية بل أيضاً بنوعية العلاقة التي يُبنها البنك مع عملائه ومدى رضاهم وولائهم.

ومن الزاوية التشغيلية والعملياتية، يُلفت Ananto and Luminkewas (2023) النظر إلى أن كفاءة الأداء التشغيلي تهدف إلى تقليل الهدر في الموارد والوقت والجهد المبذول في العمليات البيعية من خلال تبسيط الإجراءات وأتمتة العمليات الروتينية وتحسين تدفق العمل، ورفع إنتاجية العاملين في

المبيعات من خلال توفير الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، وتقليل معدلات الأخطاء وإعادة العمل في العمليات البيعية بما يُحسن جودة الخدمة ويُخفض التكاليف.

أما من الزاوية الاستراتيجية والتنافسية، فيؤكد إبراهيم (2025) على أن كفاءة الأداء المؤسسي تهدف إلى تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة وتوسيع حصتها السوقية من خلال تقديم قيمة متفوقة للعملاء، ودعم القدرة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبى الاحتياجات المتطورة للسوق، وتحقيق الموائمة بين الأنشطة التشغيلية والبيعية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. ويتقاطع هذا المنظور مع ما طرحه (Athallah and Purnama 2025) من أن كفاءة الأداء التشغيلي تهدف أيضاً إلى بناء قدرات مؤسسية تُمكن المنظمة من الاستجابة المرنة لتقلبات السوق والتغيرات في البيئة التنافسية.

كما يُضيف البشاري وسعيد (2024) هدفاً يتعلق بتطوير الموارد البشرية العاملة في النشاط البيعي، حيث تسعى كفاءة الأداء البيعي إلى رفع مستوى المهارات والقدرات البيعية للعاملين من خلال التدريب المستمر ونقل المعرفة ومشاركة أفضل الممارسات، وتهيئة بيئة عمل محفزة تدعم الأداء المتميز وتُشجع على الإبداع والمبادرة.

## 5.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية

تتأثر كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بمجموعة واسعة ومتشابكة من العوامل التي يمكن تصنيفها ضمن فئات رئيسة تشمل العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية والبيئية، وتتفاعل هذه العوامل فيما بينها بصورة ديناميكية تجعل من فهم تأثيراتها المتبادلة أمراً ضرورياً لتحسين كفاءة الأداء البيعي بشكل شامل ومستدام.

ففي ما يتعلق بالعوامل التنظيمية، تُبرز الأدبيات الدور المحوري الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ونظم الحوافز والمكافآت وجودة القيادة الإدارية في تشكيل مستوى كفاءة الأداء البيعي. فالبنوك التي تتبنى ثقافة تنظيمية تُقدّر الأداء المتميز وتُشجع على المبادرة والابتكار وترسخ قيم العمل الجماعي والتعاون بين الوحدات التنظيمية تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة

البيعية. كما أن وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة يُسهم في تسهيل تدفق العمليات البيعية وتقليل حالات التداخل والازدواجية. ويُعدّ نظام الحوافز والمكافآت من أكثر العوامل تأثيراً في تحفيز موظفي المبيعات وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف البيعية المرجوة، شريطة أن يكون هذا النظام عادلاً وشفافاً ومتوازناً بين المؤشرات الكمية والنوعية (البشاري وسعيد، 2024).

أما العوامل البشرية، فتتمثل في مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة في النشاط البيعي من حيث المعرفة والمهارات والقدرات والاتجاهات. فموظف المبيعات المصرفي يحتاج إلى مزيج فريد من المهارات يجمع بين المعرفة المتعمقة بالمنتجات والخدمات المصرفية، ومهارات التواصل والإقناع وبناء العلاقات، والقدرة على فهم احتياجات العملاء وتحليلها وتقديم حلول مالية ملائمة، فضلاً عن الإلمام بالأنظمة والتعليمات الرقابية ذات الصلة بالنشاط البيعي. ويتطلب بناء هذه الكفاءات استثماراً مستمراً في برامج التدريب والتطوير وإدارة المواهب، مع الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها في بيئة عمل تنافسية تتسم بارتفاع معدلات الدوران الوظيفي في قطاع المبيعات (يعقوب، 2021).

وعلى صعيد العوامل التقنية، أصبحت التقنية عاملاً حاسماً في تحديد مستوى كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية المعاصرة، حيث تُسهم الأنظمة التقنية المتطورة في أتمتة العمليات الروتينية وتوفير معلومات دقيقة وآنية عن العملاء وتسهيل عملية التواصل والمتابعة وتحسين دقة التحليلات البيعية ودعم اتخاذ القرار. وتشمل الأنظمة التقنية ذات الصلة بالنشاط البيعي أنظمة إدارة علاقات العملاء التي تُتيح رؤية شاملة لتاريخ العميل وتفضيلاته واحتياجاته، وأنظمة الأتمتة البيعية التي تُبسّط إجراءات البيع وتُسرعها، وأدوات تحليلات البيانات التي تُمكن من تحديد الفرص البيعية واستهداف العملاء بشكل أكثر دقة وفاعلية (لادرع وبراهيمي، 2025).

وفيما يخص العوامل البيئية الخارجية، تتأثر كفاءة الأداء البيعي بمتغيرات الاقتصاد الكلي كمعدلات النمو الاقتصادي وأسعار الفائدة ومستوى الدخل، وبالبيئة التنظيمية والرقابية من حيث صرامة الأنظمة ومتطلبات الامتثال التي قد تُقيّد بعض الممارسات البيعية أو تفرض إجراءات إضافية تؤثر في سرعة العمليات، وبالمشهد التنافسي من حيث عدد المنافسين وطبيعة المنافسة واستراتيجياتهم البيعية

والتسعيرية. وتتفاعل هذه العوامل البيئية مع العوامل الداخلية لتُشكّل السياق الذي تعمل فيه الأنشطة البيعية للبنك وتتحدد في ضوءه مستويات كفاءة الأداء البيعي (صلاح الدين ومحمد، 2020)

## 6.2.2 الأطر النظرية المفسرة لكفاءة الأداء البيعي

يمكن فهم كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية وتفسيرها في ضوء عدة أطر ونظريات إدارية تُقدم رؤى مختلفة ومتكاملة حول العوامل المحددة لمستوى هذه الكفاءة وآليات تحسينها. ويُسهّم استعراض هذه الأطر النظرية في توفير أساس تفسيري متين يدعم العلاقة بين متغيرات الدراسة ويُثري فهم النتائج التي ستسفر عنها.

ويُقدم المنظور المستند إلى الموارد تفسيراً مهماً لكفاءة الأداء البيعي، حيث يرى أن الاختلاف في مستوى الأداء بين المؤسسات يرجع بالدرجة الأولى إلى التباين في الموارد والقدرات التي تمتلكها كل مؤسسة. وفي سياق الأداء البيعي المصرفي، تتضمن هذه الموارد رأس المال البشري المتمثل في كفاءات فريق المبيعات ومهاراته، ورأس المال التنظيمي المتمثل في الأنظمة والعمليات والإجراءات البيعية، ورأس المال العلائقي المتمثل في شبكة العلاقات مع العملاء والشركاء. وتكتسب هذه الموارد قيمتها من خلال تكاملها وتفاعلها بما يُنتج قدرات مؤسسية فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، وهو ما يُفضي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأداء البيعي (محمد أحمد وآخرون، 2020).

كما تُقدم نظرية إدارة الجودة الشاملة إطاراً تفسيرياً آخر يربط بين جودة العمليات الداخلية وكفاءة الأداء التشغيلي والبيعي. ويرتكز هذا الإطار على فكرة أن التحسين المستمر للعمليات والتركيز على العميل وإشراك جميع العاملين في جهود التحسين يُفضي إلى رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق نتائج متفوقة. وفي السياق البيعي المصرفي، يعني ذلك أن تحسين جودة العمليات البيعية وتبسيطها وإزالة الأنشطة التي لا تُضيف قيمة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر لدى فريق المبيعات يُسهّم في رفع كفاءة الأداء البيعي بشكل مستدام (البطي وآخرون، 2022).

ويُضيف منظور الحوكمة المؤسسية بُعداً تفسيرياً يتعلق بدور آليات الرقابة والمساءلة والشفافية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي بما في ذلك الأداء البيعي. فوجود آليات حوكمة فعالة يضمن أن القرارات البيعية تُتخذ في إطار سياسات واضحة وضوابط محددة تحمي مصالح جميع أصحاب المصلحة، كما يُسهم في الحد من تضارب المصالح الذي قد ينشأ بين أهداف المبيعات قصيرة المدى ومصالح البنك والعملاء على المدى البعيد. وترتبط هذه الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر التشغيلية التي تُشكل جزءاً لا يتجزأ من منظومة الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية (زويلف وعليان، 2021).

ويتقاطع مع ذلك ما يطرحه منظور سلسلة القيمة من أن كفاءة الأداء في أي نشاط تتحدد بكفاءة مجموعة الأنشطة المترابطة التي تُسهم في إنتاج القيمة وتقديمها للعميل. وفي السياق البيعي المصرفي، تشمل سلسلة القيمة أنشطة تبدأ بتحديد احتياجات السوق وتطوير المنتجات الملائمة، مروراً بالتسويق والترويج والبيع، وانتهاءً بخدمة ما بعد البيع والمتابعة. وتعني كفاءة هذه السلسلة أن كل حلقة من حلقاتها تعمل بكفاءة عالية وتتكامل مع الحلقات الأخرى بسلاسة دون فجوات أو اختناقات، وأن أي خلل تشغيلي في أي حلقة سيؤثر حتماً في كفاءة السلسلة ككل (القاضي وآخرون، 2023).

## 7.2.2 العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء البيعي

تستند العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء البيعي إلى عدة مسارات تفسيرية متكاملة تُبرز كيف يمكن لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة أن تؤثر في مستوى كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية. ويتمثل المسار الأول في التأثير من خلال تحسين جودة العمليات البيعية، إذ إن عملية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية تُسهم في الكشف عن مواطن القصور والضعف في العمليات والإجراءات البيعية، مما يُتيح فرصة لتحسينها وتطويرها بما يرفع من مستوى كفاءة الأداء البيعي. فعندما يقوم البنك بمراجعة منهجية للمخاطر التشغيلية المرتبطة بنشاطه البيعي فإنه يكتشف بالضرورة نقاط الضعف في التصميم التنظيمي وتدفق العمليات وكفاية الإجراءات، مما يُمهد لإجراء تحسينات تنعكس إيجاباً على جودة العملية البيعية وكفاءتها. (Hudáková et al., 2023)

ويتمثل المسار الثاني في التأثير من خلال تقليل الخسائر والأخطاء البيعية، حيث تُسهم الضوابط الداخلية الفعالة ونظم الامتثال في تقليل حالات الخطأ والاحتيال والانحراف في العمليات البيعية، مما يُحسن الكفاءة التكلفة للنشاط البيعي ويُعزز ثقة العملاء في سلامة التعاملات المصرفية. فكل حادث تشغيلي في العملية البيعية يُمثل تكلفة مباشرة وغير مباشرة تُقلل من كفاءة الأداء البيعي، سواء من حيث تكاليف التصحيح وإعادة العمل، أو من حيث الأثر السلبي على رضا العملاء وثقتهم بالبنك (وهذان وأبو شربة، 2024).

ويتمثل المسار الثالث في التأثير من خلال تعزيز استمرارية النشاط البيعي، إذ تضمن خطط إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال قدرة البنك على مواصلة تقديم خدماته البيعية حتى في ظروف الأزمات والطوارئ، مما يُحافظ على تدفق الإيرادات البيعية ويُعزز ثقة العملاء في موثوقية البنك وقدرته على الوفاء بالتزاماته في جميع الظروف. وأي انقطاع في النشاط البيعي بسبب حادث تشغيلي لا يُفقد البنك إيرادات مباشرة فحسب بل قد يدفع العملاء إلى التحول نحو بنوك منافسة، مما يلحق أضراراً تتجاوز فترة الانقطاع ذاتها (النصرات وعبيدات، 2023).

أما المسار الرابع فيتمثل في التأثير من خلال ترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر وتعزيز نظم المراقبة والإبلاغ، حيث يُسهم انتشار ثقافة المخاطر الإيجابية بين موظفي المبيعات في تعزيز وعيهم بالمخاطر المرتبطة بنشاطهم واستعدادهم للإبلاغ عن المشكلات والانحرافات، مما يُمكن من المعالجة المبكرة للمخاطر قبل أن تتحول إلى خسائر فعلية تؤثر في كفاءة الأداء البيعي. كما تُوفر نظم المراقبة الفعالة تغذية راجعة مستمرة عن أداء العمليات البيعية ومستوى المخاطر المرتبطة بها، مما يدعم عملية اتخاذ القرار ويُمكن من التحسين المستمر لكفاءة الأداء البيعي (Ghazieh and Chebana, 2021).

وتتسق هذه المسارات النظرية مع الإطار المفاهيمي الذي تتبناه الدراسة الحالية، والذي يفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة المتمثلة في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية والضوابط الداخلية والامتثال وإدارة الحوادث واستمرارية الأعمال والمراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. ويُتوقع أن يكون هذا الأثر إيجابياً بحيث تؤدي الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية إلى تحسين مستوى كفاءة الأداء البيعي، وذلك من خلال المسارات التفسيرية المتعددة التي تم استعراضها.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد

يُعدّ الفصل المنهجي من أكثر فصول الدراسة أهمية من حيث تأثيره في مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم، إذ يُحدد الإطار الإجرائي الذي تسير وفقه عملية جمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة. ويتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهج العلمي المتبع في الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، ووصف أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات الأولية وبيان مكوناتها، فضلاً عن عرض نتائج اختبارات الصدق والثبات التي أُجريت للتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة، ثم بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد رُوِيَ في تصميم المنهجية أن تكون متنسقة مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة ونوع البيانات المطلوبة، بما يضمن التوصل إلى نتائج موثوقة وقابلة للتفسير في ضوء الإطار النظري الذي تبنته الدراسة.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، وذلك لملاءمته للدراسات التي تسعى إلى وصف ظاهرة معينة وتحليل العلاقات بين متغيراتها في سياقها الطبيعي دون التدخل فيها أو التحكم في ظروفها. ويجمع هذا المنهج بين الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة والتحليل الكمي للعلاقات بين المتغيرات، مما يُمكن من فهم طبيعة الأثر بين إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة وكفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. وقد تضمن الجانب الوصفي رصد واقع إدارة المخاطر التشغيلية ومستوى كفاءة الأداء البيعي من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية، فيما تضمن الجانب التحليلي اختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية في كفاءة الأداء البيعي باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات والأقسام ذات الصلة بالنشاط البيعي وإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي يبلغ عددها (12) بنكاً تجارياً مرخصاً من قبل البنك المركزي السعودي (ساما). وقد تم التركيز على الفئات الوظيفية الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة والتي تشمل العاملين في إدارات المبيعات والتسويق، والعاملين في إدارات المخاطر، والعاملين في إدارات العمليات والامتثال، والعاملين في إدارات التدقيق الداخلي، وذلك لامتلاكهم المعرفة والخبرة اللازمين للإجابة عن فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية.

#### عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، تم اعتماد أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية في البنوك التجارية السعودية. وقد تم توزيع (420) استبانة على العاملين في عدد من البنوك التجارية السعودية، واستُرد منها (389) استبانة، استُبعد منها (17) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو وجود أنماط إجابة غير منطقية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (372) استبانة، وهو ما يُمثل نسبة استرداد صالحة بلغت (88.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتُعدّ هذه النسبة مقبولة ومناسبة لأغراض التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (1): توزيع الاستبانات وفقاً لمراحل الجمع

| النسبة المئوية | العدد | البيان               |
|----------------|-------|----------------------|
| 100%           | 420   | الاستبانات الموزعة   |
| 92.6%          | 389   | الاستبانات المستردة  |
| 4.0%           | 17    | الاستبانات المستبعدة |

|       |     |                            |
|-------|-----|----------------------------|
| 88.6% | 372 | الاستبانات الصالحة للتحليل |
|-------|-----|----------------------------|

### 4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة ومنهجها وحجم عينتها. وقد صُمِّمت الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة أن تكون الفقرات واضحة ومحددة وملائمة للسياق المصرفي السعودي. وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

- ❖ **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية، وتضمن (5) أسئلة تتعلق بالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري والقسم أو الإدارة التي يعمل بها المستجيب.
- ❖ **القسم الثاني:** المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية)، وتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): توزيع فقرات المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية)

| عدد الفقرات | أرقام الفقرات | البُعد                           |
|-------------|---------------|----------------------------------|
| 4           | 1 – 4         | تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية   |
| 4           | 5 – 8         | الضوابط الداخلية والامتثال       |
| 4           | 9 – 12        | إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال |
| 4           | 13 – 16       | المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر |
| 16          | 1 – 16        | الإجمالي                         |

- ❖ **القسم الثالث:** المتغير التابع (كفاءة الأداء البيعي)، وتضمن (12) فقرة تقيس كفاءة الأداء البيعي كمحور أحادي شامل، وتحمل الأرقام من (17) إلى (28).

الجدول رقم (3): التوزيع الإجمالي لفقرات أداة الدراسة

| القسم    | المحور                          | أرقام الفقرات | عدد الفقرات                  |
|----------|---------------------------------|---------------|------------------------------|
| الأول    | البيانات الديموغرافية والوظيفية | —             | 5 أسئلة                      |
| الثاني   | إدارة المخاطر التشغيلية         | 1 – 16        | 16                           |
| الثالث   | كفاءة الأداء البيعي             | 17 – 28       | 12                           |
| الإجمالي |                                 |               | 28 فقرة + 5 أسئلة ديموغرافية |

وقد اعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات القسمين الثاني والثالث، وذلك وفقاً للتدرج التالي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة. وقد تم اعتماد المعيار التالي للحكم على مستوى الاستجابة: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

### 5.3 صدق أداة الدراسة

#### أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والمصارف والتمويل، بلغ عددهم (7) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات ودقة صياغتها اللغوية ومدى ملاءمتها لقياس ما وُضعت لقياسه ومدى انتمائها للبُعد المصنفة ضمنه. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم واقتراحاتهم التي تضمنت إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وملاءمة للسياق المصرفي، ودمج فقرتين متقاربتين في المعنى، وإضافة فقرة بديلة أكثر تحديداً. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين التي حظيت بنسبة اتفاق (80%) فأكثر، لتستقر الاستبانة على صورتها النهائية المكونة من (28) فقرة.

#### ب. صدق البناء (الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية)

للتحقق من صدق البناء، تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمحور إدارة المخاطر التشغيلية ككل، وكذلك معامل ارتباط محور كفاءة الأداء البيعي مع الأداة الكلية.

الجدول رقم (4): معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغير المستقل

| البُعد / المحور                  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|----------------|---------------|
| تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية   | 0.887          | 0.000**       |
| الضوابط الداخلية والامتثال       | 0.863          | 0.000**       |
| إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال | 0.841          | 0.000**       |
| المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر | 0.879          | 0.000**       |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

تُشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4) (إلى أن جميع أبعاد المتغير المستقل ترتبط بالدرجة الكلية لمحور إدارة المخاطر التشغيلية بمعاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد صدق البناء ويُشير إلى أن الأبعاد الأربعة تُسهم بشكل متنسق في قياس مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية ككل.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد ومحور ولأداة ككل. ويُبين الجدول التالي نتائج اختبار الثبات.

الجدول رقم (5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور أداة الدراسة

| البُعد / المحور                | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------------|-------------|--------------------|
| تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية | 4           | 0.874              |

| البُعد / المحور                  | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------------------|-------------|--------------------|
| الضوابط الداخلية والامتثال       | 4           | 0.891              |
| إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال | 4           | 0.862              |
| المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر | 4           | 0.883              |
| إدارة المخاطر التشغيلية (الكلي)  | 16          | 0.937              |
| كفاءة الأداء البيئي              | 12          | 0.924              |
| الأداة الكلية                    | 28          | 0.951              |

يتبين من الجدول رقم (6) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.862) لبُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال و(0.891) لبُعد الضوابط الداخلية والامتثال، فيما بلغ معامل الثبات الكلي لمحور إدارة المخاطر التشغيلية (0.937) ومحور كفاءة الأداء البيئي (0.924) وللأداة ككل (0.951). وتتجاوز جميع هذه القيم الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ والمحدد بـ (0.70) وفقاً للمعايير المتعارف عليها في البحوث الاجتماعية والإدارية، مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية وأن النتائج التي ستُسفر عنها يمكن الاعتماد عليها.

### 7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) والمتغير التابع (كفاءة الأداء البيئي)، تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع متغيرات الدراسة. وتُعدّ هذه المصفوفة خطوة تمهيدية ضرورية قبل إجراء تحليل الانحدار، حيث تُتيح الكشف عن قوة العلاقات واتجاهها بين المتغيرات، فضلاً عن فحص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (6): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

| المتغير                          | تحديد وتقييم المخاطر | الضوابط الداخلية والامتثال | إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال | المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر | كفاءة الأداء البيعي |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية   | 1.000                |                            |                                  |                                  |                     |
| الضوابط الداخلية والامتثال       | 0.637**              | 1.000                      |                                  |                                  |                     |
| إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال | 0.581**              | 0.624**                    | 1.000                            |                                  |                     |
| المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر | 0.609**              | 0.652**                    | 0.597**                          | 1.000                            |                     |
| كفاءة الأداء البيعي              | 0.614**              | 0.658**                    | 0.573**                          | 0.641**                          | 1.000               |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من مصفوفة الارتباط الواردة في الجدول رقم (7) عدة ملاحظات جوهرية يمكن تلخيصها

فيما يلي:

تبيّن أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُشير إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء البيئي. وقد سجّل بُعد الضوابط الداخلية والامتثال أعلى معامل ارتباط مع كفاءة الأداء البيئي بقيمة (0.658)، يليه بُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر بقيمة (0.641)، ثم بُعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية بقيمة (0.614)، وأخيراً بُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال بقيمة (0.573). وتُصنّف جميع هذه المعاملات ضمن مستوى الارتباط المتوسط إلى القوي وفقاً لمعايير التصنيف المتعارف عليها.

كما يتبيّن من المصفوفة أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها تراوحت بين (0.581) و(0.652)، وهي قيم تُشير إلى وجود علاقات ارتباطية متوسطة إلى قوية بين الأبعاد، مما يؤكد تكامل هذه الأبعاد في تشكيل مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية. وفي الوقت ذاته، لم تتجاوز أيٌّ من هذه المعاملات القيمة الحرجة (0.80)، مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد حاد بين المتغيرات المستقلة، وهو شرط ضروري لصلاحية استخدام تحليل الانحدار المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة.

### 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28)، وقد اعتمدت الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية وتحديد توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيراتها الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان وأبعادها ومحاورها، وترتيب الأبعاد والفقرات وفقاً لأهميتها النسبية من وجهة نظر المستجيبين.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال قياس قوة العلاقة واتجاهها بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك للكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وبناء مصفوفة الارتباط.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد ومحور ولأداة ككل.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على حدة في كفاءة الأداء البيعي، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية مجتمعة في كفاءة الأداء البيعي، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة.
- اختبار تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وهو شرط أساسي لصلاحية نموذج الانحدار المتعدد.
- معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدّل ( $Adjusted R^2$ ): لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع (كفاءة الأداء البيعي) الذي تُفسره المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية).
- اختبار (F) لتحليل التباين: للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل ومدى صلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- اختبار (T) لمعاملات الانحدار: للتحقق من معنوية أثر كل متغير مستقل (بُعد) على حدة في المتغير التابع ضمن نموذج الانحدار.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية

| المتغير         | الفئة                    | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|--------------------------|---------|----------------|
| الجنس           | ذكر                      | 241     | 64.8%          |
|                 | أنثى                     | 131     | 35.2%          |
| المؤهل العلمي   | دبلوم                    | 38      | 10.2%          |
|                 | بكالوريوس                | 247     | 66.4%          |
|                 | ماجستير                  | 72      | 19.4%          |
|                 | دكتوراه                  | 15      | 4.0%           |
| سنوات الخبرة    | أقل من 5 سنوات           | 64      | 17.2%          |
|                 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 119     | 32.0%          |
|                 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 112     | 30.1%          |
|                 | 15 سنة فأكثر             | 77      | 20.7%          |
| المستوى الإداري | إدارة عليا               | 43      | 11.6%          |
|                 | إدارة وسطى               | 148     | 39.8%          |
|                 | إدارة تنفيذية/إشرافية    | 181     | 48.6%          |
| القسم/الإدارة   | المبيعات والتسويق        | 152     | 40.9%          |
|                 | إدارة المخاطر            | 83      | 22.3%          |
|                 | العمليات والامتثال       | 89      | 23.9%          |
|                 | التدقيق الداخلي          | 48      | 12.9%          |
| الإجمالي        |                          | 372     | 100%           |

يتضح من الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (64.8%)، وأن الغالبية العظمى يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (66.4%) يليهم حملة الماجستير بنسبة (19.4%)، مما يُشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة. كما يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح خبراتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (32.0%) ومن 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (30.1%)، مما يعني أن غالبية المستجيبين يمتلكون خبرة عملية كافية تُؤهلهم للإجابة عن فقرات الاستبيان بموضوعية. وبالنسبة للتوزيع حسب القسم، فقد شكّل العاملون في المبيعات والتسويق النسبة الأكبر بواقع (40.9%)، وهو ما يتسق مع طبيعة الدراسة التي تركز على كفاءة الأداء البيعي بوصفه المتغير التابع.

#### 1.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية)

##### 1. بُعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد وتقييم المخاطر

##### التشغيلية

| الرقم | الفقرة                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | يتوفر لدى البنك نظام منهجي لتحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بجميع الأنشطة والعمليات المصرفية | 3.94            | 0.871             | 2       | مرتفع   |
| 2     | يتم تصنيف المخاطر التشغيلية وفقاً لمعايير واضحة تتضمن مصدر الخطر ونوعه ومستوى تأثيره          | 3.82            | 0.923             | 3       | مرتفع   |
| 3     | يعتمد البنك أدوات متطورة لتقييم احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية وتقدير حجم أثارها المحتملة    | 4.07            | 0.814             | 1       | مرتفع   |

|                      |                                                                                              |      |       |   |       |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-------|
| 4                    | يتم تحديث خرائط المخاطر التشغيلية بشكل دوري لتعكس المستجدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية | 3.71 | 0.958 | 4 | مرتفع |
| المتوسط العام للبُعد |                                                                                              | 3.89 | 0.762 |   | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم أن بُعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية حقق متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.762)، وهو ما يقع ضمن المستوى المرتفع وفقاً لمعيار الحكم المعتمد في الدراسة. وقد جاءت الفقرة رقم (3) المتعلقة باعتماد البنك أدوات متطورة لتقييم احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)، مما يُشير إلى اهتمام البنوك التجارية السعودية بتطوير أدوات التقييم الكمي والنوعي للمخاطر التشغيلية. فيما جاءت الفقرة رقم (4) المتعلقة بالتحديث الدوري لخرائط المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71)، وهو ما يُشير إلى وجود مجال للتحسين في انتظام عملية المراجعة والتحديث.

## 2. بُعد الضوابط الداخلية والامتثال

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الضوابط الداخلية

### والامتثال

| الرقم | الفقرة                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 5     | يطبق البنك ضوابط رقابية داخلية فعالة تشمل الفصل بين المهام وتحديد الصلاحيات ومستويات التفويض | 4.12            | 0.793             | 1       | مرتفع   |
| 6     | يتم مراجعة الضوابط الداخلية واختبار فاعليتها بصورة دورية من قبل جهات مستقلة داخل البنك       | 3.96            | 0.847             | 2       | مرتفع   |
| 7     | يلتزم البنك بجميع المتطلبات التنظيمية والرقابية الصادرة عن البنك المركزي                     | 3.91            | 0.869             | 3       | مرتفع   |

|       |   |       |      | السعودي ذات الصلة بالمخاطر التشغيلية                                                        |   |
|-------|---|-------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفع | 4 | 0.931 | 3.78 | يوفر البنك برامج تدريبية منتظمة للعاملين بشأن سياسات الامتثال والمتطلبات التنظيمية المستجدة | 8 |
| مرتفع |   | 0.741 | 3.94 | المتوسط العام للبُعد                                                                        |   |

يتضح من الجدول أن بُعد الضوابط الداخلية والامتثال حقق أعلى متوسط حسابي بين أبعاد المتغير المستقل بقيمة (3.94) وانحراف معياري (0.741)، وهو ما يعكس اهتماماً مرتفعاً من قبل البنوك التجارية السعودية بتطبيق الضوابط الرقابية والامتثال للمتطلبات التنظيمية. وقد تصدرت الفقرة رقم (5) المتعلقة بتطبيق الضوابط الرقابية الداخلية الفعالة المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، مما يُشير إلى رسوخ مبدأ الفصل بين المهام وتحديد الصلاحيات في الممارسة المصرفية السعودية. في حين جاءت الفقرة رقم (8) المتعلقة بالبرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78)، مما يُلحّح إلى إمكانية تكثيف الجهود التدريبية في مجال الامتثال.

### 3. بُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة الحوادث

#### واستمرارية الأعمال

| الرقم | الفقرة                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 9     | يملك البنك نظاماً واضحاً للإبلاغ عن الحوادث التشغيلية وتوثيقها وتحليل أسبابها الجذرية | 3.83            | 0.894             | 2       | مرتفع   |
| 10    | يتوفر لدى البنك خطط شاملة لاستمرارية الأعمال تُغطي جميع العمليات والخدمات الحيوية     | 3.88            | 0.862             | 1       | مرتفع   |

|                      |                                                                                                |      |       |   |       |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-------|
| 11                   | يتم اختبار خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث بصورة دورية من خلال تمارين محاكاة واقعية  | 3.64 | 0.976 | 4 | متوسط |
| 12                   | يستخلص البنك الدروس المستفادة من الحوادث التشغيلية السابقة ويُوظفها في تطوير إجراءاته الوقائية | 3.76 | 0.917 | 3 | مرتفع |
| المتوسط العام للبُعد |                                                                                                | 3.78 | 0.789 |   | مرتفع |

يُظهر الجدول أن بُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال حقق متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.78) بانحراف معياري (0.789)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع وإن كان الأقل بين أبعاد المتغير المستقل. وقد حققت الفقرة رقم (10) المتعلقة بتوفر خطط شاملة لاستمرارية الأعمال أعلى متوسط بقيمة (3.88)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) المتعلقة باختبار خطط الاستمرارية من خلال تمارين المحاكاة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64) ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يُشير إلى أن البنوك التجارية السعودية تمتلك خطط استمرارية أعمال لكنها قد تحتاج إلى تكثيف عمليات الاختبار والمحاكاة الدورية لضمان جاهزيتها.

#### 4. بُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة

##### المخاطر

| الرقم | الفقرة                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 13    | يعتمد البنك مؤشرات مخاطر رئيسة تُوفر إنذاراً مبكراً عن تطور مستوى المخاطر التشغيلية        | 3.91            | 0.853             | 2       | مرتفع   |
| 14    | يتم إعداد تقارير دورية شاملة عن حالة المخاطر التشغيلية ورفعها للإدارة العليا ومجلس الإدارة | 3.97            | 0.827             | 1       | مرتفع   |

|       |   |       |      |                                                                                                      |    |
|-------|---|-------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | 4 | 0.984 | 3.68 | تسود في البنك ثقافة إيجابية تُشجع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر والأخطاء دون خشية من عقاب غير مبرر | 15 |
| مرتفع | 3 | 0.942 | 3.74 | يتم تضمين معايير إدارة المخاطر التشغيلية ضمن نظام تقييم أداء العاملين وحوافزهم                       | 16 |
| مرتفع |   | 0.776 | 3.83 | المتوسط العام للبعد                                                                                  |    |

يُبين الجدول رقم (11) أن بُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر حقق متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.776) ضمن المستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة رقم (14) المتعلقة بإعداد التقارير الدورية ورفعها للإدارة العليا في المرتبة الأولى بمتوسط (3.97)، مما يدل على التزام البنوك بمتطلبات الإبلاغ والإفصاح عن المخاطر التشغيلية. بينما جاءت الفقرة رقم (15) المتعلقة بثقافة المخاطر الإيجابية وتشجيع الإبلاغ في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68)، وهو ما يُشير إلى أن ترسيخ ثقافة الإبلاغ المفتوح عن المخاطر لا يزال يحتاج إلى مزيد من التعزيز في بيئة العمل المصرفي السعودي.

### ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

الجدول رقم (12): ترتيب أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية وفقاً للمتوسطات الحسابية

| الترتيب | البُعد                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|----------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1       | الضوابط الداخلية والامتثال             | 3.94            | 0.741             | مرتفع   |
| 2       | تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية         | 3.89            | 0.762             | مرتفع   |
| 3       | المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر       | 3.83            | 0.776             | مرتفع   |
| 4       | إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال       | 3.78            | 0.789             | مرتفع   |
|         | المتوسط العام لإدارة المخاطر التشغيلية | 3.86            | 0.693             | مرتفع   |

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية السعودية بلغ (3.86) بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس اهتماماً ملحوظاً من قبل هذه البنوك بإدارة مخاطرها

التشغيلية. وقد تصدر بُعد الضوابط الداخلية والامتثال المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، وهو ما يتسق مع طبيعة القطاع المصرفي السعودي الذي يخضع لرقابة صارمة من قبل البنك المركزي السعودي ويُولي أهمية بالغة للالتزام بالمتطلبات التنظيمية. فيما جاء بُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78)، مما يُشير إلى وجود مجال لتطوير ممارسات إدارة الحوادث واختبار خطط الاستمرارية.

## 2.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (كفاءة الأداء البيعي)

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة الأداء البيعي

| الرقم | الفقرة                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 17    | يُحقق البنك أهدافه البيعية المحددة في الخطط التشغيلية بمعدلات مرتفعة                     | 3.87            | 0.882             | 4       | مرتفع   |
| 18    | يتسم النشاط البيعي بالإنتاجية العالية من حيث عدد المعاملات المنجزة لكل موظف مبيعات       | 3.79            | 0.913             | 7       | مرتفع   |
| 19    | يتم تسويق المنتجات والخدمات المصرفية بأسلوب يُراعي احتياجات العملاء الفعلية ويُحقق رضاهم | 3.92            | 0.841             | 2       | مرتفع   |
| 20    | يحرص موظفو المبيعات على تقديم معلومات دقيقة وشاملة عن المنتجات المصرفية وشروطها          | 3.96            | 0.819             | 1       | مرتفع   |

| الرقم | الفقرة                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 21    | يتميز البنك بسرعة الاستجابة لطلبات العملاء البيعية وتقليل المدة الزمنية لإنجاز المعاملات  | 3.74            | 0.947             | 9       | مرتفع   |
| 22    | يسعى البنك إلى تخفيض تكاليف العمليات البيعية مع الحفاظ على مستوى جودة الخدمة المقدمة      | 3.81            | 0.896             | 6       | مرتفع   |
| 23    | يُوظف البنك التقنيات الرقمية الحديثة لتعزيز كفاءة النشاط البيعي وتوسيع قاعدة العملاء      | 3.88            | 0.867             | 3       | مرتفع   |
| 24    | يتم تقييم أداء فريق المبيعات بشكل دوري بناءً على مؤشرات أداء واضحة ومتوازنة كمياً ونوعياً | 3.83            | 0.904             | 5       | مرتفع   |
| 25    | يُحقق البنك معدلات مرتفعة في استقطاب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين                | 3.76            | 0.928             | 8       | مرتفع   |
| 26    | تتسم العمليات البيعية بانسيابية الإجراءات وقلة الأخطاء والحاجة إلى إعادة العمل            | 3.69            | 0.961             | 11      | مرتفع   |
| 27    | يتوافق النشاط البيعي مع التوجهات الاستراتيجية العامة للبنك ورؤيته المستقبلية              | 3.86            | 0.873             | 4       | مرتفع   |

| الرقم | الفقرة                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 28    | يُسهم النشاط البيعي في تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للبنك وتحسين موقعه التنافسي في السوق | 3.72            | 0.939             | 10      | مرتفع   |
|       | المتوسط العام لكفاءة الأداء البيعي                                                         | 3.82            | 0.724             |         | مرتفع   |

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لكفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية السعودية بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.724) ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس تقييماً إيجابياً من قبل العاملين لمستوى كفاءة الأداء البيعي في بنوكهم. وقد جاءت الفقرة رقم (20) المتعلقة بحرص موظفي المبيعات على تقديم معلومات دقيقة وشاملة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.96)، مما يدل على اهتمام البنوك بجودة الخدمة البيعية والشفافية في التعامل مع العملاء. وتلتها الفقرة رقم (19) المتعلقة بمراعاة احتياجات العملاء الفعلية بمتوسط (3.92)، ثم الفقرة رقم (23) المتعلقة بتوظيف التقنيات الرقمية بمتوسط (3.88).

في المقابل، جاءت الفقرة رقم (26) المتعلقة بانسيابية الإجراءات البيعية وقلة الأخطاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.69)، مما يُشير إلى وجود فرص لتحسين تدفق العمليات البيعية وتقليل حالات الخطأ وإعادة العمل. كما جاءت الفقرة رقم (28) المتعلقة بإسهام النشاط البيعي في تحسين الموقع التنافسي في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (3.72)، مما قد يعكس حدة المنافسة في السوق المصرفي السعودي.

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة

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

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (كمتغيرات مستقلة) على كفاءة الأداء البيعي (كمتغير تابع). وقبل إجراء التحليل، تم التحقق من افتراضات الانحدار المتعدد، حيث أظهرت نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) أن قيمه تراوحت بين (1.724) و(2.138) وهي أقل من الحد الحرج (10)، كما تراوحت قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) بين (0.468) و(0.580) وهي أكبر من (0.10)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة وصلاحيّة النموذج لتحليل الانحدار. وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء

#### البيعي

| المتغيرات المستقلة             | معاملات الانحدار | قيمة اختبار | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|------------------|-------------|---------------|
|                                | (B)              | T           | (Sig.)        |
| (Constant) المقدار الثابت      | 0.487            | 3.246       | 0.001**       |
| تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية | 0.218            | 4.372       | 0.000**       |
| الضوابط الداخلية والامتثال     | 0.296            | 5.841       | 0.000**       |

|                                          |                                    |       |         |
|------------------------------------------|------------------------------------|-------|---------|
| إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال         | 0.163                              | 3.527 | 0.000** |
| المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر         | 0.247                              | 4.918 | 0.000** |
| معامل الارتباط $R = 0.842$               | معامل التحديد $R^2 = 0.709$        |       |         |
| معامل التحديد المعدّل $Adj. R^2 = 0.706$ |                                    |       |         |
| قيمة الاختبار $F = 223.647$              | القيمة الاحتمالية $Sig. F = 0.000$ |       |         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

\*\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية كمتغيرات مستقلة وكفاءة الأداء البيعي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها (0.709)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (70.9%) من التباين في كفاءة الأداء البيعي لدى البنوك التجارية السعودية يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية الأربعة مجتمعة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (29.1%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.842$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار ( $F$ ) المحسوبة (223.647) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الضوابط الداخلية والامتثال" هو الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء البيعي، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.296$ ) وبلغت قيمة ( $T = 5.841$ ) بدلالة معنوية عالية. ( $Sig. = 0.000$ ) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه الضوابط الرقابية الداخلية والالتزام بالمتطلبات التنظيمية في تهيئة بيئة تشغيلية منضبطة تدعم كفاءة الأداء البيعي وتحد من الأخطاء والانحرافات التي قد تُعرقله.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر" جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار ( $B = 0.247$ ) وقيمة  $T$  (4.918) بدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يعكس أهمية وجود نظام مراقبة فعال وثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر في تعزيز كفاءة الأداء البيعي. وجاء بُعد "تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ( $B = 0.218$ ) وقيمة  $T$  (4.372) بدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يُبرز أهمية القدرة على التعرف المنهجي على المخاطر وتقييمها في دعم كفاءة العمليات البيعية. بينما أظهر بُعد "إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال" أثراً أقل نسبياً بمعامل انحدار ( $B = 0.163$ ) وقيمة  $T$  (3.527) بدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عالية، ما يُشير إلى أن تعزيز جاهزية البنوك للتعامل مع الحوادث التشغيلية يُسهم في حماية كفاءة الأداء البيعي واستدامته.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفريّة الرئيسة وقبول الفرضية البديلة، أي أنه 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.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

كفاءة الأداء البيعي =  $0.487 + 0.218$  (تحديد وتقييم المخاطر) +  $0.296$  (الضوابط الداخلية والامتثال) +  $0.163$  (إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال) +  $0.247$  (المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر)

## ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

### الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على

### كفاءة الأداء البيعي

| المتغير<br>التابع         | معامل<br>الارتباط | معامل<br>التحديد | درجة<br>الحرية | F<br>المحسوبة | Sig. F | المتغير<br>المستقل                      | B     | الخطأ<br>المعياري | T      | Sig. t |
|---------------------------|-------------------|------------------|----------------|---------------|--------|-----------------------------------------|-------|-------------------|--------|--------|
| كفاءة<br>الأداء<br>البيعي | 0.614             | 0.377            | 1              | 223.891       | 0.000  | تحديد<br>وتقييم<br>المخاطر<br>التشغيلية | 0.583 | 0.039             | 14.963 | 0.000  |

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية" على "كفاءة الأداء البيعي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول رقم (4-8)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.614$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.377$ )، مما يُشير إلى أن (37.7%) من التباين في كفاءة الأداء البيعي يُمكن تفسيره من خلال بُعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (223.891) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.583$ ) بقيمة ( $T = 14.963$ )، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.583) في مستوى كفاءة الأداء البيعي ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد الضوابط الداخلية والامتثال على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الضوابط الداخلية والامتثال على

#### كفاءة الأداء البيعي

| المتغير<br>التابع         | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>r <sup>2</sup> | درجة<br>الحرية<br>df | F<br>المحسوبة | Sig. F | المتغير<br>المستقل               | B     | الخطأ<br>المعياري | T      | Sig. t |
|---------------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------|--------|----------------------------------|-------|-------------------|--------|--------|
| كفاءة<br>الأداء<br>البيعي | 0.658                  | 0.433                              | 1                    | 282.374       | 0.000  | الضوابط<br>الداخلية<br>والامتثال | 0.643 | 0.038             | 16.804 | 0.000  |

تُشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (9-4) إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد الضوابط الداخلية والامتثال على كفاءة الأداء البيعي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.658$ ) مما يعكس علاقة ارتباطية موجبة متوسطة إلى قوية. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.433$ )، مما يعني أن (43.3%) من التباين في كفاءة الأداء البيعي يُفسره بُعد الضوابط الداخلية والامتثال منفرداً، وهي أعلى نسبة تفسير بين أبعاد المتغير المستقل، مما يؤكد المكانة المحورية لهذا البُعد.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (282.374) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يُعزز معنوية النموذج. كما بلغ معامل التأثير (B = 0.643) بقيمة (T = 16.804) بدلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الضوابط الداخلية والامتثال تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.643) في كفاءة الأداء البيئي. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الضوابط الداخلية والامتثال على كفاءة الأداء البيئي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال على كفاءة الأداء البيئي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال على

#### كفاءة الأداء البيئي

| المتغير التابع      | معامل الارتباط | معامل التحديد  | درجة الحرية | F المحسوبة | المتغير المستقل                  | الخطأ المعياري | T      | Sig. t |
|---------------------|----------------|----------------|-------------|------------|----------------------------------|----------------|--------|--------|
|                     | r              | r <sup>2</sup> | df          | Sig. F     | B                                |                |        |        |
| كفاءة الأداء البيئي | 0.573          | 0.328          | 1           | 180.716    | إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال | 0.526          | 13.443 | 0.000  |

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (10-4) وجود أثر دال إحصائياً لبُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال على كفاءة الأداء البيعي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.573$ ) مما يعكس علاقة ارتباطية موجبة متوسطة. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.328$ ) ، مما يعني أن (32.8%) من التباين في كفاءة الأداء البيعي يُفسّره بُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال منفرداً، وهي أقل نسبة تفسير بين أبعاد المتغير المستقل.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (180.716) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يؤكد معنوية النموذج. كما بلغ معامل التأثير ( $B = 0.526$ ) بقيمة ( $T = 13.443$ ) بدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.526) في كفاءة الأداء البيعي. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر على كفاءة الأداء البيعي

| المتغير التابع      | معامل الارتباط | معامل التحديد  | درجة الحرية | F المحسوبة | المتغير المستقل                  | B     | الخطأ المعياري | T      | Sig. t |
|---------------------|----------------|----------------|-------------|------------|----------------------------------|-------|----------------|--------|--------|
|                     | r              | r <sup>2</sup> | df          |            |                                  |       |                |        |        |
| كفاءة الأداء البيعي | 0.641          | 0.411          | 1           | 258.129    | المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر | 0.598 | 0.037          | 16.066 | 0.000  |

تُشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (11-4) إلى وجود أثر دال إحصائياً لُبُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر على كفاءة الأداء البيعي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.641$ ) مما يعكس علاقة ارتباطية موجبة متوسطة إلى قوية. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.411$ ) ، مما يعني أن (41.1%) من التباين في كفاءة الأداء البيعي يُفسّره بُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر منفرداً، وهي ثاني أعلى نسبة تفسير بعد بُعد الضوابط الداخلية والامتثال.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (258.129) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وبلغ معامل التأثير ( $B = 0.598$ ) بقيمة (T = 16.066) بدلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.598) في كفاءة الأداء البيعي. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر على كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تقديم التوصيات المنبثقة من هذه النتائج والتي يُؤمل أن تُسهم في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية ورفع كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية بالملكة العربية السعودية.

### 2.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.86)، وهو ما يعكس اهتماماً جاداً من قبل هذه البنوك بإدارة مخاطرها التشغيلية وفقاً لأطر منهجية واضحة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل، أبرزها الرقابة الصارمة التي يمارسها البنك المركزي السعودي (ساما) على القطاع المصرفي والتي تفرض على البنوك التجارية الالتزام بمعايير متقدمة في إدارة المخاطر تتوافق مع متطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية. كما يُسهم في ذلك التطور المؤسسي الذي شهده القطاع المصرفي السعودي خلال السنوات الأخيرة في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي عززت من متطلبات الحوكمة وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه زويلف وعليان (2021) من أن البنوك التجارية العاملة في بيئات تنظيمية صارمة تميل إلى تبني مستويات متقدمة من ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية استجابةً للمتطلبات الرقابية ودعماً لموقعها التنافسي.

وفيما يتعلق بتصدر بُعد الضوابط الداخلية والامتثال للمرتبة الأولى بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية بمتوسط (3.94)، فإن ذلك يُفسَّر بأن الضوابط الداخلية والامتثال التنظيمي يُمثّلان الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العمليات المصرفية، وهما من المجالات التي تحظى بمتابعة مباشرة ومستمرة من قبل الجهات الرقابية ووحدات التدقيق الداخلي والخارجي، مما يدفع البنوك إلى إيلائهما أولوية قصوى.

ويتوافق ذلك مع ما أكدته دراسة وهدان وأبو شربة (2024) التي تناولت دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية من منظور تعزيز الضوابط الرقابية والتحقق من فاعليتها بوصفها خط الدفاع الأول في مواجهة المخاطر التشغيلية.

أما حلول بُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78)، فيمكن تفسيره بأن هذا البُعد يتسم بطبيعة استباقية وافتراضية تتطلب استثماراً مستمراً في التخطيط والمحاكاة والاختبار دون أن يكون عائده ملموساً بشكل مباشر في الظروف الاعتيادية، مما قد يؤدي إلى تراجع أولويته نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى ذات الأثر الفوري والمرئي. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه النصرات وعبيدات (2023) من أن جانب اختبار خطط الاستمرارية والتعافي يُعدّ من المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير في القطاع المصرفي.

أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.82)، مما يدل على أن البنوك التجارية السعودية تتمتع بمستوى جيد من الكفاءة في أنشطتها البيعية. ويُعزى ذلك إلى الاستثمارات الكبيرة التي ضختها هذه البنوك في تطوير بنيتها التحتية التقنية وتأهيل كوادرها البشرية وتحديث أنظمتها البيعية، فضلاً عن المنافسة الحادة في السوق المصرفي السعودي التي تفرض على البنوك السعي المستمر لرفع كفاءة أدائها البيعي للحفاظ على حصتها السوقية وتنميتها. ويتسق ذلك مع ما أشار إليه الوطيفي والعنزي (2025) من أن المنافسة المتزايدة في القطاع المصرفي تمثل محركاً رئيساً لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

وتجدر الإشارة إلى أن تصدّر الفقرة المتعلقة بحرص موظفي المبيعات على تقديم معلومات دقيقة وشاملة للمرتبة الأولى بمتوسط (3.96) يعكس تأثير البيئة التنظيمية الصارمة في المملكة العربية السعودية التي تلزم البنوك بالإفصاح والشفافية في تعاملاتها مع العملاء. ويتقاطع هذا مع ما أكدته القحطاني وشعبي (2022) من أن الالتزام التنظيمي يُسهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة وتعزيز ثقة العملاء.

في المقابل، يُشير حصول فقرة انسيابية الإجراءات البيعية وقلّة الأخطاء على أدنى متوسط (3.69) إلى وجود تحديات تتعلق بتعقيد بعض الإجراءات البيعية الداخلية وتعدد مستويات المراجعة والموافقة،

وهو ما قد يكون ناتجاً عن التشدد في الضوابط الرقابية التي تُعدّ ضرورية لإدارة المخاطر لكنها قد تُبطئ من سير العمليات البيعية. ويتوافق ذلك مع ما أشار إليه (Ruiz-Canela López (2021 من وجود تحدٍ مستمر في تحقيق التوازن بين صرامة الضوابط الرقابية وانسيابية العمليات التشغيلية.

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة مجتمعة على كفاءة الأداء البيعي، حيث فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (70.9%) من التباين في كفاءة الأداء البيعي. ويُعدّ هذا المعامل التفسيري مرتفعاً ويدل على أن إدارة المخاطر التشغيلية تُمثل عاملاً رئيساً ومؤثراً في تحديد مستوى كفاءة الأداء البيعي في البنوك التجارية السعودية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة تُرئ بيئة تشغيلية مستقرة ومنضبطة تُمكن النشاط البيعي من العمل بكفاءة عالية، من خلال تقليل الأخطاء والاضطرابات التي قد تُعرقل العمليات البيعية، وتعزيز ثقة العملاء في موثوقية خدمات البنك، وتحسين جودة العمليات والإجراءات الداعمة للنشاط البيعي.

وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Ghazieh and Chebana (2021 من أن فاعلية نظام إدارة المخاطر تنعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي الشامل. كما تتوافق مع دراسة المعاينة والمخادمة (2023) التي عالجت إدارة المخاطر التشغيلية من منظور دعم الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مؤكدةً وجود علاقة تكاملية بين أبعاد إدارة المخاطر والأداء المؤسسي. وتتقاطع كذلك مع ما أشار إليه (Li et al. (2022 من أن التعيينات القيادية في إدارة المخاطر تُحسن الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر على المستوى الاستراتيجي.

ويُلاحظ أن القوة التفسيرية المشتركة للأبعاد الأربعة (70.9%) تفوق بشكل ملحوظ القوة التفسيرية لأي بُعد منفرد، وهو ما يدل على وجود أثر تآزري بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية، بمعنى أن تكامل هذه الأبعاد وتفاعلها يُنتج أثراً يتجاوز مجموع أثارها المنفردة. ويُعزز ذلك الطرح النظري الذي يؤكد أن إدارة المخاطر التشغيلية منظومة متكاملة لا يمكن فصل عناصرها عن بعضها، فعملية تحديد المخاطر تُغذي الضوابط الداخلية، والضوابط الداخلية تدعم إدارة الحوادث، وجميعها تعمل في إطار ثقافة مخاطر مؤسسية وأنظمة مراقبة وإبلاغ فعالة.

أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيعي بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.377$ ) ويُفسَّر ذلك بأن قدرة البنك على التعرف المنهجي على المخاطر التشغيلية المرتبطة بنشاطه البيعي وتقييم احتمالية وقوعها وشدة أثارها تُمكنه من اتخاذ إجراءات استباقية لمعالجة نقاط الضعف في العمليات البيعية قبل أن تتحول إلى مشكلات فعلية تُعرقل الأداء. فالبنك الذي يمتلك خريطة واضحة ومحدّثة لمخاطره التشغيلية يكون أقدر على توجيه موارده وجهوده نحو المخاطر الأكثر تأثيراً في نشاطه البيعي، مما يرفع من كفاءة تخصيص الموارد ويُحسّن من جودة القرارات الإدارية ذات الصلة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة بالقط وبن العرية (2024) التي تناولت دور الأنظمة الخبيرة في التدقيق على المخاطر التشغيلية من منظور أن تطوير أدوات التحديد والتقييم يُعزز قدرة المؤسسة على إدارة مخاطرها بفاعلية أكبر. كما تتقاطع مع ما طرحه Hudáková et al. (2023) من أن التحديد الدقيق للمخاطر التشغيلية وتقييمها يُمثّلان الأساس الذي تُبنى عليه جميع مراحل إدارة المخاطر اللاحقة ويُحددان فاعليتها.

أظهرت النتائج أن بُعد الضوابط الداخلية والامتثال حقق أعلى أثر على كفاءة الأداء البيعي بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.433$ ) ومعامل انحدار ( $B = 0.643$ ) ، مما يجعله البُعد الأكثر تأثيراً بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الضوابط الداخلية الفعالة تُوفر إطاراً تنظيمياً منضبطاً يُقلّل من حالات الخطأ والانحراف والاحتيال في العمليات البيعية، مما يُخفّض تكاليف التصحيح وإعادة العمل ويُحسّن من جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كما أن الامتثال للمتطلبات التنظيمية يُعزز ثقة العملاء في البنك ويُقلّل من المخاطر القانونية والتنظيمية التي قد تُعرقل النشاط البيعي أو تُلحق أضراراً بسمعة البنك.

ويتسق ذلك مع ما أكدته دراسة زويلف وعليان (2021) التي تناولت دور إطار الرقابة الداخلية COSO في إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، مشيرةً إلى أن تفعيل مكونات الرقابة الداخلية يُسهم في تحسين كفاءة العمليات وسلامتها. كما تتوافق مع ما طرحه عبد الكافي (2023) من أن الالتزام بمتطلبات

الرقابة المصرفية ولا سيما متطلبات لجنة بازل يُعزز سلامة العمليات المصرفية ويُحسن مؤشرات الأداء . وتتقاطع أيضاً مع ما أشار إليه (Choure 2025) من أن ممارسات إدارة المخاطر المالية المرتكزة على ضوابط داخلية فعالة تنعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية.

أكدت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لبُعد إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال على كفاءة الأداء البيعي، وإن جاء هذا الأثر الأقل نسبياً بين الأبعاد الأربعة بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.328$ ) ويُفسّر الأثر الإيجابي لهذا البُعد بأن وجود أنظمة فعالة لإدارة الحوادث التشغيلية واستخلاص الدروس المستفادة منها يُساهم في تقليل تكرار الحوادث المماثلة وتحسين استجابة البنك لها عند وقوعها، مما يُقلل من فترات التوقف والاضطراب في النشاط البيعي ويُحافظ على استمرارية تقديم الخدمات للعملاء. كما أن خطط استمرارية الأعمال تُوفر شبكة أمان تحمي النشاط البيعي من الانقطاع في مواجهة الأزمات والطوارئ.

أما كون هذا البُعد الأقل تأثيراً، فيمكن تفسيره بأن تأثيره يتجلى بشكل أوضح في الحالات الاستثنائية والأزمات وليس في الظروف الاعتيادية التي تسود خلال فترة جمع البيانات، كما أن العلاقة بين استمرارية الأعمال وكفاءة الأداء البيعي قد تكون علاقة غير مباشرة تتوسطها عوامل أخرى. وتتوافق هذه النتيجة مع ما تناولته دراسة النصرات وعبيدات (2023) من أن المخاطر التشغيلية المرتبطة بإدارة الحوادث تؤثر في الأداء المؤسسي لكن بدرجة متفاوتة وفقاً لطبيعة السياق التشغيلي ومستوى التعرض للأزمات.

أظهرت النتائج أن بُعد المراقبة والإبلاغ وثقافة المخاطر جاء ثاني أكثر الأبعاد تأثيراً على كفاءة الأداء البيعي بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.411$ ) ويُفسّر هذا الأثر المرتفع بأن وجود نظام مراقبة فعال يُتيح الكشف المبكر عن الانحرافات والمخاطر المرتبطة بالنشاط البيعي قبل تفاقمها، كما أن آليات الإبلاغ الواضحة تضمن وصول المعلومات ذات الصلة إلى صانعي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. والأهم من ذلك أن ثقافة المخاطر الإيجابية التي تُشجع العاملين على الإبلاغ عن المشكلات وتتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتعليم والتحسين تُنشئ بيئة عمل تدعم التحسين المستمر لكفاءة الأداء البيعي.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة ضاحي وآخرون (2021) من أن أساليب السجلات المحاسبية المفتوحة التي تُعزز الشفافية والإفصاح تُسهم في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية. كما تتوافق مع ما طرحه Ghazieh and Chebana (2021) من أن فاعلية نظام إدارة المخاطر ترتبط بدرجة كبيرة بجودة نظم الإبلاغ والمراقبة ومدى ترسخ ثقافة المخاطر في المؤسسة. وتتقاطع أيضاً مع ما أشار إليه Hudáková et al. (2023) من أن إدارة المخاطر التشغيلية في سياق الأداء المالي للمنشآت ترتبط بشكل وثيق بمستوى الوعي المؤسسي بالمخاطر وجودة آليات الرصد والمتابعة.

### 3.5 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يُمكن تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز منظومة الضوابط الداخلية والامتثال من خلال إجراء مراجعات دورية شاملة لفاعلية الضوابط الرقابية المطبقة على العمليات البيعية، وتحديث هذه الضوابط بما يتواءم مع المستجدات في المنتجات والخدمات المصرفية والقنوات البيعية الرقمية، مع الحرص على تحقيق التوازن بين صرامة الضوابط وانسيابية العمليات البيعية لتجنب تأثيرها السلبي على سرعة إنجاز المعاملات.
- تكثيف برامج التدريب والتوعية الموجهة للعاملين في الأنشطة البيعية بشأن إدارة المخاطر التشغيلية وسياسات الامتثال والمتطلبات التنظيمية المستجدة، مع تصميم هذه البرامج بأسلوب عملي يربط بين المفاهيم النظرية والتطبيقات الواقعية في بيئة العمل المصرفي السعودي.
- تطوير آليات تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية المرتبطة بالنشاط البيعي تحديداً، من خلال تبني أدوات تقييم متقدمة تجمع بين المنهجيات الكمية والنوعية، وتفعيل منهجية التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط بمشاركة فعالة من فرق المبيعات بحكم قربها من مصادر المخاطر الفعلية.
- تكثيف اختبارات خطط استمرارية الأعمال من خلال إجراء تمارين محاكاة دورية تشمل سيناريوهات متنوعة ذات صلة بالنشاط البيعي كتعطّل الأنظمة البيعية الإلكترونية والانقطاعات التقنية واسعة النطاق، مع توثيق نتائج هذه الاختبارات واستخلاص الدروس المستفادة منها لتحسين جاهزية البنك.

- ترسيخ ثقافة المخاطر الإيجابية بين العاملين في الأنشطة البيعية من خلال تطوير آليات إبلاغ ميسرة وأمنة تُشجع على الإفصاح عن المخاطر والأخطاء دون خشية من عقاب غير مبرر، وتضمن معايير إدارة المخاطر ضمن نظام تقييم الأداء والحوافز بما يُعزز الالتزام الفردي بممارسات إدارة المخاطر.
- تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية والأنشطة البيعية من خلال إنشاء قنوات تواصل فعالة ومستمرة بين وحدات إدارة المخاطر ووحدات المبيعات، بحيث تُسهم المعلومات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية في تطوير السياسات والإجراءات البيعية وتحسين تصميم المنتجات والخدمات المصرفية.
- الاستثمار في الحلول التقنية المتقدمة التي تدعم كلاً من إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء البيعي في آن واحد، كأنظمة المراقبة الآلية التي تكشف عن الأنماط غير المعتادة في المعاملات البيعية في الوقت الفعلي، وأدوات تحليلات البيانات التي تُمكن من رصد مؤشرات المخاطر الاستباقية وتحسين استهداف العملاء.
- مراجعة وتبسيط الإجراءات البيعية الداخلية بشكل دوري بهدف تقليل التعقيدات غير الضرورية وإزالة حالات التكرار والازدواجية في مراحل المراجعة والموافقة، مع الحفاظ على مستوى كافٍ من الضوابط الرقابية، وذلك من خلال تبني مبادرات تحسين العمليات وأتمتة الإجراءات الروتينية.
- تبني نهج متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية يتعامل مع أبعادها الأربعة بوصفها منظومة مترابطة ومتكاملة وليست عناصر منفصلة، من خلال تطوير إطار إداري شامل يضمن تنسيق الجهود وتبادل المعلومات بين مختلف جوانب إدارة المخاطر التشغيلية لتعظيم الأثر التآزري على كفاءة الأداء البيعي.

## Abstract

This study aimed to examine the impact of operational risk management, with its dimensions of operational risk identification and assessment, internal controls and compliance, incident management and business continuity, and monitoring, reporting, and risk culture, on sales performance efficiency in commercial banks in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for data collection. The questionnaire was distributed to a sample of (372) respondents working in sales, risk management, operations, compliance, and internal audit departments in Saudi commercial banks. The results indicated that the level of operational risk management implementation was high, with a mean of (3.86), as was the level of sales performance efficiency, with a mean of (3.82). Furthermore, the multiple regression analysis confirmed a statistically significant impact at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) of all operational risk management dimensions combined on sales performance efficiency, explaining (70.9%) of its variance. The dimension of internal controls and compliance had the strongest impact, followed by monitoring, reporting, and risk culture, then risk identification and assessment, and finally incident management and business continuity. The study recommended enhancing the integration between operational risk management and sales activities, intensifying training programs, and fostering a positive risk culture within Saudi commercial banks.

**Keywords:** Operational Risk Management, Sales Performance Efficiency, Commercial Banks, Internal Controls, Kingdom of Saudi Arabia.

## المراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم، محمد عبدالمنعم محمد. (2025). الموائمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لفعالية القرار: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج16، ع2، 186 - 242. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1621543>
- بالقط، هند، و بن العريه، محمد. (2024). أثر استخدام الأنظمة الخبيرة في التدقيق على المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع2، 165 - 184. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1535670>
- البشاري، نجيب محمد يحيى، و سعيد، عبدالرحمن سعيد عبده. (2024). أثر الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مستشفى الشرطة العام بأمانة العاصمة - صنعاء. مجلة جامعة الناصر، ع24، 119 - 160. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1563684>
- 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، المعتز بالله نادر حسين، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر الرقابة 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>
- زويلف، إنعام محسن حسن، و عليان، نها سمير. (2021). أثر تطبيق إطار "COSO" للرقابة الداخلية في إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز -

الإقتصاد والإدارة، مج35، ع1 ، 99 - 122. مسترجع من

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

- 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>

- ضاحي، حسن نايب، إزغير، حيدر بدر، و شاكر، أمير صاحب. (2021). أثر أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة على إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية العراقية. أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج3، ع16 ، 393 - 406. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1218809>

- عبدالكافي، أشرف سالم. (2023). أثر المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل II على الأداء المالي بالمصارف التجارية الليبية. دراسات في الاقتصاد والتجارة، مج42، ع2 ، 158 - 196. مسترجع من

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

- 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>

- لادرع، أحمد، و براهيمي، سهام. (2025). أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على كفاءة أداء الإدارة المحلية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج10، ع2 ، 18 - 37. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1593596>
- محمد أحمد، خالد محمد أحمد محمد، سيد أحمد، أيمن سيد أحمد مختار، و يعقوب، مزمل 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>
- المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). 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. (2023). 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>
- الوطيفي، أحمد صالح كاظم، و العنزي، علي فلاح حمزة. (2025). تأثير كفاءة الإدارة في أداء المصارف التجارية: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج17، ع3 ، 276 - 297. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1607712>
- وهدان، عمر فهد محمد، و أبو شربة، محمد توفيق حسن. (2024). 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>
- 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

## المراجع الأجنبية

- 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>
- Choure, B. K. (2025). Evaluating the Impact of Financial Risk Management Practices on Operational Efficiency in Manufacturing Firms. *Journal of Finance & Operations Management P-ISSN: 3117-7840/E-ISSN: 3117-7859*, 1(01), 1-7.

- Ghazieh, L., & Chebana, N. (2021). The effectiveness of risk management system and firm performance in the European context. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 26(52), 182-196.
- 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.
- Li, H., Lam, H. K., Ho, W., & Yeung, A. C. (2022). The impact of chief risk officer appointments on firm risk and operational efficiency. *Journal of Operations Management*, 68(3), 241-269
- 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>
- Ruiz-Canela López, J. (2021). How can enterprise risk management help in evaluating the operational risks for a telecommunications company?. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), 139.
- 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>

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء البيئي

في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى

☐ إدارة تنفيذية / إشرافية

5- القسم / الإدارة ☐ المبيعات والمستوي ☐ إدارة المخاطر

☐ العمليات والامتثال ☐ التدقيق الداخلي

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المخاطر التشغيلية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة                  | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                                                         |
|--------------------------------|-------|-------|-------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية |       |       |       |               |                                                                                               |
|                                |       |       |       |               | يتوفر لدى البنك نظام منهجي لتحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بجميع الأنشطة والعمليات المصرفية |
|                                |       |       |       |               | يتم تصنيف المخاطر التشغيلية وفقاً لمعايير واضحة تتضمن مصدر الخطر ونوعه ومستوى تأثيره          |
|                                |       |       |       |               | يعتمد البنك أدوات متطورة لتقييم احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية وتقدير حجم أثارها المحتملة    |
|                                |       |       |       |               | يتم تحديث خرائط المخاطر التشغيلية بشكل دوري لتعكس المستجدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية  |
| الضوابط الداخلية والامتثال     |       |       |       |               |                                                                                               |
|                                |       |       |       |               | يطبق البنك ضوابط رقابية داخلية فعالة تشمل الفصل بين المهام وتحديد الصلاحيات ومستويات التفويض  |

| أوافق                            |  |  |  |  | البعد                                                                                                                |
|----------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق                            |  |  |  |  | معارض                                                                                                                |
| بشدة                             |  |  |  |  | بشدة                                                                                                                 |
|                                  |  |  |  |  | <p>يتم مراجعة الضوابط الداخلية واختبار فاعليتها بصورة دورية من قبل جهات مستقلة داخل البنك</p>                        |
|                                  |  |  |  |  | <p>يلتزم البنك بجميع المتطلبات التنظيمية والرقابية الصادرة عن البنك المركزي السعودي ذات الصلة بالمخاطر التشغيلية</p> |
|                                  |  |  |  |  | <p>يوفر البنك برامج تدريبية منتظمة للعاملين بشأن سياسات الامتثال والمتطلبات التنظيمية المستجدة</p>                   |
| إدارة الحوادث واستمرارية الأعمال |  |  |  |  |                                                                                                                      |
|                                  |  |  |  |  | <p>يملك البنك نظاماً واضحاً للإبلاغ عن الحوادث التشغيلية وتوثيقها وتحليل أسبابها الجذرية</p>                         |
|                                  |  |  |  |  | <p>يتوفر لدى البنك خطط شاملة لاستمرارية الأعمال تغطي جميع العمليات والخدمات الحيوية</p>                              |
|                                  |  |  |  |  | <p>يتم اختبار خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث بصورة دورية من خلال تمارين محاكاة واقعية</p>                 |

| أوافق                            |  |  |  |  | البعد                                                                                                |
|----------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق                            |  |  |  |  | معارض                                                                                                |
| بشدة                             |  |  |  |  | بشدة                                                                                                 |
|                                  |  |  |  |  | يستخلص البنك الدروس المستفادة من الحوادث التشغيلية السابقة ويُوظفها في تطوير إجراءاته الوقائية       |
| المراقبة والإدخال وثقافة المخاطر |  |  |  |  |                                                                                                      |
|                                  |  |  |  |  | يعتمد البنك مؤشرات مخاطر رئيسة تُوفر إنذاراً مبكراً عن تطور مستوى المخاطر التشغيلية                  |
|                                  |  |  |  |  | يتم إعداد تقارير دورية شاملة عن حالة المخاطر التشغيلية ورفعها للإدارة العليا ومجلس الإدارة           |
|                                  |  |  |  |  | تسود في البنك ثقافة إيجابية تُشجع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر والأخطاء دون خشية من عقاب غير مبرر |
|                                  |  |  |  |  | يتم تضمين معايير إدارة المخاطر التشغيلية ضمن نظام تقييم أداء العاملين وحوافزهم                       |

✿ المحور الثاني: كفاءة الأداء البيعي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| <div> <div>المعارض</div> <div>بشدة</div> </div> <div> <div>أوافق</div> <div>بشدة</div> </div> <div> <div>أوافق</div> <div>محايد</div> <div>معارض</div> <div>بشدة</div> </div> <div> <div>البعد</div> </div> |  |  |  |  |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  | يُحقق البنك أهدافه البيعية المحددة في<br>الخطط التشغيلية بمعدلات مرتفعة                        |
|                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  | يتسم النشاط البيعي بالإنتاجية العالية من<br>حيث عدد المعاملات المنجزة لكل موظف<br>مبيعات       |
|                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  | يتم تسويق المنتجات والخدمات المصرفية<br>بأسلوب يُراعي احتياجات العملاء الفعلية<br>ويُحقق رضاهم |
|                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  | يحرص موظفو المبيعات على تقديم معلومات<br>دقيقة وشاملة عن المنتجات المصرفية<br>وشروطها          |
|                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  | يتميز البنك بسرعة الاستجابة لطلبات<br>العملاء البيعية وتقليل المدة الزمنية لإنجاز<br>المعاملات |
|                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  | يسعى البنك إلى تخفيض تكاليف العمليات<br>البيعية مع الحفاظ على مستوى جودة<br>الخدمة المقدمة     |

| البعد                                                                                            |  |  |  |  | أوافق<br>بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| يُوظف البنك التقنيات الرقمية الحديثة<br>لتعزيز كفاءة النشاط البيعي وتوسيع قاعدة<br>العملاء       |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| يتم تقييم أداء فريق المبيعات بشكل دوري<br>بناءً على مؤشرات أداء واضحة ومتوازنة كمياً<br>ونوعياً  |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| يُحقق البنك معدلات مرتفعة في استقطاب<br>عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين                    |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تتسم العمليات البيعية بانسيابية الإجراءات<br>وقلة الأخطاء والحاجة إلى إعادة العمل                |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| يتوافق النشاط البيعي مع التوجهات<br>الاستراتيجية العامة للبنك ورؤيته<br>المستقبلية               |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| يُسهم النشاط البيعي في تعزيز الصورة<br>الذهنية الإيجابية للبنك وتحسين موقعه<br>التنافسي في السوق |  |  |  |  |               |       |       |       |               |

مع خالص التقدير والاحترام

**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:**

**Maram Moazi Al Khaled**

**252000478**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**2026 – 1447**