

أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بالبنوك دراسة
تطبيقية على بنك الراجحي في الرياض

The Impact of Operational Risk Management on Supporting Competitive

Advantage in Banks: An Applied Study on Al-Rajhi Bank in Riyadh.

مشروع تخرج

إعداد

عبدالله يحيى شعبي

رقم الجامعي: 222001541

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

2023/1445

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Risk Management



**The Impact of Operational Risk Management on Supporting
Competitive Advantage in Banks: An Applied Study on Al-Rajhi Bank in
Riyadh.**

Graduation Project

Prepared by

Abdulilah Yahya Shu'abi

University ID: 222001541

Supervised by

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445/2023

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

تعمل البنوك اليوم في عالم يتسم بالتطورات السريعة والطلبات المتزايدة توقعات العملاء، وزيادة المعايير التنظيمية، والتقدم التكنولوجي، وزيادة المنافسة، وقد أدت المنافسة القوية في القطاع المصرفي إلى زيادة القلق بشأن السيطرة على الأنشطة التشغيلية للبنوك لمنع المخاطر والتهديدات المحتملة، وعندما يتم التعامل أيضاً مع الصناعة المصرفية يكون هناك العديد من التحديات، بما في ذلك المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والمالية والمخاطر المتعلقة بالسمعة، وبالميزة التنافسية، ولذلك فإن السيطرة على هذه الأنواع من المخاطر يمكن أن تصبح مصدراً حقيقياً لرفع مستوى الأداء المصرفي، ووسيلة فعالة لزيادة الميزة التنافسية وتقليل أي خسارة تنتج عن النشاط المصرفي واسع

النطاق الذي قد يعرض الأوضاع المالية للخطر (Catherine. ET.AL, 2017)

لقد أصبحت البنوك تدرك أكثر فأكثر أن وجود نظام متماسك وفعال لإدارة المخاطر التشغيلية سيساعدها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الأداء المصرفي، ومن هنا تبرز الحاجة إلى التعامل مع إدارة المخاطر التشغيلية من منظور جديد - الميزة التنافسية - بدلاً من مجرد محاولة تلبية المعايير التنظيمية، أي أن التعامل مع المخاطر التشغيلية كظاهرة يمكن أن تؤدي إلى خسائر كبيرة وأزمات مصرفية. وهذا ما دفع (لجنة بازل المتخصصة في الرقابة المصرفية) إلى نشر كيفية إدارة البنوك لتعرضها للمخاطر التشغيلية (جلال كريم، 2013). وتضمنت هذه الإصدارات مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية بهدف خفض مستوى المخاطر التشغيلية، وذلك لما له من آثار سلبية على الاقتصاد، خاصة في القطاع المصرفي، من خلال الاعتماد على إجراءات غير تقليدية ومواكبة التطورات العالمية في القطاع المصرفي، وبسبب الاعتماد على الأنظمة المصرفية التقليدية في تقديم الخدمات (بكوش وبو غازي، 2022).

المخاطر التشغيلية تضعف المنافسة في القطاع المصرفي وتؤدي إلى الخسائر المالية، وتؤدي إلى انهيار العديد من المؤسسات المالية حيث كثرة التغييرات إلى اتجاه عالم المال إلى العديد من الانهيارات في الأسواق المالية، مما دعا البنوك إلى الإفصاح عن المخاطر وكيفية إدارة المخاطر وزيادة قدرة البنوك على تقديم معلومات كاملة عن نطاق تعرضها للمخاطر وحجمها وهذا لأن المخاطر هي التي تؤثر عادة على الميزة التنافسية، فلم يعد دور إدارة المخاطر مقتصرًا على الرقابة فحسب، بل أصبح له دور استراتيجي في تحديد وتقييم المخاطر، والسيطرة على المخاطر، فمع زيادة المنافسة العالمية والانفتاح، بدأت البنوك تسعى جاهدة للحصول على مركز تنافسي الميزة التي تسعى إلى تحقيقها نتيجة لتحسين الخدمات المصرفية (فالح وآخرون، 2020)

والبنوك التي تسعى إلى التقدم في ظل التغييرات التي يشهدها عالم محاط بالمنافسة الكبيرة يجب أن تتبنى فكرة واستراتيجيات الميزة التنافسية وتعطيها أهمية كبيرة أهمية، لأن الميزة التنافسية تلعب دوراً في منح البنوك ميزة تميزها عن غيرها من البنوك، وهو ما يشكل بدوره نمو البنك وتقدمه وتحقيق المزيد من الابتكار والتميز في الأداء وتحقيق أهدافه المرجوة (الرواشدة واللافي، 2021).

تعمل إدارة المخاطر التشغيلية على وضع إجراءات وسياسات واستراتيجيات لمراقبة أنشطة ومهام البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، بما يضمن تحقيق الأهداف ويضمن قيامها بتنفيذ المهام بشكل متسق ومتناغم، ويضمن تحقيق أهداف البنك، إنه سيتم تحقيقها بالطريقة المثلى وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، كما يعمل على تطوير خطط استمرارية الأعمال مما يمنح البنك ميزة عالية. (وهدان، 2017)

في ظل أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي تبحث البنوك عن الحصول على الميزة التنافسية وتسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بينهما من خلال تحديد أثر إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، التعامل مع المخاطر التشغيلية ومراقبة المخاطر التشغيلية لدعم الميزة التنافسية).

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه البنوك مخاطر تشغيلية ترفع من احتمالية الخسائر الناتجة عن الأنشطة داخل البنك أو خارجه، وتولي العديد من المؤسسات المالية المزيد والمزيد من الاهتمام لإدارة المخاطر، وخاصة إدارة المخاطر التشغيلية، وهذا لتحقيق هذه الغاية، ولقد بدأت البنوك العالمية في تحديث أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية والتحكم فيها لضمان الأداء الطبيعي لأنظمة إدارة المخاطر التشغيلية، وهذا للحفاظ على ميزتها التنافسية (الخياط، 2019).

ومن الضروري مراقبة مستوى المخاطر المحيطة بالعمل ووضع الإجراءات الإشرافية اللازمة للتحكم في التأثير السلبي لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة بما يخدم أهداف البنك، وتعتبر مقترحات لجنة بازل تطوراً كبيراً وثقافة جديدة في مجال الرقابة وإدارة المخاطر المصرفية، ومع وضع إطار جديد لتنظيم النظام المصرفي ضد المخاطر المالية، فإن أحد أهم المتطلبات هو زيادة رأس المال، ويهدف معيار بازل لإدارة المخاطر التشغيلية إلى معالجة هذه المشكلة من خلال مطالبة البنوك بتبني آليات أو معايير تعمل على تحسين البيئة التنظيمية وتسهيل نموها؛ وبالتالي فإن إدارة المخاطر التشغيلية تساعد بشكل واضح على تعزيز الميزة التنافسية، مما يساعد بدوره على تحسين الوضع المالي للبنوك، والأداء والنمو، وعلاوة على ذلك، أصبحت إدارة المخاطر جزءاً من المنافسة بين البنوك، مما يعني أن قدرة البنوك على إدارة المخاطر التشغيلية والحد منها يمكن أن تزيد من ثقة العملاء وولائهم (بكوش وبوغازي، 2022).

علاوة على ذلك، أجريت معظم الدراسات السابقة للكشف عن تأثير إدارة المخاطر المتعلقة بالاستراتيجية والبيئة التنظيمية والتكنولوجيا والعملاء والعمليات، حيث لم تكن أي دراسة هي الوحيدة التي درست تأثير المخاطر التشغيلية، خاصة في دعم النظام المصرفي في المملكة العربية السعودية ومنها بنك الراجحي أو الميزة تنافسية، والخدمات المصرفية في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية، ولذلك تتمحور أسئلة هذه الدراسة حول مدى سعي بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية لتحديد أثر إدارة المخاطر التشغيلية (التحديد والتقييم والمعالجة والمراقبة) على دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

هل لإدارة المخاطر التشغيلية أثر في دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي العاملة في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

- تساهم هذه الدراسة إلى زيادة المعرفة والفهم العلمي لموضوع إدارة المخاطر ودور إدارة المخاطر في دعم الميزة التنافسية بالبنوك
- تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً يمكن استخدامه كأساس للبحوث المستقبلية والتطوير في مجال إدارة إدارة المخاطر التشغيلية بالبنوك داخل المملكة العربية السعودية.

- يساهم هذا البحث في سد الفجوة الحالية في الأدبيات العلمية حول ف أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك ي المملكة العربية السعودية.

➤ الأهمية العملية

وتتمثل أهمية دراسة أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك فيما يلي:

- يساعد على تحسين الوعي بالمخاطر التشغيلية للبنوك وإدارة المخاطر التشغيلية.
- التأكيد على دور إدارة المخاطر التشغيلية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك.
- تقديم اقتراحات عملية للبنوك لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية

4,1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المخاطر التشغيلية علي دعم الميزة التنافسية بالبنوك وبناء على سؤال البحث وما ورد في السؤال، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو الكشف عن أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك بالتطبيق علي بنك الراجحي، ويسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- الكشف عن أثر تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية على الدعم للميزة التنافسية لبنك الراجحي في المملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر معالجة المخاطر التشغيلية على دعم الميزة التنافسية للبنوك الراجحي في المملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر مراقبة المخاطر التشغيلية على المزايا التنافسية للبنوك وممارسة الأعمال التجارية في المملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي : هل لإدارة المخاطر التشغيلية أثر في دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي العاملة في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع هذا السؤال من مجموعة أسئلة فرعية هي:

- هل يؤثر تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية على دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي؟
- ما هو تأثير معالجة المخاطر التشغيلية على دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي؟
- هل لمراقبة المخاطر التشغيلية أثر في دعم الميزة التنافسية لبنك الراجحي؟

6.1 فرضيات الدراسة

ليتم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية منها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي.

يخرج من الفرضية الأولى عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتحديد وتقويم المخاطر التشغيلية في دعم

الميزة التنافسية للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمعالجة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة

التنافسية للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي.

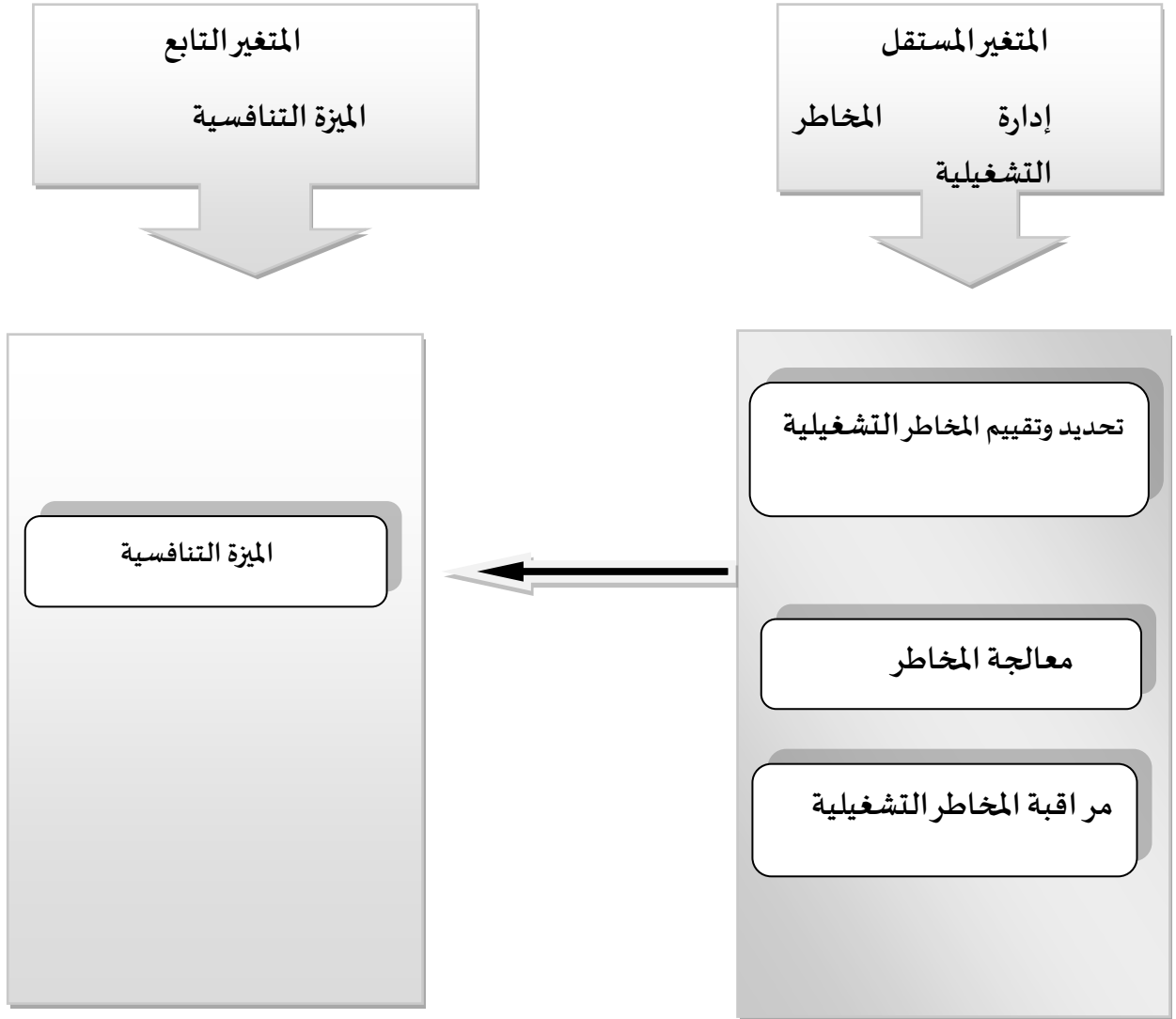
3- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمراقبة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة

التنافسية للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي.

7.1 نموذج الدراسة

ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، تم بناء نموذج بحث، يأخذ النموذج إدارة المخاطر التشغيلية للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي، كمتغيرات مستقلة، ومن خلال تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، ومعالجة المخاطر التشغيلية، ومراقبة المخاطر التشغيلية). أما المتغير التابع فهو يمثل الميزة التنافسية الداعمة للبنوك في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على بنك الراجحي، والتي يتم قياسها من خلال مجموعة من البنود التي تم تطويرها بالرجوع إلى الدراسات السابقة. وذات صلة. ويبين الشكل (1) نموذج البحث والفرضيات المتعلقة بالمتغيرات.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب إختيارالموضوع

- الأهمية الاقتصادية للقطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، ف يلعب القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية دوراً حيوياً في دعم الاقتصاد الوطني، حيث يساهم في تمويل المشاريع الاستثمارية، وتقديم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، وتعزيز التجارة الداخلية والخارجية وتعد البنوك السعودية من أكبر المؤسسات الاقتصادية في المملكة،
- أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك، حيث تعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي تواجه البنوك حيث قد تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة. تشمل المخاطر التشغيلية مجموعة واسعة من المخاطر، مثل الأخطاء البشرية والاحتيال وانقطاع الخدمة والمخاطر التكنولوجية.
- دور إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، فتلعب إدارة المخاطر التشغيلية دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، حيث تساعد على خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء.
- نقص الدراسات التي تناولت أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بالبنوك، وتشير الدراسات السابقة إلى أن لإدارة المخاطر التشغيلية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركات. ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تناولت أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية في البنوك في المملكة العربية السعودية.

9.1 المنهجية :

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بالبنوك في المملكة العربية السعودية وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الدوريات والكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع تخزين المراجع العلمية المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية بالبنوك بتطبيق الدراسة على بنك الراجحي في الرياض.

أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة في بنك الراجحي في الرياض والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
 - القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس تأثير إدارة المخاطر التشغيلية علي دعم الميزة التنافسية بالبنوك بالتطبيق على بنك الراجحي في الرياض.
- حدود مكانية: الرياض
- حدود زمنية: العام الدراسي 2023.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في إدارة المخاطر في بنك الراجحي في الرياض .

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(بولفراخ، 2023)
أهداف الدراسة	أهداف الدراسة: - لتعرف على مدى مساهمة المدقق الداخلي في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية العامة بشرق الجزائر - تحديد الأدوار التي يمكن أن يلعبها المدقق الداخلي في تقييم وتحسين إدارة المخاطر.
المتغير المستقل	- دور المدقق الداخلي في تقييم وتحسين إدارة المخاطر.
المتغير التابع	- مستوى إدارة المخاطر .
منهجية البحث	- استخدام المنهج الوصفي والتحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن المراجع الداخلي يساهم بشكل فعال في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية العامة بشرق الجزائر .وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المراجع الداخلي في تقييم وتحسين إدارة المخاطر في هذه المؤسسات.
الدراسة	(بابا، أحمد، 2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى • تحديد أنواع المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية والتمويلية في الجزائر. • معرفة استراتيجية إدارة المخاطر المالية التي تتبعها هذه المؤسسات.
المتغير المستقل	أنواع المخاطر المالية
المتغير التابع	استراتيجية إدارة المخاطر المالية
منهجية البحث	- استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيان على عينة من المؤسسات الاقتصادية والتمويلية في الجزائر.
أهم النتائج والتوصيات	تواجه المؤسسات الاقتصادية والمالية في الجزائر العديد من المخاطر المالية، منها مخاطر السيولة، ومخاطر السوق، وصعوبات تحديد التكاليف، ومخاطر تحصيل الديون. تعتمد المؤسسات الاقتصادية والمالية في الجزائر استراتيجية الجمع بين الاستراتيجيات المختلفة لإدارة المخاطر المالية، وذلك للتعامل مع مختلف المخاطر التي تواجهها.
الدراسة	(بوداود، خليل 2023).
أهداف الدراسة	• تطوير نموذج احتمالي لقياس وتوقع المخاطر. • التعرف على العلاقة بين المتغيرات المحركة للمخاطر المحتملة واستراتيجية

الاستجابة المتبعة من طرف المؤسسة.	
المخاطر المحتملة	المتغير المستقل
استراتيجية الاستجابة	المتغير التابع
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على المخاطر واثرها علي الاستراتيجية والاستجابة المتبعة من طرف المؤسسة.	منهجية البحث
- أثبتت الدراسة أن إدارة المخاطر لها القدرة على قياس الخطر واحتمالات وقوعه عن طريق محاكاة Monte Carlo - أثبتت الدراسة أن تطبيق منهجية إدارة المخاطر لها دور في القرارات والأفعال التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل.	أهم النتائج والتوصيات
(أسعد، وآخرون، 2023)	الدراسة
- تقديم نموذج مقترح لاستخدام مدخل إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر المالية. - تحسين أداء الإدارة المالية في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المالية.	أهداف الدراسة
مدخل إدارة المخاطر.	المتغير المستقل
أداء الإدارة المالية	المتغير التابع
. استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل إدارة المخاطر وتأثيره علي إدارة المالية	منهجية البحث
- صياغة نموذج مقترح لإدارة المخاطر المالية. - توصية بتطبيق النموذج المقترح على المؤسسات المالية.	أهم النتائج والتوصيات
(سامر، 2022)	الدراسة
تحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.	أهداف الدراسة
ممارسات القيادة الإستراتيجية، ويتكون من الأبعاد التالية: توجيه الرؤية الإستراتيجية تطوير رأس المال البشري تعزيز الثقافة التنظيمية تأكيد الممارسات الأخلاقية	المتغير المستقل
- الميزة التنافسية، ويتكون من الأبعاد التالية: التكلفة التمايز	المتغير التابع
-دراسة ميدانية: توزيع استبيان على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية. استخدام التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية. ضرورة تطوير وسائل اتصال الكترونية حديثة في البنوك التجارية. ضرورة تبني البنوك التجارية التوجه الاستراتيجي
الدراسة	(تاغريب، 2019)
أهداف الدراسة	التأكيد على دور الخدمات المصرفية الحديثة في تحسين القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر. مقارنة بنوك القطاع العام ببنوك القطاع الخاص فيما يتعلق بالخدمات الحديثة المقدمة للعملاء. تحليل أثر توفر وجودة الخدمات الحديثة على الميزة التنافسية للوكالتين.
المتغير المستقل	توافر وجودة الخدمات المصرفية الحديثة.
المتغير التابع	الميزة التنافسية للبنك
منهجية البحث	تم استخدام المنهج المقارن بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص. تم تحليل ومقارنة الخدمات الحديثة التي يقدمها البنك الفلاحي ووكالة التنمية الريفية ووكالة الخليج لبنك الجزائر.
أهم النتائج والتوصيات	وتبين أن البنوك تعاني من نقص الخدمات الحديثة وتحتاج إلى تطويرها وتحسين جودتها. ويوصى بتفعيل أطر ومهارات خاصة في مجال المعلومات الآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية الحديثة. يجب تهيئة ظروف عمل مناسبة للموظفين من خلال توفير التدريب المناسب وزيادة الإنتاجية. ويجب على البنوك العمل على تطوير وتحسين جودة الخدمات كمجال للتميز والامتثال لرغبات العملاء. يجب على البنوك التجارية الجزائرية أن تسعى باستمرار إلى التكنولوجيا المتقدمة والابتكار الخدمي لتمكينها من التفاعل بشكل إيجابي مع التغيرات الناشئة في البيئة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية.
الدراسة	(مريم ، وآخرون، 2022)
أهداف الدراسة	- تحسين الميزة التنافسية: يعد الإبداع الإداري عنصراً أساسياً في بناء وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية. ومن خلال تطوير العناصر الإبداعية - تحسين كفاءة الإدارة: الإبداع الإداري يحسن قدرة البنوك على التعامل مع التحديات والتغيرات في البيئة المالية والاقتصادية. يساعد الإبداع على تحسين العمليات الإدارية - تعزيز التطوير والابتكار: الإبداع الإداري يعمل على زيادة التطوير والابتكار في البنوك التجارية. ومن خلال تطبيق العناصر الإبداعية - تحسين القدرة على التكيف: يواجه القطاع المصرفي تحديات متعددة في ظل

المتغيرات الاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية.	
المتغير المستقل	الإبداع الإداري
المتغير التابع	الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.
منهجية البحث	منهج البحث المستخدم فهو المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في تصنيف ووصف البيانات ومجتمع الدراسة. وتم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات البحث والتوصل إلى النتائج والتوصيات.
أهم النتائج والتوصيات	وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي - :عدم وجود نتائج ذات دلالة إحصائية تشير إلى تأثير الطلاقة على الميزة التنافسية. ومع ذلك فقد وجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية - . كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل على الميزة التنافسية - . وأخيراً وجد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة في الحصول على الميزة التنافسية.
الدراسة	(شوفي، 2021)
أهداف الدراسة	تحديد أهمية الابتكار المالي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية في الجزائر. تحليل أبعاد الابتكار المالي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة وتقييم تأثير العوامل المختلفة مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي على الاستجابة للابتكار المالي وتحقيق الميزة التنافسية. المتغير المستقل: الابتكار المالي في البنوك الإسلامية العاملة في الجزائر.
المتغير المستقل	الابتكار المالي
المتغير التابع	الميزة التنافسية
منهجية البحث	استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المشاركين في مختلف المستويات الإدارية في البنوك الإسلامية العاملة في الجزائر .
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للابتكار المالي بمختلف أبعاده على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية في الجزائر. وهذا يعني أن التطبيق المبتكر للأدوات والمنتجات المالية يمكن أن يساهم في تحسين قدرة البنوك على المنافسة والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات المشاركين حسب الجنس والعمر والتدريب التعليمي وسنوات الخبرة. وهذا يعني أن هذه العوامل ليس لها تأثير كبير على الاستجابة للابتكار المالي والحصول على الميزة التنافسية. إلا أن النتائج أظهرت وجود فروق تعزى إلى المستوى الوظيفي. وهذا يعني أن المشاركين على مستويات مختلفة من الإدارة قد يكون لديهم أساليب مختلفة للابتكار المالي وتحقيق الميزة التنافسية.
الدراسة	(بزايدية شيماء، 2022).
أهداف الدراسة	التحقق من أهمية التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية للبنك. تحديد مدى تأثير التسويق الإلكتروني في الحصول على الميزة التنافسية للبنك. تحليل الواقع المستخدم في التسويق الإلكتروني للبنك والفوائد التي يحققها. التعرف على مكونات المزيج التسويقي

الإلكتروني في البنك. التعرف على مفاهيم أهمية التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لبنك التنمية الزراعية والريفية وكالة قولامة.	
المتغير المستقل	التسويق الإلكتروني
المتغير التابع	الميزة تنافسية.
منهجية البحث	استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الفترة ما بين 2021 و 2022.
أهم النتائج والتوصيات	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التسويق الإلكتروني وتحقيق الميزة التنافسية للبنك المدروس. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني المصرفي والميزة التنافسية التي تشمل المنتج والتسعير والتوزيع والترويج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الأدلة المادية، وأداء الموظفين، والأمن والخصوصية، والميزة التنافسية. الاستنتاج إلى أهمية التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لبنك التنمية الزراعية والريفية.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Leo, M.2019)
أهداف الدراسة	تحليل وتقييم تقنيات التعلم الآلي التي تم البحث عنها في سياق إدارة المخاطر المصرفية. تحديد المجالات أو المشكلات في إدارة المخاطر التي لم يتم استكشافها بشكل كافٍ وهي مجالات محتملة لمزيد من البحث.
المتغير المستقل	تقنيات التعلم الآلي
المتغير التابع	إدارة المخاطر المصرفية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	تمت دراسة تطبيق التعلم الآلي في إدارة المخاطر المصرفية مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية ومخاطر السيولة. ومع ذلك، يبدو أن هذا لا يتماشى مع المستوى الحالي لتركيز الصناعة على كل من إدارة المخاطر والتعلم الآلي. لا يزال هناك عدد كبير من المجالات في إدارة مخاطر البنوك التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من رؤية كيفية تطبيق التعلم الآلي لحل مشكلات محددة. توصيات الدراسة هناك حاجة إلى مزيد من البحث حول كيفية تطبيق التعلم الآلي لحل مشاكل محددة لإدارة المخاطر المصرفية. الحاجة إلى التعاون بين الأوساط الأكاديمية والصناعة لتطوير وتنفيذ حلول التعلم الآلي لإدارة المخاطر المصرفية.
الدراسة	(Van Greuning.2020)
أهداف الدراسة	تقديم إطار عمل لتقييم الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في البنوك. مساعدة البنوك في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي تواجهها.
المتغير المستقل	الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر.

المتغير التابع	قدرة البنك على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر.
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة قوية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر الفعالة. ضرورة وجود إطار عمل متكامل لتقييم الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في البنوك.
الدراسة	(Zhao, 2019)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى دراسة استجابة القطاع المصرفي للتحديات التي تفرضها شركات التكنولوجيا المالية الناشئة وتقييم استراتيجيات الابتكار في خدمة تحسين استدامة الصناعة المصرفية في الصين خلال ثورة التكنولوجيا المالية.
المتغير المستقل	استراتيجيات ابتكار الخدمات التي اعتمدها الصناعة المصرفية استجابة لثورة التكنولوجيا المالية.
المتغير التابع	جدوى الصناعة المصرفية في الصين.
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	تشير النتائج الرئيسية للدراسة إلى أولويات التحسين للأنواع الأربعة الرئيسية من البنوك التجارية في الصين (المملوكة للدولة، المساهمة، البنوك التجارية البلدية والتعاونيات الائتمانية الأخرى) في مجال ابتكار الخدمات. وتشمل الأولويات، المرتبة من الأعلى إلى الأدنى، شركاء الأعمال الجدد، ومفاهيم الخدمة الجديدة، والابتكار التنظيمي، والابتكار التكنولوجي، والتفاعلات الجديدة مع العملاء، ونماذج الإيرادات الجديدة.
الدراسة	(Knudsen. 2021)
أهداف الدراسة	تحديد تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية، وهل يجعلها أكثر استدامة أم أقل استدامة. تحديد العوامل التي تؤثر على استدامة الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي، والبيانات الضخمة، وتأثيرات الشبكة، والميزة التنافسية.
المتغير المستقل	التحول الرقمي، والبيانات الضخمة، وتأثيرات الشبكة.
المتغير التابع	استدامة الميزة التنافسية.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل
أهم النتائج والتوصيات	يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى مزايا تنافسية أكثر استدامة إذا تم استخدامه لجمع واستخدام البيانات الضخمة وإنشاء تأثيرات الشبكة وتسخيرها. تتمتع الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية تعتمد على البيانات والشبكات بحوافز قوية وقدرة على التوسع في الأسواق المجاورة. وعلى المدى الطويل، سيؤدي هذا التوسع إلى زيادة عدد الأسواق التي تتمتع بمزايا تنافسية أكثر استدامة.

المراجع

- أسعد، زينب أسعد، يعقوب، عمر السيد. (2023). مدخل إدارة المخاطر كآلية للحد من المخاطر المالية التي تواجه المنشآت المالية. *المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية*, 28-18.
- بابا أحمد، عبد المجيد، يوسفات، علي/مؤطر. (2022). *كفاءة إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية* (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- بزايدية شيماء، قروف قمر الزمان. (2022). تأثير عناصر المزيج التسويقي الالكتروني البنكي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك.
- بكوش، وبوغازي، (2022)، أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع -دراسة حالة مؤسسة بيكو، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ع1، ص25.
- بوداود، ، خليل. (2023). *استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية* (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير).
- بولفراخ. (2023). *دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات* (Doctoral dissertation).
- تاغريب، ملاك، كواشي، مراد. (2019). *الاتجاهات الحديثة للخدمات البنكية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية*.
- جلال كريم، أ. (2013). *الاستفادة من إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) لتعزيز المزايا التنافسية للأعمال في البحرين*. *المجلة العالمية لريادة الأعمال والإدارة والاستدامة*
- الخياط، أحمد (2019)، *تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر، مجلة العلمية للأقتصاد والتجارة*، ع(5)، ط2، ص327-345.
- الرواشدة، صباح عادل عارف، واللافي، خالد خلف، (2021) *أثر تخطيط الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، المجلة العالمية للأقتصاد والأعمال، المجلد(1) العدد(3)*.

سامر البشاشة، نبيل عبد المجيد العساسفة. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. *Humanities and Social Sciences Series*, 37(4).

شرقي، آسية. (2021). الابتكار المالي كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية دراسة ميدانية للبنوك الإسلامية العاملة في الجزائر (Doctoral dissertation).

عبد الله، بكار، ناصر، ناصر. (2023). إدارة المخاطر وطرق التمويل في المؤسسات الإقتصادية.

فالح، وآخرون (2020). علاقة إدارة المخاطر التشغيلية والمزايا التنافسية في تعزيز القطاع المصرفي العراقي. *تكنولوجيا الحالة الصلبة*, 63(6), 2426-2438.

مريم محمد الزعبي، جميل جمال أبو بريك. (2022). مدى تأثير الأبداع الاداري في البنوك الاردنية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*, 81(1), 89-105.

وهدان، ثائر، (2017)، أثر المخاطر المالية علي الأداء المالي للبنوك التجارية مجلة العلوم الإنسانية، العدد(3)، 31، ص102-123

المراجع الأجنبية

- Catherine, K. A. N. I. N. G. U., Beatrice, W. A. R. U. E., & Jane, M. U. G. A. (2017). Factors Influencing Competitive Advantage Of Savings And Credit Cooperatives Organizations (Saccos) In Kenya. *Int. J. Bus. Manag. Financ*, 1(28), 479-499.
- Leo, M., Sharma, S., & Maddulety, K. (2019). Machine learning in banking risk management: A literature review. *Risks*, 7(1), 29.
- Van Greuning, H., & Bratanovic, S. B. (2020). *Analyzing banking risk: a framework for assessing corporate governance and risk management*. World Bank Publications.
- Zhao, Q., Tsai, P. H., & Wang, J. L. (2019). Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry

competitive advantage during the fintech revolution: A Hybrid MCDM model. *Sustainability*, 11(5), 1419.

- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360-369.