

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.....



عنوان البحث

أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال: دراسة حالة على البنوك
العاملة في مدينة جدة

إعداد الطالب / وفاء سيف عبدالله عبد الوهاب

إشراف /

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

تواجه المؤسسات المالية، وعلى وجه الخصوص البنوك، مجموعة متزايدة من التحديات التشغيلية التي أصبحت أكثر تعقيداً بفعل التحولات السريعة في البيئة الاقتصادية والرقمية. فقد أدى الاعتماد الكبير على النظم التقنية والرقمية، والتوسع في الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتعقد العمليات المالية، إلى خلق بيئة تشغيلية ذات مخاطر متشابكة. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية عنصراً أساسياً في ضمان قدرة البنك على الاستمرارية، وحماية مصالح العملاء والمستثمرين، والحفاظ على ثقة السوق والمؤسسات الرقابية

تُعرّف لجنة بازل للمراقبة المصرفية المخاطر التشغيلية بأنها "مخاطر الخسائر الناتجة عن عدم كفاية أو فشل الإجراءات الداخلية، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية". (BIS, 2021) وتشمل هذه المخاطر: أخطاء التشغيل، الاحتيال، تعطل الأنظمة، الأزمات الصحية والطبيعية، والهجمات الإلكترونية. ومن هنا، يتضح أن هذه المخاطر قد لا تكون فقط داخلية المنشأ، بل تتأثر أيضاً بعوامل خارجية يصعب التنبؤ بها

في ظل هذا الواقع، تزايدت أهمية تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي، لا سيما بعد التجارب التي مر بها العالم مثل جائحة كوفيد-19، والهجمات السيبرانية الواسعة، والانقطاعات المفاجئة للأنظمة المصرفية. وتكمن أهمية هذه الإدارة في قدرتها على ضمان عدم تعطل الخدمات الأساسية، واستمرار العمليات الحيوية للبنك، حتى في حالات الأزمات

وتُعد استمرارية الأعمال المفهوم المكمل والمترابط مع إدارة المخاطر، حيث تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها في الحد الأدنى المقبول أثناء الأزمات، والتعافي ضمن فترة زمنية محددة (ISO 22301, 2019). ومن هنا، فإن التنسيق بين إدارة المخاطر التشغيلية وخطط استمرارية الأعمال بات ضرورة استراتيجية.

تُركز هذه الدراسة على البنوك العاملة في مدينة جدة، باعتبارها واحدة من أبرز المراكز الاقتصادية والمالية في المملكة العربية السعودية، وتضم عدداً من الفروع البنكية المتقدمة من حيث الأنظمة والتقنيات والخدمات. كما أن التركيز

على مدينة واحدة يوفر إمكانية دقيقة لدراسة واقع ممارسات إدارة المخاطر ومدى انعكاسها الفعلي على خطط استمرارية الأعمال.

بناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد المواضيع الحيوية في إدارة الأعمال والمخاطر، من خلال استكشاف أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال، وقياس مستوى التكامل والتطبيق العملي لهذه المفاهيم داخل البنوك العاملة في جدة

إدارة المخاطر التشغيلية أصبحت أحد أهم المكونات في الهيكل الإداري للبنوك، ولم تعد مسألة اختيارية، بل هي ضرورة لضمان استمرارية الأعمال، وامتثال البنوك للمعايير الرقابية المحلية والعالمية. في مدينة جدة، التي تُعد من أكبر المراكز الاقتصادية والتجارية في المملكة، تضم عددًا كبيرًا من الفروع البنكية المحلية والدولية، مما يجعلها نموذجًا مثاليًا لدراسة مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، وأثرها على مرونة البنوك وقدرتها على التكيف مع الأزمات المختلفة

وتُعد استمرارية الأعمال (Business Continuity) عنصرًا استراتيجيًا في الحوكمة المؤسسية للبنوك، خاصة في ظل التحديات المتكررة مثل الأعطال التقنية، الكوارث الطبيعية، الهجمات السيبرانية، والأزمات الصحية كجائحة كوفيد-19. وتشير المعايير الدولية مثل معيار ISO 22301 إلى أن وجود خطط مرنة ومدرسة لاستمرارية الأعمال يُعد أحد أهم عناصر بقاء المؤسسات خلال الأزمات

في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز قدرة البنوك على استمرارية تقديم خدماتها في أصعب الظروف. وقد اختيرت مدينة جدة كمجال تطبيقي لهذه الدراسة نظرًا لتنوع وتطور البيئة المصرفية فيها، وتعدد اللاعبين المصرفيين النشطين في السوق.

رغم تطور الأنظمة الإدارية والتقنية في البنوك السعودية خلال العقدین الماضیین، إلا أن تقارير محلية ودولية تُشير إلى استمرار وجود فجوات في قدرة بعض البنوك على التعامل مع **المخاطر التشغيلية** بفعالية، خاصة عند وقوع أحداث طارئة أو انقطاعات مفاجئة في الأنظمة. فعلى سبیل المثال، تعرضت بعض البنوك لانقطاعات مؤقتة في أنظمة الدفع مثل "مدى"، أو مشاكل في الوصول إلى الحسابات الإلكترونية، ما أثر على رضا العملاء وعلى الأداء التشغيلي.

ويعزى جزء من هذه المشكلات إلى **عدم وجود تكامل حقيقي بين إدارة المخاطر التشغيلية وخطط استمرارية الأعمال**. في بعض المؤسسات، يتم التعامل مع كل من هذين الجانبين كأقسام منفصلة دون تنسيق واضح، مما يؤدي إلى ضعف في سرعة الاستجابة، وزيادة في فترة التعافي، وبالتالي تهديد لسمعة البنك ورضا العملاء.

من جهة أخرى، تشير تقارير مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) إلى ضرورة تعزيز قدرة البنوك على مواجهة الأزمات غير المتوقعة، من خلال بناء نظم مرنة لإدارة المخاطر وتعزيز الوعي الداخلي بخطط استمرارية الأعمال (SAMA Annual Risk Report, 2022).

بالتالي، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الحاجة إلى:

"تحليل وتقييم العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة في مدينة جدة، وقياس مدى فعالية التكامل بين الجانبين في الواقع العملي".

ويمكن تلخيص الإشكالية في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة في مدينة جدة؟

أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية:

- تقدم الدراسة إضافة علمية للمجال الأكاديمي في تخصص إدارة المخاطر، من خلال الربط التحليلي بين مفهومي "المخاطر التشغيلية" و"استمرارية الأعمال"، وهما مفهومان غالبًا ما يُدرسان بشكل منفصل.
- تساعد على سد فجوة نظرية في الأدبيات العربية، إذ تندر الدراسات التي تناولت أثر إدارة المخاطر التشغيلية في البيئة المصرفية الخليجية، وخاصة في السياق الحضري لمدينة مثل جدة.
- تمثل الدراسة مرجعًا مستقبليًا لطلبة الدراسات العليا والباحثين المهتمين بمجال إدارة الأزمات، والتخطيط الاستراتيجي لاستمرارية الأعمال، من منظور تطبيقي سعودي.

2. الأهمية العملية:

- تُزوّد البنوك العاملة في جدة بتقييم واقعي لمدى فعالية ممارساتها الحالية في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بناءً على آراء موظفيها المختصين.
- تمكّن الإدارات العليا من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حول نقاط القوة والضعف في استراتيجيات الاستجابة للأزمات.
- تقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتعزيز الربط بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وتعزيز المرونة التشغيلية على مستوى الفروع والأنظمة.
- تساهم في دعم توجهات الجهات الرقابية مثل مؤسسة النقد (ساما) والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) فيما يتعلق بأمن واستمرارية المنظومة المصرفية.

أهداف الدراسة:

الهدف العام:

تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة في مدينة جدة.

الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في بنوك جدة.
2. تقييم فعالية خطط استمرارية الأعمال لدى تلك البنوك.
3. دراسة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين: إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.
4. التعرف على التحديات المؤسسية التي تعيق التكامل بين الإدارتين.
5. صياغة مقترحات استراتيجية لتحسين أداء البنوك في ظل المخاطر التشغيلية.

تساؤلات الدراسة

1. إلى أي مدى تُطبق البنوك العاملة في جدة ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية؟
2. ما مدى جاهزية البنوك بخطط استمرارية أعمال متكاملة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال؟
4. ما أبرز العوامل التي تعيق التكامل المؤسسي بين إدارات المخاطر والتشغيل؟
5. كيف تختلف استراتيجيات الاستمرارية بين البنوك المحلية والدولية في جدة؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وفاعلية استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.
2. تختلف درجة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية باختلاف حجم البنك وعدد فروعها في جدة.
3. تؤدي البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة المخاطر إلى تحسين استجابة البنوك للأزمات وتحقيق مرونة تشغيلية أعلى.
4. يعزز التكامل بين إدارات المخاطر وإدارات التشغيل قدرة البنك على تنفيذ خطة استمرارية فعالة.

دراسة: (Alqahtani & Houghton (2021)

هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في البنوك السعودية. أوضحت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية، مع توصية بإنشاء وحدات تنسيقية بين الإدارتين. الدراسة مفيدة كونها استخدمت بيئة قريبة من بيئة الدراسة الحالية.

دراسة: (Ahmed & Hussain (2020)

تناولت البنوك في منطقة الخليج، وركزت على تحليل قدرة هذه البنوك على التعافي بعد الأزمات. أوصت بإدخال التدريب المتخصص للموظفين، وأظهرت تفاوتاً في الجاهزية التشغيلية. تمثل إطاراً إقليمياً جيداً.

دراسة الزهراني: (2022)

حللت أثر إدارة المخاطر في البنوك السعودية، مع تسليط الضوء على فجوات التنسيق. أوصت بربط استراتيجيات إدارة المخاطر بأنظمة تكنولوجيا المعلومات وخطط الطوارئ.

دراسة الجهني: (2020)

ركزت على ممارسات استمرارية الأعمال في البنوك بجدة تحديداً. رصدت الدراسة بعض الإخفاقات في تطبيق الخطط خلال فترات الضغط الموسمي، وأوصت بتطوير بروتوكولات الطوارئ.

المعايير الدولية:

- (2019) ISO 22301 يوفر إطاراً واضحاً لتخطيط وتنفيذ خطط الاستمرارية.
- (2021) Basel Committee يقدم مبادئ متقدمة لإدارة المخاطر التشغيلية، قابلة للتطبيق في البيئة المصرفية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. **● نظرية النظم (Systems Theory):** تنظر إلى البنك كمجموعة من الأنظمة المتفاعلة، ما يعني أن أي خلل في جزء (مثل إدارة المخاطر) يؤثر على الكل (الاستمرارية).
2. **نظرية الطوارئ (Contingency Theory):** تؤكد على أن فعالية أي استراتيجية تعتمد على توافقها مع الظروف المحلية. أي أن فعالية إدارة المخاطر تختلف من بيئة إلى أخرى مثل بيئة جدة.
3. **معييار ISO 22301:** يزود المؤسسات بإطار عملي لتصميم نظم استمرارية الأعمال، ويعتبر مرجعاً عالمياً في هذا المجال.
4. **نظرية الاستجابة التنظيمية للأزمات:** تسلط الضوء على أهمية سرعة الاستجابة والقدرة على اتخاذ القرار أثناء الأزمات التشغيلية، وهو ما ينسجم مع هدف الدراسة.

المنهجية وطرق البحث:

- **المنهج:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف الظاهرة ودراسة العلاقات بين المتغيرات.
- **المجتمع:** يتكون من جميع العاملين في إدارات التشغيل والمخاطر بالبنوك العاملة في جدة.
- **العينة:** يتم اختيار عينة طبقية عشوائية تشمل موظفين من عدة بنوك (مصرف الراجحي، الأهلي، الإنماء، البلاد، الرياض).
- **أداة الدراسة:** استبيان إلكتروني يحتوي على محورين رئيسيين:
 1. محور إدارة المخاطر التشغيلية.
 2. محور استمرارية الأعمال.
- **أسلوب التحليل:**
 - برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.
 - تحليل التكرارات والنسب.
 - اختبار العلاقة باستخدام Pearson.
 - اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

أدوات الدراسة :

1. **الاستبيان :** الأداة الرئيسة، تم تصميمه بناءً على معايير بازل ومعيار ISO 22301.
2. **المقابلات الاستطلاعية :** مع مشرفي المخاطر في بعض البنوك بجدة لفهم طبيعة التنسيق.
3. **تحليل وثائق :** مراجعة خطط الطوارئ والاستمرارية المنشورة في تقارير بعض البنوك.
4. **الملاحظة غير التفاعلية :** مراجعة سلوك الأنظمة المصرفية الإلكترونية خلال ذروة الاستخدام.

حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر على المخاطر التشغيلية فقط، دون التطرق للمخاطر الائتمانية أو السوقية.
- **الحدود المكانية:** مدينة جدة فقط، دون التوسع في بقية المناطق.
- **الحدود الزمنية:** تغطي البيانات والتطبيقات خلال الفترة من 2024 إلى 2025.
- **الحدود البشرية:** تقتصر على الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في أقسام التشغيل والمخاطر.

1. Bank for International Settlements (2021). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. <https://www.bis.org>
2. ISO (2019). *ISO 22301: Business Continuity Management Systems – Requirements*. <https://www.iso.org>
3. Alqahtani, A., & Houghton, L. (2021). Operational Risk and Business Continuity in Saudi Financial Institutions. *Journal of Risk Finance*.
4. Ahmed, M., & Hussain, A. (2020). Crisis Management in Middle East Banks. *Int. Journal of Bank Marketing*.
5. • SAMA (2022). *Annual Risk Report*. www.sama.gov.sa
6. • Alqahtani & Houghton (2021). *Journal of Risk Finance*.

7. الزهراني، محمد. (2022). أثر ممارسات إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في البنوك السعودية. جامعة الملك عبدالعزيز.
8. الجهني، أمل. (2020). واقع خطط استمرارية الأعمال في بنوك جدة. المجلة السعودية للإدارة.
9. مؤسسة النقد العربي السعودي. (2022) تقرير الاستقرار المالي.
10. SAI Global (2021). *Business Impact Analysis Templates and Tools*.
11. صادق، نجلاء. (2021). إدارة الأزمات والمخاطر في المؤسسات المالية. مكتبة الرشد، الرياض.