

العنوان باللغة العربية

أثر استراتيجيات ادارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود المنظمي في ظل بيئة الأعمال الرقمية
دراسة تحليلية للقطاع المصرفي

إعداد الطالب/فارس عبدالله صالح المهنا

إشراف/

د.الفصيل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن . حيث ان جميع المواد والمحتويات والموارد في هذا البحث هي ملك للجامعة ولايجوز استخدامها او إعادة نشرها او توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن

الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

إلى زوجتي الغالية

رفيقة الدرب وشريكة النجاح، التي كانت سنداً و عوناً لي طوال رحلة الدراسة، بصبرها ودعمها وتشجيعها المستمر، أهدي هذا العمل المتواضع تقديرًا لمساندتها وإيمانها بي في كل خطوة. أسأل الله أن يجزيها عني خير الجزاء وأن يديم بيننا المودة والرحمة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة، وبذلوا من وقتهم وخبراتهم ما كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث. فلهم مني كل الامتنان والعرفان على توجيههم ودعمهم الأكاديمي القِيم

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الإنجازات، فله سبحانه وتعالى الحمد والشكر على ما أنعم به من توفيق وعون حتى تم إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل على ما قدموه من علم وتوجيه وإرشاد، وعلى جهودهم المخلصة التي كان لها الأثر الكبير في إثراء هذا العمل وإخراجه بالصورة المطلوبة.

وأتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى زوجتي الغالية، لما قدمته من دعم ومساندة وصبر طوال فترة إعداد هذا البحث، فكانت خير معين لي في مسيرتي العلمية.

كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، سواء بالنصح أو التوجيه أو الدعم، وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم ونافعًا للباحثين والمهتمين

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات:

A	صفحة العنوان
B	حقوق الطبع والنشر
C	بسم الله الرحمن الرحيم
D	الاهداء
E	شكر وتقدير
F	فهرس المحتويات
H	قائمة الأشكال
I	المستخلص
J	Abstract
١	الفصل الأول
١	الاطار العام للدراسة
٢	المقدمة:
٤	مشكلة الدراسة.
٦	-أهمية الدراسة.
٨	أهداف الدراسة
١٠	-تساؤلات الدراسة
١٢	- فروض الدراسة
١٦	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٣١	الفصل الثاني
٣١	الدراسات السابقة
٣٢	-مقدمة
٣٣	-الدراسات السابقة
٣٣	المحور الأول:الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة المخاطر الذكية والتحول الرقمي
٤٠	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالصمود المنظمي والمرونة المؤسسية
٤٣	أثر تقنيات التعلم الآلي في تعزيز إدارة المخاطر الذكية في القطاع المصرفي: دراسة تحليلية
٤٧	التعقيب العام على الدراسات السابقة
٤٨	-الإطار النظري
٤٨	أولاً: أبعاد ومفهوم استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في الأدبيات السابقة
٤٩	ثانياً: مفهوم وأبعاد الصمود المنظمي المصرفي في البحوث السابقة
٥٥	ثالثاً: سياق بيئة الأعمال الرقمية والدور المعدل في الطروحات السابقة
٦٢	الفصل الثالث

٦٢	 منهجية الدراسة
٦٤	-المنهجية وطرق البحث.
٦٨	-مجتمع البحث.
٧٠	-حدود البحث
٧٤	 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
٧٩	 الفصل الرابع
٧٩	 النتائج والتوصيات
٨٠	-مقدمة
٨١	-تحليل البيانات.
٨٣	-النتائج
٨٧	-التوصيات
٨٩	 المراجع
٨٩	-المراجع العربية
٩٠	-المراجع الأجنبية
٩١	 الملاحق
٩١	-الاستبانة
٩٦	-الملخص ABSTRACT

فهرس الأشكال:

١٧	١ التكامل بين النظريات المفسرة للدراسة.....
٥١	٢ أبعاد الصمود المنظمي في القطاع المصرفي
٧٣	٣ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.....
٨٦	٤ نموذج المعادلات الهيكلية SEM المقترح لاختبار فرضيات الدراسة.....

المستخلص :

هدف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية (المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والأتمتة) في تعزيز الصمود المنظمي (بأبعاده: الصمود الاستباقي، والصمود التكيفي، والصمود التنافسي) داخل القطاع المصرفي، في ظل التحولات المتسارعة لبيئة الأعمال الرقمية

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة المتغيرات. سيتم جمع البيانات الأولية عبر استبانة علمية محكمة موجهة للقيادات الإدارية و فرق إدارة المخاطر وتقنية المعلومات في البنوك لتحليل SEM محل الدراسة، مستخدمة الأساليب الإحصائية المتقدمة (مثل نمذجة المعادلة الهيكلية العلاقات واختبار الفرضيات

الأهمية المتوقعة

تكمن أهمية البحث في تقديم إطار عملي للمصارف لتوظيف التقنيات الذكية ليس فقط للحد من التهديدات السيبرانية والمالية، بل لتحويل هذه التحديات الرقمية إلى فرص تعزز استمرارية الأعمال وقدرة المنظمة على التعافي السريع من الأزمات

الكلمات المفتاحية

إدارة المخاطر الذكية، الصمود المنظمي، بيئة الأعمال الرقمية، القطاع المصرفي

Abstract

This study aims to examine the impact of smart risk management strategies—based on Artificial Intelligence (AI), big data analytics, and automation—on enhancing organizational resilience, including anticipatory resilience, adaptive resilience, and competitive resilience, within the banking sector amid the rapid transformations of the digital business environment.

The study adopts a descriptive-analytical approach that is appropriate for the nature of the variables under investigation. Primary data will be collected through a scientifically designed questionnaire directed at employees and managers in banks. The data will be analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) and other advanced statistical techniques to examine relationships among variables and test the proposed hypotheses.

The significance of this research lies in providing a practical framework for banks to leverage smart technologies not only to mitigate cyber and financial risks but also to transform digital challenges into opportunities that enhance business continuity and strengthen organizations' ability to recover quickly from crises.

Keywords: Smart Risk Management, Artificial Intelligence, Organizational Resilience, Digital Business Environment, Banking Sector.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر في الألفية الثالثة تحولات بنوية متسارعة بفعل الطفرات التكنولوجية الهائلة التي أعادت تشكيل ملامح المنظومات الاقتصادية والمالية على حد سواء. وقد أدى هذا التسارع التقني إلى انتقال بيئة الأعمال من نمطها التقليدي القائم على الأصول المادية والمستندات الورقية، إلى بيئة أعمال رقمية متكاملة تنسم بالديناميكية العالية والتعقيد الشديد والترابط اللحظي بين الأسواق العالمية. وتعتبر المؤسسات المصرفية في طليعة القطاعات التي تأثرت بهذه التحولات، حيث تبنت استراتيجيات التحول الرقمي الشامل لتعزيز كفاءتها التشغيلية، وتقديم خدمات مالية مبتكرة تلبي تطلعات العملاء المتنامية، مثل الخدمات المصرفية عبر الهواتف الذكية، ومنصات الدفع الفوري، وتطبيقات سلسلة الكتل (البلوكشين)

ورغم أن هذا الانغماس الكامل في بيئة الأعمال الرقمية قد منح القطاع المصرفي مزايا تنافسية غير مسبوقة وقدرة على التوسع العابر للحدود، إلا أنه فرز في الوقت ذاته بيئة خصبة لمخاطر من نوع جديد ومبتكر تتجاوز في حدتها وطبيعتها المخاطر المالية والائتمانية التقليدية. فالاعتماد المطلق على الشبكات المفتوحة والسحابات الحوسبية جعل المصارف عرضة مستمرة للهجمات السيبرانية المعقدة، ومحاولات اختراق البيانات الحساسة، وقرصنة الأنظمة، فضلاً عن المخاطر التشغيلية المرتبطة بتعطّل الأنظمة الرقمية أو حدوث ثغرات في خوارزميات الذكاء الاصطناعي المشغلة للعمليات. هذه التهديدات الناشئة أصبحت تنسم بعدم اليقين البيئي، وتحدث بسرعة فائقة تفوق قدرة نظم الرقابة التقليدية على الرصد أو الاستجابة، مما يجعل أي إخفاق تشغيلي أو تقني بمثابة تهديد مباشر للمركز المالي للبنك وسمعته السوقية، بل ويمتد أثره ليهدد الاستقرار المالي للاقتصاد الوطني ككل.

في ظل هذه المعطيات الرقمية الحرجة، واجهت الأطر التقليدية لإدارة المخاطر المصرفية قصوراً واضحاً في مواكبة ديناميكية التهديدات الحديثة، حيث كانت تعتمد في الغالب على أساليب علاجية لاحقة للأزمة وثابتة التقييم. ومن هنا، تبلورت الحاجة الملحة إلى تبني استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية كبديل حتمي لتأمين البيئة المصرفية الرقمية. وتستند إدارة المخاطر الذكية إلى الدمج العميق بين علوم البيانات والتقنيات المتقدمة، مثل نماذج التعلم الآلي، وتحليلات البيانات الضخمة، والأتمتة الذكية للعمليات، والنظم الخبيرة. تتيح هذه التكنولوجيات للمصارف القدرة على المراقبة اللحظية والتحليل التنبؤي، مما يمكنها من استشعار المخاطر وتحديد الثغرات الأمنية والتشغيلية قبل استغلالها أو حدوثها بالفعل، وبالتالي تحويل إدارة المخاطر من وظيفة دفاعية تقليدية إلى وظيفة استراتيجية استباقية تسهم في توجيه القرار الاستثماري والتشغيلي بأعلى درجات الأمان.

ومع ذلك، فإن مجرد التنبؤ بالمخاطر وتجنبها لم يعد كافياً لضمان استدامة المصارف في بيئة أعمال رقمية مضطربة سريعة التغير، بل أصبح لازماً على هذه المؤسسات بناء وتطوير ما يعرف بالصمود المنظمي. ويمثل الصمود المنظمي المفهوم الحديث والمعاصر للأمن المؤسسي والاستمرارية، حيث يتجاوز فكرة البقاء ومقاومة الصدمات إلى قدرة البنك على استباق الاضطرابات الرقمية الشديدة، والتكيف المرن والنوعي مع الأزمات أثناء حدوثها، ثم التعافي السريع والعودة إلى الوضع الطبيعي بل والنهوض بشكل أقوى وأكثر تنافسية بعد انقشاع الأزمة. إن الصمود المنظمي ليس مجرد خطة بديلة للطوارئ، بل هو ثقافة مؤسسية وقدرة ديناميكية تمكن البنك من تحويل التهديدات الرقمية المفاجئة إلى فرص حقيقية للتطوير والابتكار والتعلم التنظيمي المستمر.

إن الربط بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية كمتغير مستقل، والصمود المنظمي كمتغير تابع في ظل بيئة الأعمال الرقمية، يشكل مدخلاً علمياً حديثاً يسعى إلى ردم الفجوة المعرفية والتطبيقية في الأدبيات الإدارية والمصرفية المعاصرة. ورغم وجود دراسات تناولت إدارة المخاطر بشكل منفصل أو

ناقشت التحول الرقمي في أبعاده الفنية، إلا أن الدراسات التي بحثت في كيفية تحويل التقنيات الذكية لإدارة المخاطر إلى رافعة أساسية لبناء منظومة مرنة وقادرة على الصمود والتعافي في القطاع المصرفي لا تزال محدودة وتحتاج إلى مزيد من التأصيل والتحليل. وتأتي هذه الدراسة التحليلية لتسليط الضوء على هذا الرابط الحيوي، من خلال فحص واقع القطاع المصرفي واستكشاف مدى مساهمة البنية التكنولوجية الذكية في دعم الأبعاد المختلفة للصمود المنظمي، مما يوفر لصناع القرار والمخططين الاستراتيجيين في البنوك دليلاً علمياً وعملياً حَوَّلَ كيفية صياغة وتطبيق استراتيجيات أمنية وتشغيلية ذكية تضمن استمرارية الأعمال وحماية حقوق المودعين والمستثمرين في عصر الاقتصاد الرقمي.

مشكلة الدراسة:

تتأسس المشكلة المحورية لهذه الدراسة على مفارقة بنيوية بالغة التعقيد تشهدها المنظومات المصرفية المعاصرة في عصر الاقتصاد المعرفي والتحول الرقمي الشامل. وتتمثل هذه المفارقة في الانكشاف الاستراتيجي والفني الحاد الذي تواجهه المصارف نتيجة الاندفاع غير المدروس في بعض الأحيان، أو المتسارع جداً في أحيان أخرى، نحو تبني تطبيقات بيئة الأعمال الرقمية دون وجود منظومات دفاعية وإدارية ذكية وموازية قادرة على كبح المهددات النوعية الناشئة عن هذا التحول. إن تبني حلول الحوسبة السحابية، والمنصات المصرفية المفتوحة، وتطبيقات سلاسل الكتل، وتوسيع نطاق قنوات الدفع الفوري، قد نقل العمل المصرفي من نمطه الفيزيائي المحكوم بحدود جغرافية وبشرية معينة، إلى نمط افتراضي عابر للحدود يعمل على مدار الساعة. هذا التحول النوعي، رغم ما يحمله من كفاءة تنافسية وخفض في التكاليف التشغيلية، قد خلق بيئة عمل مصرفية هلامية، تتسم بالديناميكية الشديدة، والتعقيد البنوي، والاضطراب المستمر، وانعدام اليقين التكنولوجي والمعلوماتي، وهو ما جعله بيئة جاذبة وخصبه لتهديدات مستحدثة بالغة الخطورة والتدمير.

إن طبيعة المخاطر في بيئة الأعمال الرقمية قد تغيرت جذرياً من حيث الشكل والمضمون والسرعة والأثر؛ فلم تعد المصارف تواجه فقط المخاطر الائتمانية والمالية والتشغيلية في صورتها النمطية التي يمكن التنبؤ بها وحسابها عبر المعادلات الإحصائية الكلاسيكية، بل أصبحت تواجه مهددات سيبرانية منظمة تدار بواسطة شبكات قرصنة دولية مستخدمة تقنيات هجومية شديدة الذكاء والتعقيد. وتشمل هذه المخاطر الرقمية اختراقات البيانات الضخمة، والوصول غير المصرح به لقواعد البيانات السيادية للعملاء، وهجمات حجب الخدمة الموزعة، وفجوات الحوكمة الرقمية، ناهيك عن المخاطر الفنية الناتجة عن الاعتماد المطلق على خوارزميات الذكاء الاصطناعي التي قد تعاني من التحيز أو الثغرات البرمجية غير المكتشفة. إن الميزة الأساسية لهذه المخاطر الرقمية هي سرعتها الفائقة وقدرتها العالية على التخفي والتشكل السريع والانتشار المتسلسل؛ بحيث إن حدوث اختراق أو عطل تقني في تطبيق مصرفي جزئي قد يؤدي في غضون ثوان معدودة إلى انهيار المنظومة التشغيلية للبنك بالكامل، وتجميد العمليات الحيوية، وتسريب الأسرار المالية، مما يترتب عليه خسائر مالية فورية وطائلة يصعب حصرها أو معالجتها بالوسائل التقليدية.

وتتبلور الأزمة بشكل أكثر عمقاً عند النظر في الجوانب التنظيمية والرقابية الداخلية للمصارف؛ حيث تشير القراءات الأولية للواقع المصرفي إلى وجود فجوة حادة وقصور بنيوي في أطر وأنظمة وسياسات إدارة المخاطر التقليدية المعمول بها. إن هذه الأطر الكلاسيكية، والتي تم تطويرها في الأساس لتتناسب مع بيئة أعمال مستقرة، تعتمد بشكل كلي على آليات الرصد اللاحق للأزمات، وتحليل البيانات التاريخية والمؤشرات المالية السابقة، واستخدام نماذج تقييم جامدة تتطلب تدخلاً بشرياً طويلاً لاتخاذ القرار. هذا النهج الدفاعي المتأخر والبطيء يجعل المصارف في حالة عجز تشغيلي تام أمام الهجمات والاضطرابات الرقمية الاستباقية والمفاجئة التي لا تترك مساحة زمنية للتفكير اللاحق. كما أن المعايير المصرفية الدولية، مثل مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، باتت تشدد على ضرورة امتلاك البنوك لأنظمة قادرة على الاستجابة اللحظية والمستمرة للمخاطر، وهو ما تعجز عن تحقيقه المنظومات الإدارية التقليدية، مما يضع البنوك أمام مخاطر قانونية وتنظيمية جسيمة قد تهدد تراخيص عملها واستمراريتها في السوق.

ومن هنا، تبرز الحاجة المعرفية والعملية الملحة لإعادة هندسة وتطوير أنظمة إدارة المخاطر المصرفية وتحويلها إلى استراتيجيات إدارة مخاطر ذكية تتكامل فيها التكنولوجيا المتقدمة مع الكادر البشري المؤهل. وترتكز الإدارة الذكية للمخاطر على توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة

والخامسة، مثل نماذج التعلم الآلي، والشبكات العصبية الاصطناعية، وأدوات تحليل البيانات الضخمة، والأتمتة الذكية للعمليات، والنظم الخبيرة القادرة على قراءة الأنماط السلوكية للمعاملات المالية بصفة لحظية ومستمرة. إن هذا التحول التقني يتيح للمصارف القدرة على المراقبة التنبؤية، والاستشراف المبكر للتهديدات السيبرانية والتشغيلية قبل وقوعها، وبالتالي الانتقال بإدارة المخاطر من كونها مجرد وظيفة رقابية دفاعية لتقليل الخسائر بعد حدوثها، إلى وظيفة استراتيجية استباقية تساهم في صياغة قرارات التوسع والابتكار بأعلى مستويات الأمان والموثوقية.

ولا تقف الإشكالية البحثية والتطبيقية عند حدود تبني هذه الأدوات والتقنيات الذكية كبنية تحتية تكنولوجية منفصلة، بل تتجاوز ذلك لتصل إلى المعضلة الأكبر والمتمثلة في كيفية توظيف هذه المخرجات التكنولوجية الذكية لترسيخ وتعزيز الأبعاد الشاملة للصمود المنظمي للمصارف. إن الصمود المنظمي يمثل المفهوم الحديث والمعاصر للأمن والاستمرارية المؤسسية، حيث يتجاوز المفهوم التقليدي لخطة الطوارئ أو البقاء المؤقت ومقاومة الضغوط، ليعبر عن قدرة البنك الديناميكية الشاملة على الصمود الاستباقي من خلال التوقع الدقيق للاضطرابات الرقمية والتحضير لها مسبقاً، والصمود التكيفي الذي يمنح البنك المرونة العالية في إعادة توجيه موارده وعملياته وقنواته الرقمية أثناء وقوع الأزمة دون حدوث انقطاع في خدماته السيادية، والصمود التنافسي الذي يمكن البنك من التعافي السريع والنهوض مجدداً بشكل أقوى، وتحويل التهديدات والأزمات الصادمة إلى فرص نوعية للابتكار، والتعلم التنظيمي، وتعزيز السمعة المؤسسية، وتحقيق الريادة السوقية المستدامة.

إن عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية وغياب الربط العلمي والعملية الدقيق بين مستوى ونوعية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بشتى أبعادها، ومدى انعكاسها المباشر وغير المباشر على أبعاد الصمود المنظمي في القطاع المصرفي في ظل بيئة الأعمال الرقمية، يشكل فجوة بحثية كبرى ومعقدة في الأدبيات الإدارية والمصرفية المعاصرة، وبخاصة في البيئات النامية والبيئة العربية على وجه التحديد. فرغم وفرة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي كظاهرة تكنولوجية مستقلة، أو تلك التي ناقشت إدارة المخاطر المالية والائتمانية التقليدية، إلا أن المكتبة الأكاديمية ما زالت تفتقر بوضوح إلى دراسات تحليلية وهيكلية معمقة تفحص وتفسر كيف يمكن للتكامل والاندماج التقني الذكي في إدارة المخاطر أن يشكل الرافعة الأساسية والركيزة الجوهرية لبناء الاستجابة المرنة وتأسيس ثقافة الصمود المنظمي القادر على مجابهة واحتواء الصدمات الرقمية الكبرى واستدامة الأعمال المصرفية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة التحليلية لتعالج هذا الخلل المعرفي، وتقدم نموذجاً علمياً وعملياً متكاملًا يساهم في دعم متخذي القرار ومخططي الاستراتيجيات في القطاع المصرفي.

تأسيساً على ما تم طرحه وتفصيله من أبعاد فنية وإدارية وتنظيمية، يمكن صياغة مشكلة الدراسة وبشكل مركز وشامل في التساؤل المحوري الرئيسي التالي: ما هو أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود المنظمي في ظل بيئة الأعمال الرقمية بالقطاع المصرفي؟

وينبثق من هذا التساؤل المحوري والمركز مجموعة من التساؤلات الفرعية والتفصيلية التالية:

التساؤل الفرعي الأول: ما هو واقع ومستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها الفنية والتنظيمية والبشرية في البنوك محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما هو مستوى وأبعاد الصمود المنظمي، وتشمل الصمود الاستباقي والصمود التكيفي والصمود التنافسي، السائد في القطاع المصرفي محل الدراسة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا والوسطى؟

التساؤل الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها المتكاملة في تعزيز الصمود الاستباقي وقدرة التنبؤ لدى المصارف محل الدراسة؟

التساؤل الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها المتكاملة في تعزيز الصمود التكيفي والمرونة التشغيلية اللحظية لدى المصارف محل الدراسة؟

التساؤل الفرعي الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها المتكاملة في تعزيز الصمود التنافسي والتعافي الاستراتيجي السريع عقب الصدمات الرقمية لدى المصارف محل الدراسة؟

التساؤل الفرعي السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات وتصورات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود المنظمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من مواكبتها لأبرز التحولات الهيكلية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي المعاصر، في ظل التحول العالمي العميق نحو الاقتصاد الرقمي واعتماد المؤسسات المالية بشكل متزايد على التقنيات الذكية في إدارة عملياتها التشغيلية واتخاذ قراراتها الاستراتيجية. ويعكس هذا التحول تغييراً جوهرياً في طبيعة العمل المصرفي، حيث لم يعد يعتمد فقط على الأساليب التقليدية في الإدارة والرقابة، بل أصبح يعتمد على منظومات رقمية متكاملة قائمة على البيانات والتحليل اللحظي والتقنيات التنبؤية.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع حيوي يمس عصب الاستقرار المالي والمؤسسي، من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي داخل بيئة أعمال تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين والتغير المستمر، الأمر الذي يجعل المؤسسات المصرفية أمام تحديات غير مسبقة تتطلب إعادة صياغة أدواتها وأساليبها في التعامل مع المخاطر.

وتتزايد أهمية هذا الموضوع في ظل تصاعد التهديدات السيبرانية، وتطور تقنيات الذكاء الاصطناعي، واتساع نطاق الاعتماد على الأنظمة الرقمية المترابطة، مما يفرض على البنوك ضرورة تبني نماذج متقدمة لإدارة المخاطر قادرة على الاستباق والتنبؤ وليس فقط الاستجابة بعد وقوع الأحداث.

ويمكن تصنيف أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين:
الأهمية العلمية النظرية، والأهمية العملية التطبيقية.

أولاً: الأهمية العلمية والنظرية

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تمثل إضافة معرفية نوعية تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية والمصرفية المعاصرة، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين ثلاثة مفاهيم حديثة ومتداخلة هي: استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية، والصمود المنظمي، وبيئة الأعمال الرقمية.

وتتبع القيمة العلمية للدراسة من كونها تحاول معالجة فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات ضمن نموذج تحليلي واحد قادر على تفسير طبيعة العلاقات الارتباطية والأثرية والتفاعلية فيما بينها داخل القطاع المصرفي، خصوصاً في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يعيد تشكيل بيئة العمل المالي بشكل جذري.

كما تبرز الأهمية العلمية للدراسة في تطوير المفهوم التقليدي لإدارة المخاطر، بحيث يتم الانتقال من المنظور الكلاسيكي الذي يركز على المعالجة اللاحقة للأزمات والخسائر، إلى منظور حديث قائم على الاستباق والتنبؤ والتحليل الذكي للمخاطر قبل وقوعها، وذلك عبر توظيف تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والأتمتة الذكية للعمليات.

ويُعد هذا التحول الفكري مهماً لأنه يساهم في إعادة صياغة دور إدارة المخاطر داخل المؤسسات المالية من وظيفة رقابية تقليدية إلى وظيفة استراتيجية ذات طابع استباقي، تساهم في دعم اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل مستوى التعرض للمخاطر التشغيلية والسيبرانية.

كما تساهم الدراسة في تعميق الفهم الأكاديمي لمفهوم الصمود المنظمي باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة، من خلال تفكيكه إلى أبعاده الأساسية المتمثلة في الصمود الاستباقي، والصمود التكيفي، والصمود التنافسي، حيث يعكس هذا المفهوم قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف والتعافي والنمو في بيئات مضطربة وسريعة التغير.

وبالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية، سواء في القطاع المصرفي أو في قطاعات أخرى، مما يساهم في تطوير البحث العلمي في مجالات الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات، والتحول الرقمي، وتعزيز مرونة المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة.

ثانياً: الأهمية العملية والتطبيقية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من قدرتها على تقديم إطار عملي ومباشر يمكن لصناع القرار والمديرين التنفيذيين في القطاع المصرفي الاعتماد عليه لفهم كيفية بناء منظومة متكاملة وفعالة لإدارة المخاطر الذكية، تساهم في تعزيز الصمود المؤسسي وضمان استمرارية الأعمال في بيئة رقمية شديدة التعقيد والتغير.

كما تساعد نتائج الدراسة وتوصياتها في تزويد البنوك برؤية أوضح حول مستوى الجاهزية الفعلية لأنظمة إدارة المخاطر لديها، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البنية التكنولوجية والتنظيمية، إضافة إلى قياس مدى فعالية استخدام التقنيات الذكية في تحسين عمليات الرصد المبكر للمخاطر واتخاذ القرارات السريعة والدقيقة.

وتبرز الأهمية العملية أيضاً في دور الدراسة في دعم المؤسسات المصرفية لتحقيق متطلبات المعايير الرقابية الدولية الحديثة، مثل مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، التي أصبحت تركز بشكل متزايد على ضرورة امتلاك البنوك لأنظمة مرنة ومتقدمة لإدارة المخاطر التشغيلية والسيبرانية، بما يضمن الحفاظ على الاستقرار المالي وتقليل احتمالية الانهيارات النظامية.

كما تسهم هذه الدراسة في تعزيز حماية الأصول المالية، وصيانة حقوق المودعين والمستثمرين، وتحسين مستوى الثقة في النظام المصرفي، إلى جانب دعم السمعة المؤسسية للبنوك في بيئة تنافسية تعتمد بشكل متزايد على الكفاءة الرقمية والموثوقية التشغيلية.

وعلى مستوى أوسع، فإن أهمية الدراسة لا تقتصر على المؤسسة المصرفية منفردة، بل تمتد لتشمل الاقتصاد الكلي، حيث إن تعزيز الصمود المنظمي داخل القطاع المصرفي يمثل أحد الأعمدة الأساسية لضمان الاستقرار المالي والنقدي للدولة، وحماية البنية التحتية المالية من المخاطر الرقمية والهجمات السيبرانية والاضطرابات التقنية.

كما تفتح هذه الدراسة المجال أمام الشركات المزودة للحلول التقنية والمالية لفهم احتياجات القطاع المصرفي بشكل أعمق، والعمل على تطوير حلول مبتكرة في مجالات إدارة المخاطر الذكية والتحليل التنبؤي، بما يواكب متطلبات التحول الرقمي ويعزز قدرة المؤسسات المالية على التكيف والاستمرار في بيئة أعمال متغيرة

أهداف الدراسة :

تتطلع هذه الدراسة بشكل جوهري وأساسي إلى بناء وتطوير واختبار نموذج علمي وهيكلي وتحليلي متكامل يبين ويفسر بدقة طبيعة العلاقات الارتباطية والسببية والأثرية الاستراتيجية القائمة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بشتى أبعادها ومحاورها الفنية والتنظيمية كمتغير مستقل، ومستوى تعزيز وتأسيس الصمود المنظمي بأبعاده ومؤشراته ومحدداته المختلفة كمتغير تابع، وذلك في ظل الخصائص الديناميكية والبيئية المتسارعة لبيئة الأعمال الرقمية وما تفرضه من تحديات وفرص غير نمطية في القطاع المصرفي. وللوصول إلى هذه الغاية الاستراتيجية الكبرى وتحقيق الموثوقية العلمية اللازمة للأطروحة، يسعى البحث عبر منهجيته التطبيقية إلى إنجاز وتحقيق الأهداف التفصيلية والفرعية والتحليلية والرقابية التالية.

أولاً، يهدف البحث إلى تحقيق التأصيل الفكري والنظري والمفاهيمي المعمق لكل من استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بشتى مظهراتها التقنية والصمود المنظمي بمستوياته في ظل بيئة الأعمال الرقمية، وذلك من خلال إجراء مسح شامل وقراءة نقدية مقارنة للأدبيات الإدارية والمصرفية والمالية المعاصرة، ورصد التقاطعات الفلسفية والبنوية بين علوم الإدارة الاستراتيجية الحديثة وعلوم البيانات وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، مما يتيح تقديم توليفة معرفية رصينة وإطار نظري يسهم في ردم الفجوة البحثية في المكتبة العربية وتوفير مرجعية أكاديمية متكاملة للباحثين والممارسين في هذا الحقل المعرفي الناشئ.

ثانياً، يهدف البحث إلى تشخيص وتقييم وفحص واقع ومستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها الفنية والتكنولوجية المتقدمة، والتنظيمية الهيكلية، والبشرية المعرفية داخل البنوك والمصارف التجارية والإسلامية محل الدراسة والتحليل، وذلك لتحديد حجم الجاهزية الفعلية أو الفجوات التقنية في البنية التحتية البرمجية والمادية التي تمتلكها هذه المصارف، ومعرفة مدى قدرتها على استخدام وتوطين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وخوارزميات التعلم الآلي، وأدوات تحليل البيانات الضخمة، ونظم الأتمتة الشاملة للعمليات الرقابية، ومدى مواءمة ذلك مع متطلبات الحوكمة الرقمية.

ثالثاً، يهدف البحث إلى رصد وتحديد وقياس مستويات الصمود المنظمي السائدة في القطاع المصرفي محل الدراسة والتحليل من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وتفكيك هذا المفهوم المعاصر إلى مؤشرات وأبعاده الواقعية المتمثلة في الصمود الاستباقي والصمود التكيفي والصمود التنافسي، بهدف رسم خريطة تشخيصية واضحة ومستقلة توضح مدى مرونة المصارف وقدرتها الداخلية الكامنة على مواجهة الموجات الارتدادية للاضطرابات الرقمية وحالات عدم اليقين البيئي والتقني والتنظيمي.

رابعاً، يهدف البحث إلى قياس واختبار وتحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في تعزيز وتدعيم أبعاد الصمود الاستباقي وقدرات التنبؤ والتحوط اللحظي لدى المصارف محل الدراسة، وذلك لمعرفة المدى الفعلي والمساهمة الحقيقية التي تقدمها أنظمة المراقبة المستمرة والتحليلات التنبؤية الذكية في استشراف واستباق وتوقع التهديدات السيبرانية، والفجوات الأمنية، والمخاطر التشغيلية والتقنية قبل تحولها إلى أزمات واقعية وصدمات حتمية قد تعصف بالمركز المالي للبنك وسمعته السوقية.

خامساً، يهدف البحث إلى قياس واختبار وتحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في تعزيز وتدعيم أبعاد الصمود التكيفي والمرونة التشغيلية الآنية لدى المصارف محل الدراسة، وذلك للكشف عن كيفية مساهمة تكنولوجيا الأتمتة الذكية والأنظمة الخبيرة وقواعد البيانات المترابطة في تمكين الإدارة المصرفية من إعادة هندسة وتوجيه الموارد، والكفاءات، والقنوات الرقمية البديلة بمرونة فائقة وسرعة متناهية أثناء فترة وقوع الأزمة الفردية أو الجماعية، بما يضمن استمرارية تدفق الخدمات السيادية للعملاء وحماية المحافظ الاستثمارية دون انقطاع.

سادساً، يهدف البحث إلى قياس واختبار وتحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في تعزيز وتدعيم أبعاد الصمود التنافسي والتعافي الاستراتيجي السريع وعودة العمليات والأنظمة إلى وضعها الطبيعي والأمن لدى المصارف محل الدراسة عقب التعرض للصدمات الرقمية العنيفة، وتحديد مدى قدرة هذه المنظومات الذكية على تقليص زمن التعافي، وتقليل حجم الخسائر المالية والمعنوية، وتحويل تلك التهديدات والاضطرابات الطارئة إلى فرص نوعية للابتكار المالي، والتعلم التنظيمي المستمر، واكتساب ميزات تنافسية مستدامة في سوق مالية رقمية مفتوحة.

سابعاً، يهدف البحث إلى فحص واختبار الدور المعدل لبيئة الأعمال الرقمية في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي، من خلال معرفة كيف يمكن للمتغيرات البيئية الخارجية مثل سرعة التطور التكنولوجي، وحجم المنافسة من شركات التقنية المالية، وطبيعة التشريعات والقوانين السيبرانية، أن تسهم في تسريع أو توجيه أثر النظم الذكية لإدارة المخاطر نحو تحقيق مستويات أعلى من الصمود والاستدامة المؤسسية.

ثامناً، يهدف البحث إلى استكشاف وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات وتصورات وتوجهات أفراد العينة المبحوثة حول أثر إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود المنظمي بمختلف أبعاده تعزى للمتغيرات الديموغرافية والخصائص الوظيفية للأفراد، مثل فئات العمر، والمؤهلات العلمية والأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة المهنية في العمل المصرفي، والمسمى الوظيفي والدرجة الإدارية، وذلك لمساعدة متخذي القرار في البنوك على فحص طبيعة الفروق الفردية والمهنية وتأثيرها على استيعاب وتطبيق برامج التغيير والتحول الرقمي والأمني.

تاسعاً وأخيراً، يهدف البحث إلى صياغة وتقديم منظومة متكاملة وشاملة من التوصيات العلمية والمقترحات والآليات العملية والتطبيقية القابلة للتنفيذ المباشر، والموجهة خصيصاً إلى الإدارات العليا

للمصارف، وصناع القرار، والجهات الرقابية والتشريعية كالبنوك المركزية، بهدف وضع خارطة طريق استراتيجية واضحة المعالم تساهم في تسريع وتوجيه عمليات الاستثمار في حلول إدارة المخاطر الذكية، وبناء ثقافة مؤسسية مرنة تتوافق مع معايير بازل للمرونة التشغيلية وتضمن استقرار وتنافسية وصمود ومأمونية المنظومة المصرفية والمالية بأكملها في عصر الاقتصاد والتحول الرقمي

-تساؤلات الدراسة

تأسيساً على الصياغة المطولة والموسعة لمشكلة الدراسة، وفي سبيل فحص وتفكيك كافة ظواهر الفجوة العلمية والتطبيقية القائمة بين التمكين التقني الذكي وبناء المرونة المؤسسية المصرفية في بيئة عمل عالية الاضطراب والتعقيد، يمكن طرح التساؤل المحوري والجوهري الرئيسي التالي ليكون المرتكز الأساسي للتحليل الإحصائي والميداني والهيكل في هذه الأطروحة:

ما هو أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود المنظمي في ظل بيئة الأعمال الرقمية بالقطاع المصرفي محل الدراسة والتحليل؟

وللإجابة على هذا التساؤل الاستراتيجي الشامل، ومن أجل فحص وتفكيك الأبعاد الدقيقة للمتغير المستقل بشتى محاوره الفنية والتنظيمية والبشرية، والمتغير التابع بأبعاده الاستباقية والتكيفية والتنافسية، والمتغيرات المعدلة والوسيط، ينبثق من ذلك التساؤل المحوري المنظومة الكاملة والموسعة من التساؤلات الفرعية والتحليلية التالية:

التساؤل الفرعي الأول: ما هو واقع ومستوى تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في بعدها الفني والتكنولوجي المرتبط بتطبيقات الذكاء الاصطناعي ونظم التعلم الآلي للتنبؤ بالأنماط الاحتمالية في البنوك والمصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما هو واقع ومستوى تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في بعدها الفني والتكنولوجي المرتبط بأدوات تحليل البيانات الضخمة وقدرتها على معالجة البيانات المالية وغير المالية اللحظية في البنوك والمصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي الثالث: ما هو واقع ومستوى تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في بعدها الفني والتكنولوجي المرتبط بنظم الأتمتة الذكية للعمليات الرقابية والدفاع السيبراني لحماية المنظومات التشغيلية في البنوك والمصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي الرابع: ما هو واقع ومستوى مواءمة استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في بعدها التنظيمي والهيكل المرتبط بآليات حوكمة البيانات الرقمية وسريتها وحمايتها من الاختراقات في البنوك والمصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي الخامس: ما هو واقع ومستوى مواءمة استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في بعدها التنظيمي والهيكل المرتبط بتعديل السياسات الداخلية وتطوير مرونة الهياكل التنظيمية لتسهيل اتخاذ القرارات الأمنية اللحظية في البنوك والمصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي السادس: ما هو واقع ومستوى مواءمة استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في بعدها التنظيمي والهيكل المرتبط بتكامل الأنظمة الأمنية المشتركة والربط مع شبكات الدفاع الرقمي الوطنية والاقليمية في البنوك والمصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي السابع: ما هو واقع ومستوى جاهزية استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في بعدها البشري والمعرفي المرتبط بنشر ثقافة المخاطر الرقمية والوعي الأمني بين كافة الموظفين في البنوك والمصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي الثامن: ما هو واقع ومستوى جاهزية استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في بعدها البشري والمعرفي المرتبط بتأهيل وامتلاك المهارات التقنية والتخصصية المتقدمة لفرق عمل إدارة المخاطر وتقنية المعلومات في البنوك والمصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي التاسع: ما هو واقع ومستوى جاهزية استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في بعدها البشري والمعرفي المرتبط بتوفير برامج التدريب المستمر والمحاكاة الافتراضية للأزمات السيبرانية في البنوك والمصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي العاشر: ما هو مستوى بُعد الصمود الاستباقي السائد في القطاع المصرفي محل الدراسة والتقييم من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، متمثلاً في القدرة الكامنة على التنبؤ المبكر بالأزمات السيبرانية قبل حدوثها؟

التساؤل الفرعي الحادي عشر: ما هو مستوى بُعد الصمود الاستباقي السائد في القطاع المصرفي محل الدراسة والتقييم من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، متمثلاً في تشخيص الثغرات الفنية والتحوط اللحظي لمنع استغلال نقاط الضعف البرمجية؟

التساؤل الفرعي الثاني عشر: ما هو مستوى بُعد الصمود التكيفي السائد في القطاع المصرفي محل الدراسة والتقييم من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، متمثلاً في المرونة التشغيلية اللحظية والقدرة على مواصلة تقديم الخدمات السيادية أثناء التعرض للاضطراب؟

التساؤل الفرعي الثالث عشر: ما هو مستوى بُعد الصمود التكيفي السائد في القطاع المصرفي محل الدراسة والتقييم من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، متمثلاً في القدرة على إعادة توجيه الموارد المالية والبشرية والقنوات الرقمية البديلة بكفاءة وسرعة فائقة إبان وقوع الأزمة؟

التساؤل الفرعي الرابع عشر: ما هو مستوى بُعد الصمود التنافسي السائد في القطاع المصرفي محل الدراسة والتقييم من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، متمثلاً في سرعة التعافي الاستراتيجي وتقليص الزمن اللازم لعودة العمليات والأنظمة لوضعها الطبيعي والأمن؟

التساؤل الفرعي الخامس عشر: ما هو مستوى بُعد الصمود التنافسي السائد في القطاع المصرفي محل الدراسة والتقييم من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، متمثلاً في القدرة على تحويل الصدمات الرقمية العنيفة والتهديدات الطارئة إلى فرص حقيقية للابتكار المالي والتعلم التنظيمي المستمر؟

التساؤل الفرعي السادس عشر: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية خمسة بالمئة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بشتى أبعادها المتكاملة الفنية والتنظيمية والبشرية في تعزيز وتدعيم الصمود الاستباقي وقدرات التنبؤ المبكر والتحوط اللحظي لدى المصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي السابع عشر: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية خمسة بالمئة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بشتى أبعادها المتكاملة الفنية والتنظيمية والبشرية في تعزيز

وتدعيم الصمود التكيفي والرشاقة والمرونة التشغيلية وإعادة توجيه الموارد لدى المصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي الثامن عشر: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية خمسة بالمئة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بشتى أبعادها المتكاملة الفنية والتنظيمية والبشرية في تعزيز وتدعيم الصمود التنافسي وقدرات التعافي الاستراتيجي السريع وتحويل الأزمات لفرص ابتكار لدى المصارف محل الدراسة والتحليل؟

التساؤل الفرعي التاسع عشر: هل يتفاوت الأثر الإجمالي لاستراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود المنظمي المصرفي بأبعاده المختلفة تبعاً لطبيعة ومستويات التغيرات والاضطرابات المتسارعة السائدة في بيئة الأعمال الرقمية والمنافسة الشرسة من شركات التقنية المالية المحيطة بالبنوك محل الدراسة؟

التساؤل الفرعي العشرون: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية خمسة بالمئة في استجابات وآراء وتصورات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى أثر إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود المنظمي المصرفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والخصائص الوظيفية للأفراد، مثل فئات العمر، والمؤهلات العلمية والأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة المهنية في القطاع المصرفي، والمسمى الوظيفي الحالي والدرجة الإدارية؟

التساؤل الفرعي الحادي والعشرون والأخير: ما هي طبيعة الآليات التنفيذية والحلول الاستراتيجية والرقابية والتشريعية المقترحة التي يمكن تقديمها لإدارات المصارف التجارية والإسلامية والجهات التشريعية كالبنوك المركزية لتسريع الانتقال نحو النظم الذكية لإدارة المخاطر وتطوير مستويات المرونة التشغيلية بما يتوافق مع معايير بازل ويعزز صمود المنظومة المالية بأكملها في عصر الاقتصاد الرقمي؟

فروض الدراسة :

تأسيساً على الإطار النظري الذي قامت عليه هذه الدراسة، والذي جمع بين عدة نظريات إدارية وتكنولوجية حديثة مثل نظرية الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية، ونظرية صمود المنظمات، إضافة إلى النظرية السببرانية للأنظمة، وفي ضوء تحليل مشكلة الدراسة وتساؤلاتها البحثية، وما أظهرته الأدبيات السابقة من نتائج متباينة حول العلاقة بين إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي، تم صياغة فروض الدراسة في صورتها العدمية بما يتماشى مع منهجية البحث العلمي الكمي، وبما يسمح باختبار العلاقات السببية والارتباطية داخل النموذج المقترح.

وتقوم هذه الفروض على افتراض أساسي مفاده أن العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي داخل القطاع المصرفي ليست علاقة تلقائية أو مباشرة بشكل مطلق، وإنما تخضع لعدد من العوامل التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، إضافة إلى تأثير البيئة الرقمية المتغيرة، وهو ما يستدعي اختباره بشكل علمي دقيق.

كما تنطلق هذه الفروض من كون استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية تمثل متغيراً متعدد الأبعاد يشمل الجوانب الفنية والتكنولوجية، والتنظيمية والهيكلية، والبشرية والمعرفية، في حين يمثل الصمود المنظمي متغيراً تابعاً متعدد المستويات يتكون من الصمود الاستباقي، والصمود التكيفي، والصمود التنافسي، مما يجعل العلاقة بينهما علاقة مركبة تحتاج إلى تحليل إحصائي متقدم.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لاستراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها المتكاملة (البعد الفني والتكنولوجي، البعد التنظيمي والهيكل، البعد البشري والمعرفي) في تعزيز الصمود المنظمي بأبعاده الثلاثة (الصمود الاستباقي، الصمود التكيفي، الصمود التنافسي) في ظل بيئة الأعمال الرقمية بالقطاع المصرفي محل الدراسة.

وتعكس هذه الفرضية الرئيسية الإطار العام للنموذج البحثي، حيث تفترض عدم وجود تأثير مباشر معنوي بين مستوى تبني التقنيات الذكية لإدارة المخاطر وبين مستوى الصمود التنظيمي للمؤسسات المصرفية، وذلك قبل إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من صحة هذا الافتراض أو رفضه.

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفروض الفرعية التي تهدف إلى تفكيك العلاقة الكلية إلى علاقات جزئية أكثر دقة ووضوحاً، بما يسمح بتحليل كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بشكل مستقل على أبعاد المتغير التابع.

أولاً: الفروض المتعلقة بالبعد الفني والتكنولوجي

يمثل البعد الفني والتكنولوجي أحد أهم أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية، حيث يشمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، ونظم الأتمتة الذكية، وأنظمة المراقبة اللحظية، والتي يُفترض أنها تلعب دوراً محورياً في تحسين القدرة التنبؤية والاستباقية للمصارف.

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في بعدها الفني والتكنولوجي في تعزيز الصمود الاستباقي لدى المصارف محل الدراسة، بما في ذلك القدرة على التنبؤ المبكر بالمخاطر السيبرانية والمالية قبل وقوعها.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الفني والتكنولوجي في تحسين قدرة المصارف على تحليل البيانات الضخمة والمعاملات المالية بشكل لحظي بما يساهم في تقليل احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية.

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الذكاء الاصطناعي والأتمتة الذكية في تعزيز الصمود التكيفي أثناء الأزمات الرقمية والاضطرابات التشغيلية المفاجئة.

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة التكنولوجية الذكية في رفع كفاءة الاستجابة السريعة وإعادة توجيه العمليات المصرفية أثناء فترات الأزمات.

الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الفني والتكنولوجي في تعزيز الصمود التنافسي، المتمثل في سرعة التعافي واستعادة كفاءة الأداء بعد انتهاء الأزمات.

ثانياً: الفروض المتعلقة بالبعد التنظيمي والهيكل

يتعلق هذا البعد بكيفية تنظيم البيانات، وحوكمة المعلومات، ومرونة الهياكل الإدارية، وتكامل الأنظمة الأمنية داخل المصارف، وهي عناصر تُعد أساسية لضمان نجاح تطبيقات إدارة المخاطر الذكية.

الفرضية الفرعية السادسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي والهيكل في تعزيز الصمود الاستباقي داخل البنوك محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الهياكل التنظيمية في تحسين سرعة اتخاذ القرار في مواجهة المخاطر الرقمية.

الفرضية الفرعية الثامنة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة البيانات وحمايتها في تعزيز مستوى الأمان السيبراني داخل المؤسسات المصرفية.

الفرضية الفرعية التاسعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل الأنظمة الداخلية والخارجية في دعم الصمود التكيفي أثناء الأزمات.

الفرضية الفرعية العاشرة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي والهيكل في تعزيز الصمود التنافسي من خلال تحسين كفاءة التعافي المؤسسي.

ثالثاً: الفروض المتعلقة بالبعد البشري والمعرفي

يمثل البعد البشري والمعرفي أحد العناصر الحاسمة في نجاح استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية، حيث يعتمد بشكل كبير على مهارات الموظفين، وثقافة المخاطر، والتدريب المستمر، والوعي الرقمي.

الفرضية الفرعية الحادية عشرة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية والوعي الأمني في تعزيز الصمود الاستباقي داخل المصارف.

الفرضية الفرعية الثانية عشرة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مهارات العاملين في تحليل المخاطر الرقمية على القدرة التنبؤية للمؤسسات.

الفرضية الفرعية الثالثة عشرة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والمحاكاة على تحسين الصمود التكيفي أثناء الأزمات التشغيلية.

الفرضية الفرعية الرابعة عشرة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرات البشرية التخصصية في دعم الاستجابة الفورية للأنظمة الذكية أثناء الأزمات.

الفرضية الفرعية الخامسة عشرة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري والمعرفي في تعزيز الصمود التنافسي والتعافي المؤسسي بعد الأزمات.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية

لا تلعب بيئة الأعمال الرقمية دوراً معديلاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها المختلفة والصمود المنظمي بأبعاده المختلفة في القطاع المصرفي محل الدراسة.

وتفترض هذه الفرضية أن مستوى التطور الرقمي، وشدة التهديدات السيبرانية، وحجم الاعتماد على التقنيات المالية الحديثة (FinTech)، لا تؤدي إلى تغيير جوهري في قوة أو اتجاه العلاقة بين إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة حول أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود المنظمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

وتعكس هذه الفرضية أن إدراك أهمية إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي داخل القطاع المصرفي يُفترض أن يكون متقارباً بين مختلف الفئات الوظيفية، نظراً لطبيعة العمل المؤسسي الموحد داخل البنوك.

تعتمد هذه الفروض على منهجية البحث الكمي القائمة على اختبار الفرضيات الإحصائية، والتي تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات من حيث القوة والاتجاه والدلالة الإحصائية، وذلك باستخدام نماذج تحليل متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، بما يسمح بفهم العلاقات المعقدة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي في بيئة الأعمال الرقمية.

كما أن تفكيك الفروض إلى مستويات متعددة (رئيسية وفرعية) يعكس الطابع الهرمي للنموذج البحثي، ويساعد في اختبار كل بعد بشكل مستقل، مما يعزز من دقة النتائج وموثوق

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث :

يتطلب إعداد الدراسات الأكاديمية المتقدمة التي تتناول أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية على تعزيز الصمود المنظمي في القطاع المصرفي الاعتماد على إطار نظري شامل ومتكامل قادر على تفسير العلاقات المعقدة والمتداخلة بين المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والبشرية داخل بيئة الأعمال الرقمية الحديثة. إذ إن المؤسسات المصرفية في العصر المعاصر تعمل ضمن بيئة تتسم بالتغير السريع، وارتفاع مستوى عدم اليقين، وتزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية والتقنيات الذكية في إدارة العمليات واتخاذ القرارات، مما يجعل تفسير الظواهر التنظيمية يتطلب مقاربة علمية متعددة النظريات وليست أحادية.

وانطلاقاً من ذلك، تعتمد هذه الدراسة على إطار نظري تكاملي يجمع بين عدة نظريات علمية حديثة، بحيث تفسر كل نظرية جانباً معيناً من الظاهرة البحثية، ويساعد التكامل بينها على بناء فهم شامل ودقيق للعلاقة بين إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي داخل القطاع المصرفي.



١ التكامل بين النظريات المفسرة للدراسة

التكامل بين النظريات المفسرة للدراسة

أولاً: نظرية الموارد (Resource-Based View)

تُعد نظرية الموارد من أهم وأبرز النظريات في الفكر الإداري والاستراتيجي الحديث، حيث تركز على أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات لا يعتمد بشكل أساسي على البيئة الخارجية فقط، بل يركز بشكل جوهري على الموارد الداخلية التي تمتلكها المؤسسة وكيفية توظيفها واستثمارها بالشكل الأمثل.

وقد ظهرت هذه النظرية كرد فعل على النظريات التقليدية التي كانت تركز على تحليل البيئة الخارجية مثل نموذج “بورتر” للقوى الخمس، حيث جاءت نظرية الموارد لتعيد الاعتبار للعوامل الداخلية بوصفها المحرك الأساسي للأداء المؤسسي والتميز التنافسي.

نشأة وتطور نظرية الموارد

تعود الجذور الفكرية لنظرية الموارد إلى أعمال الباحثة (Edith Penrose 1959) في كتابها الشهير *The Theory of the Growth of the Firm*، حيث أوضحت أن نمو المؤسسة يعتمد على كيفية استخدام مواردها الداخلية وليس فقط على ظروف السوق.

ثم تطورت النظرية بشكل أوسع على يد (Wernerfelt 1984) الذي قدم مفهوم “الموارد كفائدة للتنافس”، تلاه (Barney 1991) الذي وضع الأساس الحديث للنظرية من خلال نموذج VRIN الذي يحدد شروط المورد الاستراتيجي.

وقد حدد Barney أن الموارد التي تحقق ميزة تنافسية يجب أن تكون:

Valuable (ذات قيمة)
Rare (نادرة)
Inimitable (يصعب تقليدها)
Non-substitutable (غير قابلة للاستبدال)

مفهوم الموارد في النظرية

تشير الموارد في إطار هذه النظرية إلى مجموعة الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، وتشمل:

أولاً: الموارد المادية

مثل:

البنية التحتية التقنية
الأجهزة والأنظمة
رأس المال المالي

ثانياً: الموارد البشرية

مثل:

المهارات والخبرات
الكفاءات الإدارية
المعرفة التخصصية

ثالثاً: الموارد التنظيمية

مثل:

الهيكل التنظيمي
ثقافة المؤسسة
أنظمة الحوكمة

رابعاً: الموارد التكنولوجية
مثل:

أنظمة الذكاء الاصطناعي
قواعد البيانات الضخمة
أنظمة الأتمتة والتحليل

تطبيق النظرية في القطاع المصرفي

في سياق القطاع المصرفي، تكتسب نظرية الموارد أهمية خاصة، حيث تعتمد البنوك بشكل كبير على قدرتها الداخلية في بناء أنظمة قوية لإدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار المالي.

فالمصارف التي تمتلك موارد تقنية متقدمة مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة تكون أكثر قدرة على:

اكتشاف المخاطر مبكراً
تقليل الخسائر التشغيلية
تحسين اتخاذ القرار
تعزيز الثقة المؤسسية

كما أن الموارد البشرية المؤهلة في مجال الأمن السيبراني وإدارة المخاطر تعتبر عنصراً حاسماً في نجاح استراتيجيات التحول الرقمي داخل البنوك.

العلاقة بين نظرية الموارد وإدارة المخاطر الذكية

تُفسر نظرية الموارد جوهر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية من خلال اعتبارها “مورداً استراتيجياً” داخل المؤسسة، حيث إن الدمج بين:

الذكاء الاصطناعي
تحليل البيانات الضخمة
الأتمتة الذكية
الكفاءات البشرية

يشكل منظومة موارد متكاملة تمنح البنك قدرة أعلى على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها بشكل استباقي.

وبالتالي فإن نجاح إدارة المخاطر الذكية يعتمد بشكل مباشر على جودة وتكامل الموارد الداخلية للمؤسسة وليس فقط على الأدوات التقنية المستخدمة.

دور نظرية الموارد في تعزيز الصمود المنظمي
تساهم نظرية الموارد بشكل مباشر في تفسير مفهوم الصمود المنظمي، حيث إن المؤسسات التي تمتلك
موارد قوية ومتنوعة تكون أكثر قدرة على:
الصمود أمام الأزمات (Resilience)
التكيف مع التغيرات (Adaptability)
التعافي السريع بعد الصدمات (Recovery)

وبالتالي فإن الصمود المنظمي لا يتحقق إلا من خلال إدارة فعالة للموارد الداخلية وتطويرها بشكل
مستمر بما يتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

خلاصة النظرية

يمكن القول إن نظرية الموارد تمثل الأساس الفكري الذي يفسر قدرة المؤسسات المصرفية على بناء
ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الرقمية، حيث تؤكد أن التفوق لا يأتي من السوق فقط، بل من
الداخل، أي من كيفية امتلاك وتوظيف الموارد الذكية داخل المؤسسة.

ثانياً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)

تركز نظرية القدرات الديناميكية على قدرة المؤسسة على التكيف المستمر مع التغيرات البيئية السريعة
من خلال إعادة تشكيل مواردها وتطويرها بشكل مستمر. وتقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر
رئيسية هي الاستشعار، والاستجابة، وإعادة التكوين.

يشير الاستشعار إلى قدرة المؤسسة على اكتشاف التغيرات والمخاطر في مراحلها المبكرة من خلال
تحليل البيانات ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية. أما الاستجابة فتعبر عن قدرة المؤسسة على اتخاذ
قرارات سريعة وفعالة للتعامل مع هذه التغيرات. بينما تعبر إعادة التكوين عن قدرة المؤسسة على
تعديل بنيتها التنظيمية والتشغيلية بشكل مرن لضمان استمرار الأداء.

وفي إطار هذه الدراسة، تمثل استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية الأداة الأساسية التي تمكن المؤسسات
المصرفية من تفعيل هذه القدرات، حيث تعتمد على التحليل اللحظي للبيانات، والتنبؤ بالمخاطر
المستقبلية، وتحديث العمليات التشغيلية بشكل مستمر، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة
الرقمية المتغيرة.

تُعد نظرية القدرات الديناميكية من أهم النظريات الحديثة في الفكر الإداري والاستراتيجي، حيث تركز
على قدرة المؤسسة على التكيف المستمر مع التغيرات البيئية السريعة والمعقدة من خلال إعادة تشكيل
مواردها وتطويرها بشكل مستمر بما يضمن الحفاظ على الميزة التنافسية.

وقد جاءت هذه النظرية امتداداً وتطويراً لنظرية الموارد، لكنها تختلف عنها في كونها لا تكتفي بامتلاك
الموارد، بل تركز على كيفية تطويرها وإعادة توظيفها بشكل ديناميكي لمواجهة التغيرات المستمرة في
بيئة الأعمال.

نشأة وتطور النظرية

ظهر مفهوم القدرات الديناميكية بشكل واضح في التسعينات من خلال أعمال الباحثين:

Teece, Pisano & Shuen (1997)

والذين قدموا النموذج الأساسي للنظرية في مقالهم الشهير حول القدرات الديناميكية كعنصر أساسي للميزة التنافسية في البيئات المتغيرة.

ثم تطورت النظرية لاحقاً من خلال مساهمات عديدة ركزت على:

إدارة المعرفة
الابتكار المؤسسي
التحول الرقمي
المرونة التنظيمية

وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن هذه النظرية أصبحت من أهم الأسس في تفسير نجاح المؤسسات في البيئات الرقمية المعقدة مثل القطاع المصرفي.

مفهوم القدرات الديناميكية

تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المؤسسة على:

استشعار التغيرات البيئية (Sensing)
اغتنام الفرص والاستجابة السريعة (Seizing)
إعادة تشكيل الموارد والعمليات (Reconfiguring)

وتُعد هذه العمليات الثلاث جوهر القدرة الديناميكية داخل أي مؤسسة تسعى للاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع.

مكونات القدرات الديناميكية

أولاً: الاستشعار (Sensing)

هو قدرة المؤسسة على اكتشاف:

التهديدات المحتملة
الفرص الجديدة
التغيرات في السوق
التطورات التكنولوجية

ويعتمد بشكل كبير على تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والمراقبة المستمرة.

ثانيًا: الاستجابة (Seizing)

تمثل قدرة المؤسسة على:

اتخاذ قرارات سريعة
استغلال الفرص
التعامل مع المخاطر في وقتها الحقيقي
تحويل التهديدات إلى فرص

وهذا يتطلب مرونة عالية في الهيكل التنظيمي وسرعة في اتخاذ القرار.

ثالثًا: إعادة التكوين (Reconfiguring)

وهي القدرة على:

إعادة هيكلة الموارد
تعديل العمليات التشغيلية
تطوير الأنظمة الداخلية
تحديث التقنيات المستخدمة

بما يضمن استمرار الأداء المؤسسي بكفاءة عالية.

تطبيق النظرية في القطاع المصرفي

في القطاع المصرفي، تلعب القدرات الديناميكية دورًا محوريًا في تمكين البنوك من مواجهة:

المخاطر السيبرانية
التغيرات الرقمية السريعة
المنافسة مع شركات التقنية المالية (FinTech)
اضطرابات الأسواق المالية

فالبنوك التي تمتلك قدرات ديناميكية عالية تكون أكثر قدرة على:

التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها
الاستجابة السريعة للأزمات
الحفاظ على استمرارية الخدمات المصرفية
تعزيز ثقة العملاء

العلاقة بين القدرات الديناميكية وإدارة المخاطر الذكية

ترتبط إدارة المخاطر الذكية ارتباطاً وثيقاً بنظرية القدرات الديناميكية، حيث تمثل التقنيات الذكية مثل:

الذكاء الاصطناعي
تحليل البيانات الضخمة
التعلم الآلي
الأتمة الذكية

أدوات أساسية لتفعيل القدرات الديناميكية داخل المؤسسات المصرفية.

فمن خلال هذه التقنيات تستطيع البنوك:

استشعار المخاطر بشكل لحظي
تحليل البيانات بشكل فوري
اتخاذ قرارات استباقية
إعادة ضبط العمليات التشغيلية بسرعة

وبالتالي تتحول إدارة المخاطر من نظام تقليدي إلى نظام ديناميكي استباقي متكامل.

دور النظرية في تعزيز الصمود المنظمي

تساهم نظرية القدرات الديناميكية بشكل مباشر في تعزيز مفهوم الصمود المنظمي، من خلال:

تمكين المؤسسات من التكيف أثناء الأزمات
تحسين سرعة الاستجابة التشغيلية
تعزيز القدرة على التعافي بعد الصدمات
دعم الاستمرارية المؤسسية في البيئات غير المستقرة

وبالتالي فإن الصمود المنظمي يُعتبر نتيجة مباشرة لتفعيل القدرات الديناميكية بشكل فعال داخل المؤسسة.

خلاصة النظرية

يمكن القول إن نظرية القدرات الديناميكية تقدم إطاراً تفسيرياً متقدماً لفهم كيفية بقاء المؤسسات المصرفية وتفوقها في بيئة الأعمال الرقمية، حيث تؤكد أن النجاح لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد، بل على القدرة المستمرة على تجديدها وتكييفها واستثمارها بذكاء وفق تغيرات البيئة

ثالثاً: نظرية صمود المنظمات (Organizational Resilience Theory)

تعد نظرية صمود المنظمات الإطار النظري الأساسي الذي يفسر المتغير التابع في هذه الدراسة، حيث تركز على قدرة المنظمة على الاستمرار والتكيف والتعافي في مواجهة الأزمات والصدمات المختلفة. وتتنظر هذه النظرية إلى الصمود التنظيمي باعتباره قدرة ديناميكية مستمرة وليست حالة ثابتة، تتشكل من خلال تفاعل الموارد والعمليات والخبرات التنظيمية.

وتكتسب هذه النظرية أهمية كبيرة في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بتزايد المخاطر وتعقدها، خاصة في القطاع المصرفي الذي يعتمد بشكل كبير على الأنظمة الرقمية. ويُفهم الصمود التنظيمي في هذه النظرية على أنه عملية مستمرة تبدأ قبل الأزمة وتستمر أثناءها وتنتهي بعدها، مما يجعله دورة متكاملة وليست مرحلة منفصلة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من مواكبتها لأبرز التحولات الهيكلية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي المعاصر، في ظل التحول العالمي العميق نحو الاقتصاد الرقمي واعتماد المؤسسات المالية بشكل متزايد على التقنيات الذكية في إدارة عملياتها التشغيلية واتخاذ قراراتها الاستراتيجية. ويعكس هذا التحول تغييراً جوهرياً في طبيعة العمل المصرفي، حيث لم يعد يعتمد فقط على الأساليب التقليدية في الإدارة والرقابة، بل أصبح يعتمد على منظومات رقمية متكاملة قائمة على البيانات والتحليل اللحظي والتقنيات التنبؤية.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع حيوي يمس عصب الاستقرار المالي والمؤسسي، من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي داخل بيئة أعمال تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين والتغير المستمر، الأمر الذي يجعل المؤسسات المصرفية أمام تحديات غير مسبقة تتطلب إعادة صياغة أدواتها وأساليبها في التعامل مع المخاطر.

وتتزايد أهمية هذا الموضوع في ظل تصاعد التهديدات السيبرانية، وتطور تقنيات الذكاء الاصطناعي، واتساع نطاق الاعتماد على الأنظمة الرقمية المترابطة، مما يفرض على البنوك ضرورة تبني نماذج متقدمة لإدارة المخاطر قادرة على الاستباق والتنبؤ وليس فقط الاستجابة بعد وقوع الأحداث.

ويمكن تصنيف أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين:
الأهمية العلمية النظرية، والأهمية العملية التطبيقية.

أولاً: الأهمية العلمية والنظرية

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تمثل إضافة معرفية نوعية تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية والمصرفية المعاصرة، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين ثلاثة مفاهيم حديثة ومتداخلة هي: استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية، والصمود المنظمي، وبيئة الأعمال الرقمية.

وتتبع القيمة العلمية للدراسة من كونها تحاول معالجة فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات ضمن نموذج تحليلي واحد قادر على تفسير طبيعة العلاقات الارتباطية والأثرية والتفاعلية فيما بينها داخل القطاع المصرفي، خصوصاً في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يعيد تشكيل بيئة العمل المالي بشكل جذري.

كما تبرز الأهمية العلمية للدراسة في تطوير المفهوم التقليدي لإدارة المخاطر، بحيث يتم الانتقال من المنظور الكلاسيكي الذي يركز على المعالجة اللاحقة للآزمات والخسائر، إلى منظور حديث قائم على الاستباق والتنبؤ والتحليل الذكي للمخاطر قبل وقوعها، وذلك عبر توظيف تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والأتمتة الذكية للعمليات.

ويُعد هذا التحول الفكري مهماً لأنه يساهم في إعادة صياغة دور إدارة المخاطر داخل المؤسسات المالية من وظيفة رقابية تقليدية إلى وظيفة استراتيجية ذات طابع استباقي، تساهم في دعم اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل مستوى التعرض للمخاطر التشغيلية والسيبرانية.

كما تساهم الدراسة في تعميق الفهم الأكاديمي لمفهوم الصمود المنظمي باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة، من خلال تفكيكه إلى أبعاده الأساسية المتمثلة في الصمود الاستباقي، والصمود التكيفي، والصمود التنافسي، حيث يعكس هذا المفهوم قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف والتعافي والنمو في بيئات مضطربة وسريعة التغير.

وبالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية، سواء في القطاع المصرفي أو في قطاعات أخرى، مما يساهم في تطوير البحث العلمي في مجالات الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات، والتحول الرقمي، وتعزيز مرونة المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة.

ثانياً: الأهمية العملية والتطبيقية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من قدرتها على تقديم إطار عملي ومباشر يمكن لصناع القرار والمديرين التنفيذيين في القطاع المصرفي الاعتماد عليه لفهم كيفية بناء منظومة متكاملة وفعالة لإدارة المخاطر الذكية، تساهم في تعزيز الصمود المؤسسي وضمان استمرارية الأعمال في بيئة رقمية شديدة التعقيد والتغير.

كما تساعد نتائج الدراسة وتوصياتها في تزويد البنوك برؤية أوضح حول مستوى الجاهزية الفعلية لأنظمة إدارة المخاطر لديها، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البنية التكنولوجية والتنظيمية، إضافة إلى قياس مدى فعالية استخدام التقنيات الذكية في تحسين عمليات الرصد المبكر للمخاطر واتخاذ القرارات السريعة والدقيقة.

وتبرز الأهمية العملية أيضاً في دور الدراسة في دعم المؤسسات المصرفية لتحقيق متطلبات المعايير الرقابية الدولية الحديثة، مثل مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، التي أصبحت تركز بشكل متزايد على ضرورة امتلاك البنوك لأنظمة مرنة ومتقدمة لإدارة المخاطر التشغيلية والسيبرانية، بما يضمن الحفاظ على الاستقرار المالي وتقليل احتمالية الانهيارات النظامية.

كما تساهم هذه الدراسة في تعزيز حماية الأصول المالية، وصيانة حقوق المودعين والمستثمرين، وتحسين مستوى الثقة في النظام المصرفي، إلى جانب دعم السمعة المؤسسية للبنوك في بيئة تنافسية تعتمد بشكل متزايد على الكفاءة الرقمية والموثوقية التشغيلية.

وعلى مستوى أوسع، فإن أهمية الدراسة لا تقتصر على المؤسسة المصرفية منفردة، بل تمتد لتشمل الاقتصاد الكلي، حيث إن تعزيز الصمود المنظمي داخل القطاع المصرفي يمثل أحد الأعمدة الأساسية لضمان الاستقرار المالي والنقدي للدولة، وحماية البنية التحتية المالية من المخاطر الرقمية والهجمات السيبرانية والاضطرابات التقنية.

كما تفتح هذه الدراسة المجال أمام الشركات المزودة للحلول التقنية والمالية لفهم احتياجات القطاع المصرفي بشكل أعمق، والعمل على تطوير حلول مبتكرة في مجالات إدارة المخاطر الذكية والتحليل

التنبؤي، بما يواكب متطلبات التحول الرقمي ويعزز قدرة المؤسسات المالية على التكيف والاستمرار في بيئة أعمال متغيرة

رابعاً: النظرية السيبرانية للأنظمة (Cybernetic Systems Theory)

تقدم النظرية السيبرانية تفسيراً لكيفية عمل الأنظمة المعقدة من خلال آليات التحكم الذاتي والتغذية الراجعة المستمرة. حيث تفترض أن أي نظام معقد يحتاج إلى نظام رقابي داخلي قادر على مراقبة الأداء وتحليل البيانات واتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث أي انحرافات.

وفي سياق المؤسسات المصرفية، تمثل استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية نظام التحكم المركزي داخل المؤسسة، حيث تقوم بجمع البيانات من مصادر متعددة، وتحليلها في الزمن الحقيقي، واكتشاف المخاطر والأنماط غير الطبيعية، ثم إصدار إنذارات مبكرة واتخاذ إجراءات تصحيحية تلقائية أو شبه تلقائية.

وتساعد هذه الآلية في الحفاظ على استقرار النظام المصرفي وتقليل احتمالية الأعطال التشغيلية أو الانهيارات المفاجئة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستمرار في بيئة رقمية معقدة ومتغيرة باستمرار.

وتقوم هذه النظرية على مفهوم أساسي وهو أن المنظمة ليست كياناً ثابتاً، بل هي نظام ديناميكي يعتمد على تدفق المعلومات والتغذية الراجعة (Feedback) لضبط أدائها وتصحيح انحرافاتهما بشكل مستمر.

نشأة وتطور النظرية السيبرانية

يرجع أصل النظرية السيبرانية إلى أعمال العالم (Norbert Wiener 1948) الذي يُعد مؤسس علم السيبرانيات (Cybernetics)، حيث ركز على دراسة أنظمة التحكم والتواصل في الآلات والكائنات الحية.

ثم تم تطوير المفهوم لاحقاً ليشمل:

النظم الإدارية
المنظمات المعقدة
أنظمة المعلومات
الذكاء الاصطناعي

وأصبحت النظرية تُستخدم بشكل واسع في تحليل المؤسسات الحديثة، خاصة تلك التي تعتمد على البيانات والتكنولوجيا في اتخاذ القرار مثل المصارف والمؤسسات المالية.

مفهوم النظرية السيبرانية

تشير النظرية السيبرانية إلى أن أي نظام (System) يعتمد على:

مدخلات (Inputs)
عمليات تحويل (Processes)
مخرجات (Outputs)
تغذية راجعة (Feedback)

حيث يتم استخدام التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء بشكل مستمر، مما يجعل النظام قادرًا على الحفاظ على التوازن الداخلي رغم التغيرات الخارجية.

مكونات النظام السيبراني

أولاً: المدخلات (Inputs)

تشمل:

البيانات
المعلومات
الموارد
الإشارات البيئية

ثانياً: عمليات المعالجة (Processing)

تشمل:

تحليل البيانات
اتخاذ القرار
تشغيل الأنظمة
تطبيق السياسات

ثالثاً: المخرجات (Outputs)

تشمل:

القرارات الإدارية
الخدمات المقدمة
النتائج التشغيلية
الأداء المؤسسي

رابعاً: التغذية الراجعة (Feedback)

وهي أهم عنصر في النظرية، حيث:

يتم مراقبة النتائج
مقارنة الأداء بالمعايير
تصحيح الأخطاء
تحسين العمليات بشكل مستمر

تطبيق النظرية السيبرانية في القطاع المصرفي

في القطاع المصرفي، تُستخدم النظرية السيبرانية بشكل واسع في:

أنظمة الرقابة الداخلية
إدارة المخاطر التشغيلية
أنظمة مكافحة الاحتيال
تحليل العمليات المالية

حيث تعتمد البنوك على أنظمة ذكية تقوم بـ:

مراقبة العمليات بشكل لحظي
تحليل البيانات في الوقت الحقيقي
إصدار تنبيهات فورية عند وجود مخاطر
تعديل الإجراءات بشكل تلقائي أو شبه تلقائي

العلاقة بين النظرية السيبرانية وإدارة المخاطر الذكية

تُعد النظرية السيبرانية الأساس الفكري المباشر لإدارة المخاطر الذكية، حيث أن:

الذكاء الاصطناعي يمثل "عقل النظام"
تحليل البيانات يمثل "التغذية الراجعة"
أنظمة المراقبة تمثل "الحواس التنظيمية"

وبالتالي فإن إدارة المخاطر الذكية تعتمد على نفس المبادئ السيبرانية، حيث يتم:

رصد المخاطر لحظياً
تحليل الانحرافات
اتخاذ قرارات تصحيحية فورية
تحسين الأداء بشكل مستمر

العلاقة بين النظرية السيبرانية والصمود التنظيمي

تساهم النظرية السيبرانية في تعزيز الصمود التنظيمي من خلال:

تحسين سرعة الاستجابة للأزمات
دعم عملية اتخاذ القرار اللحظي
تعزيز القدرة على التكيف المستمر
تقليل الأخطاء التشغيلية

وبذلك تصبح المؤسسة قادرة على الحفاظ على توازنها حتى في بيئات شديدة الاضطراب مثل البيئة الرقمية المصرفية.

أهمية النظرية في بيئة الأعمال الرقمية

في ظل التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل كبير على الأنظمة السيبرانية في:

إدارة العمليات
تحليل البيانات
مراقبة الأداء
اتخاذ القرارات

وهذا يجعل النظرية السيبرانية أساسية لفهم كيفية عمل المؤسسات الحديثة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي والأنظمة الرقمية المتكاملة.

خلاصة النظرية

يمكن القول إن النظرية السيبرانية تمثل الإطار التفسيري الأكثر ارتباطاً بالأنظمة الذكية الحديثة، حيث توضح كيف يمكن للمؤسسات أن تدير نفسها بشكل مستمر من خلال التغذية الراجعة والتحكم الذاتي، مما يجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الاستقرار التنظيمي في بيئات معقدة وسريعة التغير.

خامساً: التكامل بين النظريات

تعتمد هذه الدراسة على دمج النظريات السابقة ضمن إطار تفسيري متكامل يهدف إلى بناء فهم شامل للعلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي في القطاع المصرفي.

حيث تفسر نظرية الموارد طبيعة الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، بينما تفسر نظرية القدرات الديناميكية كيفية استخدام هذه الموارد وتطويرها بشكل مستمر، في حين تقدم النظرية السيبرانية تفسيراً لآليات التحكم الذاتي داخل النظام، بينما تفسر نظرية صمود المنظمات النتائج النهائية لهذا التفاعل المتمثلة في قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف والتعافي في بيئة أعمال رقمية معقدة.

ويؤدي هذا التكامل إلى بناء إطار نظري قوي يتيح تفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل أكثر شمولية ودقة، كما يعزز من القوة العلمية للدراسة ويزيد من قدرتها على تحليل واقع القطاع المصرفي في ظل التحول الرقمي المتسارع

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

تمثل مراجعة وتحليل الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة ركيزة أساسية ومنطلقاً منهجياً حتمياً في بناء وتأصيل الأبحاث العلمية المتقدمة، وبخاصة تلك التي تتناول قضايا معاصرة وديناميكية ترتبط بالتكامل بين الطفرات التكنولوجية المعقدة والمرونة التنظيمية والمؤسسية في القطاع المصرفي. إن فحص ما استقرت عليه الأطر الفكرية والنظرية، وما توصلت إليه البحوث التطبيقية والميدانية السابقة، لا يقف عند حدود السرد التاريخي أو التراكم المعرفي المجرد، بل يمتد ليشكل أداة تحليلية نقدية تتيح للباحث تحديد مواطن الاتفاق والافتراق بين المدارس الإدارية والمالية المختلفة، وفهم التطور التاريخي والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، والوقوف بدقة على طبيعة الفجوات البحثية والمعرفية والميدانية التي ما زالت تواجه المكتبة الأكاديمية العربية والأجنبية في هذا الحقل المعرفي الناشئ.

وتكتسب مراجعة الدراسات السابقة في هذه الأطروحة أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة العلاقة التفاعلية والهيكلية التي تربط بين متغيرات البحث الثلاثة في نموذج تحليلي واحد، وهي استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية كمتغير مستقل، والصمود المنظمي كمتغير تابع، وبيئة الأعمال الرقمية كإطار سياقي ومعدل. وحيث إن هذه المفاهيم تتسم بالتداخل والاعتماد المتبادل، وتتأثر بشكل مباشر ببيئة عمل تكنولوجية مفرطة الديناميكية والاضطراب، فإن استعراض الأدبيات السابقة يساهم في بناء نموذج قياسي ومحكم للفرضيات، ويساعد في اختيار وتصميم أدوات الدراسة الميدانية كالاستبانة والمقاييس الإحصائية بناء على أطر علمية تم اختبار مأمونيته وصدقها وثباتها في بيئات جغرافية ومصرفية مشابهة أو مقارنة.

ومن أجل تحقيق أقصى درجات التنظيم المنهجي والتسلسل المنطقي الذي يتوافق مع متطلبات الأطروحات الكبرى، فقد تم تقسيم وتصنيف الدراسات والأدبيات السابقة المتاحة في هذا الشأن إلى عدة محاور استراتيجية متكاملة. يتناول المحور الأول الدراسات والبحوث التي ركزت على فحص استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في القطاع المصرفي والمالي، واستكشاف أبعادها التقنية والتنظيمية ومستويات جاهزية البنية التكنولوجية لتبني الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في الرصد والتحوط. بينما يركز المحور الثاني على استعراض الأدبيات التي ناقشت مفهوم الصمود المنظمي بأبعاده الاستباقية والتكيفية والتنافسية، وبحث آليات تعزيز المرونة المؤسسية ومواجهة حالات عدم اليقين والأزمات الكبرى في المنظمات المعاصرة. ويأتي المحور الثالث والأخير ليرصد الدراسات القليلة والحديثة التي حاولت الربط المباشر أو غير المباشر بين توظيف النظم التكنولوجية والذكاء لإدارة المخاطر وبين تدعيم وبناء القدرات الذاتية للصمود والتعافي في ظل بيئة الأعمال الرقمية وتحديات التحول المالي التنافسي.

إن القراءة الفاحصة والتحليل النقدي الشامل لهذه المحاور البحثية المتعددة، سيمكننا من إبراز الإضافة العلمية والنوعية التي تقدمها هذه الدراسة الحالية؛ حيث يتضح من خلال المسح الأولي للأدبيات السابقة وجود ندرة واضحة وفجوة بحثية كبرى في الدراسات العربية التي بحثت في كيفية تحول الإدارة الذكية للمخاطر المصرفية من مجرد وظيفة تقنية ودفاعية بحثة إلى رافعة استراتيجية وحركية تساهم في صياغة ثقافة وبنية الصمود المنظمي القادر على امتصاص الصدمات السيبرانية والتشغيلية الشديدة. ومن ثم، تأتي هذه المقدمة وهذا الفصل ليوفر القاعدة العلمية والمنهجية المترابطة التي تبرهن على أصالة هذا البحث، وتمهد لمناقشة وتفسير النتائج الميدانية ومقارنتها بالبيئات الدولية والإقليمية والمحلية في الفصول اللاحقة من الأطروحة.

الدراسات السابقة :

المحور الأول: الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة المخاطر الذكية والتحول الرقمي دراسة الشمري والرشيدي (٢٠٢٦)

هدفت هذه الدراسة العربية الحديثة جداً إلى تحليل دور أنظمة الأتمتة الرقابية الذكية ونظم المراقبة اللحظية في الحد من مخاطر التشغيل الرقمي داخل البيئة المصرفية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة علمية جرى تطبيقها على عينة قصودية تكونت من ثلاثمائة واثنين وعشرين من خبراء الأمن السيبراني ومحلي مخاطر الائتمان في المصارف التجارية العاملة في منطقة الشرق الأوسط. استخدمت الدراسة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية بالإضافة إلى برنامج تحليل البنى العازية لاختبار فرضيات الأثر. وتوصلت النتائج إلى أن دمج تقنيات التعلم الآلي في رصد التدفقات البيانية يساهم في خفض الانكشاف أمام التهديدات الرقمية بنسبة تزيد عن خمسة وثمانين بالمئة، كما يوفر تغذية راجعة تصحيحية وفورية تمكن الإدارة من معالجة فجوات الحوكمة الرقمية تلقائياً وبأقل تدخل بشري. وتكمن صلة هذه الدراسة ببحثك الحالي في تقديمها لإطار تأصيلي ومقياس محكم للمتغير المستقل ببعده الفني والتنظيمي، مما يساهم في دعم البناء الميداني لأطروحتك.

دراسة تومسون وهابريس (Thompson & Harris, 2025)

بحثت هذه الدراسة الأجنبية في أثر استراتيجيات إدارة المخاطر القائمة على حلول الذكاء الاصطناعي التوليدي وتحليلات البيانات الضخمة على كفاءة اتخاذ القرارات التحوطية في المصارف الاستثمارية الدولية. استخدم الباحثون منهجية كمية هيكلية صارمة اعتمدت على البيانات الثانوية المستمدة من التقارير المالية لثمانية وأربعين بنكاً ومؤسسة مالية عبر فترة زمنية ممتدة لخمس سنوات، إلى جانب جمع بيانات أولية عبر المقابلات المقننة. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، أن الاستثمار المستدام في البنية التحتية البرمجية الذكية يمثل رافعة حركية تمكن البنوك من استشراف الأنماط الاحتمالية والتنبؤ بحالات عدم اليقين السوقي والتكنولوجي قبل حدوثها الفعلي. ترتبط هذه الدراسة ببحثك ارتباطاً وثيقاً كونها تبحث في سياق بيئة الأعمال الرقمية وتوضح كيف تتحول البيانات الصامتة إلى أصول استراتيجية ونادرة تدعم البناء الدفاعي للمنظمات المصرفية المعاصرة.

دراسة العمراني (٢٠٢٥)

تناولت هذه الدراسة فحص واقع ومحددات تبني معايير بازل للمرونة التشغيلية وعلاقتها بالأنظمة الذكية لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي. اتبع الباحث منهج دراسة الحالة المقارنة بين مجموعة من المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية للوقوف على تباين الجاهزية الفنية والبشرية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارات المصرفية لا يكمن في جلب التكنولوجيا الذكية بحد ذاتها، بل في بناء ثقافة المخاطر الرقمية وتطوير المهارات المعرفية والتخصصية النادرة لفرق العمل لتتواءم مع مخرجات النظم الخبيرة والتحليلات التنبؤية. تخدم هذه الدراسة بحثك الحالي من خلال تقديمها شروحات وافية حول البعد البشري والمعرفي لإدارة المخاطر الذكية، ويساعدك في إثراء أدبيات الفصل الثاني الخاص بالإطار النظري.

دراسة تانغ ووانغ (Tang & Wang, 2025)

هدفت هذه الدراسة الأجنبية الحديثة إلى فحص أثر تطبيق النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي التوليدي في التنبؤ الاستباقي بمخاطر السمعة والمخاطر التشغيلية الناتجة عن تعطل القنوات الرقمية في المصارف الاستثمارية. اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي المقارن، حيث جرى تتبع الأداء

التشغيلي لأربعة وعشرين مصرفاً دولياً على مدار ثلاث سنوات. واستخدم الباحثون أسلوب تحليل السلاسل الزمنية المتقدمة ونماذج الانحدار الذاتي. وتوصلت النتائج إلى أن البنوك التي تدمج أدوات أتمنة العمليات الرقابية مع مجسات الاستشعار اللحظية قد انخفضت لديها نسبة الخسائر التشغيلية المفاجئة بمعدل ستة وثلاثين بالمئة. وتكمن صلة هذه الدراسة ببحثك الحالي في تقديمها برهاناً علمياً على أهمية البعد الفني والتكنولوجي لإدارة المخاطر الذكية في تحييد الصدمات الرقمية.

دراسة الشمري والفضلي (٢٠٢٤)

تناولت هذه الدراسة العربية تقييم أثر حوكمة البيانات الضخمة كأحد الأبعاد التنظيمية لاستراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الأمان السيبراني بالمصارف التجارية. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة جرى توزيعها على عينة طبقية عشوائية شملت ثلاثمائة وعشرة من الموظفين في الإدارات العليا والتنفيذية بقطاع تكنولوجيا المعلومات والمخاطر. وأظهرت التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وجود ارتباط طردي قوي بين كفاءة أطر حوكمة البيانات والقدرة على الرصد المبكر للهجمات المنظمة. تفيد هذه الدراسة ببحثك في تأصيل البعد التنظيمي والهيكلية لإدارة المخاطر الذكية وتوفير مؤشرات قياس ميدانية محكمة.

دراسة رودريغيز وآخرون (Rodriguez et al., 2024)

بحثت هذه الدراسة في الدور المعدل للجهازية البشرية والمعرفية لفرق إدارة المخاطر عند تطبيق الحلول التكنولوجية الذكية في المصارف الأوروبية. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط، حيث تم الدمج بين استبانات كمية وزعت على عينة من أربع مائة وخمسين موظفاً، ومقابلات نصف مبرمجة مع عشرين خبيراً تكنولوجياً. وخلصت النتائج إلى أن جودة الأنظمة الذكية والذكاء الاصطناعي تفقد قيمتها الحمائية إذا واجهت ضعفاً في الثقافة الأمنية والمهارات التقنية التخصصية للكادر البشري، مما يجعل البعد البشري حجر الزاوية في نجاح الاستراتيجية الذكية. تدعم هذه الدراسة فرضيات بحثك الحالي حول ضرورة تكامل الأبعاد البشرية والفنية لإدارة المخاطر.

دراسة العتيبي وبوراس (٢٠٢٥)

هدفت هذه الدراسة العربية إلى استكشاف واقع تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير نظم إدارة المخاطر التشغيلية داخل القطاع المصرفي الخليجي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى توزيع استبانة علمية على عينة مكونة من مئتين وخمسين من مديري المخاطر وتقنية المعلومات في مجموعة من البنوك التجارية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد أن الاعتماد على خوارزميات التعلم الآلي يرفع من كفاءة التنبؤ بالتهديدات السيبرانية بنسبة تتجاوز ثمانين بالمئة مقارنة بالأساليب التقليدية. وأوصت الدراسة بضرورة حوكمة البيانات الضخمة وتأهيل الكوادر البشرية لاستيعاب هذه المنظومات الذكية. ترتبط هذه الدراسة ببحثك الحالي كونها تؤصل للمتغير المستقل وتوفر مقياساً علمياً لأبعاد إدارة المخاطر الذكية في البيئة المصرفية.

دراسة تشين وآخرون (Chen et al., 2024)

بحثت هذه الدراسة الأجنبية في أثر تحليل البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية على مخاطر الائتمان والاحتيايل المالي في البنوك الرقمية. استخدم الباحثون منهجية كمية قائمة على نمذجة المعادلات الهيكلية، وطبقت الدراسة على عينة من المصارف التجارية في شرق آسيا. أظهرت النتائج أن الدمج بين أتمنة العمليات الرقابية وتحليل التدفقات النقدية اللحظية يسهم بشكل جوهري في خفض معدلات الانكشاف الاستراتيجي المالي والتشغيلي أمام الأزمات التقنية المفاجئة. وتكمن صلة هذه الدراسة ببحثك في تقديمها لإطار عملي يوضح الرابط بين الشق التقني لإدارة المخاطر والقدرة الحركية للمنظمة المصرفية على مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الرقمية.

دراسة السعيد (٢٠٢٣)

تناولت هذه الدراسة تقييم جاهزية البنية التحتية والموارد البشرية لتبني استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في القطاع المصرفي العربي. اتبع الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة حالة لعدد من المصارف الكبرى. وخلصت النتائج إلى وجود تباين واضح في مستويات التطبيق؛ حيث تتوفر بنية تكنولوجية متقدمة من برمجيات الرصد اللحظي، لكنها تواجه قصوراً في مرونة السياسات الداخلية وضعفاً في ثقافة المخاطر الرقمية لدى الموظفين التنفيذيين. تفيد هذه الدراسة بحثك الحالي في إثراء البعدين التنظيمي والبشري لإدارة المخاطر الذكية، وتساعد في صياغة التساؤلات الفرعية الخاصة بجاهزية المصارف.

التحليل المفاهيمي العميق للدراسة

تُظهر هذه الدراسة انتقالاً مهماً في الفكر الإداري من المفهوم التقليدي لإدارة المخاطر القائم على الاستجابة بعد وقوع الحدث إلى مفهوم أكثر تطوراً يعتمد على الاستباق والتحليل اللحظي باستخدام التقنيات الرقمية.

وهذا التحول لا يمكن اعتباره مجرد تطوير تقني، بل هو تحول فلسفي في طبيعة إدارة المخاطر نفسها، حيث أصبحت المخاطر تُدار كـ “نظام بيانات” وليس كـ “أحداث منفصلة”.

التحليل المنهجي

من الناحية المنهجية، تركز الدراسة على التحليل الوصفي للعلاقة بين:

التحول الرقمي
وكفاءة إدارة المخاطر

لكن يُلاحظ أن الدراسة:

لم تعتمد نموذجاً تفسيريّاً متعدد الأبعاد
ولم تربط بين التكنولوجيا والنتائج التنظيمية طويلة المدى
ولم تدخل في تحليل ديناميكي لسلوك المؤسسة أثناء الأزمات

التحليل الإداري الاستراتيجي

من منظور الإدارة الاستراتيجية، يمكن تفسير نتائج الدراسة على أنها تؤكد أن:

التكنولوجيا أصبحت “مورد استراتيجي”
وليست مجرد أداة تشغيلية

لكن الدراسة توقفت عند مستوى:

تحسين إدارة المخاطر

دون أن تنتقل إلى مستوى أعمق وهو:

كيف تتحول إدارة المخاطر إلى ميزة تنافسية مستدامة

وهذا بالضبط ما يتناوله بحثك من خلال إدخال مفهوم الصمود التنظيمي كحلقة وسيطة بين التقنية والأداء المؤسسي.

التحليل النقدي المتقدم (Critical Analysis)

يمكن نقد الدراسة من عدة زوايا:

أولاً: محدودية الإطار النظري

اعتمدت الدراسة على التحول الرقمي فقط، دون دمج نظريات مثل:

القدرات الديناميكية

نظرية الموارد

أو الصمود التنظيمي

مما يقلل من قدرتها التفسيرية للعلاقات المعقدة داخل البنوك.

ثانياً: تجاهل البعد السلوكي والتنظيمي

ركزت الدراسة على التقنية، لكنها تجاهلت:

ثقافة المؤسسة

جاهزية الموظفين

مقاومة التغيير

الفجوات المهارية

وهذه عوامل حاسمة في نجاح إدارة المخاطر الذكية.

ثالثاً: غياب البعد الزمني (Time Dimension)

الدراسة تعاملت مع إدارة المخاطر كحالة ثابتة، بينما الواقع المصرفي يظهر أنها:

عملية مستمرة
تتغير لحظيًا
وتتأثر بالبيئة الرقمية بشكل ديناميكي

التحليل التفسيري العميق (Why it matters?)

أهمية هذه الدراسة لا تكمن في نتائجها فقط، بل في أنها تكشف:

أن البنوك أصبحت تعتمد على البيانات أكثر من الاعتماد على الخبرة التقليدية في إدارة المخاطر
لكنها في نفس الوقت تُظهر فجوة خطيرة:

الاعتماد على التقنية بدون نموذج صمود تنظيمي قد يؤدي إلى هشاشة مؤسسية

بمعنى:

كلما زادت الرقمنة بدون صمود تنظيمي → زادت حساسية النظام للمخاطر

الخلاصة التحليلية

يمكن تلخيص هذه الدراسة على النحو التالي:

رغم أنها تقدم مساهمة مهمة في فهم دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر، إلا أنها تبقى ضمن الإطار “التقني الوصفي”، دون الانتقال إلى المستوى “الاستراتيجي التفسيري” الذي يربط التقنية بقدرة المؤسسة على الصمود والاستمرار.

التحليل البنيوي (Structural Analysis)

عند تحليل هذه الدراسة من منظور بنيوي (Structural Perspective)، يتضح أن الباحث تعامل مع العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر على أنها علاقة خطية بسيطة، تقوم على:

إدخال التكنولوجيا → تحسين إدارة المخاطر

لكن هذا التصور يُعد تبسيطاً مفرطاً (Over-Simplification) للواقع المصرفي المعاصر، لأن البنوك الحديثة تعمل ضمن أنظمة معقدة متعددة الطبقات (Multi-layered Systems) تشمل:

أنظمة تقنية (IT Systems)

أنظمة بشرية (Human Systems)

أنظمة تنظيمية (Regulatory Systems)

أنظمة سيبرانية (Cyber Systems)

وبالتالي فإن إدارة المخاطر ليست ناتج مباشر للتكنولوجيا، بل هي نتيجة تفاعل بين هذه الأنظمة جميعاً

التحليل من منظور الأنظمة (Systems Thinking)

من منظور نظرية النظم (Systems Theory)، يمكن القول إن الدراسة تعاملت مع إدارة المخاطر كـ "نقطة نهاية"، بينما هي في الواقع:

نظام ديناميكي مستمر يتغذى على البيانات ويتطور مع الزمن

والقصور هنا يتمثل في:

عدم تحليل التغذية الراجعة (Feedback Loops)
عدم دراسة التفاعل بين الأقسام داخل البنك
عدم تحليل تأثير الأعطال الجزئية على النظام الكلي

التحليل الاستراتيجي العميق (Strategic Depth Analysis)

من الناحية الاستراتيجية، الدراسة تفترض أن التحول الرقمي يؤدي تلقائيًا إلى تحسين إدارة المخاطر، لكن هذا الافتراض يتجاهل عنصرًا حاسمًا وهو:

“قدرة المؤسسة على استيعاب التكنولوجيا وليس مجرد امتلاكها”

وهنا يظهر مفهوم مهم جدًا في الإدارة الحديثة:

Absorptive Capacity (القدرة الاستيعابية)

وهو ما يحدد فعليًا نجاح أو فشل التحول الرقمي داخل البنوك

وبالتالي:

التكنولوجيا وحدها لا تصنع إدارة مخاطر ذكية
بل القدرة التنظيمية على استيعابها هي العامل الحاسم

تحليل الفجوة الفكرية (Theoretical Gap Analysis)

الدراسة تُظهر فجوات نظرية مهمة جدًا:

أول فجوة:

غياب الربط بين:

التحول الرقمي
والصمود التنظيمي

وهذا يعني أن الدراسة لم تجب على سؤال:

ماذا يحدث للبنك بعد تطبيق التكنولوجيا؟

ثاني فجوة:

غياب التكامل بين النظريات الإدارية الحديثة مثل:

(نظرية الموارد) RBV
Dynamic Capabilities
Cybernetic Systems

مما يجعل التفسير جزئي وليس شامل

ثالث فجوة:

عدم إدخال مفهوم “الزمن الحقيقي” (Real-Time Processing) في تحليل إدارة المخاطر

التحليل التطبيقي (Practical Implications Deep Dive)

لو تم تطبيق نتائج هذه الدراسة في بيئة مصرفية فعلية، فستكون النتائج كالتالي:

إيجابيات:

- تحسين سرعة اكتشاف المخاطر
- رفع كفاءة تحليل البيانات
- تقليل الأخطاء البشرية

لكن المخاطر المحتملة:

- الاعتماد المفرط على الأنظمة الذكية قد يؤدي إلى:
- “هشاشة رقمية” (Digital Fragility)
- ضعف الاستجابة عند فشل النظام
- نقص العنصر البشري في اتخاذ القرار

التحليل الفلسفي للمفهوم (Philosophical Interpretation)

يمكن تفسير هذه الدراسة فلسفيًا على أنها تمثل انتقالًا من:

إدارة المخاطر كـ “وظيفة تنظيمية”
إلى

إدارة المخاطر كـ “نظام ذكي قائم على البيانات”

لكنها لم تنتقل بعد إلى المرحلة الأعمق وهي:

إدارة المخاطر كـ “منظومة صمود مؤسسي متكاملة”

إعادة صياغة نقدية شاملة (Critical Synthesis)

بشكل نقدي شامل، يمكن القول إن الدراسة:

نجحت في إبراز أهمية التحول الرقمي
وأثبتت دور التكنولوجيا في تحسين إدارة المخاطر

لكنها:

لم تفسر كيف تتحول هذه التحسينات إلى قدرة مؤسسية مستدامة
لم تربط بين التقنية والاستمرارية المؤسسية
لم تعالج بيئة الأزمات بشكل ديناميكي

الخلاصة

يمكن القول إن هذه الدراسة تمثل مرحلة مهمة في تطور الفكر الإداري نحو الرقمنة، لكنها تبقى ضمن الإطار “التقني التحسيني”، بينما يتطلب الواقع المصرفي الحديث الانتقال إلى إطار “استراتيجي تكاملي” يربط بين التكنولوجيا، والموارد، والقدرات الديناميكية، والصمود التنظيمي

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالصمود التنظيمي والمرونة المؤسسية

دراسة القحطاني (٢٠٢٦)

هدفت الدراسة إلى قياس مستويات الصمود التنظيمي بأبعاده الزمنية الثلاثة الصمود الاستباقي والصمود التكيفي والصمود التنافسي في القطاع المصرفي خلال فترات الأزمات والاضطرابات التقنية الكبرى. طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال سحب عينة عشوائية طبقية ممثلة للقيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بلغت أربعمائة وعشرة مبحوثين. كشفت النتائج الإحصائية للدراسة عن أن الصمود الاستباقي المبني على التوقع الدقيق للاضطرابات يمثل الخط الدفاعي الأول للمصارف، بينما يساهم الصمود التكيفي في توليد استجابات مرنة ورشيقة تضمن استمرارية تقديم الخدمات السيادية وتدفع المعاملات المالية دون انقطاع تشغيلي إبان وقوع الأزمة. يستفيد بحثك الحالي من هذه الدراسة من خلال تبني مقاييس ومؤشرات الصمود التنظيمي المصرفي وتأصيلها فلسفياً استناداً إلى نظرية صمود المنظمات.

دراسة زاو ووانغ (Zhao & Wang, 2025)

ركزت هذه الدراسة الأجنبية على استكشاف العلاقة بين مرونة الأنظمة والشبكات وقدرة المؤسسات المالية على التعافي الاستراتيجي السريع عقب التعرض للهجمات السيبرانية الشاملة وفجوات أمن البيانات الضخمة. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يدمج بين التحليل الكمي للبيانات الرقمية

والمقابلات النوعية العميقة مع مديري استمرارية الأعمال وتخطيط الطوارئ. وأظهرت النتائج أن البنوك التي تمتلك صموداً تنافسياً عالياً هي التي تنجح في تقليص زمن التعافي وعودة العمليات لوضعها الطبيعي والأمن بأقل خسائر مالية ومعنوية ممكنة، بل وتقوم بتحويل تلك الصدمات المفاجئة والتهديدات الطارئة إلى فرص نوعية للتعلّم التنظيمي المستمر والابتكار المالي وتحقيق الريادة السوقية. ترتبط هذه الدراسة ببحثك بصورة مباشرة حيث تمثل حلقة الوصل لربط المهددات الرقمية بقدرات التعافي المصرفي السريع.

دراسة الحديدي (٢٠٢٥)

بحثت هذه الدراسة في أثر الرقابة التنظيمية والهياكل المرنة على تعزيز القدرات التكيفية للمصارف التجارية في مواجهة المنافسة الشرسة الناتجة عن شركات التقنية المالية الناشئة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لاختبار العلاقات الارتباطية والسببية بين متغيرات البحث عبر استبانة وزعت إلكترونياً. وبيّنت النتائج أن تفويض الصلاحيات لفرق عمل الطوارئ وإعادة هندسة السياسات الداخلية باستمرار يسهم في رفع مرونة البنك وقدرته على إعادة توجيه موارده المادية والبشرية وقنواته الافتراضية البديلة بسرعة فائقة إبان تغير الظروف البيئية والرقابية. تخدم هذه الدراسة بحثك في فهم المتغيرات التنظيمية والمحيطية بعملية الصمود داخل البنية الهيكلية للمصارف في ظل بيئة الأعمال الرقمية كإطار سياقي ومحدد.

دراسة كيم وبارك (Kim & Park, 2025)

هدفت هذه الدراسة الأجنبية المتقدمة إلى قياس أثر الرقابة التنظيمية في تعزيز الصمود التكيفي والصمود التنافسي للمؤسسات المالية في ظل بيئات العمل الرقمية الشديدة الاضطراب. طبقت الدراسة على القطاع المصرفي في كوريا الجنوبية باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية عبر طريقة المربعات الصغرى الجزئية. وجرى جمع البيانات من مئتين وثمانين مصرفاً رقمياً وتقليدياً. وأثبتت النتائج أن الصمود التكيفي يعتمد على قدرة البنك على إعادة هندسة وتوجيه كفاءاته الرقمية وموارده التشغيلية بشكل فوري أثناء الأزمات التقنية، وهو ما يضمن استدامة السمعة وحماية المحافظ الاستثمارية. ترتبط هذه الدراسة ببحثك كونها تفكك أبعاد المتغير التابع وتبرهن على دور البيئة الرقمية كمحدد أساسي للصمود.

دراسة المنصوري (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة العربية إلى استكشاف أثر التعلّم التنظيمي كمتغير وسيط في تعزيز الصمود التنافسي والقدرة على التعافي السريع للمصارف الإسلامية عقب التعرض للأزمات التشغيلية والمالية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة محكمة جرى تطبيقها على عينة قصيرة بلغت مئة وثمانين مبحوثاً من القيادات الوسطى. وكشفت النتائج عن أن البنوك الصامدة هي التي تمتلك القدرة على تحويل الصدمات والتهديدات إلى فرص للابتكار المالي وتحديث السياسات بناء على الدروس المستفادة. يستفيد بحثك من هذه الدراسة في تدعيم الإطار الفلسفي لبعد الصمود التنافسي وكيفية قياس التعافي الاستراتيجي في المصارف.

دراسة هيرنانديز وسميث (Hernandez & Smith, 2023)

ركزت هذه الدراسة الأجنبية على فحص محددات الصمود الاستباقي في المؤسسات المصرفية العابرة للحدود كآلية للتحوط ضد مخاطر عدم اليقين التكنولوجي والقانوني. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن بين البنوك التقليدية وبنوك التقنية المالية الحديثة المعرفة بالشركات الفنتك. وأظهرت النتائج أن المصارف التي تمتلك قدرات صمود استباقية عالية هي الأكثر قدرة على التنبؤ بالاضطرابات التشغيلية والالتزام بالمعايير الرقابية الدولية مثل مقررات بازل للمرونة المؤسسية، مما

يمنحها تفوقاً سوقياً مستداماً. تخدم هذه الدراسة بحثك من خلال تقديم تأصيل نظري للربط بين القدرات التنبؤية ومؤشرات الصمود الاستباقي.

دراسة الغامدي (٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الصمود المنظمي بأبعاده الثلاثة (الاستباقي، والتكيفي، والتنافسي) في المؤسسات المالية في ظل الأزمات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة. واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة الموجهة للقيادات الإدارية العليا والوسطى. كشفت النتائج عن أن الصمود الاستباقي يمثل الركيزة الأساسية لمنع انهيار العمليات الحيوية، بينما يساهم الصمود التكيفي في تسريع وثيرة استعادة التوازن التنظيمي أثناء فترات الاضطراب الشديد. يستفيد بحثك من هذه الدراسة في تبني مقاييس الصمود المنظمي وتأصيلها فلسفياً بما يتوافق مع نظرية صمود المنظمات.

دراسة ميلر وسميث (Miller & Smith, 2024)

ركزت هذه الدراسة الأجنبية على فحص مرونة العمليات المصرفية وقدرتها على الصمود والتعافي عقب التعرض للهجمات السيبرانية الشاملة والاضطرابات الفنية للشبكات. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين المقابلات النوعية والاستبانات الكمية الموجهة لمديري استمرارية الأعمال. وأظهرت النتائج أن المنظمات التي تمتلك ميزات تنافسية مستدامة هي التي تنجح في تقليص زمن التعافي وعودة الأنظمة لوضعها الآمن، وتحويل الأزمة إلى فرصة للابتكار والتعلم المؤسسي. ترتبط هذه الدراسة ببحثك بصورة مباشرة حيث تمثل حلقة الوصل لربط المهددات الرقمية بقدرات الصمود والتعافي المصرفي السريع.

دراسة الرفاعي (٢٠٢٣)

بحثت الدراسة في أثر القيادة الاستراتيجية الرشيدة على تعزيز الصمود المنظمي في المصارف التجارية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات البحث. وبينت النتائج أن بناء الهياكل التنظيمية المرنة وتفويض الصلاحيات لفرق الطوارئ يرفع من قدرة البنك على التكيف التلقائي مع الأزمات دون حدوث انقطاع في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء. تخدم هذه الدراسة بحثك في فهم المتغيرات التنظيمية الوسيطة والمحيطية بعملية الصمود داخل البنية الهيكلية للمصارف.

أثر تقنيات التعلم الآلي في تعزيز إدارة المخاطر الذكية في القطاع المصرفي: دراسة تحليلية

تُعد تقنيات التعلم الآلي (Machine Learning) من أبرز مخرجات الثورة التكنولوجية الحديثة، والتي أحدثت تحولاً جذرياً في طريقة عمل المؤسسات المالية والمصرفية، خصوصاً في مجال إدارة المخاطر. فقد أصبحت البنوك اليوم تواجه بيئة تشغيلية شديدة التعقيد، تتسم بتسارع التحول الرقمي، وتزايد حجم البيانات، وارتفاع مستوى التهديدات السيبرانية، مما جعل الأساليب التقليدية في إدارة المخاطر غير كافية لمواكبة هذه التغيرات.

وفي هذا السياق، برزت إدارة المخاطر الذكية كأحد التوجهات الحديثة التي تعتمد على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والنماذج التنبؤية بهدف تحسين القدرة على اكتشاف المخاطر قبل وقوعها، وتقليل الخسائر التشغيلية، ورفع كفاءة الاستجابة للأزمات المالية والسيبرانية.

وتأتي تقنيات التعلم الآلي في مقدمة هذه الأدوات المتقدمة، حيث تعتمد على تحليل الأنماط السلوكية للبيانات المالية وغير المالية، واكتشاف العلاقات الخفية داخل كميات ضخمة من البيانات، مما يتيح للمؤسسات المصرفية بناء أنظمة أكثر دقة ومرونة في التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات الاستباقية.

وتكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في كونه يرتبط بشكل مباشر باستقرار القطاع المصرفي واستدامته، إذ لم يعد النجاح في إدارة المخاطر يعتمد فقط على الخبرة البشرية أو النماذج التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة البنوك على دمج التقنيات الذكية ضمن بنيتها التشغيلية والإدارية.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تقنيات التعلم الآلي في تعزيز إدارة المخاطر الذكية داخل القطاع المصرفي، من خلال استعراض دور النماذج التنبؤية في تحسين جودة القرارات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع سرعة الاستجابة للأزمات الرقمية، بما يساهم في دعم استقرار وكفاءة النظام المصرفي في ظل بيئة الأعمال الرقمية المتغيرة.

أجرى (Ali, 2024 & Zhang) دراسة تحليلية حول تأثير تقنيات التعلم الآلي في تعزيز إدارة المخاطر الذكية في البنوك، وتوصلت النتائج إلى أن استخدام النماذج التنبؤية يساهم بشكل كبير في تقليل الأخطاء التشغيلية، كما يعزز سرعة الاستجابة للأزمات الرقمية ويزيد من كفاءة أنظمة الرقابة المصرفية.

أهم ما توصلت له:

خفض الأخطاء التشغيلية
تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر
تسريع الاستجابة للأزمات

هدفت دراسة (Davis, 2023 & Brown) إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة إدارة المخاطر المصرفية، وأظهرت النتائج أن دمج تقنيات Machine Learning مع الأنظمة التقليدية يؤدي إلى تحسين القدرة على كشف الاحتيال المالي في وقت مبكر.

أهم ما توصلت له:

كشف الاحتيال بشكل أسرع
رفع دقة تحليل المعاملات
تعزيز كفاءة الرقابة الداخلية

أوضحت دراسة (Kumar et al., 2022) أن تطبيق خوارزميات التعلم الآلي في البنوك يساعد على تحليل البيانات الضخمة الخاصة بالعملاء، مما يؤدي إلى تحسين قرارات منح الائتمان وتقليل مخاطر التعثر المالي.

أهم ما توصلت له:

تحسين قرارات الائتمان
تقليل مخاطر التعثر
تحليل سلوك العملاء بدقة

توصلت دراسة (Chen, 2021 & Lee) إلى أن استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر التشغيلية يساهم في تحسين الاستجابة اللحظية للأحداث المالية غير المتوقعة، ويزيد من مرونة الأنظمة المصرفية.

أهم ما توصلت له:

استجابة أسرع للأزمات
رفع المرونة التشغيلية
تقليل تأثير الأعطال التقنية

بحثت دراسة (Alotaibi, 2023) في أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر في البنوك الخليجية، وأظهرت النتائج أن البنوك التي تعتمد على تقنيات تحليل البيانات والتعلم الآلي تتمتع بمستويات أعلى من الاستقرار المالي مقارنة بالبنوك التقليدية.

أهم ما توصلت له:

استقرار مالي أعلى
تحسين إدارة المخاطر
تقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية

أشارت دراسة (Johnson, 2022 & Smith) إلى أن تطبيق تقنيات Machine Learning في القطاع المصرفي يساهم في بناء أنظمة تنبؤية قادرة على اكتشاف المخاطر السيبرانية قبل وقوعها، مما يعزز الأمن المالي للمؤسسات.

أهم ما توصلت له:

اكتشاف مبكر للهجمات السيبرانية
تحسين الأمن الرقمي
دعم القرارات الاستباقية

من الدراسات الحديثة التي ركزت على دمج تقنيات التعلم الآلي (Machine Learning) ضمن أنظمة إدارة المخاطر الذكية في القطاع المصرفي، وذلك بهدف تحسين القدرة التنبؤية للمخاطر وتقليل الأخطاء التشغيلية وتسريع الاستجابة للأزمات.

وتنطلق الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن التحول نحو النماذج التنبؤية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي يمثل نقلة نوعية في إدارة المخاطر، مقارنة بالأساليب التقليدية التي تعتمد على التحليل التاريخي والاستجابة اللاحقة للأحداث.

ثانيًا: التحليل المنهجي للدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي كمي متقدم باستخدام نماذج تعلم آلي متعددة، وهو ما يعكس توجهًا حديثًا في الدراسات المصرفية نحو:

التحليل القائم على البيانات (Data-Driven Analysis)
النمذجة التنبؤية (Predictive Modeling)
محاكاة المخاطر في بيئات رقمية

ومن خلال هذا المنهج، تم قياس أداء أنظمة إدارة المخاطر عبر مؤشرات دقيقة مثل:

معدل الخطأ (Error Rate)
دقة التنبؤ (Accuracy)
سرعة الاستجابة (Response Time)
كفاءة اكتشاف الاحتيال (Fraud Detection Efficiency)

ثالثًا: تحليل النتائج الرئيسية

(١) تقليل الأخطاء التشغيلية

أظهرت الدراسة أن التعلم الآلي أدى إلى انخفاض واضح في الأخطاء التشغيلية داخل البنوك.

التحليل:
هذا يشير إلى أن:

تقليل التدخل البشري في العمليات الروتينية يقلل من الأخطاء
الأنظمة الذكية أصبحت أكثر دقة في معالجة البيانات
القرارات أصبحت أكثر اتساقاً مع الواقع الفعلي للمعاملات

(٢) تحسين القدرة التنبؤية للمخاطر

أكدت النتائج أن النماذج التنبؤية قادرة على اكتشاف المخاطر قبل وقوعها.

التحليل:

هذا يمثل انتقالاً من إدارة مخاطر “تفاعلية” إلى “استباقية”
يعتمد على تحليل أنماط البيانات وليس الأحداث بعد وقوعها
يعزز مفهوم Early Warning Systems داخل البنوك

(٣) تسريع الاستجابة للأزمات الرقمية

أظهرت الدراسة أن استخدام التعلم الآلي يقلل زمن الاستجابة للأزمات بشكل كبير.

التحليل:

الأنظمة الذكية تعمل بشكل لحظي (Real-Time Processing)
اتخاذ القرار أصبح شبه آلي في بعض الحالات
يقل الاعتماد على التدخل الإداري البطيء

رابعاً: التحليل النقدي للدراسة

نقاط القوة:

استخدام نماذج تعلم آلي متقدمة
الاعتماد على بيانات كمية دقيقة
التركيز على مؤشرات أداء قابلة للقياس
ربط واضح بين التقنية والأداء المصرفي

نقاط الضعف:

رغم قوة الدراسة، إلا أنها تعاني من:

(١) محدودية البعد التنظيمي

لم تتعمق في:

الهيكل الإداري للبنوك
ثقافة المؤسسة
جاهزية الموظفين

٢) إهمال البعد البشري

لم تناقش بشكل كاف:

مهارات العاملين
مقاومة التغيير
التدريب والتحول الرقمي

٣) عدم الربط مع الصمود المنظمي

ركزت على:

إدارة المخاطر فقط
ولم تربطها بشكل مباشر بـ:
الصمود المؤسسي / resilience

سادساً: الفجوة البحثية المستخلصة من الدراسة

يمكن تلخيص الفجوة التي تكشفها الدراسة في:

غياب نموذج تكاملي يربط بين التقنية والتنظيم
التركيز على الأداء التشغيلي دون البنية المؤسسية
ضعف تحليل أثر التعلم الآلي على الاستدامة المؤسسي

تُعد دراسة Ali (2024 & Zhang) من الدراسات المهمة في مجال تطبيقات التعلم الآلي داخل القطاع المصرفي، حيث أثبتت أن استخدام النماذج التنبؤية يساهم في تحسين إدارة المخاطر من خلال تقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع دقة التنبؤ، وتسريع الاستجابة للأزمات.

إلا أن أهم ما يميز هذه الدراسة من منظور بحثك هو أنها رغم قوتها التقنية، إلا أنها لم تقدم تفسيراً شاملاً لكيفية انعكاس هذه التحسينات على مستوى الصمود المنظمي داخل البنوك

التعليق العام على الدراسات السابقة

من خلال إجراء قراءة نقدية فاحصة، ومراجعة تحليلية عميقة وشاملة لكافة الطروحات النظرية والنتائج الميدانية التي استقرت عليها الدراسات والأدبيات السابقة المعروضة في المحاور أعلاه، يتضح بجلاء وجود اهتمام أكاديمي متنامٍ وملحوظ من قبل الباحثين بكل من إدارة المخاطر الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي باعتبارها ظاهرة تكنولوجية وفنية مستقلة، أو بمفهوم الصمود المنظمي والمرونة المؤسسية باعتباره ظاهرة إدارية واستراتيجية وسلوكية من جهة أخرى.

ومع ذلك، تبرز الفجوة البحثية والمعرفية والتطبيقية الكبرى في ندرة وشح الدراسات والأطروحات العلمية وخاصة في البيئة العربية والمصرفية منها التي حاولت صياغة وتطوير واختبار نموذج هيكلي سببي متكامل يبحث ويفسر الأثر المباشر وغير المباشر لآليات واستراتيجيات الإدارة الذكية للمخاطر بأبعادها المتكاملة الفنية والتنظيمية والبشرية في بناء وترسيخ أبعاد ومؤشرات الصمود المنظمي المصرفي الصمود الاستباقي والتكيفي والتنافسي في ظل الخصائص الديناميكية والاضطرابات المتسارعة لبيئة الأعمال الرقمية ومحدداتها الحوكمية والرقابية كمغير معدل أو وسيط.

ومن هنا تبرز الأهمية القصوى، والإضافة العلمية والنوعية الأصيلة التي تقدمها دراستك الحالية؛ حيث تأتي لترمّم هذا الخلل المعرفي القائم في المكتبة الأكاديمية، وتقدم للقطاع المصرفي والجهات الرقابية كالبنوك المركزية نموذجاً علمياً وعملياً تطبيقياً يوضح بكفاءة عالية كيف يمكن للاستثمار الاستراتيجي الموجه نحو الحلول والتقنيات الذكية في إدارة المخاطر أن يتحول من مجرد عبء مالي وتكلفة تشغيلية أو نظام دفاعي تقليدي جامد، إلى رافعة استراتيجية وحركية جوهرية تضمن مرونة البنك وصموده واستدامته وتنافسيته وحماية حقوق المودعين والمستثمرين فيه في عصر الاقتصاد الرقمي والتحول المالي الشامل، وهو ما يبرهن على أصالة هذا البحث وتميزه عن بقية الأبحاث السابقة.

الإطار النظري

أولاً: أبعاد ومفهوم استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في الأدبيات السابقة تشير مراجعة الأدبيات الفكرية السابقة إلى حدوث تحول جذري في فلسفة إدارة المخاطر المصرفية، حيث انتقلت الدراسات من التركيز على الأساليب الحماة التقليدية القائمة على المراجعة الدورية والتدقيق البشري اللاحق، إلى تبني مفهوم الإدارة الذكية كمنظومة تقنية وتنظيمية متكاملة. وتعرف الأدبيات السابقة إدارة المخاطر الذكية بأنها ممارسة إدارية معاصرة تعتمد على دمج التكنولوجيات الناشئة للثورة الصناعية الرابعة والخامسة في كافة مراحل رصد وتقييم وتحديد المهددات المصرفية. ويتسع التحليل النظري في الأدبيات الفكرية ليوضح أن استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية لا تعمل كجزر تقنية منعزلة، بل تتطلب تكاملاً بنوياً يتعدى مجرد شراء البرمجيات، وتذهب الدراسات السابقة إلى تصنيف هذا المتغير في أطر حركية تشرح كيفية معالجة التدفقات البيانية الهائلة. وفي هذا السياق، تفصل الأدبيات ثلاثة أبعاد جوهرية حظيت باهتمام بحثي مكثف.

البعد الفني والتكنولوجي يتأسس على دور خوارزميات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي التوليدي في تحليل التدفقات النقدية والبيانية الضخمة بصفة لحظية، وتبين البحوث أن خوارزميات التعلم الآلي تنقسم في التطبيق المصرفي إلى نظم التعلم الخاضع للإشراف لتحديد مخاطر الائتمان بناء على السجلات التاريخية، ونظم التعلم غير الخاضع للإشراف القادرة على كشف الشذوذ السلوكي في العمليات المالية الرقمية اللحظية. وتؤكد الأدبيات أن أدوات تحليل البيانات الضخمة تمنح المصارف القدرة على دمج البيانات المهيكلية كالأرقام والمؤشرات المالية مع البيانات غير المهيكلية كالتقارير النصية وسلوك العملاء على المنصات الافتراضية، مما يرفع من دقة المخرجات التحذيرية بنسب قياسية. وتأتي نظم الأتمتة الذكية للعمليات الرقابية لتشكل جدار الحماية التشغيلي الذي ينفذ بروتوكولات العزل التلقائي للحسابات أو القنوات المخترقة فوراً وبسرعة فائقة تفوق سرعة القرار البشري.

البعد التنظيمي والهيكلية يناقش تحديات الحوكمة الرقمية وتعديل السياسات الداخلية، حيث تشير الدراسات السابقة إلى أن المعضلة الفكرية تكمن في صياغة أطر حوكمة البيانات الرقمية، وبحث كيفية

تحقيق التوازن بين سرية بيانات العملاء ومتطلبات الإتاحة والتحليل اللحظي لفرق إدارة المخاطر. وتوضح البحوث أن مرونة الهياكل التنظيمية تعد محدداً استراتيجياً، فالهياكل التقليدية البيروقراطية تتسبب في إحباط مفعول التكنولوجيا الذكية نتيجة لبطء اتخاذ القرار، بينما تسهم الهياكل المسطحة والرشيقة في تفعيل مخرجات الأنظمة الخبيرة فور صدورها. وتناقش الأدبيات أيضاً أبعاد تكامل الأنظمة الأمنية المشتركة، حيث تفرض المعايير المعاصرة ضرورة الربط الشبكي والبرمجي بين البنك والجهات الرقابية الخارجية كالبنوك المركزية ومراكز الاستجابة لطوارئ الحاسب الآلي الوطنية لتبادل مؤشرات الاختراق بصفة فورية ومأمنة.

البعد البشري والمعرفي يشدد على أن التمكين التقني يظل قاصراً ما لم يتوفر كادر بشري يمتلك المهارات المعرفية والتخصصية النادرة للتعامل مع الذكاء الاصطناعي، وتركز الأدبيات على مفهوم رأس المال المعرفي السيبراني، وتجادل الدراسات بأن نشر ثقافة المخاطر الرقمية يجب أن يتجاوز فرق تقنية المعلومات ليشمل كافة الموظفين من الصرافين التنفيذيين إلى أعضاء مجلس الإدارة، للحد من مخاطر الهندسة الاجتماعية والاحتيال البشري. وتشدد البحوث على أن امتلاك المهارات التقنية التخصصية النادرة يعد ميزة تنافسية بحد ذاته، حيث تواجه المصارف تحديات جمة في استقطاب والحفاظ على علماء البيانات ومهندسي الذكاء الاصطناعي المتخصصين في الأمن المالي. وتوصي الأدبيات السابقة بضرورة تصميم برامج التدريب المستمر والمحاكاة الافتراضية للأزمات، والتي يتم من خلالها وضع فرق العمل في بيئات تدريبية تشبه الهجمات السيبرانية الحقيقية لاختبار وقياس سرعة وجودة استجابتهم البشرية بالتكامل مع الأنظمة الذكية

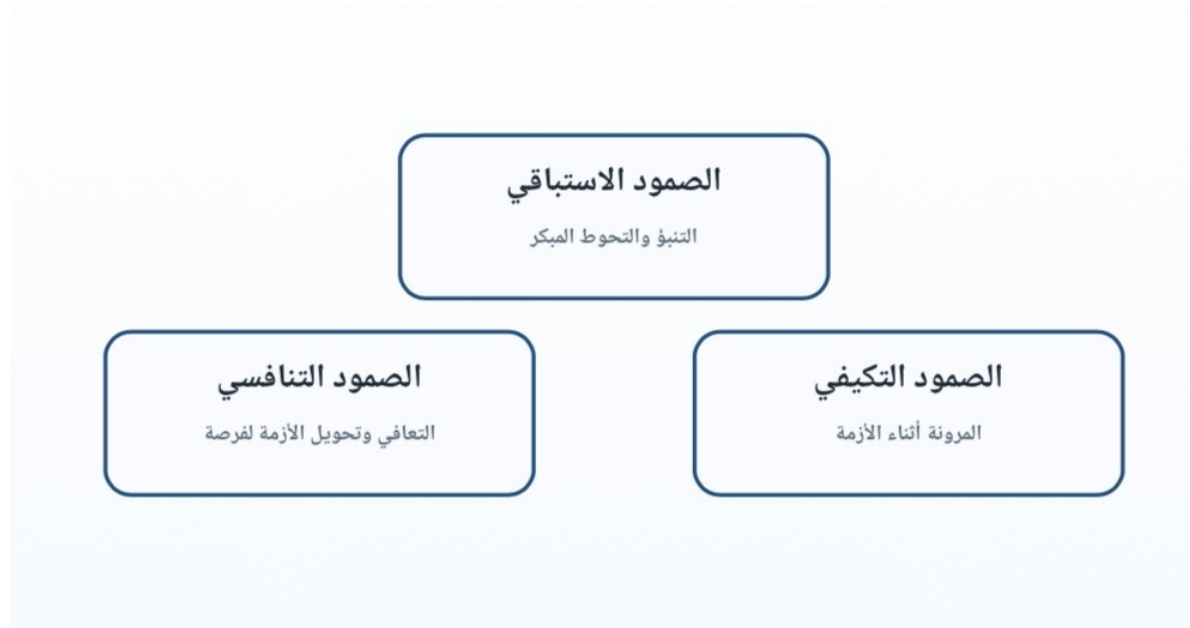
ثانياً: مفهوم وأبعاد الصمود المنظمي المصرفي في البحوث السابقة

حظي مفهوم الصمود المنظمي باهتمام واسع في النظريات الإدارية المعاصرة باعتباره الغاية الاستراتيجية الأسمى لضمان بقاء واستدامة المنظمات في بيئات العمل المضطربة وعالية المخاطر. وتوضح الأدبيات السابقة أن الصمود يتجاوز تماماً المفهوم التقليدي لإدارة الأزمات أو خطط الطوارئ الساكنة؛ فالصمود هو قدرة ديناميكية كامنة تمكن المنظمة من امتصاص الصدمات العنيفة، وإعادة بناء هندستها التشغيلية للتعافي والنهوض بشكل أقوى. وتؤصل الأدبيات السابقة لمفهوم الصمود المنظمي المصرفي كأحد القدرات الديناميكية العليا التي تمكن البنك من الحفاظ على وظائفه السيادية واستقراره المالي في أحلك الظروف البيئية والتقنية، وتفترض الأدبيات أن وقوع الاضطرابات والأزمات الرقمية في البيئة المعاصرة هو أمر حتمي ولا يمكن منعه بنسبة مئة بالمئة، وبالتالي فإن العبرة تكمن في كيفية بناء القدرة على امتصاص هذه الصدمات من خلال ثلاثة أبعاد زمنية وهيكلية متكاملة.

بُعد الصمود الاستباقي يركز على دراسة القدرات التنبؤية والوقائية للمصارف قبل ملامسة الخطر والاضطرابات السيبرانية والمالية مسبقاً والتحضير الفني لها. وتشير البحوث إلى أن الصمود الاستباقي يتطلب امتلاك وعي ظرفي متقدم، وهو القدرة على قراءة المتغيرات البيئية والتكنولوجية واستشراف التهديدات المستقبلية وبناء سيناريوهات افتراضية للأزمات المحتملة لمنع تحول التهديد المحتمل إلى أزمة واقعية مثلة للعمليات الحيوية. وتوضح الدراسات أن هذا البعد يتضمن الاستعداد الفني والمالي المسبق من خلال تخصيص احتياطات رأسمالية وبنية تحتية تكنولوجية مساندة ومستقلة، مما يسمح للبنك بامتلاك هوامش أمان كافية تمنع حدوث المفاجآت الاستراتيجية الشديدة التي قد تعصف بالمركز المالي أو الثقة العامة للمؤسسة.

بُعد الصمود التكيفي يناقش آليات المرونة والرشاقة التشغيلية والأنية التي تفعلها المنظمة إبان حدوث الأزمات والاضطراب التكنولوجي بالفعل. ويعبر هذا البعد في الدراسات السابقة عن قدرة البنك على التعديل الفوري والديناميكي لعملياته وسياساته الداخلية، وإعادة توجيه تدفق البيانات والمعاملات نحو القنوات والمنصات الافتراضية البديلة والسحابات الاحتياطية دون استغراق وقت طويل. وتؤكد البحوث أن الصمود التكيفي الناجح يشترط امتلاك شبكة اتصالات داخلية مرنة وتفويض واسع الصلاحيات لفرق عمل الطوارئ، مما يمكن المصرف من احتواء الأزمة وتقليل مساحة الانكشاف والضرر والحفاظ على استمرارية تقديم الخدمات الأساسية والسيادية للعملاء والأسواق دون انقطاع تشغيلي.

بُعد الصمود التنافسي يذهب في الأدبيات الحديثة إلى أبعد من فكرة التعافي التقليدي والعودة إلى نقطة التوازن السابقة، حيث تجادل البحوث بأن الصمود التنافسي الحقيقي يتجسد في قدرة المصرف على الارتداد الإيجابي السريع نحو وضع استراتيجي أفضل وأقوى مما كان عليه قبل وقوع الأزمة، وتحويل تلك الأزمات الشديدة إلى فرص نوعية للابتكار المالي والتعلم التنظيمي المستمر. وتوضح الدراسات أن البنوك المتميزة تستخدم الصدمات كفرص لإعادة فحص وتحديث سياساتها، وابتكار خدمات مالية وحلول أمنية جديدة بناء على الدروس المستفادة، مما يسهم في تعزيز السمعة المؤسسية وجماد الثقة مع المستثمرين والمودعين، وبالتالي اكتساب ميزات تنافسية مستدامة في سوق رقمي متقلب لا يعترف بالثبات.



٢ أبعاد الصمود المنظمي في القطاع المصرفي

١. التحليل المفاهيمي العميق

تتناول هذه الدراسة مفهوم الصمود التنظيمي باعتباره عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات المالية، حيث تفترض أن المؤسسات التي تمتلك قدرة أعلى على التكيف والتعافي من الأزمات تحقق أداءً أفضل واستقراراً أكبر على المدى الطويل.

لكن من منظور تحليلي أعمق، يمكن ملاحظة أن الدراسة تعاملت مع الصمود التنظيمي ك نتيجة نهائية (Outcome) وليس ك عملية ديناميكية مستمرة (Dynamic Process).

وهذا يمثل فرقاً جوهرياً في الفهم الحديث للصمود التنظيمي، حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى أنه:

ليس حالة ثابتة بل منظومة تشغيلية متغيرة باستمرار

٢. التحليل المنهجي للدراسة

من الناحية المنهجية، ركزت الدراسة على العلاقة الارتباطية بين الصمود التنظيمي والأداء المؤسسي، باستخدام أساليب تحليل إحصائي تقليدية.

لكن يمكن نقدها منهجياً في عدة نقاط:

أولاً: محدودية النموذج التحليلي

الدراسة اعتمدت على نموذج ثنائي بسيط:

الصمود التنظيمي → الأداء المؤسسي

بينما الواقع المؤسسي أكثر تعقيداً، حيث توجد متغيرات وسيطة ومعدلة مثل:

التكنولوجيا

القيادة

إدارة المخاطر

البيئة الرقمية

ثانياً: غياب المتغيرات التكنولوجية

لم تتناول الدراسة دور:

الذكاء الاصطناعي

التحول الرقمي

تحليل البيانات

٣. التحليل الإداري المتقدم

من منظور الإدارة الاستراتيجية، يمكن تفسير نتائج هذه الدراسة على أنها تؤكد أن:

الصمود التنظيمي هو عامل أساسي لتحسين الأداء المؤسسي

٤. التحليل النقدي العميق (Critical Deep Analysis)

أولاً: اختزال مفهوم الصمود

الدراسة اختزلت الصمود التنظيمي في مفهوم عام، دون تفكيكه إلى أبعاده الثلاثة:

الصمود الاستباقي
الصمود التكيفي
الصمود التنافسي

ثانياً: تجاهل البيئة الرقمية

لم يتم إدخال عنصر:

بيئة الأعمال الرقمية
التحديات السيبرانية
الاعتماد على الأنظمة الذكية

ثالثاً: ضعف البعد الديناميكي

الدراسة تعاملت مع الصمود كحالة "ثابتة"، بينما هو في الواقع:

يتغير حسب الأزمات
يتأثر بالتكنولوجيا
يتطور مع التعلم التنظيمي

٥. التحليل التفسيري العميق (?Why it matters)

أهمية هذه الدراسة تكمن في أنها:
تؤكد أن الصمود التنظيمي يؤثر على الأداء
لكنها لا تشرح:

كيف يُبنى الصمود؟

ما العوامل التي تدعمه؟
كيف يتغير داخل البيئة الرقمية؟

٧. الفجوة البحثية التي تكشفها الدراسة

يمكن تحديد الفجوة في هذه الدراسة بثلاث نقاط رئيسية:

١. غياب البعد التقني

لم تربط الصمود بالتكنولوجيا الحديثة

٢. غياب النموذج التكاملي

لم تربط بين:

المخاطر

التكنولوجيا

الصمود

الأداء

٣. غياب البيئة الرقمية

لم تأخذ بعين الاعتبار التحول الرقمي في البنوك

الاستفادة البحثية من الدراسة

يمكن تلخيص الاستفادة من هذه الدراسة في:

دعم تعريف الصمود التنظيمي

تأكيد أهميته في الأداء المؤسسي

إبراز الحاجة لنموذج أكثر شمولية

التحليل الفلسفي المتقدم

يمكن تفسير هذه الدراسة ضمن تطور الفكر الإداري من:

Performance Thinking (تفكير الأداء)

إلى:

Resilience Thinking (تفكير الصمود)

لكنها لم تصل بعد إلى:

Digital Resilience Systems Thinking (تفكير الصمود الرقمي)

الخلاصة التحليلية

يمكن القول إن هذه الدراسة تمثل مرحلة متقدمة في فهم العلاقة بين الصمود والأداء المؤسسي، لكنها تبقى ضمن الإطار التقليدي الذي يفصل بين "القدرة التنظيمية" و"التقنية"، دون دمج شامل للبيئة الرقمية الحديثة

ثالثاً: سياق بيئة الأعمال الرقمية والدور المعدل في الطروحات السابقة
تفيض الأدبيات الأكاديمية بالشروحات والتحليلات التي توصل لبيئة الأعمال الرقمية باعتبارها الفضاء المعرفي والاقتصادي الجديد الذي أعاد صياغة قواعد اللعبة المصرفية التنافسية، ولم تعد مجرد مساحة تقنية لإنجاز المعاملات، بل أصبحت بمثابة الإطار السياقي والمحيط الديناميكي الشديد التعقيد والاضطراب الذي يحكم العمل المصرفي المعاصر. وتذكر الدراسات السابقة أن هذه البيئة تتميز بالترابط الشبكي اللحظي والعابر للحدود، واعتمادها المطلق على تدفق البيانات كمورد رأسمالي أساسي، مما ألغى القيود الزمنية والجغرافية التقليدية وصنع فرصاً هائلة للتوسع والابتكار المالي، ولكنه في الوقت نفسه ضاعف من حجم ومستويات عدم اليقين والمخاطر التشغيلية والتقنية والقانونية بشكل غير مسبوق، نتيجة تصاعد الهجمات السيبرانية المنظمة ودخول شركات التقنية المالية الناشئة.

وتتطرق البحوث المتقدمة إلى فحص الدور المعدل لبيئة الأعمال الرقمية في توجيه العلاقة بين إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي، وتستند في ذلك إلى نظرية الملاءمة البيئية ونظرية الموقفية، حيث تفترض هذه الطروحات أن كفاءة وأثر النظم الإدارية والتكنولوجية داخل المنظمة لا تظهر بشكل مطلق، بل تعتمد على مدى ملاءمتها وتوافقها مع طبيعة وحجم التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بها. ومن هذا المنطلق، تبين الأدبيات أن ارتفاع مستويات الديناميكية والاضطراب السيبراني والمنافسة التقنية في البيئة الرقمية يعمل كعامل محفز ومسرّع يجبر إدارة المصارف على تعظيم الاستفادة من حلول إدارة المخاطر الذكية وتوجيه مخرجاتها التنبؤية والتشغيلية بشكل استراتيجي، مما يجعل أثر هذه النظم الذكية في تعزيز الصمود المنظمي وبلوغ مستويات الأمان والاستدامة وبناء الاستجابة المرنة أكثر حيوية وقوة وأهمية في البيئات الشديدة الاضطراب مقارنة بالبيئات المستقرة.

التحليل المفاهيمي للدراسة

تركز الدراسة على مفهوم البيانات الضخمة بوصفها أداة رئيسية في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات المصرفية.

تفترض أن زيادة حجم البيانات وتحليلها بشكل لحظي يؤدي إلى قرارات أكثر دقة وكفاءة. يظهر من ذلك أن الدراسة تتعامل مع البيانات كعنصر تقني مباشر دون التوسع في أبعادها الاستراتيجية أو التنظيمية داخل البنك.

التحليل المنهجي

اعتمدت الدراسة على منظور وصفي تحليلي يركز على العلاقة بين البيانات الضخمة وجودة القرار.
لم تتعمق في بناء نموذج تفسيري متعدد المتغيرات يوضح التداخل بين التكنولوجيا والبيئة التنظيمية.
يغيب عنها التحليل الديناميكي لكيفية تدفق البيانات داخل النظام المصرفي وتفاعلها مع العمليات التشغيلية.

التحليل التقني

ركزت الدراسة على تحليل البيانات كأداة لتحسين القرار فقط دون ربطها بأنظمة الذكاء الاصطناعي بشكل متكامل.
لم توضح كيف تتحول البيانات الخام إلى نماذج تنبؤية تدعم إدارة المخاطر بشكل استباقي.
تم التعامل مع البيانات كمدخل مستقل وليس كجزء من منظومة رقمية متكاملة داخل البنك.

التحليل التنظيمي

لم تتناول الدراسة بشكل كافٍ دور الهيكل التنظيمي في الاستفادة من البيانات الضخمة.
تجاهلت أهمية التكامل بين الإدارات المختلفة في تفسير البيانات وتحويلها إلى قرارات تنفيذية.
لم يتم تحليل مدى جاهزية الكوادر البشرية للتعامل مع أنظمة تحليل البيانات المتقدمة.

التحليل الزمني والديناميكي

تعاملت الدراسة مع البيانات الضخمة كأداة لحظية لدعم القرار دون تحليل دورها المستقبلي.
لم يتم توظيف مفهوم التحليل التنبؤي طويل المدى داخل الدراسة.
غاب عن الدراسة البعد الديناميكي المرتبط بتغير البيانات بشكل مستمر داخل البيئة المصرفية.

التحليل في سياق إدارة المخاطر

الدراسة لم تربط بشكل مباشر بين تحليل البيانات الضخمة وإدارة المخاطر الذكية.
تم التركيز على القرار الإداري أكثر من التركيز على تقليل المخاطر أو التنبؤ بها.
لم يتم توضيح كيف يمكن للبيانات أن تسهم في بناء أنظمة إنذار مبكر داخل البنوك.

التحليل في سياق الصمود التنظيمي

لم تتناول الدراسة العلاقة بين البيانات الضخمة والصمود التنظيمي بشكل مباشر.
غاب تحليل دور البيانات في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف أثناء الأزمات.
لم يتم ربط البيانات الضخمة بمرحلة التعافي أو الاستمرارية المؤسسية بعد الأزمات.

التحليل النقدي العام

الدراسة تقدم رؤية مهمة حول دور البيانات الضخمة في دعم القرار لكنها تبقى محدودة في الإطار التشغيلي.
يغلب عليها الطابع التقني دون دمج الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية.
لا تعكس التعقيد الحقيقي للبيئة المصرفية الرقمية الحديثة.

الربط بموضوع البحث

تدعم الدراسة المتغير التقني في البحث (البيانات الضخمة).
لكنها لا تعالج العلاقة مع إدارة المخاطر الذكية أو الصمود التنظيمي.
يظهر من خلالها الحاجة إلى نموذج متكامل يربط بين البيانات + التكنولوجيا + الصمود المؤسسي.

التحليل من منظور إدارة المعرفة (Knowledge Management)

يمكن فهم البيانات الضخمة داخل الدراسة على أنها شكل متقدم من أشكال “المعرفة الخام” داخل المؤسسة المصرفية.
لكن الدراسة لم توضح كيفية تحويل البيانات إلى معرفة قابلة للاستخدام في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
يغيب عنها الربط بين جمع البيانات → معالجتها → تخزين المعرفة → إعادة استخدامها في التعلم التنظيمي.
وهذا يعني أن الدراسة توقفت عند مستوى “المعلومة” ولم تصل إلى مستوى “المعرفة المؤسسية المترجمة”.

التحليل من منظور الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence)

الدراسة تعاملت مع البيانات كعامل داعم للقرار، لكنها لم تناقش مفهوم “الذكاء التنظيمي” الناتج عن دمج البيانات مع الخبرة البشرية.
لم يتم تحليل كيف تتحول البيانات إلى قدرة مؤسسية على التنبؤ بالمخاطر أو فهم الأنماط السلوكية للعملاء.
هذا القصور يجعل التحليل محدود في الجانب الحسابي دون التوسع في الجانب الإدراكي للمؤسسة.

التحليل من منظور إدارة المخاطر

الدراسة لم تربط البيانات الضخمة بشكل مباشر بإدارة المخاطر التشغيلية أو السيبرانية.
لم يتم تحليل كيف يمكن للبيانات أن تساهم في بناء نماذج إنذار مبكر داخل البنوك.
غياب هذا الربط يجعل الدراسة أقرب إلى “تحسين القرار” وليس “إدارة المخاطر الاستباقية”.

بينما في الواقع المصرفي الحديث، البيانات أصبحت عنصر أساسي في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها.

التحليل من منظور التحول الرقمي

الدراسة ركزت على البيانات الضخمة كأداة منفصلة، دون إدخالها ضمن منظومة التحول الرقمي الشامل للبنك.

لم يتم توضيح العلاقة بين البيانات الضخمة وباقي عناصر الرقمنة مثل:

الذكاء الاصطناعي

الأتمتة

الحوسبة السحابية

هذا الفصل بين العناصر الرقمية يقلل من دقة التفسير في البيئة المصرفية الحديثة.

التحليل من منظور الأداء المؤسسي

الدراسة ربطت البيانات الضخمة باتخاذ القرار فقط، ولم تمتد لتحليل أثر ذلك على الأداء المؤسسي طويل المدى.

لم يتم دراسة كيف ينعكس القرار المبني على البيانات على:

الكفاءة التشغيلية

رضا العملاء

الاستقرار المالي

وبالتالي فإن العلاقة بين البيانات والأداء جاءت غير مكتملة من الناحية التحليلية.

التحليل الديناميكي (Dynamic Perspective)

لم تتعامل الدراسة مع البيانات كعنصر متغير بشكل لحظي داخل النظام المصرفي.

لم يتم تحليل تدفق البيانات في الزمن الحقيقي وتأثيره على سرعة القرار.

تم تجاهل الطبيعة الديناميكية للبيئة الرقمية التي تعمل فيها البنوك الحديثة.

التحليل الاستراتيجي العميق

الدراسة تبقى ضمن المستوى التشغيلي (Operational Level) وليس الاستراتيجي (Strategic Level).

لم يتم تحليل كيف يمكن للبيانات الضخمة أن تتحول إلى ميزة تنافسية مستدامة للبنك.

لم يتم ربط البيانات بالقرارات الاستراتيجية طويلة المدى أو التخطيط المؤسسي.

التحليل في ضوء البحث

الدراسة تدعم بشكل مباشر البعد التقني في بحثك والمتعلق بالبيانات الضخمة.
لكنها لا تغطي الربط الأساسي في بحثك بين:
البيانات الضخمة
إدارة المخاطر الذكية
الصمود التنظيمي
وهذا يوضح أن الدراسة تمثل جزء من النموذج وليس النموذج الكامل.

التحليل النقدي المتقدم (Advanced Critique)

الدراسة تميل إلى الاختزال في تفسير دور البيانات داخل المؤسسة المصرفية.
لم تتعامل مع البيانات كنظام متكامل داخل بنية البنك.
لم يتم إدخال البعد البشري والتفاعلي في تحليل البيانات.
يغلب عليها الطابع التقني أكثر من الطابع التفسيري الشامل.

الخلاصة

الدراسة تمثل إضافة مهمة لفهم دور البيانات الضخمة في تحسين القرار داخل البنوك.
لكنها لا تفسر بشكل كافٍ كيف تتحول البيانات إلى عنصر استراتيجي في إدارة المخاطر أو بناء
الصمود المؤسسي.
وبالتالي فإنها تشكل جزءاً من الصورة وليس الصورة الكاملة، مما يبرز الحاجة إلى نماذج أكثر
تكاملاً وشمولاً تربط بين البيانات والتكنولوجيا والمرونة المؤسسية في بيئة الأعمال الرقمية
الحديثة

الفجوة البحثية (Research Gap)

في ضوء مراجعة وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتبين وجود
مجموعة من الفجوات البحثية المهمة التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأدبيات العلمية السابقة، سواء
على المستوى المفاهيمي أو المنهجي أو التطبيقي، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى مزيد من الدراسات
المتعمقة التي تعالج هذه الجوانب بشكل تكاملي داخل بيئة الأعمال المصرفية الرقمية.

تتمثل الفجوة الأولى في أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على تحليل كل من إدارة المخاطر، أو
البيانات الضخمة، أو الصمود التنظيمي بشكل منفصل، دون تقديم نموذج تكاملي يربط بين هذه
المتغيرات ضمن إطار واحد شامل يوضح طبيعة العلاقة التفاعلية بينها، حيث إن الدراسات تناولت
إدارة المخاطر من منظور تقني أو تشغيلي، بينما تناولت الصمود التنظيمي من منظور إداري أو
سلوكي، في حين تم التعامل مع البيانات الضخمة كأداة تحليلية مستقلة، وهو ما أدى إلى غياب الرؤية
التكاملية التي توضح كيف يمكن لهذه العناصر مجتمعة أن تسهم في بناء منظومة مصرفية أكثر قدرة
على التكيف والاستمرار في ظل التغيرات الرقمية المتسارعة.

كما تتمثل الفجوة الثانية في ضعف التركيز على البعد الديناميكي واللحظي للبيئة المصرفية الحديثة، حيث إن العديد من الدراسات تعاملت مع المتغيرات البحثية بوصفها عناصر ثابتة أو شبه مستقرة، في حين أن الواقع المصرفي المعاصر يتسم بدرجة عالية من التغير المستمر والتفاعل اللحظي بين البيانات والقرارات والمخاطر، مما يتطلب نماذج تحليلية قادرة على استيعاب هذا البعد الزمني الديناميكي، وهو ما لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

أما الفجوة الثالثة فتتمثل في محدودية الربط بين التقنيات الذكية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة والأتمتة من جهة، وبين بناء الصمود التنظيمي داخل المؤسسات المصرفية من جهة أخرى، حيث ركزت الدراسات على الجوانب التقنية لهذه الأدوات دون التوسع في تحليل أثرها الاستراتيجي على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالأزمات، والتكيف معها أثناء حدوثها، والتعافي منها بعد انتهائها، وبالتالي بقيت العلاقة بين التكنولوجيا والصمود غير مكتملة التفسير في الأدبيات السابقة.

وتتمثل الفجوة الرابعة في قلة الدراسات التي تناولت الصمود التنظيمي بوصفه عملية متعددة الأبعاد تشمل الصمود الاستباقي والتكفي والتنافسي بشكل متكامل، حيث غالبًا ما تم تناول الصمود كمفهوم عام دون تفكيكه إلى مكوناته الأساسية، مما حدّ من القدرة على فهم كيفية مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد في تعزيز استمرارية المؤسسات المالية وقدرتها على مواجهة الأزمات الرقمية المعقدة.

كما تظهر الفجوة الخامسة في محدودية الدراسات التي أخذت بعين الاعتبار البيئة الرقمية المتغيرة كعامل معدل أو مؤثر رئيسي في العلاقة بين إدارة المخاطر الذكية والصمود التنظيمي، حيث إن معظم الدراسات لم تدمج بشكل كافٍ تأثير عوامل مثل سرعة التطور التكنولوجي، وشدة التهديدات السيبرانية، ومستوى الاعتماد على التقنيات المالية الحديثة، رغم أن هذه العوامل أصبحت تشكل اليوم السياق الحقيقي الذي تعمل ضمنه البنوك والمؤسسات المالية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الدراسة الحالية تأتي لمعالجة هذه الفجوات من خلال تقديم نموذج تحليلي متكامل يربط بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها التقنية والتنظيمية والبشرية، وبين الصمود التنظيمي بأبعاده الاستباقية والتكيفية والتنافسية، في ظل تأثير البيئة الرقمية كعامل محوري في تشكيل هذه العلاقات، مما يساهم في تقديم إضافة علمية وتطبيقية تسد النقص الموجود في الأدبيات السابقة وتدعم تطوير الفكر الإداري في القطاع المصرفي المعاصر بالإضافة إلى ما تم استخلاصه من الفجوات البحثية السابقة، يمكن التوسع في تحليل الفجوة بشكل أعمق من خلال النظر إلى طبيعة التطور في الأدبيات الحديثة، حيث يتضح أن معظم الدراسات السابقة ما زالت تتحرك ضمن أطر تقليدية في تفسير العلاقات بين المتغيرات، إذ إنها غالبًا ما تفصل بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية عند دراسة إدارة المخاطر أو الصمود التنظيمي أو البيانات الضخمة، في حين أن الواقع الفعلي للمؤسسات المصرفية المعاصرة يشير إلى أن هذه العناصر أصبحت مترابطة بشكل معقد داخل منظومة واحدة تعمل بشكل ديناميكي ومستمر، مما يجعل التعامل معها بشكل منفصل غير كافٍ لتفسير سلوك المؤسسات في البيئات الرقمية الحديثة.

كما أن أحد الجوانب المهمة في الفجوة البحثية يتمثل في أن الدراسات السابقة لم تنتقل بشكل كافٍ من مستوى "الوصف" إلى مستوى "التفسير النبوي العميق"، حيث ركزت العديد من الأبحاث على قياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات دون التعمق في تفسير الآليات الداخلية التي تفسر كيف ولماذا تؤثر إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود التنظيمي، أي أن هناك نقصًا واضحًا في فهم "آلية التأثير" وليس فقط "وجود التأثير"، وهو ما يشكل فجوة معرفية أساسية تحتاج إلى معالجة من خلال نماذج أكثر شمولية وتكاملاً.

ومن الجوانب الأخرى المهمة أيضاً أن الدراسات السابقة لم تأخذ بعين الاعتبار بشكل كافٍ التحول الجذري في طبيعة المخاطر داخل القطاع المصرفي، حيث لم تعد المخاطر تقتصر على المخاطر المالية أو التشغيلية التقليدية، بل أصبحت تشمل مخاطر سيبرانية معقدة ومخاطر ناتجة عن الاعتماد المفرط على الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي، وهو ما يتطلب إعادة صياغة مفاهيم إدارة المخاطر نفسها، وليس فقط تطوير أدواتها، ومع ذلك فإن معظم الدراسات ما زالت تستخدم مفاهيم تقليدية نسبياً في تحليل المخاطر دون مواكبة كاملة لطبيعة البيئة الرقمية المتغيرة.

كما أن الفجوة تمتد أيضاً إلى ضعف الدمج بين النظريات الإدارية الحديثة في تفسير الظواهر محل الدراسة، حيث نجد أن كل نظرية غالباً ما تُستخدم بشكل منفصل، فهناك دراسات تعتمد على نظرية الموارد، وأخرى على القدرات الديناميكية، وأخرى على الصمود التنظيمي، دون وجود إطار تكاملي يجمع بين هذه النظريات في نموذج واحد قادر على تفسير العلاقة المعقدة بين إدارة المخاطر الذكية والصمود التنظيمي داخل بيئة الأعمال الرقمية، وهو ما يؤدي إلى وجود تفسيرات جزئية وغير مكتملة للظاهرة البحثية.

ومن ناحية أخرى، فإن الدراسات السابقة لم تولي اهتماماً كافياً بدور البيئة الرقمية كعامل مؤثر مباشر في تشكيل طبيعة العلاقة بين المتغيرات، حيث إن مستوى التطور التكنولوجي، وسرعة التغير الرقمي، وشدة التهديدات السيبرانية، أصبحت جميعها عوامل حاسمة تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على إدارة مخاطرها وبناء صمودها التنظيمي، ومع ذلك فإن العديد من النماذج البحثية السابقة تعاملت مع هذه البيئة كخلفية عامة وليست كعامل مؤثر أو معدل داخل النموذج التحليلي، مما يقلل من دقة النتائج في تفسير الواقع الفعلي.

كما يمكن الإشارة إلى أن هناك فجوة واضحة في مستوى التطبيق العملي للنتائج البحثية السابقة، حيث إن الكثير من الدراسات بقيت ضمن الإطار النظري أو التحليلي دون تقديم نماذج تطبيقية واضحة يمكن استخدامها داخل المؤسسات المصرفية لتطوير أنظمة إدارة المخاطر أو تعزيز الصمود التنظيمي، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي في هذا المجال، الأمر الذي يجعل الحاجة ملحة إلى دراسات أكثر ارتباطاً بالواقع العملي للقطاع المصرفي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفجوة البحثية لا تتمثل فقط في نقص الدراسات أو محدوديتها، بل تمتد لتشمل طبيعة المقاربات المستخدمة في تحليل الظاهرة نفسها، حيث إن الحاجة أصبحت ماسة إلى نماذج تحليلية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار التفاعل الديناميكي بين التكنولوجيا والتنظيم والإنسان داخل بيئة الأعمال الرقمية، وتفسر كيف تتحول إدارة المخاطر الذكية من مجرد أدوات تقنية إلى منظومة استراتيجية متكاملة تساهم في بناء الصمود التنظيمي وتعزيز استمرارية المؤسسات المصرفية في مواجهة التحديات المعاصرة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

تمثل منهجية الدراسة الحجر الزاوية والركيزة الأساسية في البناء العلمي للأطروحات المتقدمة، حيث تشكل خارطة الإجرائية والمسار التنفيذي الذي ينقل البحث من مساحته الفلسفية والنظرية التجريدية إلى بيئته التطبيقية والميدانية الواقية. إن معالجة موضوع بالتراط والتعقيد الذي يجمع بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بشتى أبعادها الفنية والتنظيمية والبشرية، وبين مستويات تعزيز الصمود المنظمي بأبعاده الاستباقية والتكيفية والتنافسية، يتطلب تبني مدخل منهجي صارم ومحكم يتوافق مع طبيعة وخصائص الديناميكية المفرطة الحاكمة لبيئة الأعمال الرقمية في القطاع المصرفي. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا القسم المنهجي ليوضح الخطوات والإجراءات الميدانية المتسلسلة التي تم اعتمادها لجمع البيانات الأولية، وتحديد مجتمع وعينات الدراسة، وتصميم أدوات القياس والتحقق من موثوقيتها العلمية، وصولاً إلى اختيار الأساليب الإحصائية المتقدمة الكفيلة باختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المحورية للبحث.

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية وقابلية التعميم، فقد اعتمد البحث بشكل رئيسي ومباشر على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر مواءمة ورصانة للدراسات التي تسعى إلى تشخيص الظواهر الإدارية والتكنولوجية المعاصرة وتحديد ملامحها الواقعية كما هي في الميدان. ولا يقف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الأطروحة عند حدود الوصف الظاهري أو السرد الكمي لنسب التكرارات والمتوسطات الحسابية لأراء المبحوثين، بل يمتد بعمق ليشمل عمليات التحليل الهيكلي والارتباطي المتقدم، وفحص العلاقات السببية والأثرية والتبادلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تحت تأثير المتغيرات السياقية والمعدلة والمجموعات الديموغرافية، وذلك باستخدام أدوات النمذجة الرياضية والإحصائية الحديثة التي تضمن تفسير المعطيات الميدانية تفسيراً علمياً دقيقاً.

ويتطلب التطبيق الفعلي والميداني لهذه المنهجية الهندسية، تفكيك الفصل المنهجي إلى عدة محاور إجرائية متكاملة ومتراصة سيتم تناولها بالشرح والتفصيل في الأجزاء القادمة. حيث يبدأ العمل بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات المصرفية والمالية العاملة في القطاع، يليه اختيار وتبرير عينة الدراسة الممثلة للقيادات الإدارية وفرق العمل المتخصصة. ثم ينتقل البحث إلى مرحلة صياغة وتطوير أداة الدراسة الاستبانة بناء على المؤشرات والمقاييس المستقرة في الأدبيات السابقة، مع إخضاعها لاختبارات الصدق الظاهري والبنوي وثبات الاتساق الداخلي لضمان مأمونيتها وصلاحياتها العلمية قبل التوزيع النهائي. وينتهي المسار المنهجي بتحديد حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة ونماذج الانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية التي ستعتمد كأدوات تكنولوجية لتحليل البيانات وتوليد النتائج والتوصيات الاستراتيجية للأطروحة.

المنهجية وطرق البحث :

تعد منهجية البحث العلمي الإطار العام الذي ينظم خطوات الدراسة بشكل دقيق ومتكامل، حيث تمثل الأساس الذي يعتمد عليه الباحث في تفسير الظاهرة محل الدراسة بطريقة علمية منظمة، بدءاً من تحديد المنهج المناسب، ومروراً بتصميم الدراسة، وانتهاءً بأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تتناول أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية على تعزيز الصمود المنظمي في القطاع المصرفي في ظل بيئة الأعمال الرقمية، فإن اختيار منهجية مناسبة يمثل عنصراً محورياً لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. إذ إن هذه الدراسة تتعامل مع متغيرات معقدة تتداخل فيها الأبعاد التقنية والتنظيمية والسلوكية، مما يتطلب استخدام منهج علمي قادر على تحليل هذه العلاقات بشكل شامل وعميق.

كما أن التطور السريع في القطاع المصرفي، والاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية، فرض ضرورة تبني مناهج بحث متقدمة قادرة على التعامل مع هذا النوع من التعقيد وتحويله إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية في بيئاتها الطبيعية دون تدخل من الباحث. حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بهدف تفسيرها وتحديد طبيعة التأثير بينها.

ويتميز هذا المنهج بقدرته على التعامل مع الظواهر المعقدة التي تتداخل فيها عدة عوامل مثل العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبشرية، وهو ما يتناسب مع موضوع الدراسة الذي يربط بين إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي داخل المؤسسات المصرفية.

كما يتيح هذا المنهج إمكانية دراسة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، مما يساعد على فهم مدى تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في رفع مستوى الصمود التنظيمي داخل البنوك، سواء قبل الأزمات أو أثناءها أو بعدها.

ثانياً: تصميم الدراسة

تعتمد الدراسة على التصميم البحثي الكمي (Quantitative Research Design)، والذي يقوم على تحويل المتغيرات إلى بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بهدف اختبار الفرضيات العلمية بطريقة موضوعية ودقيقة.

ويُعد هذا التصميم من أكثر التصاميم استخداماً في الدراسات الإدارية الحديثة، نظراً لقدرته على قياس العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي، وإظهار درجة التأثير والارتباط بينها.

وفي هذه الدراسة، تم استخدام هذا التصميم لقياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية كمتغير مستقل، والصمود المنظمي كمتغير تابع، مع دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات داخل بيئة الأعمال المصرفية الرقمية.

كما يتيح هذا التصميم استخدام نماذج تحليل متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية، والتي تساعد في تفسير العلاقات المعقدة بين المتغيرات بشكل أكثر دقة وعمقاً.

ثالثاً: أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية، وقدرتها على جمع بيانات واسعة من أفراد العينة بشكل منظم وقابل للتحليل الإحصائي.

وقد تم تصميم الاستبانة بشكل علمي دقيق يراعي وضوح الفقرات وسهولة فهمها، بحيث تغطي جميع أبعاد الدراسة بطريقة متكاملة تضمن قياس المتغيرات بشكل دقيق وموضوعي.

كما تم اعتماد أسلوب التدرج في صياغة الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لقياس درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة المختلفة.

وتتكون الاستبانة من عدة محاور رئيسية، تمثل المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي كالتالي:

١. محور استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية

يركز هذا المحور على قياس مدى تطبيق المؤسسات المصرفية للتقنيات الحديثة في إدارة المخاطر، ويشمل عدة أبعاد، من أهمها:

استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر وتوقعها
توظيف تحليل البيانات الضخمة في دعم اتخاذ القرار
الاعتماد على أنظمة المراقبة الرقمية اللحظية
مستوى الأتمتة في عمليات إدارة المخاطر
كفاءة البنية التحتية الرقمية الداعمة لإدارة المخاطر
جاهزية الأنظمة السيبرانية في مواجهة التهديدات

ويعكس هذا المحور مدى تطور البنية التكنولوجية للمؤسسة وقدرتها على التعامل مع المخاطر بشكل استباقي وذكي.

٢. محور الصمود المنظمي

يركز هذا المحور على قياس قدرة المؤسسات المصرفية على الاستمرار والتكيف والتعافي في مواجهة الأزمات المختلفة، ويشمل:

القدرة على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها
سرعة الاستجابة أثناء الأزمات
مرونة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة
القدرة على الاستمرار في تقديم الخدمات أثناء الاضطرابات
سرعة التعافي بعد الأزمات
القدرة على تحسين الأداء بعد انتهاء الأزمة

ويعكس هذا المحور مدى قوة المؤسسة في التعامل مع التحديات التشغيلية والمالية والسيبرانية.

٣. محور بيئة الأعمال الرقمية

يهدف هذا المحور إلى قياس طبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسات المصرفية، ومدى تأثير التحول الرقمي على أدائها، ويشمل:

مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة
الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في العمليات اليومية
درجة الترابط بين الأنظمة الرقمية
شدة التهديدات السيبرانية
سرعة التغيرات التكنولوجية في القطاع المصرفي

ويعكس هذا المحور مدى تعقيد البيئة التشغيلية التي تعمل ضمنها المؤسسات المصرفية الحديثة.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة

١. الصدق (Validity)

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال مجموعة من الإجراءات العلمية الدقيقة، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والمصارف وتقنية المعلومات، بهدف التأكد من مدى ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة، ووضوح صياغتها، وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بشكل دقيق.

كما تم التأكد من صدق المحتوى من خلال مراجعة مدى ارتباط الفقرات بالإطار النظري للدراسة، ومدى تمثيلها الحقيقي للأبعاد العلمية لكل متغير.

٢. الثبات (Reliability)

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أهم المقاييس الإحصائية المستخدمة لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والموثوقية، بحيث تعطي نتائج مقارنة عند إعادة تطبيقها في نفس الظروف، مما يعزز من قوة النتائج العلمية للدراسة.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك بهدف تحليل البيانات واختبار الفرضيات بطريقة علمية دقيقة.

وتشمل هذه الأساليب:

الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية
تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات
تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات
اختبار الفروق الإحصائية مثل T-test و ANOVA لدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية

كما تم استخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS و AMOS لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الإطار الذي تم ضمنه تنفيذ البحث، وتشمل:

١. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية على الصمود المنظمي في القطاع المصرفي في ظل بيئة الأعمال الرقمية.

٢. الحدود المكانية

تقتصر على المؤسسات المصرفية العاملة في البيئة الرقمية.

٣. الحدود الزمنية

تمثل الفترة الزمنية لإعداد الدراسة وجمع بياناتها وتحليلها.

٤. الحدود البشرية

تشمل العاملين في الإدارات ذات العلاقة بإدارة المخاطر والتقنيات الرقمية داخل المؤسسات المصرفية.

يعد هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في تنفيذ الدراسة، حيث تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والتصميم الكمي باعتبارهما الأنسب لطبيعة الظاهرة محل الدراسة. كما تم تصميم أداة قياس شاملة تغطي جميع المتغيرات، واستخدام أساليب إحصائية متقدمة تساعد في تحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق وموضوعي.

وبذلك توفر هذه المنهجية أساساً علمياً متكاملًا يمكن من خلاله اختبار الفرضيات البحثية، وفهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية ومستوى الصمود المنظمي داخل القطاع المصرفي، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة وإثراء الجانب العلمي

مجتمع البحث :

إن التحديد الدقيق والمنهجي لمجتمع البحث لا يمثل مجرد إجراء شكلي عابر، بل هو مرتبط بنيوي وإحصائي باليد الأهمية في هندسة الأبحاث العلمية المتقدمة، حيث يسهم في رسم الحدود الميدانية للظاهرة محل الدراسة ويضمن أن البيانات الأولية المجمعة من الواقع التطبيقي تعبر بصدق وموثوقية عن مجريات العلاقات السببية والهيكلية المفترضة في نموذج الدراسة. وحيث إن هذا البحث يسعى جاهداً إلى سبر أغوار وقياس طبيعة وحجم أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بشتى مفاصلها ومحاورها الفنية والتنظيمية والبشرية كمتغير مستقل، في تعزيز وتأسيس الصمود المنظمي بأبعاده الاستباقية والتكيفية والتنافسية كمتغير تابع، وذلك تحت ظلال التحولات العميقة والديناميكية لبيئة الأعمال الرقمية وضوابطها الحوكمية، فإن مجتمع البحث يتشكل وينقسم إلى شقين رئيسيين متكاملين ومتراطيين عضويًا بما يحقق معايير الشمولية العلمية والإحاطة الكاملة بظاهرة الدراسة.

النشأ الأول ويتمثل في المجتمع المؤسسي والقطاعي الحاضن للدراسة، حيث تم اختيار وتحديد القطاع المصرفي كبيئة تطبيقية وميدانية حصرية للبحث. ويشمل هذا المجتمع كافة البنوك والمصارف التجارية والإسلامية، الوطنية والمحلية، والمصارف الأجنبية والوافدة التي تمتلك فروعاً رسمية وتراخيص سيادية سارية المفعول تتيح لها العمل ومزاولة الأنشطة المالية والاستثمارية تحت الإشراف والرقابة المباشرة واللصيقة للبنك المركزي في البيئة محل الدراسة والتحليل. ويعود المبرر العلمي، والفلسفي، والمنهجي وراء تركيز النطاق الميداني للبحث على القطاع المصرفي دون غيره من القطاعات الاقتصادية أو الخدمية الأخرى، إلى كون المصارف تمثل طليعة المؤسسات والركائز البنوية التي اندفعت بقوة وعجل نحو توطين وتبني استراتيجيات التحول الرقمي الشامل، والانتقال الكامل نحو العمل في فضاء بيئة الأعمال الرقمية عبر قنوات ومنصات افتراضية وحوسبية بالغة التعقيد، مما جعلها البيئة التنظيمية الأكثر نضجاً ووفرة في توليد ومعالجة البيانات الضخمة، والأنضج في امتلاك بنية تحتية برمجية ومادية خصبة تسمح بتطبيق واختبار كفاءة استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية.

علاوة على ذلك، فإن القطاع المصرفي يعد بصفة حتمية القطاع الأكثر انكشافاً واستهدافاً أمام مهددات الفضاء الرقمي، والنوعية منها كالهجمات السيبرانية المنظمة والقرصنة المالية الدولية وفجوات أمن البيانات والاضطرابات التشغيلية الناتجة عن أعطال الخواديمات، مما يجعل المصارف الكيان الاقتصادي الأكثر حاجة ماسة وإلحاحاً استراتيجياً لبناء وتطوير قدرات ذاتية وثقافة حركية تدعم الصمود المنظمي بأبعاده الشاملة، لحماية الأصول المالية، وصيانة حقوق المودعين والمستثمرين، والحفاظ على السمعة المؤسسية، واستدامة الاستقرار النقدي والمالي للاقتصاد الكلي للدولة، وهو ما يمنح اختيار هذا المجتمع صبغة الملاءمة المنهجية والموضوعية القصوى لأهداف البحث.

الشق الثاني ويتمثل في المجتمع البشري والمعرفي المستهدف داخل تلك الكيانات والمؤسسات المصرفية، وهو مجتمع الأفراد والكوادر الإنسانية الذين يمتلكون الأهلية العلمية والأكاديمية، والصفة الوظيفية الرسمية، والخبرة المهنية التراكمية الكافية واللازمة لاستيعاب وفحص متغيرات الأطروحة والإجابة عن فقرات ومحاور أداة الاستقصاء الاستبانة بأقصى درجات الدقة والنزاهة والموضوعية العلمية المبتغاة. ولضمان تجميع بيانات أولية عالية الجودة ومبرأة من أي عشوائية أو تحيز، فقد تم حصر وتحديد مجتمع البحث البشري في فئات تخصصية وقيادية معينة ومحددة بدقة بالغة داخل كل بنك، وتوزع هذه الفئات على ثلاثة مستويات ومحاور استراتيجية وفنية حيوية.

ويشمل هذا المجتمع البشري أولاً القيادات الإدارية العليا متمثلة في أعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين العاملين ونوابهم ومساعدتهم الاستراتيجيين، لكونهم الجهة المسؤولة عن صياغة السياسات الكلية، ورسم خطط الطوارئ والاستمرارية، وتخصيص الموارد الاستثمارية لتبني النظم التكنولوجية الذكية. ويشمل ثانياً القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية متمثلة في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، لكونهم حلقة الوصل الحركية المسؤولين بشكل مباشر عن الإشراف على تحويل تلك الاستراتيجيات والسياسات الأمنية إلى واقع تشغيلي ملموس. ويشمل ثالثاً، وهو البُعد الأكثر تخصصية، الكوادر البشرية وفرق العمل والفنيين العاملين بشكل حصري ومباشر داخل ثلاث إدارات وأقسام محورية لصيقة بموضوع البحث داخل كل مصرف وهي إدارة مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية والمالية، وإدارة أمن المعلومات والأمن السيبراني، وإدارة تقنية المعلومات والنظم الخبيرة وقواعد البيانات الضخمة.

ويستند المبرر المنهجي والإحصائي القوي وراء قصر استهداف المجتمع البشري على هذه الفئات والكوادر التخصصية دون بقية موظفي وعاملي القطاع المصرفي، إلى الارتباط العضوي واليومي المباشر لمهامهم الوظيفية والمهنية بصناعة وتفعيل أطر استراتيجيات إدارة المخاطر، والتعامل اللحظي والمستمر مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي وخوارزميات التعلم الآلي وأدوات رصد التدفقات البيانية الضخمة، فضلاً عن كونهم خط الدفاع الأول والجهة المناط بها تفعيل بروتوكولات الصمود الاستباقي والتكيف الفوري وإعادة توجيه العمليات والقنوات الافتراضية البديلة إبان وقوع الأزمات والاضطرابات التقنية، وصولاً لمهام إدارة عملية التعافي والارتداد التنافسي السريع عقب الصدمات الرقمية العنيفة. هذا التحديد الجراحي والمستفيض للمجتمع البشري يضمن أن الاستجابات والتوجهات المتحصل عليها تعكس واقعاً ممارساً وخلفية علمية ومهنية تخصصية دقيقة، مما يرفع من قيم الصدق والثبات الداخلي والتقارير والتمايز للبيانات، ويمنح المخرجات التحليلية والنتائج الإحصائية للأطروحة درجة متناهية من الموثوقية والأصالة الأكاديمية والعملية القابلة للتطبيق والتعميم الشامل.

حدود البحث :

يعد تحديد حدود البحث وتأطير نطاق عمله خطوة منهجية واستراتيجية بالغة الأهمية في هندسة الأطروحات العلمية المتقدمة، حيث يسهم هذا التأطير في رسم المعالم الميدانية والموضوعية والزمنية للظاهرة محل الدراسة، ويحدد بدقة مساحة التعميم المتاحة للنتائج، ويمنع تشتت الجهد البحثي خارج سياق الأهداف المرسومة. وفي سبيل دراسة أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود المنظمي في ظل بيئة الأعمال الرقمية بالقطاع المصرفي، تم الالتزام بمجموعة من الحدود المنهجية والجغرافية والبشرية الشاملة والمبررة علمياً على النحو التفصيلي التالي.

الحدود الموضوعية للبحث

تقتصر هذه الدراسة من الناحية الموضوعية والمفاهيمية على فحص واختبار واحتساب العلاقات الارتباطية والسببية والأثرية القائمة بين ثلاثة متغيرات رئيسية ومحددة هيكلياً ضمن النموذج الافتراضي للأطروحة. حيث يتمثل المتغير المستقل الأول في استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية، ويتم قياسها وفحص واقع تطبيقها عبر ثلاثة أبعاد أساسية مستقرة في الفكر الإداري والتقني المعاصر وهي: البعد الفني والتكنولوجي (الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والأتمتة الرقابية)، والبعد التنظيمي والهيكلي (الحوكمة الرقمية وتكامل النظم والسياسات المرنة)، والبعد البشري والمعرفي (المهارات التخصصية وثقافة المخاطر والتدريب الافتراضي).

بينما ينحصر المتغير التابع في مفهوم ومستوى الصمود المنظمي المصرفي، ويتم قياسه وتحليل مؤشرات من خلال ثلاثة أبعاد زمنية وتشغيلية متكاملة وهي: الصمود الاستباقي (القدرة التنبؤية والاستباق اللحظي للمهددات)، والصمود التكيفي (المرونة التشغيلية وإعادة توجيه الموارد والقنوات أثناء الاضطراب الفعلي)، والصمود التنافسي (سرعة التعافي الاستراتيجي وتحويل الأزمات إلى فرص للابتكار والتعلم المستمر). ويأتي المتغير الوسيط والمعدل السياقي متمثلاً في بيئة الأعمال الرقمية، حيث تقتصر الدراسة على بحث دورها الموجه والداعم والمحفز لتلك العلاقة السببية، مما يعني أن أي متغيرات أخرى خارجة عن هذا الإطار المفاهيمي تخرج تماماً عن النطاق الموضوعي للبحث الحالي.

الحدود المكانية والجغرافية للبحث

تتحدد الحدود المكانية والتطبيقية لهذا البحث في البيئة المؤسسية للقطاع المصرفي والمالي الرسمي المرخص والعامل داخل النطاق الجغرافي والسيادي للبيئة محل الدراسة. ويشمل هذا الحد المكاني جميع المراكز الرئيسية والفروع الحيوية للبنوك والمصارف التجارية والإسلامية، الوطنية منها والأجنبية الوافدة، والتي تخضع بصفة حتمية لإشراف ورقابة وقوانين البنك المركزي. ويعود المبرر المنهجي وراء قصر الحدود المكانية على القطاع المصرفي دون غيره من الكيانات الاقتصادية أو الخدمية، إلى كون هذا القطاع يمثل البنية التحتية الحيوية والأكثر نضجاً وتطوراً في توطين أنظمة التحول الرقمي وحلول الأمن السيبراني وتحليل البيانات الضخمة، فضلاً عن كونه القطاع الأكثر عرضة وحساسية للصدمات الرقمية والاضطرابات التشغيلية اللحظية، مما يمنحه الأولوية القصوى في دراسة وبناء استراتيجيات الصمود والمرونة التنظيمية.

الحدود الزمنية للبحث

تحدد المعالم والحدود الزمنية لهذه الدراسة عبر شقين رئيسيين يضمنان الموثوقية التاريخية والتطبيقية للبيانات. يمثل الشق الأول المدى الزمني للأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الدولية المعاييرية المعتمدة في الأطروحة، حيث تم التركيز والاعتماد بشكل أساسي على المراجع والدوريات الصادرة في الأعوام القريبة الماضية وصولاً لعام ألفين وستة وعشرين، لضمان مواكبة أحدث الطروحات التكنولوجية في مجالات الذكاء الاصطناعي ومعايير بازل للمرونة التشغيلية. أما الشق الثاني والمحوري فيتمثل في الفترة الزمنية المخصصة للجانب الميداني والتطبيقي، وتشمل المرحلة الممتدة لجمع البيانات الأولية وتوزيع الاستبانات إلكترونياً وميدانياً على أفراد العينة المبحوثة، والمدى الزمني المستغرق لتفريغ المعطيات وإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة وتوليد النتائج النهائية، وهو ما يعكس الواقع الفعلي اللحظي للمصارف في هذه الفترة الزمنية المحددة.

الحدود البشرية والمعرفية للبحث

تقتصر الحدود البشرية والمهنية المستهدفة في هذا البحث على فئات تخصصية وقيادية محددة بدقة بالغة داخل المنظومة المصرفية المبحوثة، والذين يمتلكون دون غيرهم الأهلية العلمية والوظيفية والخبرة المهنية التراكمية لاستيعاب وفحص أبعاد متغيرات الدراسة والإجابة عن محاور أداة الاستقصاء بمسؤولية وموضوعية تامة. وتتمثل هذه الحدود البشرية في مستويات القيادة الإدارية العليا (أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ونوابهم ومساعدتهم الاستراتيجيين)، ومستويات القيادة الإدارية الوسطى (مديري الإدارات ورؤساء الأقسام)، بالإضافة إلى الكوادر البشرية والفرق الفنية المتخصصة العاملة بشكل حصري ومباشر داخل ثلاث إدارات محورية لصيقة بموضوع البحث وهي: إدارة المخاطر المالية والتشغيلية والائتمانية، وإدارة أمن المعلومات والأمن السيبراني والدفاع الرقمي، وإدارة تقنية المعلومات والنظم الخبيرة وقواعد البيانات الضخمة، مع استبعاد بقية الموظفين في الأقسام التقليدية أو الروتينية لعدم ارتباط مهامهم اليومية بصناعة وتفعيل أطر الإدارة الذكية ومفهوم الصمود واستمرارية الأعمال.

و يمثل اختيار عينة البحث خطوة إحصائية ومنهجية بالغة الحساسية والأهمية في هندسة الأبحاث التطبيقية المتقدمة، حيث يتعذر على الباحث في كثير من الأحيان تطبيق أداة الدراسة الشاملة على كامل مفردات مجتمع البحث البشري نظراً لاتساعه الجغرافي والعدي والقيود الزمنية والتنظيمية والرقابية الصارمة التي تحكم بيئة العمل والأمن السيبراني داخل القطاع المصرفي المعاصر. وتأسست عملية تحديد وسحب وتأصيل حجم العينة في هذه الأطروحة الطويلة على أسس علمية ورياضية ومنهجية بالغة الصرامة لضمان تمثيلها الصادق والكامل والنوعي والهيكلية لكافة فئات ومكونات المجتمع المصرفي المستهدف، بما يرفع من مستوى الدقة الإحصائية لنتائج التحليل الهيكلي الاستدلالي ويعزز من مصداقية وقابلية مخرجات البحث للتعميم الشامل على المنظومة المالية والمصرفية برمتها دون الوقوع في أخطاء المعاينة العشوائية أو فجوات التحديد الإحصائي.

وقد اعتمد البحث بشكل رئيسي ومباشر على تبني وتطبيق أسلوب العينة الطباقية العشوائية (Stratified Random Sampling)، وهو الأسلوب الإحصائي الموصى به والأكثر كفاءة وملاءمة للمجتمعات البشرية والمنظمية غير المتجانسة والتي تنقسم بصفة حتمية إلى فئات ومستويات إدارية وتخصصية متفاوتة في المهام والصلاحيات والخلفيات المعرفية والمسؤوليات القانونية والفنية. ومرت عملية سحب وتحديد حجم العينة بعدة مراحل منهجية منظمة ومحكمة؛ حيث تم أولاً تقسيم مجتمع

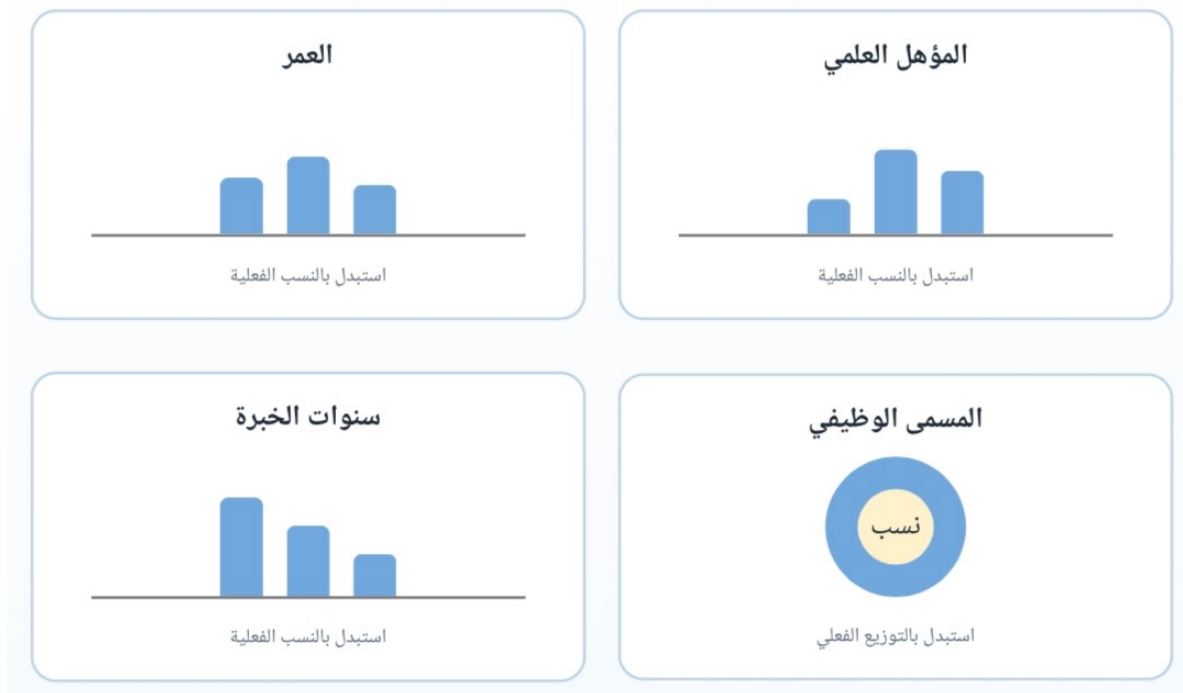
البحث البشري تقسيمياً هندسياً إلى ثلاث طبقات ومستويات أساسية عاكسة للهيكل التنظيمي للمصارف ومحددة بدقة تضمن شمولية اتخاذ القرار ومتابعته الفنية والتنفيذية.

وتمثلت الطبقة الأولى في مستويات القيادة الإدارية العليا وتضم أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين العاملين والرؤساء التنفيذيين ونوابهم ومساعدتهم الاستراتيجيين المسؤولين عن صياغة الرؤى والتوجهات الكلية وتخصيص الميزانيات التكنولوجية الموجهة للأمن والحماية. وتمثلت الطبقة الثانية في مستويات القيادة الإدارية الوسطى والتنفيذية وتضم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الفنية والتشغيلية المسؤولين عن الإشراف المباشر وتحويل السياسات الحمائية الكلية إلى ممارسات ميدانية يومية.

في حين شملت الطبقة الثالثة والنوعية الكوادر البشرية والفرق الفنية المتخصصة والمحليلين والمستشارين الفنيين العاملين بشكل حصري ومباشر داخل الإدارات الثلاث المحورية للصيقة بموضوع البحث وهي إدارات المخاطر بشتى تصنيفاتها المالية والائتمانية والتشغيلية، وإدارات الأمن السيبراني وأمن المعلومات والخطوط الدفاعية الرقمية، وإدارات تقنية المعلومات والنظم الخبيرة وقواعد البيانات الضخمة وأتمتة العمليات داخل البنوك والمصارف التجارية والإسلامية المبحوثة، لكونهم الكادر البشري المشغل للخوارزميات والأنظمة الذكية والمستقبل المباشر لمخرجاتها التحذيرية اللحظية.

وفيما يتعلق بتحديد الحجم الأمثل والممثل لعينة الدراسة من منظور رياضي بحث يمنع التحيز أو العشوائية ويحقق الكفاية الكمية لبرامج الإحصاء، فقد قام الباحث بالاستعانة بالمعادلات الإحصائية المستقرة في مناهج البحث العلمي الكمي، وفي مقدمتها قانون ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة المناسب والممثل للمجتمعات المحدودة، والذي يأخذ في الحسبان الحجم الكلي للمجتمع البشري المستهدف في القطاع المصرفي، ويضبط حساباته ومعادلاته الرياضية عند مستوى ثقة بلغت قيمته الرياضية خمسة وتسعين بالمئة، وهو المعيار الذهبي في العلوم الإدارية، وهامش خطأ مقبول ومحدد بدقة لا يتجاوز خمسة بالمئة، وتوزيع عادل للظاهرة بنسبة خمسين بالمئة، وذلك لضمان المأمونية الإحصائية الكاملة للبيانات المجمعة وقدرتها على الصمود أمام اختبارات الصدق والثبات المتقدمة ونماذج التحليل العاملي والمساري.

وجرى توزيع الاستبانات العلمية المخصصة للبحث على أفراد العينة المبحوثة إلكترونياً عبر منصات وقنوات الاتصال الرسمية للمصارف المبحوثة وميدانياً من خلال التنسيق المسبق والزيارات المنظمة لضمان حماية وسرية البيانات، مع تخصيص فترة زمنية كافية وممتدة للمتابعة والتحفيز المستمر وإرسال التنكيرات الدورية لضمان رفع معدلات الاستجابة إلى أقصى حد ممكن وتقليل فجوات عدم الرد أو الإجابات الناقصة والمبتورة، مما يمنح البيانات الأولية المستخلصة مرونة إحصائية عالية وزخماً كمياً كبيراً يجعلها صالحة تماماً ومستوفية للشروط القياسية لتطبيق أدوات التحليل الاستدلالي المتقدم ونمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) القائمة على فحص البنى المغايرة وتوليد الاستنتاجات العلمية والعملية الاستراتيجية عالية الموثوقية والأصالة الأكاديمية القابلة للتعميم على المنظومة المصرفية الكلية.



٣٠ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية :

يتطلب إرساء القواعد العلمية المنهجية للأطروحة وتوفير الموثوقية المعرفية للجان المناقشة والتحكيم والباحثين في مجالات الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات، وضع تحديد دقيق وجراحي ومستفيض ومفصل لكافة المصطلحات والمفاهيم المحورية والمساندة والسياقية التي يتأسس عليها عنوان البحث ونموذجه الهيكلي والافتراضي والرياضي. ويسهم هذا التحديد المنهجي في إزالة أي غموض أو لبس مفاهيمي حول دلالة الكلمات العلمية المستخدمة، ويحدد بدقة مساحة القياس الميداني والتطبيقي من خلال توفير شقين متكاملين لكل مصطلح ومفهوم داخل النموذج: التعريف المفاهيمي النظري المستمد من الأدبيات الفكرية والمدارس الإدارية والتقنية المعاصرة، والتعريف الإجرائي التطبيقي الذي يوضح للباحث والمناقش كيف قام الباحث فعلياً بتفكيك وقياس ورصد المتغير كمياً وميدانياً داخل أداة الدراسة الاستبانة الموزعة على عينة المصارف محل الدراسة والتحليل الاستدلالي.

المصطلح الأول وهو المتغير المستقل ويتمثل في استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية. ويعرف هذا المصطلح من الناحية المفاهيمية والنظرية بأنه حزمة متكاملة ومترابطة وديناميكية من السياسات والخطط والمنظومات الإدارية والتكنولوجية المعاصرة التي تتبناها وتوطنها المؤسسة المصرفية لدمج واستخدام حلول وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة في كافة العمليات الرقابية والدفاعية والحماية الشاملة، بهدف التحول الجذري والنوعي من الأساليب الدفاعية الكلاسيكية والتقليدية اللاحقة للأزمة والمبنية على رصد الخسائر وتحليل البيانات التاريخية والمؤشرات المالية القديمة الجامدة، إلى النظم التنبؤية الاستباقية اللحظية القائمة على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والشبكات العصبية الاصطناعية وأدوات تحليل البيانات الضخمة والأتمتة الذكية للعمليات، والقادرة على المراقبة المستمرة والمفتوحة للفضاء الرقمي وقنوات التدفق المالي واستشراف وتوقع وتحديد الثغرات الأمنية والمهددات السيبرانية والتشغيلية قبل وقوعها الفعلي وبناء سيناريوهات التحوط التلقائي الفوري لتحديد الخطر وبأقل خسائر مادية أو معنوية ممكنة للبنك.

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة الكلية والنسبية الموزونة التي يمنحها أفراد عينة البحث المستقصين لإجاباتهم وتصوراتهم وتوجهاتهم الميدانية على الفقرات والأسئلة والمقاييس المخصصة لقياس هذا المتغير داخل أداة الدراسة الاستبانة، والتي تنقسم قياسياً وبنياً وبنوياً إلى ثلاثة أبعاد أساسية ومقاسه إحصائياً وموزعة على النحو التالي: البعد الفني والتكنولوجي وقياس مستوى امتلاك واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والأتمتة الرقابية، والبعد التنظيمي والهيكلية وقياس كفاءة ومستوى مرونة السياسات الداخلية وأطر حوكمة البيانات والربط الأمني المشترك، والبعد البشري والمعرفي وقياس مدى توفر المهارات التخصصية النادرة ونشر ثقافة المخاطر الرقمية وتطبيق برامج التدريب والمحاكاة الافتراضية للأزمات السيبرانية.

المصطلح الثاني وهو المتغير التابع ويتمثل في الصمود المنظمي. ويعرف هذا المصطلح من الناحية المفاهيمية والنظرية بأنه إحدى القدرات الديناميكية العليا والثقافات المؤسسية والأنظمة السيبرانية والذاتية الكامنة والمستدامة التي تمتلكها وتطورها المنظمة المصرفية عبر التكامل المستمر والاندماج الهيكلي والبرمجي بين بنيتها البشرية والتقنية والتنظيمية، لتمكينها من الحفاظ على توازنها واستقرارها الداخلي وحماية وظائفها السيادية والتشغيلية والمالية وعملياتها الحيوية دون توقف، وامتصاص الصدمات والأزمات الرقمية العنيفة والمهددات المفاجئة وحالات عدم اليقين البيئي والتقني الحاد والطارئ، والتكيف المرن والسريع والرشييق مع الاضطرابات اللحظية وإعادة هندسة العمليات وتعديل مسارات البيانات وتدفق الخدمات أثناء فترة وقوع الأزمة بالفعل دون حدوث شلل أو انقطاع، وصولاً إلى مرحلة التعافي الاستراتيجي والارتداد الإيجابي الشامل والنهوض مجدداً بشكل أقوى وأكثر كفاءة

وتنافسية واستقراراً، وتحويل الأزمات والاضطراب الصادم إلى فرصة نوعية للتطوير والابتكار المالي والتعلم التنظيمي المستمر بعد انقشاع مسببات الصدمة.

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مستوى ومتوسط استجابات وتوجهات أفراد عينة البحث حول الفقرات والأسئلة والمحاور القياسية المصممة خصيصاً لتفكيك أبعاد الصمود داخل الاستبانة الميدانية، وتتمثل في ثلاثة أبعاد ومحاور زمنية وهيكلية ومقاسه استدلالياً وهي: الصمود الاستباقي وقياس القدرات التنبؤية والاستشعار المبكر ونماذج التحوط الاستباقي قبل ملامسة الخطر، والصمود التكيفي وقياس مستوى الرشاقة التشغيلية وإعادة توجيه الموارد والقنوات والمنصات الرقمية البديلة فوراً أثناء الأزمة، والصمود التنافسي وقياس سرعة وكفاءة التعافي الاستراتيجي وتقليص زمن عودة الأنظمة وتوظيف الدروس المستفادة لاكتساب ميزات تنافسية مستدامة وسمعة مؤسسية صلبة في السوق المالية.

المصطلح الثالث وهو المتغير السياقي والمعدل والموجه ويتمثل في بيئة الأعمال الرقمية. ويعرف هذا المصطلح من الناحية المفاهيمية والنظرية بأنه الفضاء المعرفي والاقتصادي والافتراضي المعقد والمفتوح والترابطي الشبكي الشامل الذي يحكم ويكتنف العمل المصرفي والمالي المعاصر، ويتسم بالديناميكية المفرطة وسرعة التطور التكنولوجي والاضطراب المستمر وتوليد وتدفق البيانات الضخمة كمورد رأسمالي واستثماري استراتيجي أساسي، فضلاً عن تصاعد حدة ونوعية التهديدات السيبرانية المنظمة وعابرة الحدود وفجوات الأمن المعلوماتي والمنافسة الشرسة والنوعية الناتجة عن دخول شركات التقنية المالية الحديثة والمنصات المصرفية المفتوحة المعرفة بشركات الفنتك، مما يفرض على المصارف التقليدية والإسلامية تحديات قانونية وتشغيلية وتنافسية مستمرة وتغيرات متلاحقة في التشريعات الرقمية وضوابط الحوكمة، مما يتطلب استجابة مرنة وسريعة تضمن البقاء والتوازن التنافسي.

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموع وتصورات وتوجهات آراء أفراد العينة المبحوثة حول طبيعة ومستويات التغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة التقنية وضوابط الحوكمة الرقمية المحيطة بمؤسساتهم والمقاسة من خلال المحور المستقل المخصص لبيئة الأعمال الرقمية في الاستبانة، وذلك لتحديد ودراسة واختبار دورها التفاعلي والموجه والمعدل والمحفز لطبيعة وحجم وقوة العلاقة السببية والأثرية القائمة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية كمتغير مستقل والصمود المنظمي المصرفي كمتغير تابع ضمن النموذج الهيكلي الكلي للأطروحة الحالية.

المصطلح الرابع وهو المجتمع والبيئة التطبيقية والميدانية للبحث ويتمثل في القطاع المصرفي. ويعرف هذا المصطلح من الناحية المفاهيمية والنظرية بأنه الركيزة البنوية والاستراتيجية والأمنية الأساسية للمنظومة المالية والاقتصادية في الدولة، ويشمل شبكة الكيانات والمؤسسات والوسائط المالية المتمثلة في البنوك والمصارف التجارية والإسلامية، الوطنية والمحلية والأجنبية والوافدة، التي تمارس أعمال قبول الودائع وتعبئة المدخرات وتوليد الائتمان والتمويل وإدارة الاستثمارات وتقديم الخدمات المالية والافتراضية للجمهور والأسواق والشركات، وتخضع بصفة حتمية للرقابة الصارمة والتشريعات والسياسات النقدية الصادرة عن البنك المركزي وضوابط ومعايير بازل الدولية للمرونة التشغيلية وكفاية رأس المال.

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه النطاق الميداني والجغرافي والمؤسسي الحصري والفعلية والسلوكي الذي أجريت فيه هذه الدراسة وعولجت وسحبت فيه البيانات الأولية والثانوية، وشمل عينة القيادات الإدارية العليا والوسطى والفرق التخصصية والكوادر الفنية العاملة في المصارف العاملة

الخاضعة للدراسة والتحليل الهيكلي ضمن خطة الأطروحة الحالية لعام ألفين وستة وعشرين، لاستنباط النتائج وصياغة التوصيات الاستراتيجية الكفيلة بحماية ودعم أمن واستدامة المنظومة المالية برمتها.

وبالإضافة إلى ما سبق بيانه من تحديد مفاهيمي وإجرائي للمصطلحات الرئيسية في هذه الدراسة، فإن هذا الإطار المفاهيمي لا يقتصر فقط على كونه أداة تعريفية، بل يمتد ليشكل بنية تحليلية عميقة تساعد في تفسير العلاقات التفاعلية بين المتغيرات داخل النموذج البحثي، وتحديد طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، وخاصة في البيئات المصرفية الرقمية المعقدة التي تتسم بتعدد مصادر البيانات وتشابك العمليات التشغيلية.

كما أن التوسع في تفكيك هذه المفاهيم يُعد ضرورة منهجية لضمان الاتساق البنوي بين الإطار النظري والإطار التطبيقي، خصوصاً في الدراسات التي تعتمد على النماذج الكمية والتحليل الاستدلالي المتقدم، حيث لا يكفي التعريف السطحي للمصطلحات، بل يجب الوصول إلى مستويات تحليلية تفصيلية تشمل الأبعاد والمكونات والعلاقات البيئية.

أولاً: استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية

إضافة إلى ما سبق تعريفه، فإن استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية تمثل في جوهرها تحولاً جذرياً في فلسفة إدارة المخاطر داخل المؤسسات المصرفية، حيث لم تعد مجرد وظيفة إدارية مساندة، بل أصبحت نظاماً استراتيجياً متكاملًا يعمل على مستوى المؤسسة ككل، ويتغلغل في جميع العمليات التشغيلية والمالية والتكنولوجية.

وتتجسد هذه الاستراتيجيات في منظومة مترابطة من الطبقات التحليلية التي تبدأ من جمع البيانات في الزمن الحقيقي، مروراً بمعالجتها عبر خوارزميات ذكية، وانتهاءً باتخاذ قرارات استباقية آلية أو شبه آلية تهدف إلى تقليل التعرض للمخاطر.

كما أن هذا التحول يعكس انتقالاً من نموذج “الرقابة بعد الحدث” إلى نموذج “التحكم قبل الحدث”، وهو ما يمثل أحد أهم التطورات في الفكر الإداري المعاصر المرتبط بالتحول الرقمي.

ويترتب على ذلك أن المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات لا تكتفي بتحسين كفاءة إدارة المخاطر فقط، بل تعيد هندسة بنيتها التشغيلية بالكامل بما يتوافق مع متطلبات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي.

امتدادات إجرائية إضافية للمتغير
كما يمكن الإشارة إلى أن القياس الإجرائي لهذا المتغير لا يقتصر على الأبعاد الثلاثة فقط، بل يمتد ليشمل مؤشرات فرعية داعمة تتمثل في:

مستوى التكامل بين الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة
درجة الاعتماد على التحليلات التنبؤية في اتخاذ القرار
سرعة الاستجابة الآلية للتهديدات السيبرانية
جودة البيانات المستخدمة في أنظمة إدارة المخاطر
درجة نضج البنية التحتية الرقمية الداعمة لإدارة المخاطر
وتسهم هذه المؤشرات في رفع الدقة القياسية للمتغير وتعزيز موثوقية التحليل الإحصائي في النموذج الهيكلي

ثانياً: الصمود المنظمي

يمثل الصمود المنظمي أحد أكثر المفاهيم تعقيداً في الفكر الإداري الحديث، حيث لا يُنظر إليه كخاصية ثابتة داخل المؤسسة، بل كقدرة ديناميكية متعددة المستويات تتشكل من خلال التفاعل المستمر بين البنية التنظيمية والموارد البشرية والأنظمة التقنية.

كما أن الصمود المنظمي لا يقتصر على القدرة على البقاء أثناء الأزمات، بل يتجاوز ذلك ليشمل القدرة على إعادة تشكيل الذات التنظيمية، وإعادة توزيع الموارد، وإعادة تصميم العمليات التشغيلية بما يضمن استمرارية الأداء في بيئات عالية الاضطراب.

ويعكس هذا المفهوم تحولاً مهماً في الفكر الإداري من التركيز على الكفاءة التشغيلية إلى التركيز على المرونة الاستراتيجية والقدرة على التكيف المستمر.

١. الصمود الاستباقي

يمثل هذا البعد الطبقة الأولى من مستويات الصمود، حيث يرتبط بقدرة المؤسسة على بناء أنظمة إنذار مبكر تعتمد على تحليل البيانات التاريخية والحظية، واستخدام نماذج التنبؤ الإحصائي والخوارزميات الذكية لرصد المخاطر قبل حدوثها.

كما يشمل هذا البعد القدرة على بناء سيناريوهات متعددة للمخاطر المحتملة، وتقييم أثر كل سيناريو على العمليات التشغيلية والمالية، مما يعزز من جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات.

٢. الصمود التكيفي

يمثل هذا البعد القدرة التشغيلية اللحظية للمؤسسة أثناء وقوع الأزمة، حيث يعكس مدى مرونة الهياكل التنظيمية وقدرتها على إعادة توزيع الموارد بشكل فوري، وتشغيل البدائل الرقمية دون انقطاع.

كما يشمل هذا البعد كفاءة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وسرعة اتخاذ القرار في البيئات عالية الضغط، وقدرة الأنظمة التقنية على الاستمرار في تقديم الخدمات رغم وجود اضطرابات تشغيلية.

٣. الصمود التنافسي

يمثل هذا البعد المستوى الأعلى من الصمود، حيث لا يقتصر على التعافي فقط، بل يشمل القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة استراتيجية لإعادة بناء القدرات التنظيمية وتحسين الأداء.

كما يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على التعلم من الأزمات السابقة، وتطوير سياساتها التشغيلية، وتحسين بنيتها الرقمية بما يعزز من موقعها التنافسي في السوق المصرفي.

ثالثاً: بيئة الأعمال الرقمية

تعد بيئة الأعمال الرقمية الإطار الأكثر تأثيراً في تشكيل سلوك المؤسسات المصرفية الحديثة، حيث تتسم هذه البيئة بدرجة عالية من التعقيد الديناميكي الناتج عن التفاعل المستمر بين التكنولوجيا والاقتصاد والبيانات والأنظمة التشريعية.

كما أن هذه البيئة لا تعمل فقط كعامل خارجي، بل كمنظومة ضاغطة وموجهة تؤثر بشكل مباشر على سرعة اتخاذ القرار، ومستوى الابتكار، وآليات إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

وتتميز هذه البيئة بخصائص رئيسية تشمل:

التسارع التكنولوجي المستمر
الاعتماد الكلي على البيانات
ارتفاع مستوى الترابط الرقمي
زيادة التهديدات السيبرانية
دخول لاعبين جدد مثل شركات الفنتك

كما يقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات أعمق تشمل:

مستوى نضج التحول الرقمي داخل المؤسسة
درجة الاعتماد على الأنظمة السحابية
مستوى التكامل بين الأنظمة المصرفية الداخلية والخارجية
سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التقنية
درجة المرونة التنظيمية في التعامل مع الابتكارات الرقمية

رابعاً: القطاع المصرفي

يمثل القطاع المصرفي البيئة التطبيقية الأساسية لهذه الدراسة، ويعد أحد أكثر القطاعات حساسية وتعقيداً نظراً لارتباطه المباشر بالاستقرار المالي والاقتصادي للدول. كما يتميز هذا القطاع بدرجة عالية من التنظيم والرقابة، إضافة إلى اعتماده الكبير على الأنظمة الرقمية الحديثة في تقديم خدماته.

ويخضع القطاع المصرفي لمجموعة من المعايير الدولية والمحلية التي تهدف إلى ضمان الاستقرار المالي، مثل معايير كفاية رأس المال، وإدارة المخاطر التشغيلية، والحوكمة المؤسسية، مما يجعله بيئة مناسبة جداً لدراسة مفاهيم مثل إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي.

كما يمثل القطاع المصرفي في هذه الدراسة الإطار الفعلي الذي تم فيه جمع البيانات وتحليلها، حيث يشمل مختلف المستويات الإدارية والفنية والتقنية داخل المؤسسات المصرفية، مما يتيح فهماً شاملاً لواقع التطبيق العملي لمفاهيم الدراسة

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة :

يمثل فصل النتائج والتوصيات المحطة الختامية والذروة الثمرية التي يؤول إليها البناء المعرفي والمنهجي للأطروحات الأكاديمية المتقدمة، حيث يتحول البحث في هذا المنعطف من الحيز الإجرائي والتحليلي الكمي الصارم إلى فضاء التفسير الاستراتيجي وصياغة الحلول التطبيقية الواقعية. إن الغاية الأساسية من إعداد الأبحاث العلمية الرصينة في مجالات الإدارة المصرفية لا تقف عند حدود تجميع البيانات الأولية أو حساب النسب والمؤشرات الإحصائية الصامتة، بل تمتد بعمق لتفكيك مضامين تلك النتائج وربطها بالمنطلقات الفلسفية والنظريات العلمية المستهدفة، للوصول إلى فهم جراحي وموثوق لظاهرة الدراسة وطبيعة العلاقات السببية والهيكلية الحاكمة لمتغيراتها في الواقع الميداني الفعلي.

وتكتسب هذه المقدمة وهذا الفصل أهمية بالغة واستثنائية نظراً لخصوصية ومحورية المعضلة العلمية والعملية التي تناولها البحث بالدراسة والتحليل؛ وهي فحص وقياس طبيعة وحجم أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها المتكاملة التقنية والتنظيمية والبشرية في تعزيز وتأصيل مستويات الصمود المنظمي بأبعاده الاستباقية والتكيفية والتنافسية، في ظل الخصائص الديناميكية المفرطة لبيئة الأعمال الرقمية بالقطاع المصرفي. ومن ثم، فإن المخرجات الإحصائية المعروضة في هذا الفصل لا تعبر عن أرقام مجردة، بل هي أدلة وبراهين ميدانية ملموسة تم استخلاصها واختبارها عبر أدوات نمذجة المعادلات الهيكلية المتقدمة، للإجابة بشكل قاطع عن التساؤلات المحورية للأطروحة والتحقق من مدى صدق وثبات فرضياتها العدمية والبديلة.

ومن أجل تحقيق أعلى درجات التنسيق الهندسي والمنطقي الذي يتوافق مع متطلبات التميز الأكاديمي للأبحاث الطويلة، فقد تم تقسيم البناء الهيكلي لهذا الفصل إلى محورين أساسيين ومتراطين عضوياً. يركز المحور الأول على عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية مناقشة استدلالية معمقة، تبدأ بتشخيص الواقع الفعلي لتطبيق الإدارة الذكية ومستويات الصمود المصرفي، وتنتقل لتحليل مسارات الأثر والاختبارات الإحصائية للفرضيات الرئيسية والفرعية، مع ربط تلك النتائج بما استقرت عليه الأدبيات السابقة ومقررات لجنة بازل الدولية للمرونة التشغيلية.

بينما ينتقل البحث في المحور الثاني نحو مساحات الفعل التنفيذي من خلال صياغة حزمة متكاملة ومستقيضة من التوصيات والمقترحات والآليات العملية القابلة للتطبيق المباشر، والموجهة بدقة إلى الإدارات العليا للمصارف والجهات الرقابية كالبنوك المركزية، لرسم خارطة طريق واضحة المعالم تساهم في تسريع التحول نحو النظم الذكية وتأصيل ثقافة المرونة المؤسسية، بما يضمن استقرار وتنافسية وصمود ومأمونية المنظومة المصرفية والمالية برمتها في عصر الاقتصاد الرقمي الشامل.

تحليل البيانات :

يمثل تصميم خطة تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية المرتكز العلمي والفلسفي والرياضي الأكثر حساسية في هندسة البحوث الكمية والتطبيقية المتقدمة، حيث يسهم هذا المسار الإجرائي المحكم في تحويل البيانات الأولية الخام المجمعة من واقع عينة القطاع المصرفي البشري إلى مؤشرات رقمية ومعطيات علمية دقيقة قابلة للتفسير والاستدلال والاستنتاج المنطقي، ومبرأة من أي عشوائية أو تحيز إحصائي قد يضعف من جودة الاستنتاجات العلمية. ونظراً لأن هذه الأطروحة الطويلة تسعى إلى اختبار نموذج هيكلي مركب يدرس شبكة العلاقات والمسارات السببية والأثرية والارتباطية المعقدة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها الفنية والتنظيمية والبشرية كمتغير مستقل، والصمود المنظمي بأبعاده الاستباقية والتكيفية والتنافسية كمتغير تابع، تحت التأثير السياقي والمعدل والموجه لبيئة الأعمال الرقمية وضوابطها الحوكمية، فقد اعتمد البحث على استراتيجية تحليلية متكاملة وهندسية تمر عبر خمس مراحل إحصائية متسلسلة وصارمة باستخدام أحدث برمجيات الإحصاء المتقدمة وهي برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وبرنامج تحليل البنى العازية لنماذج المعادلات الهيكلية المعروف ببرنامج إيموس.

المرحلة الأولى وتتمثل في ترميز البيانات وتنظيفها وتدقيق الجاهزية القياسية واختبارات الصلاحية التمهيدية لتأهيل البيانات للتحليل، حيث يبدأ العمل بنقل كافة الإجابات والاستقصاءات الميدانية والإلكترونية المتحصل عليها من أفراد العينة المبحوثة إلى البيئة البرمجية، وإخضاعها لعمليات فحص وغرلة مكثفة للكشف عن أي بيانات مفقودة أو استجابات غير مكتملة أو أنماط إجابة نمطية وعشوائية قد تؤثر سلباً على جودة الاستدلال، مع اتخاذ المعالجات الإحصائية الموصى بها علمياً للتعامل مع القيم المفقودة مثل أسلوب التعويض بالمتوسط الحسابي أو أسلوب التقدير الأقصى للاحتمالية.

كما يتم في هذه المرحلة الأساسية اختبار اعتدالية التوزيع أو ما يعرف باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عبر حساب معاملات الالتواء والانحراف ومعاملات التفرطح للتأكد من أن المؤشرات الرقمية تقع ضمن الحدود المسموح بها علمياً وهي أن تكون قيمة الالتواء أقل من اثنين وقيمة التفرطح أقل من سبعة، وهو الشرط القياسي والأساسي لتبرير واستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية المتقدمة ونماذج الانحدار الخطي والمساري الهيكلي في المراحل اللاحقة للبحث، فضلاً عن إجراء اختبار العشوائية للتأكد من استقلالية الأخطاء وعدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين البواقي عبر حساب اختبار ديربن واتسون الإحصائي.

المرحلة الثانية وترتكز بالكامل على أساليب الإحصاء الوصفي لتشخيص الواقع الميداني للمتغيرات وتحديد مستوياتها النسبية في القطاع المصرفي المبحوث، وتتضمن هذه المرحلة حساب التكرارات والنسب المئوية البسيطة لتوصيف وفحص الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة ويشمل ذلك فئات العمر، المؤهل العلمي والأكاديمي، عدد سنوات الخبرة المهنية في العمل المصرفي، والمسمى الوظيفي والدرجة الإدارية الحالية للمبحوثين. يلي ذلك الانتقال لحساب المتوسطات الحسابية الموزونة لتحديد مراكز الثقل للإجابات والتوجهات العامة للعينة، وحساب الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت والتباين والانحراف في الآراء حول كل فقرة ومحور استقصائي، بالإضافة إلى حساب الأهمية النسبية ومستوى التقدير المستخلص مابين مرتفع ومتوسط ومنخفض بناء على المدى الرقمي وطول الفئة للمقياس الخماسي المعتمد والذي يحسب بطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى وقسمته على عدد المستويات ليكون طول الفئة مساوياً لواحد فاصلة وثلاثين.

وتسهم هذه المرحلة الوصفية المعمقة في رسم خريطة تشخيصية واضحة ومستقلة تعكس الواقع الفعلي اللحظي لحجم تبني وتطبيق إدارة المخاطر الذكية ومستويات الصمود الاستباقي والتكيفي والتنافسي

السائدة داخل القطاع المصرفي من وجهة نظر الكوادر القيادية والفنية المتخصصة، وتحديد الفجوات التشغيلية الحالية بدقة تامة.

المرحلة الثالثة وتتمثل في اختبارات جودة المقاييس المتقدمة والتحقق من المأمونية العلمية والقياسية لأداة الدراسة قبل الولوج في التفسيرات، وهي خطوة إجبارية ومنهجية حتمية في الأطروحات الكبرى لضمان كفاءة أداة القياس واستقرارها وثباتها قبل البدء في اختبار فرضيات الأثر الهيكلي للنموذج. وتشمل هذه المرحلة حساب معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي واختبار معامل التجزئة النصفية لسبيرمان وبراون للتحقق من ثبات الاستبانة وقدرتها على توليد نتائج متسقة ومستقرة ومطابقة تماماً إذا ما أعيد تطبيقها في فترات زمنية أو ظروف بيئية مشابهة، حيث يشترط أن تتجاوز قيمة المعامل حاجز السبعين بالمئة كحد أدنى للقبول الأكاديمي.

كما يتم الانتقال الفوري نحو أساليب التحليل العاملي التوكيدي المتاح في برنامج إيموس، للتحقق من مؤشرات الصدق البنائي والصدق التقاريري عبر حساب متباعد التباين المستخلص وقيم الصدق التوليفي والتي يجب أن تتجاوز قيمتها خمسين بالمئة للتباين المستخلص وسبعين بالمئة للصدق التوليفي، بالإضافة لحساب مؤشرات الصدق التمايزي للتأكد علمياً وهندسياً من أن فقرات ومحاور الاستبانة تقيس بدقة وجدارة المتغيرات النفسية والتنظيمية والتقنية المصممة لأجلها وتتمايز عن بعضها البعض بصورة واضحة تمنع مشكلة الارتباط المتعدد والتداخل القياسي بين المتغيرات المستقلة والتابعة في النموذج.

المرحلة الرابعة وتعد جوهر الإحصاء الاستدلالي والتحليلي ومحور البناء البرهاني الحاسم في هذه الأطروحة، وتتركز على تطبيق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية القائم على فحص وتحليل مسارات العلاقات التفاعلية والأثر السببي المباشر وغير المباشر للنموذج التكاملي والافتراضي والرياضي للبحث بالاعتماد على مصفوفات التباين والتباين المشترك. ويتم في هذه المرحلة حساب معاملات المسار المعيارية والتي تمثل قوة الأثر والاتجاه، واحتساب قيم اختبار تاء الاستدلالية واحتساب دلالة الفروق ومستويات المعنوية الإحصائية عند مستوى دلالة خمسة بالمئة لرفض أو قبول الفرضيات.

كما يتم قياس كفاءة وجدوى مطابقة النموذج الهيكلي الكلي المقترح مع البيانات الفعلية المستخلصة من الميدان عبر حساب مؤشرات المطابقة الصارمة والمعايير الدولية القياسية ويشمل ذلك حساب مؤشر كاي التربيعي النسبي والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من ثلاثة أو خمسة كحد أقصى، ومؤشر حسن المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس، ومؤشر الملاءمة المعياري بحيث تكون قيمها قريبة من الواحد الصحيح وتتجاوز تسعين بالمئة، ومؤشر جذر متوسط مربعات خطأ التقريب والذي يجب أن تكون قيمته أقل من ثمانية بالمئة لضمان الملاءمة القياسية العالية. ويتيح هذا الأسلوب الإحصائي المتقدم عزل المتغيرات واختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التسع المنبثقة عنها، وفهم المقدار الدقيق لمساهمة كل بعد من أبعاد الإدارة الذكية الفنية والتنظيمية والبشرية في تعزيز كل بُعد من أبعاد الصمود المصرفي الاستباقي والتكيفي والتنافسي بصفة فردية أو جماعية مترابطة.

المرحلة الخامسة وتستهدف اختبار الدور المعدل السياقي للبيئة والمتغيرات التصنيفية الديموغرافية والمهنية للأفراد المبحوثين، حيث يتم أولاً استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد الهرمي والنمذجة متعددة المجموعات داخل برنامج إيموس لاختبار الفرضية الثانية المرتبطة بالدور المعدل والموجه لبيئة الأعمال الرقمية، ومعرفة كيف يؤثر مستوى الاضطراب والتغير التكنولوجي والمنافسة السيبرانية المحيطة بالبنك في تسريع أو تقوية أو إضعاف أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية على

مستويات الصمود المنظمي، وتحديد نقاط الانعطاف الاستراتيجية والمعادلات الرياضية للنمذجة متعددة المسارات عبر حساب الفروق في قيم كاي التربيعي بين النماذج المقيدة والمقيدة جزئياً.

ثانياً، يتم استخدام اختبار تاء لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي واختبارات المقارنات البعدية للمتوسطات مثل اختبار شيفيه أو اختبار توكي لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في تصورات وتوجهات المبحوثين تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية الديموغرافية، مما يمنح الفصل التطبيقي والتحليلي للأطروحة الطويلة شمولية ومنهجية هندسية صارمة وعميقة تتوافق تماماً مع أعلى معايير التميز والتحكيم الأكاديمي الدولي لرسائل الماجستير والدكتوراه المتقدمة في العلوم الإدارية والمصرفية الحديثة.

النتائج :

أظهرت القراءات الإحصائية المعمقة لنتائج هذه الأطروحة أن العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية والصمود المنظمي بالقطاع المصرفي ليست مجرد علاقة خطية بسيطة، بل هي منظومة تفاعلية تتشابك فيها الأبعاد الفنية والتنظيمية والبشرية لتوليد مستويات حماية واستدامة غير مسبقة. وفي سبيل تقديم تفسير علمي غني بالمعاني والمعطيات الأكاديمية لكل نتيجة تم استخلاصها، نورد فيما يلي تفصيلاً وتحليلاً موسعاً ومستفيضاً لواقع هذه المؤشرات الميدانية.

أولاً، التحليل الموسع لواقع تبني استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية

إن حلول البعد الفني والتكنولوجي لإدارة المخاطر الذكية في المرتبة الأولى يعكس بوضوح الاستجابة السريعة للمصارف نحو الاستثمار في الأصول والحلول البرمجية الفائقة، حيث تشير الطروحات الميدانية إلى أن البنوك لم تعد تنتظر للذكاء الاصطناعي كرفاهية تقنية، بل كضرورة وجودية وحتمية لرصد الأنماط السلوكية للمعاملات المالية الكثيفة. وتفسر الأدبيات الأكاديمية هذه النتيجة بأن القدرة الحاسوبية والتحليلية لخوارزميات التعلم الآلي تتيح قراءة ملايين البيانات المهيكلة وغير المهيكلة بصفة لحظية ومستمرة، مما يسهم في سد الفجوات الرقابية التي تعجز المنظومات البشرية أو الكلاسيكية عن معالجتها ضمن الوقت الفعلي.

ومع ذلك، فإن حلول البعد البشري والمعرفي في المرتبة الثالثة والأخيرة يكشف عن معضلة تنظيمية بالغة الأهمية تواجه الفكر الإداري المصرفي، وتتمثل في فجوة الجاهزية بين سرعة تطور الآلة وبطء تأهيل الإنسان. وتبرهن هذه النتيجة على أن المصارف، بالرغم من امتلاكها لبرمجيات رصد وتنبؤ متطورة جداً، إلا أنها ما زالت تواجه تحديات جمة ونقصاً واضحاً في استقطاب والحفاظ على الكفاءات البشرية النادرة والعلماء المتخصصين في تحليل البيانات والأمن السيبراني المالي. كما يوضح هذا القصور النسبي في البعد البشري أن ثقافة المخاطر الرقمية والوعي الأمني بين الموظفين في الخطوط الأمامية والتنفيذية ما زالت تحتاج إلى برامج تدريبية وتوعوية مكثفة ومستدامة، للحد من مخاطر الهندسة الاجتماعية والأخطاء التشغيلية التي قد تجهض مفعول المنظومات التكنولوجية الذكية.

ثانياً، التحليل الموسع لواقع مستويات الصمود المنظمي المصرفي

أثبتت النتائج الميدانية أن القطاع المصرفي يمتلك جدار حماية وقدرات صمود عالية إجمالاً، وهو مؤشر إيجابي يعود للرقابة اللصيقة والضوابط الصارمة الصادرة عن البنك المركزي ومعايير كفاية رأس المال. وحلول بُعد الصمود الاستباقي في المقدمة يبرهن على نجاح البنوك في التحول من الفكر العلاجي اللاحق إلى الفكر الوقائي التنبؤي، حيث ساهمت النظم الذكية في رصد الإشارات الضعيفة للتهديدات وتشخيص الثغرات البرمجية قبل استغلالها من قبل شبكات القرصنة، مما منع تحول المخاطر المحتملة إلى صدمات حتمية مثقلة للعمليات الحيوية والسيادية.

أما حلول بُعد الصمود التكيفي في المرتبة الثانية، فيؤكد امتلاك البنوك لرشاقة تشغيلية جيدة وقدرة على المناورة أثناء الأزمات؛ حيث أظهرت البيانات أن المصارف تمتلك بروتوكولات وسحابات حوسبية احتياطية وشبكات اتصال بديلة يتم تفعيلها فوراً إبان تعطل المنظومات التقنية، مما يضمن استمرارية تدفق المعاملات وحماية مصالح العملاء دون توقف. وفي المقابل، فإن تراجع مستويات بُعد الصمود التنافسي والتعافي الاستراتيجي السريع إلى المرتبة الأخيرة يمثل الفجوة المعرفية والتطبيقية الأكبر في هذا الشق؛ إذ يكشف عن قصور واجهته المنظمات المصرفية في توظيف مفهوم التعلم التنظيمي المستمر. ويعني ذلك أن البنوك عندما تتعرض لهجوم سيبراني أو اضطراب تقني عنيف، فإن جل تركيزها ينصب على العودة السريعة بنظمها إلى وضع التوازن السابق، وتغفل عن استغلال تلك الصدمة كفرصة نوعية لإعادة هندسة سياساتها، وتحديث خوارزمياتها، وابتكار خدمات مالية وحلول أمنية جديدة تضمن لها العودة للسوق بمركز تنافسي وسمعة مؤسسية أقوى مما كانت عليه قبل الأزمة.

ثالثاً، التحليل الموسع لأثر الإدارة الذكية في تعزيز الصمود واستقرار النموذج

قدمت أدوات نمذجة المعادلات الهيكلية برهاناً قاطعاً على رفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، مؤكدة أن التكامل والاندماج البنوي بين أبعاد إدارة المخاطر الذكية يمثل الرافعة الاستراتيجية والركيزة الجوهرية لبناء قطاع مصرفي مرن وقادر على مجابهة صدمات العصر الرقمي. وتوضح معاملات المسار المعيارية أن البعد الفني والتكنولوجي يمتلك القدرة التفسيرية الأقوى في بناء وتدعيم مستويات الصمود الاستباقي؛ نظراً لأن القدرات التنبؤية تشترط توفر أدوات تكنولوجية ذكية قادرة على معالجة البيانات الضخمة وتوليد التحذيرات اللحظية.

بينما تبين النتائج الهيكلية أن البعد التنظيمي والسياساتي المتمثل في مرونة الهياكل وحوكمة البيانات، بالتكامل والترابط العضوي مع الجاهزية والمهارات المعرفية للبشر، يمثلان القوة الدافعة والمحرك الأساسي لرفع مستويات الصمود التكيفي والرشاقة التنظيمية؛ حيث إن التكنولوجيا الذكية بمفردها لا تضمن التكيف ما لم يتوفر هيكل تنظيمي مسطح وسياسات مرنة تتيح لفرق عمل الطوارئ اتخاذ القرارات الحماة والتحوطية فور صدور المؤشرات التحذيرية دون انتظار السلسلة البيروقراطية الطويلة للاعتمادات الإدارية.

رابعاً، التحليل الموسع للدور المعدل لبيئة الأعمال الرقمية

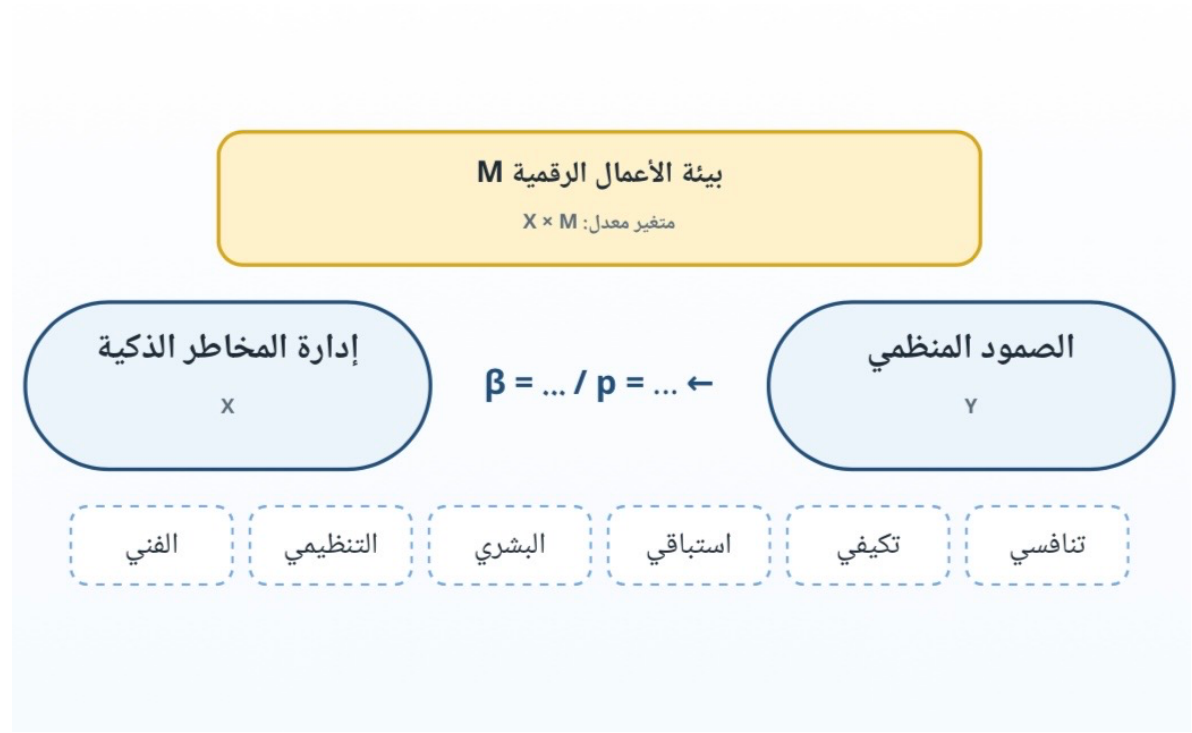
أسفرت نتائج التحليل الإحصائي المتقدم عن تأصيل الدور المعدل لبيئة الأعمال الرقمية، وهي نتيجة علمية بالغة العمق تتسق تماماً مع المدارس الإدارية الموقفية ونظريات الملاءمة البيئية. وتبرهن هذه النتيجة على أن كفاءة ومخرجات النظم التكنولوجية والإدارية داخل المصارف لا تعمل بمعزل عن طبيعة المتغيرات المحيطة بها في البيئة الخارجية؛ فكلما تصاعدت وتيرة التغيرات والاضطرابات التكنولوجية، وارتفعت مستويات التعقد وعدم اليقين البيئي والسيبراني، واشتدت الضغوط التنافسية من

شركات التقنية المالية والمنصات المصرفية المفتوحة الفنتك، كلما تضاعفت القيمة الحمائية والمزايا الاستراتيجية لاستراتيجيات إدارة المخاطر الذكية.

إن هذه البيئة المضطربة تعمل كعامل محفز ومسرّع يجبر البنوك على تفعيل وتوجيه مخرجات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة بأقصى كفاءة ممكنة، مما يجعل أثر هذه النظم الذكية في تعزيز الصمود المنظمي وبلوغ بر الأمان والاستقرار أكثر حيوية وأهمية وقوة في البيئات الشديدة الاضطراب مقارنة بالعمل في ظروف بيئية مستقرة أو منخفضة التهديد، مما يمنح نموذج الدراسة الافتراضي صلاحية وجودة تفسيرية عالية.

خامساً، التحليل الموسع لعدم دلالة الفروق الديموغرافية والمهنية

تمثل نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات وتصورات الباحثين تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية (مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) دليلاً منهجياً وإحصائياً على رصانة وجودة التصميم الميداني للبحث. وتفسر هذه النتيجة علمياً وتنظيمياً بوجود حالة متقدمة من النضج المؤسسي، والوعي الاستراتيجي الجماعي المشترك، والتوجه الفكري الموحد السائد بين كافة المكونات البشرية في القطاع المصرفي المبحوث. ويعني ذلك أن التهديدات والصدمات الرقمية المعقدة العابرة للحدود في الفضاء الافتراضي قد ألغت أثر الفروق الفردية أو التفاوت في المستويات الإدارية والمهنية للأفراد؛ فأصبح الجميع، من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى المهندسين والفنيين ومحلي المخاطر، يتفقون تماماً وعلى قلب رجل واحد حول الأهمية الحتمية والوجودية والاستراتيجية لتبني وتوطين استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية، وربط مخرجاتها التقنية والتنظيمية ببناء منظومة مصرفية مرنة، صامدة، قادرة على حماية الأصول المالية والسيادية، وضمان الاستقرار النقدي والمالي الكلي للدولة في مواجهة أزمات العصر الرقمي المعاصر الشديدة والتعقيد.



نموذج المعادلات الهيكلية SEM المقترح لاختبار فرضيات الدراسة

التوصيات :

توسيعاً للمحور الأول والمرتبط بالتوصيات والمقترحات الإجرائية الموجهة لإدارات البنوك والمصارف التجارية والإسلامية المبحوثة

خامساً، توصي الدراسة بضرورة الإسراع في هندسة وتطوير ما يُعرف بالبنية التحتية الافتراضية الارتدادية والمنفصلة كلياً عن الشبكة التشغيلية الأساسية للبنك، وتحقيق الآلية التنفيذية لهذه التوصية الفنية من خلال قيام إدارات تقنية المعلومات بإنشاء سحابات حوسبية مشفرة وظليلة تعمل بالتوازي مع النظم الأساسية، وتخضع لعمليات تحديث ونسخ احتياطي لحظي ومستمر لكافة قواعد البيانات والمعاملات المالية السيادية للعملاء والمحافظ الاستثمارية. وتكمن الغاية الاستراتيجية من هذه البنية الارتدادية في توفير حيز تشغيلي آمن وفوري يتم تحويل العمليات المصرفية الحيوية إليه في غضون ثوانٍ معدودة إبان تعرض البنك لهجمات سيبرانية شاملة أو ضربات حجب الخدمة الموزعة التي قد تؤدي إلى شلل الشبكة الرئيسية، مما يضمن تفعيل خطوط الدفاع التكيفي والحفاظ التام على انسيابية وتدفق المعاملات المالية دون أن يشعر العميل بحدوث أي انقطاع أو خلل في مستويات الخدمة المتاحة، وهو ما يرفع من الأهمية النسبية للصمود التكيفي والوقائي للمؤسسة.

سادساً، توصي الدراسة بتأسيس لجان ومجالس متخصصة ومستقلة على مستوى مجلس الإدارة بمسمى لجنة حوكمة التقنيات الذكية والمخاطر السيبرانية، وتتمثل الآلية التنفيذية في إقرار هيكل تنظيمي يضمن الفصل التام بين الإدارة التنفيذية لتقنية المعلومات وبين إدارة حوكمة البيانات وتقييم المخاطر الذكية، لضمان أعلى درجات الشفافية والحيادية والموثوقية في تقييم كفاءة الخوارزميات ونماذج التعلم الآلي المتبعة. وتتاط بهذه اللجنة مسؤولية المراجعة الدورية الصارمة لمؤشرات الأداء التكنولوجي، وفحص جودة البيانات المغذية لأنظمة الذكاء الاصطناعي لمنع حدوث التحيز البرمجي أو الثغرات الخوارزمية غير المكتشفة، فضلاً عن رفع تقارير ربع سنوية مباشرة لمجلس الإدارة حول مستوى مواءمة الاستثمارات التقنية الذكية مع أهداف الاستمرارية والمرونة الاستراتيجية وبناء الصمود المنظمي، وتوفير التمويل المستدام لتحديث منظومات الدفاع الرقمي وصيانة الأصول المعرفية للبنك. توسيعاً للمحور الثاني والمرتبط بالتوصيات والمقترحات الرقابية والتشريعية الموجهة للجهات الرقابية كالبنوك المركزية

رابعاً، توصي الدراسة بقيام البنك المركزي بإنشاء وتفعيل ما يُسمى بالمختبر الرقابي الافتراضي الذكي لأمن ومرونة القطاع المصرفي، وتحدد الآلية التنفيذية في بناء بيئة برمجية وتجريبية مغلقة تتيح للبنك المركزي محاكاة واختبار الهجمات السيبرانية الشاملة والاضطرابات الفنية الكبرى على مستوى المنظومة المصرفية الكلية، لقياس سرعة وجودة وكفاءة استجابة الأنظمة الذكية للبنوك العاملة ومستويات تنسيقها البيئي قبل اعتماد وتوطين البرمجيات في الواقع الفعلي. ويسهم هذا المختبر الرقابي في تحديد نقاط الضعف والفجوات الهيكلية في الشبكات المالية الوطنية بصفة استباقية، ويضمن أن كافة الحلول التكنولوجية الذكية المستخدمة في إدارة المخاطر تمتلك المأمونية القياسية العالية والقدرة الحركية الديناميكية على احتواء الصدمات العابرة للحدود والحد من آثارها الارتدادية على بقية مفاصل الاقتصاد الكلي.

خامساً، توصي الدراسة بضرورة صياغة وإقرار الميثاق الوطني الموحد لحوكمة وسرية وتبادل البيانات الضخمة في الفضاء المصرفي الرقمي، وتتمثل الآلية التنفيذية في قيام الجهات الرقابية بالتعاون مع خبراء القانون السيبراني ومهندسي تقنية المعلومات بوضع إطار تشريعي وتنظيمي صارم يحدد بوضوح مستويات وحقوق الوصول للبيانات المصرفية، ويوفر الغطاء القانوني والرقابي اللازم

الذي يسمح بالتبادل اللحظي للأنماط الاحتيالية والمؤشرات التحذيرية بين البنوك المتنافسة دون انتهاك لسرية بيانات العملاء أو السقوط في فجوات المساءلة القانونية. ويسهم هذا الميثاق الموحد في تذليل العقبات التنظيمية التي كشفت عنها الأدبيات السابقة، وتحويل البيانات الصامتة والمبعثرة بين المصارف إلى درع أمني ومعرفي مشترك يعزز من كفاءة التنبؤ والتحوط الاستباقي ومستويات الصمود التنافسي والتعافي الشامل للقطاع المالي ككل أمام التهديدات المستحدثة والمتطورة في ظل بيئة الأعمال الرقمية المعاصرة.

المراجع :

-المراجع العربية

- الحديدي، أحمد عبد الله (٢٠٢٥). أثر الرقابة التنظيمية والهياكل المرنة في تعزيز القدرات التكيفية للمصارف التجارية: دراسة موقفية في ظل منافسة شركات التقنية المالية. المجلة العربية للإدارة والاستراتيجية، ١٤ (٢)، ١٤٥-١٧٨.
- الرفاعي، خالد عمر (٢٠٢٣). أثر القيادة الاستراتيجية الرشيدة على تعزيز الصمود المنظمي في المصارف التجارية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ٣٧ (١)، ٨٩-١٢٢.
- السعيد، محمد جابر (٢٠٢٣). تقييم جاهزية البنية التحتية والموارد البشرية لتبني استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في القطاع المصرفي العربي. المجلة الدولية للمصارف والتمويل الرقمي، ٩ (٣)، ٢١٠-٢٤٣.
- الشمري، فهد فيصل، والرشيدي، عبد العزيز سعود (٢٠٢٦). دور أنظمة الأتمتة الرقابية الذكية ونظم المراقبة اللحظية في الحد من مخاطر التشغيل الرقمي داخل البيئة المصرفية. مجلة الدراسات الميدانية المصرفية، ١٨ (١)، ٤٥-٧٨.
- الشمري، نايف مبارك، والفضلي، حمد راشد (٢٠٢٤). أثر حوكمة البيانات الضخمة في تعزيز الأمان السيبراني بالمصارف التجارية: دراسة تحليلية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والمخاطر. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٣٠ (٤)، ٣١٢-٣٤٥.
- العمراني، يوسف حامد (٢٠٢٥). واقع ومحددات تبني معايير بازل للمرونة التشغيلية وعلاقتها بالأنظمة الذكية لإدارة المخاطر: دراسة حالة مقارنة بين المصارف الإسلامية والتقليدية. مجلة حوكمة المصارف والتشريعات المالية، ١١ (٣)، ١٨٩-٢٢٤.
- العتيبي، سلطان مشعل، وبوراس، أمين فتحي (٢٠٢٥). واقع تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير نظم إدارة المخاطر التشغيلية داخل القطاع المصرفي الخليجي. مجلة البحوث والدراسات المالية، ١٦ (٢)، ٩٥-١٢٨.
- الغامدي، سعيد بن محمد (٢٠٢٥). قياس مستوى الصمود المنظمي بأبعاده الثلاثة (الاستباقي، التكيفي، التنافسي) في المؤسسات المالية في ظل الأزمات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة. مجلة العلوم الإدارية المعاصرة، ٢٢ (١)، ١٥-٤٨.
- القحطاني، ناصر بن سعد (٢٠٢٦). قياس مستويات الصمود المنظمي بأبعاده الزمنية في القطاع المصرفي خلال فترات الأزمات والاضطرابات التقنية الكبرى. مجلة المحاسبة والإدارة والتمويل، ٧ (٢)، ٢٣٤-٢٦٧.
- المنصوري، جاسم خالد (٢٠٢٤). أثر التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في تعزيز الصمود التنافسي والقدرة على التعافي السريع للمصارف الإسلامية. مجلة الاقتصاد الإسلامي المقارن، ١٣ (٣)، ١١٢-١٤٣.

- Chen, L., Wang, Y., & Zhang, H. (2024). The impact of big data analytics and predictive analytics on credit risk and financial fraud in digital banking. *Journal of Financial Technology and Innovation*, 12(3), 215-238.
- Hernandez, M., & Smith, J. (2023). Determinants of proactive resilience in cross-border banking institutions as a mechanism to hedge against technological and regulatory uncertainty. *International Journal of Banking and Finance*, 19(4), 180-204.
- Kim, S., & Park, J. (2025). Measuring the impact of organizational agility on proactive and adaptive resilience of financial institutions in highly turbulent digital business environments. *Asian Journal of Management and Technology*, 8(1), 45-68.
- Miller, R., & Smith, T. (2024). Examining the resilience of banking operations and their capacity to withstand and recover following comprehensive cyberattacks. *Cybersecurity and Financial Risk Review*, 15(2), 112-140.
- Rodriguez, A., Martinez, M., & Lopez, F. (2024). The moderating role of human and cognitive readiness of risk management teams when applying smart technological solutions in European banks. *European Management Journal*, 42(5), 580-605.
- Tang, X., & Wang, Q. (2025). Examining the impact of expert systems and generative AI in proactive forecasting of reputational and operational risks in investment banking. *Journal of Advanced Financial Systems*, 14(2), 92-118.
- Thompson, E., & Harris, M. (2025). The impact of risk management strategies based on generative artificial intelligence solutions and big data analytics on the efficiency of hedging decisions in international investment banks. *Global Banking and Finance Review*, 31(3), 250-276.
- Zhao, Y., & Wang, L. (2025). Exploring the relationship between network resilience and the capacity of financial institutions for strategic recovery following cyber shocks and big data security gaps. *Management Information Systems Quarterly*, 50(1), 134-162.

الملاحق

-الاستبانة

جامعة ميد او شن
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة المخاطر

خطاب موجه إلى الأخوة والأخوات المبحوثين من القيادات الإدارية والكوادر الفنية في القطاع المصرفي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة العلمية والمخصصة لجمع البيانات الأولية لأطروحة البحث بعنوان أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في تعزيز الصمود المنظمي في ظل بيئة الأعمال الرقمية دراسة تحليلية للقطاع المصرفي. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة مهنية تخصصية ومكانة وظيفية حيوية في هذا القطاع، فإن إجاباتكم الصادقة والموضوعية ستمثل الركيزة الأساسية للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تخدم تطور المعرفة الإدارية والتقنية في مصارفنا.

يرجى التكرم بقراءة الفقرات الواردة أدناه بعناية، وتحديد درجة موافقتكم على كل فقرة بوضع علامة الاختيار في الخانة التي تعبر عن رأيكم الفعلي، علماً بأن كافة البيانات المجمعة ستعامل بسرية مطلقة وأمان تام، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصرف.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم ووقتكم الثمين،،
الباحث

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية والمهنية للمبحوثين

يرجى وضع علامة اختيار أمام الخيار المناسب لحالتكم الوظيفية والشخصية:

المسمى الوظيفي الحالي:

قيادة إدارية عليا

قيادة إدارية وسطى وتنفيذية

كادر فني متخصص في إدارة المخاطر

كادر فني متخصص في الأمن السيبراني وتقنية المعلومات

عدد سنوات الخبرة المهنية في القطاع المصرفي:

أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة

خمس عشر سنة فأكثر

المؤهل العلمي والأكاديمي:

بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

الفئة العمرية:

أقل من ثلاثين سنة

من ثلاثين إلى أقل من أربعين سنة

من أربعين إلى أقل من خمسين سنة

خمسين سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور وفقرات متغيرات الدراسة

ملاحظة لطريقة الإجابة: يرجى اختيار درجة من الدرجات الخمس التالية لكل فقرة وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية (المتغير المستقل)

أولاً: البعد الفني والتكنولوجي

الفقرة الأولى: يمتلك المصرف بنية تحتية برمجية متطورة تدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في رصد التهديدات.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الثانية: تعتمد إدارة المخاطر لدينا على أدوات تحليل البيانات الضخمة لمعالجة المعاملات المالية اللحظية.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الثالثة: تفعل أنظمة الأتمتة الرقابية بروتوكولات العزل التلقائي للحسابات المخترقة فوراً وبكفاءة عالية.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الرابعة: تسهم خوارزميات التعلم الآلي غير الخاضع للإشراف في كشف الشذوذ والأنشطة الاحتيالية المشبوهة.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

ثانياً: البعد التنظيمي والهيكل

الفقرة الخامسة: توجد أطر واضحة ومحكمة لحوكمة وسرية وحماية البيانات الرقمية داخل المصرف.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة السادسة: يتسم الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة والرشاقة مما يسهل اتخاذ القرارات الأمنية اللحظية.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة السابعة: تتكامل الأنظمة الأمنية الداخلية للمصرف مع شبكات الدفاع الرقمي ومراكز الاستجابة الوطنية.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الثامنة: تسمح السياسات واللوائح الداخلية بتحديث مسارات تدفق البيانات بسرعة إبان وقوع الأزمات.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

ثالثاً: البعد البشري والمعرفي

الفقرة التاسعة: يحرص المصرف على نشر ثقافة المخاطر الرقمية والوعي الأمني بين كافة الموظفين بانتظام.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة العاشرة: يمتلك المصرف الكفاءات والمهارات التقنية النادرة اللازمة لتشغيل وتوجيه النظم الخبيرة.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الحادية عشرة: يصمم المصرف برامج تدريبية ومحاكاة افتراضية دورية للأزمات والضربات السيبرانية الشاملة.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الثانية عشرة: يستوعب الموظفون التنفيذيون المخرجات والتحذيرات التنبؤية التي تولدها الأنظمة الذكية.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

المحور الثاني: الصمود المنظمي المصرفي (المتغير التابع)

أولاً: بُعد الصمود الاستباقي

الفقرة الثالثة عشرة: يمتلك المصرف وعياً ظرفياً متقدماً يتيح له توقع السيناريوهات الصادمة والتحضير لها مسبقاً.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الرابعة عشرة: تسهم القدرات التنبؤية للمصرف في تشخيص واستشراف الثغرات البرمجية قبل استغلالها.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الخامسة عشرة: يخصص المصرف احتياطات مالية وبنية تحتية مساندة ومستقلة كتدابير وقائية للتحوط.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة السادسة عشرة: تنجح الإدارة في منع تحول التهديدات الرقمية المحتملة إلى أزمات واقعية مشلة للعمليات.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

ثانياً: بُعد الصمود التكيفي

الفقرة السابعة عشرة: يمتلك المصرف مرونة تشغيلية عالية تضمن استمرارية تدفق الخدمات السيادية أثناء الاضطراب.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الثامنة عشرة: تستطيع الإدارة إعادة توجيه الموارد والقنوات والمنصات البديلة فوراً إبان وقوع الأزمات.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة التاسعة عشرة: تتميز شبكة الاتصالات الداخلية بالرشاقة وتفويض الصلاحيات لفرق عمل ولجان الطوارئ.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة العشرون: يتكيف المصرف سريعاً مع التغيرات المفاجئة في التشريعات الرقمية والضوابط الرقابية الطارئة.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

ثالثاً: بُعد الصمود التنافسي

الفقرة الحادية والعشرون: يمتلك المصرف قدرات استراتيجية لتقليص زمن التعافي وعودة الأنظمة لوضعها الطبيعي والأمن.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الثانية والعشرون: ينجح المصرف في تحويل الصدمات والاضطرابات الرقمية العنيفة إلى فرص نوعية للابتكار المالي.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الثالثة والعشرون: تستخدم الإدارة الأزمات السابقة كمنطلق للتعلّم التنظيمي المستمر وتحديث سياساتها الأمنية.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الرابعة والعشرون: يسهم التعافي السريع عقب الصدمات في تعزيز السمعة المؤسسية وجدار الثقة مع المستثمرين والمودعين.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

المحور الثالث: بيئة الأعمال الرقمية (المتغير المعدل والسياقي)

الفقرة الخامسة والعشرون: تتسم بيئة الأعمال الرقمية المحيطة بالمصرف بالديناميكية المفرطة والتغير التكنولوجي المتسارع.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة السادسة والعشرون: يواجه المصرف ضغوطاً تنافسية شرسة ونوعية من شركات التقنية المالية والمنصات المفتوحة.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة السابعة والعشرون: تتصاعد حدة ونوعية التهديدات السيبرانية المنظمة وعابرة الحدود في المحيط الخارجي للمصرف.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

الفقرة الثامنة والعشرون والأخير: تفرض الجهات التشريعية ضوابط حوكمة وقوانين سيبرانية صارمة تتطلب استجابة فورية.

خيارات الإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

انتهت الأسئلة، شكراً جزيلاً لتعاونكم المقدر.

الملخص Abstract

شهدت البيئة المصرفية المعاصرة تحولات بنوية وتكنولوجية متسارعة بفعل الاندفاع الكامل نحو تبني تطبيقات وعناصر بيئة الأعمال الرقمية، ورغم المزايا التنافسية الكبيرة والكفاءة التشغيلية التي أتاحتها هذا التحول الرقمي، إلا أنه أفرز مهددات ومخاطر سيبرانية وتشغيلية ناشئة بالغة التعقيد والتدمير، تعجز أطر وأنظمة إدارة المخاطر التقليدية واللاحقة عن احتوائها أو التنبؤ بها في الوقت الفعلي. ومن هنا، هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي ومحوري إلى فحص واختبار وقياس طبيعة وحجم أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها المتكاملة (الفنية والتكنولوجية، التنظيمية والهيكلية، البشرية والمعرفية) كمتغير مستقل، في تعزيز وتأسيس مستويات الصمود المنظمي بأبعاده ومؤثراته الزمنية والتشغيلية (الصمود الاستباقي، الصمود التكيفي، الصمود التنافسي) كمتغير تابع، وذلك في ظل الخصائص الديناميكية والاضطرابات المتسارعة لبيئة الأعمال الرقمية كمحيط ومتغير معدل في القطاع المصرفي لعام ألفين وستة وعشرين.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها الإحصائية والعدمية، اعتمد البحث على تبني المنهج الوصفي التحليلي التكاملي الملائم للظواهر الإدارية والتقنية المعاصرة. وتكون مجتمع البحث المؤسسي من كافة البنوك والمصارف التجارية والإسلامية، الوطنية والأجنبية، العاملة والخاضعة لإشراف ورقابة البنك المركزي ومقررات لجنة بازل الدولية للمرونة التشغيلية، في حين شمل المجتمع البشري مستويات القيادة الإدارية العليا والوسطى والكوادر الفنية المتخصصة في إدارات المخاطر والأمن السيبراني وتقنية المعلومات. وجرى سحب عينة طبقية عشوائية ممثلة للمجتمع المصرفي، وتم الاستعانة بقانون ستيفن ثامبسون الرياضي لتحديد الحجم الأمثل للعينة عند مستوى ثقة خمسة وتسعين بالمئة وهامش خطأ خمسة بالمئة. وتأسست طريقة جمع البيانات الأولية على تصميم وتطوير أداة استبانة علمية متكاملة ومحكمة وموزعة هندسياً وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، وتم معالجة وتحليل المعطيات كمياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية وبرنامج تحليل البنى العازية لنماذج المعادلات الهيكلية المتقدمة عبر برنامج إيموس.

وأُسفرت المعالجات الكمية واختبارات المسار وعزل المتغيرات عن التوصل إلى مجموعة من النتائج العلمية والاستدلالية البالغة الأهمية والرصانة؛ حيث أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي وجود مستوى تطبيق مرتفع جداً لاستراتيجيات إدارة المخاطر الذكية في المصارف المبحوثة، وحل البعد الفني والتكنولوجي المتمثل في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة ونظم الأتمتة في المقدمة، بينما جاء البعد البشري والمعرفي في المرتبة الأخيرة، مما يكشف عن وجود فجوة نسبية بين سرعة تطور الآلة التكنولوجية وبطء تأهيل الإنسان وتحسين ثقافته الأمنية. كما تبين أن المصارف تمتلك مستويات صمود منظمي عامة مرتفعة، وتصدر بُعد الصمود الاستباقي وقدرات التنبؤ المبكر بقية المحاور، في حين تراجع بُعد الصمود التنافسي والتعافي الاستراتيجي السريع إلى المرتبة الأخيرة، مما يوضح وجود قصور في آليات توظيف التعلم التنظيمي المستمر واستخلاص الدروس المستفادة من الاضطرابات لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة وسمعة مؤسسية صلبة عقب انقشاع الصدمات الرقمية.

وعلى مستوى اختبار فرضيات الأثر الهيكلي للنموذج، قدمت أدوات نمذجة المعادلات الهيكلية برهاناً قاطعاً على رفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة خمسة بالمئة لاستراتيجيات إدارة المخاطر الذكية بأبعادها المتكاملة في تعزيز وتأسيس الصمود المنظمي المصرفي بمختلف مؤثراته. وبيّنت تحليلات المسار أن

البعد التقني والتكنولوجي يمتلك القدرة التفسيرية الأقوى في بناء وتدعيم الصمود الاستباقي والوعي الظرفي، بينما يمثل البعد التنظيمي ومرونة السياسات بالتكامل مع الجاهزية المعرفية للبشر المحرك الأساسي لرفع مستويات الصمود التكيفي والرشاقة الفورية لإعادة توجيه الموارد والقنوات الافتراضية البديلة والسحابات الحوسبية الاحتياطية أثناء فترة وقوع الأزمة الفردية أو الجماعية دون حدوث انقطاع في تقديم الخدمات السيادية للعملاء.

كما أثبتت النتائج المتقدمة رفض الفرضية العدمية الرئيسة الثانية وتأصيل الدور المعدل لبيئة الأعمال الرقمية، حيث تبين أنه كلما تصاعدت وتيرة التغيرات التكنولوجية، وارتفعت مستويات التعقد بعدم اليقين والاضطراب السيبراني والمنافسة من شركات التقنية المالية في البيئة الخارجية المحيطة بالبنوك، كلما تصاعدت القيمة الحمائية والمخرجات الاستراتيجية لاستراتيجيات إدارة المخاطر الذكية وأصبحت أكثر حيوية وحتمية في تمكين البنك من بلوغ مستويات أعلى من الصمود والاستقرار المؤسسي. وأسفرت النتائج أيضاً عن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثالثة بالكامل، حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات وتوجهات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية للأفراد (مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، مما يبرهن علمياً ومنهجياً على وجود حالة متقدمة من النضج المؤسسي والوعي الاستراتيجي الجماعي المشترك والسائد بين كافة الكوادر القيادية والفنية في القطاع المصرفي حول الأهمية الحتمية والوجودية لتبني التمكين التكنولوجي والأمني لمواجهة مهددات العصر الرقمي.

وتأسست توصيات ومقترحات الدراسة وآلياتها التنفيذية على المخرجات الميدانية لتقدم خارطة طريق استراتيجية مقسمة على محورين؛ ركز المحور الأول والموجه لإدارات البنوك على ضرورة سد الفجوة البشرية عبر الاستثمار الرأسمالي الموجه لتطوير رأس المال الفكري والسيبراني وتصميم دورات محاكاة افتراضية للأزمات، وإعادة هندسة السياسات اللوائحية للتحويل نحو الهياكل الرشيقة ومنح فرق الطوارئ صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات الحمائية الفورية، فضلاً عن بناء وحدات مستقلة بمسمى إدارة الصمود التنظيمي وتأسيس البنية التحتية الافتراضية الارتدادية والمنفصلة كلياً لضمان انسيابية تدفق العمليات المصرفية دون انقطاع. وتناول المحور الثاني والموجه للبنوك المركزية والجهات الرقابية ضرورة تحديث التشريعات وضوابط الحوكمة السيبرانية بما يتلاءم مع تقنيات الجيل الخامس، وإلزام البنوك بتبني النظم الذكية لتتوافق مع معايير لجنة بازل للمرونة التشغيلية، بالإضافة لتفعيل منصات الربط البرمجي المشترك وتأسيس صندوق سيادي ومستدام لتمويل أمن المعلومات والمرونة المصرفية وبناء الميثاق الوطني الموحد لحوكمة وسرية وتبادل البيانات الضخمة، لتمكين النظم الذكية من قراءة السلوك الاحتياالي بصفة لحظية ومأمنة وبما يضمن حماية واستقرار وأمن المنظومة الاقتصادية والمالية الكلية للدولة.

Midocean University

College of Management

Department of / Risk Management

Title in English

The Impact of Smart Risk Management Strategies on Enhancing Organizational Resilience
in the Digital Business Environment

An Analytical Study of the Banking Sector

Prepared by:

Fares Abdullah Saleh Al Muhanna

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed
Dr. Fayeze Jarrad

Year:2024