

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها في تعزيز استمرارية الأعمال

أسم الطالب
عبدالعزیز عبدالله سالم شبيلي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2025-2026م

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الله سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانتته في إتمام هذا العمل. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذ المقرر على توجيهاته العلمية القيمة وملاحظاته البناءة التي أسهمت في تطوير هذا البحث.

كما أعبر عن امتناني لكل من قدم لي الدعم والمساندة خلال فترة إعداد هذا المشروع، سواء على المستوى الأكاديمي أو الشخصي.

الإهداء

إلى والدتي الغالية، مصدر دعائي وقوتي، وصاحبة الفضل بعد الله في كل خطوة من مسيرتي، تقديراً لصبرها ودعمها الذي لا ينقطع.

وإلى زوجتي العزيزة، شريكتي في رحلة الطموح والنجاح، التي كانت سنداً ثابتاً وداعماً صادقاً في كل مرحلة.

وإلى صديق عمري عمرو حسنين، الذي كان دائماً حاضراً بروحه الطيبة وتشجيعه الصادق، ومشاركاً لي تفاصيل الطريق بكل إخلاص.

أهديكم هذا العمل تقديراً ومحبة وامتناناً.

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال دراسة دور الجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ في تحقيق الاستقرار التشغيلي. وتتعلق الدراسة من فرضية أن إدارة المخاطر التشغيلية لا تحقق فعاليتها الكاملة إلا إذا ارتبطت بآليات امتثال واضحة وتكامل مؤسسي بين السياسات الحاكمة والتطبيق الفعلي، بما يسهم في تقليل الفجوات التشغيلية وتحسين قدرة المؤسسة على مواجهة الاضطرابات.

الهدف:

يهدف البحث إلى بناء نموذج تحليلي يوضح العلاقة السببية بين إدارة المخاطر التشغيلية والجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ والاستقرار التشغيلي، وقياس أثر هذه العلاقات في تعزيز استمرارية الأعمال.

المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج المختلط، حيث تم استخدام استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي لاختبار الفرضيات إحصائيًا من خلال تحليل المسار، إلى جانب تحليل نوعي لسيناريوهات تشغيلية افتراضية ضمن بيئة محاكاة لمؤسسة صحية متوسطة الحجم في المملكة العربية السعودية.

النتائج:

تشير النتائج المتوقعة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية والجاهزية الامتثالية، كما يُتوقع أن يسهم التكامل بين الحوكمة والتنفيذ في تعزيز الاستقرار التشغيلي، والذي بدوره يؤثر إيجابيًا في استمرارية الأعمال.

التطبيقات والأهمية:

توفر الدراسة إطارًا تحليليًا يساعد المؤسسات في قياس مستوى التكامل بين الحوكمة والتنفيذ، وتحسين جاهزيتها الامتثالية، بما يعزز من قدرتها على تحقيق الاستقرار التشغيلي وضمان استمرارية الأعمال في البيئات ذات المخاطر المرتفعة.

الكلمات المفتاحية:

- إدارة المخاطر التشغيلية
- الجاهزية الامتثالية
- الحوكمة والتنفيذ
- الاستقرار التشغيلي
- استمرارية الأعمال

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
7	1.1. المقدمة:.....
8	1.2. مشكلة الدراسة.....
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
12	1.9. مخطط المشروع.....
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
	2.1. المقدمة:.....
	2.2. المتغير المستقل.....
	2.3. المتغير التابع.....
	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
	2.5. الخاتمة.....
	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
	3.1. المقدمة.....
	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
	3.3. تصميم البحث.....
	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
	3.5. طريقة جمع البيانات.....
	3.6. أنواع البيانات.....

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3.8. الخاتمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.1. المقدمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.6. الخاتمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.2. توصيات الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.3. الخاتمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
قائمة المراجع.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الملاحق.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدراسة المقترح	شكل (1-1)

جدول الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	متغيرات الدراسة وتعريفاتها	جدول (1-1)
	توزيع عينة الدراسة الافتراضية	جدول (3-1)

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد المؤسسات المعاصرة بيانات تشغيلية تنسم بدرجة عالية من التعقيد نتيجة تسارع التحول الرقمي، وتزايد المتطلبات التنظيمية، وتشابك العمليات الداخلية والخارجية. وقد أدى ذلك إلى تنامي المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر بصورة مباشرة في استقرار الأداء اليومي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وأصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على منهجيات علمية لإدارة هذه المخاطر بما يضمن تقليل أثارها والحفاظ على استمرارية الأنشطة الحيوية في مواجهة الاضطرابات المتوقعة وغير المتوقعة.

وفي هذا الإطار، برزت إدارة المخاطر التشغيلية كأحد الركائز الأساسية ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية، حيث تهدف إلى تحديد مصادر الخطر وتحليلها ووضع الضوابط المناسبة للحد من تأثيرها. وتشير الأدبيات إلى أن المخاطر التشغيلية لا يمكن فهمها بمعزل عن أبعاد الأمن واستمرارية الأعمال، بل تمثل جزءاً من منظومة مترابطة تُعرف بالثالث الإشكالي الذي يجمع بين المخاطر والأمن واستمرارية الأعمال. (Zawiła-Niedźwiecki, 2014) ويعكس هذا الطرح ضرورة النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها عنصراً تكاملياً يسهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي.

كما توضح الدراسات الحديثة أن دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن إطار استمرارية الأعمال يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات والتعافي منها، خاصة في البيئات التي تتعرض لصدمات مفاجئة أو أزمات ممتدة. (Assibi, 2022) وفي السياق الصحي، بينت بعض الدراسات أن التكامل بين إدارة المخاطر والضوابط التقنية والتنظيمية يسهم في تعزيز استمرارية الأعمال وتقليل احتمالات الانقطاع التشغيلي. (Kanaan et al., 2025) كذلك أظهرت دراسات أخرى أن نضج ممارسات إدارة استمرارية الأعمال يرتبط إيجابياً بالأداء المؤسسي ويعكس مستوى أعلى من الجاهزية المؤسسية. (Bakar et al., 2015).

وعلى الرغم من هذا الاهتمام البحثي، لا تزال هناك فجوة تتعلق بضعف التحليل المتكامل للعلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ بوصفها عوامل مترابطة تؤثر في الاستقرار التشغيلي. فالكثير من الدراسات تناولت إدارة المخاطر أو استمرارية الأعمال بصورة منفصلة، في حين لم يُعالج بشكل كافٍ الدور الوسيط للجاهزية الامتثالية ولا أثر التكامل الفعلي بين السياسات والتطبيق التشغيلي في تحقيق الاستقرار المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى بناء نموذج سببي يوضح أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال تحليل دور الجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ في تحقيق الاستقرار التشغيلي. ويهدف هذا النموذج إلى تقديم تفسير أكثر شمولاً للعلاقات التنظيمية التي تسهم في دعم قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر وضمان استدامة عملياتها في البيئات التشغيلية المعقدة.

1.2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الملحوظ في مفاهيم إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تحويل الأطر النظرية والسياسات التنظيمية إلى ممارسات تشغيلية منضبطة تعكس مستوى جاهزية فعلي. فوجود سياسات حوكمة وخطط استمرارية لا يضمن بالضرورة تحقق الاستقرار التشغيلي عند التعرض للاضطرابات، خاصة في البيئات ذات الحساسية العالية. ويبرز التحدي في ضعف التكامل بين إدارة المخاطر والجاهزية الامتثالية وآليات التنفيذ الفعلي، مما يؤدي إلى فجوات تنظيمية قد تؤثر في قدرة المؤسسة على الحفاظ على استمرارية عملياتها الحيوية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

- ركزت بعض الأدبيات على إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها وظيفة مستقلة دون دمجها بصورة منهجية مع مفاهيم الامتثال والاستقرار التشغيلي.
- تناولت دراسات أخرى استمرارية الأعمال في إطار استراتيجي عام دون تحليل العلاقة السببية المتكاملة بين إدارة المخاطر والجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ.
- محدودية النماذج التحليلية التي تدرس الدور الوسيط للجاهزية الامتثالية في الربط بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال.
- قلة الدراسات التي تعالج التكامل بين الحوكمة والتنفيذ كعامل مؤثر في تحقيق الاستقرار التشغيلي بصورة قابلة للقياس.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

- وجود سياسات ولوائح تنظيمية دون أدوات واضحة لقياس مستوى الجاهزية الامتثالية الفعلية.
- ضعف الربط بين إدارات المخاطر والعمليات التنفيذية داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى فجوات في التطبيق العملي.
- غياب مؤشرات قياس محددة لمدى تحقق التكامل بين الحوكمة والتنفيذ في البيئات التشغيلية المعقدة.
- محدودية النماذج التطبيقية التي تختبر العلاقة السببية بين إدارة المخاطر والاستقرار التشغيلي في سياق مؤسسي متكامل.
- وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

السؤال:

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

1.3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تعالجه، والمتمثل في تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال من خلال متغيرات تنظيمية وسيطة تسهم في تحقيق الاستقرار التشغيلي. فمع تصاعد التحديات التشغيلية وتزايد متطلبات الامتثال والحوكمة، أصبحت الحاجة ملحة إلى نماذج تحليلية تفسر الروابط السببية بين هذه المتغيرات بصورة متكاملة، بما يدعم قدرة المؤسسات على مواجهة الاضطرابات وتعزيز استدامة عملياتها.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال من خلال تقديم نموذج سببي يدمج بين إدارة المخاطر والجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ والاستقرار التشغيلي ضمن إطار تحليلي واحد. كما تساعد في سد الفجوة البحثية المرتبطة بضعف الربط بين الحوكمة والتنفيذ في الأدبيات السابقة، وإبراز الدور الوسيط للجاهزية الامتثالية في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. ويُتوقع أن يضيف هذا النموذج بعدًا تحليليًا أكثر تكاملًا لمفهوم الاستقرار التشغيلي بوصفه عنصرًا محوريًا في منظومة استمرارية الأعمال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر الدراسة إطارًا يمكن أن يساعد المؤسسات على تقييم مستوى جاهزيتها الامتثالية ومدى تكامل سياساتها الحاكمة مع ممارساتها التشغيلية اليومية. كما تسهم في تمكين الإدارات التنفيذية من تحديد الفجوات التنظيمية التي قد تؤثر في الاستقرار التشغيلي قبل تحولها إلى أزمات فعلية. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة تصورًا منهجيًا يمكن الاستفادة منه في تصميم أدوات قياس تدعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق استمرارية أعمال مستدامة في البيئات ذات المخاطر المرتفعة.

1.4. أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والفجوات التي تم تحديدها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

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

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما مدى تأثير إدارة المخاطر التشغيلية في مستوى الجاهزية الامتثالية داخل المؤسسة؟
2. هل تسهم الجاهزية الامتثالية في تعزيز التكامل بين الحوكمة والتنفيذ؟
3. ما أثر التكامل بين الحوكمة والتنفيذ في تحقيق الاستقرار التشغيلي؟
4. هل يؤثر الاستقرار التشغيلي بصورة مباشرة في تعزيز استمرارية الأعمال؟
5. هل توجد آثار غير مباشرة لإدارة المخاطر التشغيلية في استمرارية الأعمال من خلال الجاهزية الامتثالية والتكامل المؤسسي؟

1.5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال ضمن إطار سببي متكامل.
2. قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية في مستوى الجاهزية الامتثالية.
3. دراسة دور الجاهزية الامتثالية في تعزيز التكامل بين الحوكمة والتنفيذ.
4. اختبار أثر التكامل بين الحوكمة والتنفيذ في تحقيق الاستقرار التشغيلي.
5. قياس التأثير المباشر وغير المباشر لإدارة المخاطر التشغيلية في استمرارية الأعمال.
6. بناء نموذج تحليلي قابل للاختبار الإحصائي يساهم في تفسير العلاقات التنظيمية المؤثرة في الاستقرار المؤسسي.

1.6. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات 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 - يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية في استمرارية الأعمال من خلال الجاهزية الامتثالية.
- 6 - يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية في الاستقرار التشغيلي عبر الجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ.

(بهذا أصبح لدينا مسار مباشر ومسار وساطة)

1.7. نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على تحليل المسار السببي (Causal Path Model) الذي يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الخمسة، وهي:

- إدارة المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل)
- الجاهزية الامتثالية (متغير وسيط أول)
- التكامل بين الحوكمة والتنفيذ (متغير وسيط ثان)
- الاستقرار التشغيلي (متغير وسيط ثالث)
- استمرارية الأعمال (المتغير التابع)

ويقترض النموذج أن إدارة المخاطر التشغيلية تؤثر في استمرارية الأعمال بصورة غير مباشرة عبر سلسلة من العلاقات التنظيمية المتتابعة تبدأ بالجاهزية الامتثالية، ثم التكامل بين الحوكمة والتنفيذ، وصولاً إلى تحقيق الاستقرار التشغيلي الذي يُعد المدخل الأساسي لتعزيز استمرارية الأعمال.

ويمثل هذا النموذج إطاراً تحليلياً يهدف إلى تفسير كيفية انتقال أثر إدارة المخاطر من المستوى التنظيمي إلى المستوى التشغيلي، ثم إلى مستوى استدامة الأعمال.

1.8. الدراسة الميدانية:

تعتمد هذه الدراسة على نموذج تطبيقي قائم على المحاكاة (Simulation-Based Approach) ضمن إطار المنهج المختلط، حيث يتم اختبار نموذج الدراسة في بيئة افتراضية تحاكي مؤسسة صحية متوسطة الحجم في المملكة العربية السعودية، وذلك لأغراض التحليل المنهجي دون الارتباط بجهة محددة. ويهدف هذا التوجه إلى بناء تصور تطبيقي واقعي يسمح بقياس العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة الخمسة في سياق مؤسسي معقد يتسم بارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية.

ومن الناحية الكمية، سيتم افتراض مجتمع بحث يتكون من العاملين في إدارات المخاطر والجودة والعمليات وتقنية المعلومات، نظراً لارتباط هذه الإدارات المباشر بموضوع الدراسة. ويُفترض أن يتراوح حجم العينة بين (200-250) مفردة، يتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة لأغراض التحليل الإحصائي. وستُستخدم استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، مع اختبار الصدق والثبات، وتحليل العلاقات من خلال تحليل المسار لاختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة.

أما من الناحية النوعية، فسيتم تحليل عدد من السيناريوهات التشغيلية الافتراضية التي تعكس حالات اضطراب محتملة، بهدف تفسير النتائج الكمية وتعزيز فهم العلاقات التنظيمية بين إدارة المخاطر والجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ والاستقرار التشغيلي. ويسهم هذا الدمج بين الأسلوبين الكمي والنوعي في تقديم تحليل أكثر شمولاً يعكس الواقع المؤسسي بصورة منهجية.

1.9. مخطط المشروع:

يتكون المشروع من أربعة فصول رئيسية مترابطة على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتضمن المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذجها المفاهيمي، ومنهجيتها العامة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، ويعرض المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر التشغيلية، والجاهزية الامتثالية، والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ، والاستقرار التشغيلي، واستمرارية الأعمال، مع تحليل نقدي للدراسات ذات الصلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة، ويتناول مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة القياس، وإجراءات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لاختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، ويتضمن تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات، وبيان حدود الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية.