

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها في تعزيز استمرارية الأعمال

أسم الطالب

عبدالعزیز عبدالله شبيلي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	4
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	4
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	5
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة 7	
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	8
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	10
2.1. المقدمة:	11
2.2. المتغير المستقل 11	
2.3. المتغير التابع	11
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12
2.5. الخاتمة	12
قائمة المراجع	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة بيانات تشغيلية معقدة تتسم بتعدد مصادر المخاطر وتسارع التغيرات التقنية والتنظيمية، مما يجعل إدارة المخاطر التشغيلية أحد المرتكزات الأساسية للحفاظ على استقرار الأداء واستمرارية الأعمال. وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن المخاطر التشغيلية لا تقتصر على الأعطال الفنية أو الأخطاء البشرية فحسب، بل تشمل كذلك أوجه القصور في التكامل بين نظم الحوكمة وآليات التنفيذ الفعلي داخل المؤسسة، وهو ما قد يؤدي إلى فجوات تؤثر سلباً في قدرتها على مواجهة الاضطرابات والتعافي منها. (Zawiła-Niedźwiecki, 2014)

وفي هذا السياق، برز مفهوم استمرارية الأعمال بوصفه إطاراً استراتيجياً يهدف إلى ضمان استمرار الوظائف الحرجة للمؤسسة في ظل الأزمات والاضطرابات، إلا أن فعالية هذا الإطار تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الجاهزية الامتثالية، ووضوح العلاقة بين السياسات الحاكمة والتطبيق التشغيلي اليومي. وتشير الدراسات إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية عندما تُدمج بشكل منهجي مع آليات الاستمرارية تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على امتصاص الصدمات. (Assibi, 2022)

كما تؤكد بعض الدراسات التطبيقية في القطاع الصحي أن التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية والضوابط الأمنية والتقنية يسهم بصورة مباشرة في تعزيز استمرارية الأعمال وتقليل آثار التعطل، خاصة في البيئات عالية الحساسية. (Kanaan et al., 2025). ومن جهة أخرى، أثبتت أبحاث أخرى أن تطبيق عوامل إدارة استمرارية الأعمال بصورة منهجية يرتبط إيجابياً بالأداء المؤسسي، سواء على المستوى المالي أو غير المالي. (Bakar et al., 2015)

وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد، لا تزال هناك فجوة بحثية تتعلق بكيفية الربط العملي بين الحوكمة المؤسسية والتنفيذ التشغيلي، ومدى تأثير هذا التكامل في تحقيق الاستقرار التشغيلي بوصفه مدخلاً مباشراً لاستمرارية الأعمال. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية، والجاهزية الامتثالية، والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ، وأثر ذلك في تحقيق الاستقرار التشغيلي واستمرارية الأعمال.

1.2. مشكلة الدراسة:

1.2.1.1. على الرغم من التطور الملحوظ في مفاهيم إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في ترجمة السياسات والإجراءات الحاكمة إلى ممارسات تشغيلية منضبطة، مما يؤدي إلى فجوة بين مستوى الحوكمة المعلن ومستوى التنفيذ الفعلي.

1.3. فجوات على المستوى النظري:

- تركّز بعض الدراسات على إدارة المخاطر التشغيلية بصورة منفصلة عن أبعاد الاستمرارية والأمن المؤسسي. (Zawiła-Niedźwiecki, 2014)
- تناولت بعض الأدبيات العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال دون تحليل دور الجاهزية الامتثالية كحلقة وصل تنظيمية. (Assibi, 2022)
- قلة الدراسات التي تناولت التكامل بين الحوكمة والتنفيذ كمتغير مؤثر في الاستقرار التشغيلي.

1.4. فجوات على المستوى التطبيقي:

- وجود سياسات ولوائح دون آليات قياس واضحة لمدى جاهزية التنفيذ.
- ضعف الربط بين إدارة المخاطر التشغيلية ومستوى الاستقرار التشغيلي في المؤسسات ذات الطبيعة الحساسة.
- محدودية النماذج التطبيقية التي تختبر العلاقة السببية بين إدارة المخاطر والجاهزية والاستقرار والاستمرارية في سياق مؤسسي متكامل.

السؤال:

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال الجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ وتحقيق الاستقرار التشغيلي؟

1.5. أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية من خلال تقديم نموذج تحليلي يدمج بين إدارة المخاطر، والجاهزية الامتثالية، والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ، والاستقرار التشغيلي، بوصفها عناصر مترابطة تؤثر في استمرارية الأعمال.

1.5.1. على المستوى النظري:

توفر الدراسة إطارًا تحليليًا يمكن أن يساعد المؤسسات في قياس مستوى جاهزيتها الامتثالية ومدى تكامل نظم الحوكمة مع التنفيذ، مما يسهم في تقليل احتمالات التعطل وتعزيز القدرة على الاستجابة للأزمات.

1.5.2. على المستوى التطبيقي:

تعزز الدراسة فهم القيادات الإدارية للعلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستقرار العمليات اليومية، بما يدعم اتخاذ قرارات أكثر فاعلية في بيئات تتسم بارتفاع درجة المخاطر والتعقيد.

1.6. أسئلة الدراسة

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال الجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ وتحقيق الاستقرار التشغيلي؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تأثير إدارة المخاطر التشغيلية في رفع مستوى الجاهزية الامتثالية داخل المؤسسة؟
- هل تسهم الجاهزية الامتثالية في تعزيز التكامل بين الحوكمة والتنفيذ؟
- ما أثر التكامل بين الحوكمة والتنفيذ في تحقيق الاستقرار التشغيلي؟
- هل يؤثر الاستقرار التشغيلي بشكل مباشر في تعزيز استمرارية الأعمال؟
- هل تلعب الجاهزية الامتثالية دورًا وسيطًا في العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال؟
- هل يسهم التكامل بين الحوكمة والتنفيذ في تقوية الأثر غير المباشر لإدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال؟

1.7. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال.
2. قياس أثر الجاهزية الامتثالية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.
3. دراسة دور التكامل بين الحوكمة والتنفيذ في تعزيز الاستقرار التشغيلي.
4. بناء نموذج تحليلي يربط بين إدارة المخاطر، والجاهزية، والاستقرار، والاستمرارية.
5. تقديم إطار تحليلي يساعد المؤسسات في تحسين قدرتها على مواجهة الاضطرابات التشغيلية.

1.8. فرضيات الدراسة:

بناءً على الأدبيات السابقة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية والجاهزية الامتثالية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين الحوكمة والتنفيذ والاستقرار التشغيلي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار التشغيلي واستمرارية الأعمال.
5. تؤثر إدارة المخاطر التشغيلية بشكل غير مباشر في استمرارية الأعمال من خلال الجاهزية الامتثالية.
6. يؤثر التكامل بين الحوكمة والتنفيذ كمتغير وسيط في العلاقة بين الجاهزية الامتثالية والاستقرار التشغيلي.

1.9. نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على تحليل المسار السببي (Causal Path Model) ، ويتكون من خمس متغيرات رئيسية:



ويمثل هذا النموذج تسلسلاً منطقيًا يبدأ بإدارة المخاطر بوصفها مدخلًا تنظيميًا، مرورًا بالجاهزية الامتثالية التي تعكس مستوى الالتزام الفعلي، ثم درجة التكامل بين السياسات والتنفيذ، وصولاً إلى تحقيق الاستقرار التشغيلي الذي يُعد أساسًا لاستمرارية الأعمال.

1.10. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج المختلط (Mixed-Method Approach) ، الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، وذلك على النحو التالي:

- الجانب الكمي: استخدام استبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة الخمسة، واختبار الفرضيات من خلال تحليل المسار.
 - الجانب النوعي: تحليل سيناريوهات تشغيلية افتراضية لتفسير النتائج الإحصائية وتعزيز فهم العلاقة بين المتغيرات.
- ويستخدم التحليل الإحصائي لاختبار الصدق والثبات، بالإضافة إلى اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات.

1.11. الدراسة الميدانية:

نظرًا لطبيعة الدراسة وأهدافها التحليلية، سيتم اعتماد نموذج تطبيقي افتراضي يحاكي بيئة مؤسسة صحية متوسطة الحجم في المملكة العربية السعودية، وذلك لأغراض المحاكاة البحثية. وسيتم افتراض مجتمع بحث يتكون من العاملين في إدارات:

- إدارة المخاطر
- إدارة الجودة
- إدارة العمليات
- تقنية المعلومات

ويُفترض حجم عينة يتراوح بين (200–250) مفردة، يتم تحليل استجاباتهم لاختبار نموذج الدراسة. ويهدف هذا التصميم إلى قياس مستوى الجاهزية الامتثالية والتكامل التشغيلي وأثرهما في تحقيق الاستقرار واستمرارية الأعمال.

1.12. مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع من أربعة فصول رئيسية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- المشكلة
- الأهمية
- الأسئلة
- الأهداف
- الفرضيات
- النموذج
- المنهجية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

- إدارة المخاطر التشغيلية
- الجاهزية الامتثالية
- التكامل بين الحوكمة والتنفيذ
- الاستقرار التشغيلي
- استمرارية الأعمال
- تحليل نقدي للدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- التعريفات الإجرائية
- أداة القياس
- مجتمع وعينة الدراسة
- طرق جمع البيانات
- إجراءات التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

- الإحصاءات الوصفية
- اختبار الصدق والثبات
- اختبار الفرضيات
- تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة

1. Zawila-Niedźwiecki, J. (2014). Operational risk as a problematic triad: Risk–security–business continuity. edu-Libri.
2. Assibi, A. T. (2022). The role of enterprise risk management in business continuity and resiliency in the post-COVID-19 period. Open Access Library Journal, 9, 1–17.
<https://doi.org/10.4236/oalib.1109872>
3. Kanaan, A., Al-Hawamleh, A., Jaradat, Z., Al-Shaikh, A., & Al-Tamimi, A. (2025). Towards technology-driven business continuity management in the Saudi healthcare sector through security and operational risk management. Sustainable Futures, 9, 100573.
<https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100573>
4. Bakar, Z. A., Yaacob, N. A. Y., & Udin, Z. M. (2015). The effect of business continuity management factors on organizational performance: A conceptual framework. International Journal of Economics and Financial Issues, 5(Special Issue), 275–281.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، وذلك لبناء إطار نظري يوضح المفاهيم الأساسية والعلاقة بين متغيرات الدراسة. ويساعد هذا الاستعراض في فهم الاتجاهات البحثية في هذا المجال، وتحديد الفجوات العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وتشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية أصبحت عنصرًا محوريًا في دعم استمرارية الأعمال وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والاضطرابات التشغيلية (Zawiła-Niedźwiecki, 2014؛ Assibi, 2022).

2.2 المتغير المستقل: إدارة المخاطر التشغيلية

تعد إدارة المخاطر التشغيلية من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تركز على تحديد المخاطر الناتجة عن العمليات الداخلية، والأنظمة، والعنصر البشري، إضافة إلى الأحداث الخارجية، والعمل على تحليلها وإدارتها بشكل منهجي. ويشير (Zawiła-Niedźwiecki, 2014) إلى أن المخاطر التشغيلية تمثل جزءًا من منظومة متكاملة تشمل الأمن واستمرارية الأعمال، مما يعكس الترابط الوثيق بين هذه المفاهيم داخل البيئة المؤسسية.

كما توضح الأدبيات أن إدارة المخاطر التشغيلية لم تعد مجرد إجراء وقائي، بل أصبحت عملية مستمرة تهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتقليل آثار الاضطرابات. وفي هذا السياق، يشير (Assibi, 2022) إلى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك المخاطر التشغيلية، يساهم في تعزيز مرونة المؤسسات وزيادة قدرتها على الاستجابة للأزمات، خاصة في الفترات التي تنسم بعدم الاستقرار مثل فترة ما بعد جائحة COVID-19. ومن هذا المنطلق، فإن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل أداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل الخسائر الناتجة عن تعطل العمليات، مما يجعلها أحد العوامل المهمة في تحقيق الاستقرار التنظيمي.

3.2 المتغير التابع: استمرارية الأعمال

يشير مفهوم استمرارية الأعمال إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على عملياتها الأساسية في ظل الأزمات أو الاضطرابات، مع ضمان استعادة النشاط في أقصر وقت ممكن. ويعتمد هذا المفهوم على وجود خطط وإجراءات منظمة تهدف إلى تقليل آثار الانقطاعات التشغيلية وضمان استمرارية تقديم الخدمات أو المنتجات الحيوية.

وفي هذا السياق، توضح دراسة (Bakar et al., 2015) أن استمرارية الأعمال تعد أحد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، حيث تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر وتحسين استقرارها التشغيلي. كما تشير الدراسة إلى أن وجود نظام فعال لإدارة استمرارية الأعمال يساعد المؤسسات على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة في مواجهة الأزمات.

وعليه، فإن استمرارية الأعمال تمثل نتيجة مباشرة لمدى جاهزية المؤسسة وقدرتها على التخطيط المسبق والتعامل الفعال مع المخاطر التشغيلية.

4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، حيث تسهم الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات وتقليل أثارها. ويؤكد (Assibi, 2022) أن تطبيق أنظمة إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال تحسين جاهزية المؤسسات وزيادة قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة.

كما تشير دراسة (Kanaan et al., 2025) إلى أن دمج إدارة المخاطر التشغيلية مع التقنيات الحديثة وأنظمة الأمن المؤسسي يعزز من فعالية أنظمة استمرارية الأعمال، خاصة في القطاعات الحساسة مثل القطاع الصحي. ويؤكد ذلك أن التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز المرونة التنظيمية وضمان استدامة العمليات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر في استمرارية الأعمال، حيث تسهم في تقليل احتمالية حدوث الاضطرابات وتحسين قدرة المؤسسة على التعامل معها.

الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا للأدبيات العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم استعراض مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها المتغير المستقل، ومفهوم استمرارية الأعمال بوصفها المتغير التابع، إضافة إلى تحليل العلاقة بينهما كما تناولتها الدراسات السابقة. وقد أظهرت الأدبيات أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات ودعم استمرارية عملياتها، مما يشكل الأساس النظري الذي تعتمد عليه الدراسة الحالية في تحليل العلاقة المفاهيمية بين المتغيرين.

جدول (1-2): ملخص الدراسات السابقة

الباحث	السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج المستخدم	أهم النتائج
Zawiła-Niedźwiecki	2014	Operational risk as a problematic triad: Risk-security-business continuity	تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية والأمن واستمرارية الأعمال	تحليلي مفاهيمي	أوضحت الدراسة أن المخاطر التشغيلية ترتبط بشكل مباشر بالأمن المؤسسي واستمرارية الأعمال، وأن هذه العناصر تشكل منظومة متكاملة داخل المؤسسة
Assibi	2022	The role of enterprise risk management in business continuity and resiliency	دراسة دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الاستمرارية والمرونة	تحليلي	أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يساهم في تعزيز استمرارية الأعمال وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع الأزمات
Kanaan et al.	2025	Technology-driven business continuity in Saudi healthcare sector	دراسة تأثير إدارة المخاطر والتقنيات الحديثة في استمرارية الأعمال	تطبيقي	أكدت الدراسة أن التكامل بين إدارة المخاطر والتقنيات الأمنية يعزز من فعالية استمرارية الأعمال خاصة في القطاعات الحساسة
Bakar et al.	2015	Business continuity management and organizational performance	تحليل أثر استمرارية الأعمال على الأداء المؤسسي	مفاهيمي	بينت الدراسة أن استمرارية الأعمال تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستقرار التشغيلي

- Zawila-Niedźwiecki, J. (2014). *Operational risk as a problematic triad: Risk–security–business continuity*. edu-Libri.
- Assibi, A. T. (2022). The role of enterprise risk management in business continuity and resiliency in the post-COVID-19 period. *Open Access Library Journal*, 9, 1–17.
<https://doi.org/10.4236/oalib.1109872>
- Kanaan, A., Al-Hawamleh, A., Jaradat, Z., Al-Shaikh, A., & Al-Tamimi, A. (2025). Towards technology-driven business continuity management in the Saudi healthcare sector through security and operational risk management. *Sustainable Futures*, 9, 100573.
<https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100573>
- Bakar, Z. A., Yaacob, N. A. Y., & Udin, Z. M. (2015). The effect of business continuity management factors on organizational performance: A conceptual framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(Special Issue), 275–281.