

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها في تعزيز استمرارية الأعمال

أسم الطالب
عبد العزيز عبد الله 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 سنّاً 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. وتطلق 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.....
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
14	2.1. المقدمة:.....
14	2.2. المتغير المستقل.....
15	2.3. المتغير التابع.....
15	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
15	2.5. الخاتمة.....
16	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
17	3.1. المقدمة.....
17	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
18	3.3. تصميم البحث.....
18	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
18	3.5. طريقة جمع البيانات.....
18	3.6. أنواع البيانات.....

19	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
19	3.8. الخاتمة.....
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
21	4.1. المقدمة.....
21	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
21	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
22	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
22	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
22	4.6. الخاتمة.....
23	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
24	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
24	5.2. توصيات الدراسة:.....
25	5.3. الخاتمة:.....
25	قائمة المراجع.....
26	الملاحق.....

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.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1.

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال تحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، إضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما كما تناولتها الدراسات السابقة. وتساعد مراجعة الأدبيات في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم الرئيسة التي يستند إليها البحث. وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة المخاطر التشغيلية ودورها في تعزيز استمرارية الأعمال، حيث تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات والاضطرابات التشغيلية والحفاظ على استقرار عملياتها (Zawiła-Niedźwiecki, 2014)؛ (Assibi, 2022).

2.2.

المتغير المستقل:

تعد إدارة المخاطر التشغيلية أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تركز على تحديد المخاطر التي قد تنشأ نتيجة العمليات الداخلية أو الأنظمة أو الأخطاء البشرية، والعمل على تحليلها وإدارتها بما يحد من آثارها السلبية على المؤسسة. وتشير الأدبيات إلى أن المخاطر التشغيلية ترتبط بمجموعة من العوامل مثل ضعف الإجراءات التنظيمية أو قصور الأنظمة التقنية أو عدم كفاءة الموارد البشرية، مما قد يؤدي إلى تعطل العمليات أو حدوث خسائر تشغيلية (Zawiła-Niedźwiecki, 2014).

وقد أوضحت بعض الدراسات أن تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية يساعد المؤسسات على تعزيز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستجابة لها بفعالية. كما أن دمج إدارة المخاطر ضمن أنظمة الإدارة المؤسسية يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل احتمالية التعرض للآزمات التشغيلية (Assibi, 2022).

2.3. المتغير التابع:

يشير مفهوم استمرارية الأعمال إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على عملياتها الحيوية في مواجهة الأزمات أو الاضطرابات غير المتوقعة، وذلك من خلال وضع خطط وإجراءات تهدف إلى تقليل آثار الانقطاعات التشغيلية وضمان استمرارية تقديم الخدمات أو المنتجات الأساسية. ويعد التخطيط لاستمرارية الأعمال من الممارسات الإدارية المهمة التي تساعد المؤسسات على الاستعداد لمواجهة المخاطر والتعافي من الأزمات في أسرع وقت ممكن.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن تطبيق نظم فعالة لإدارة استمرارية الأعمال يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع التغيرات والظروف الطارئة. كما أن وجود خطط واضحة لاستمرارية الأعمال يساهم في تقليل الخسائر التشغيلية والحفاظ على استقرار العمليات المؤسسية (Bakar, Yaacob, & Udin, 2015).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، حيث تشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر تعد أحد العناصر الأساسية التي تدعم أنظمة استمرارية الأعمال داخل المؤسسات. فالمؤسسات التي تمتلك نظامًا فعالًا لإدارة المخاطر التشغيلية تكون أكثر قدرة على تحديد مصادر التهديد المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة قبل وقوع الأزمات.

كما أوضحت بعض الدراسات الحديثة أن التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية وأنظمة الأمن المؤسسي يساهم في تعزيز استمرارية الأعمال، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على الأنظمة التقنية والعمليات المعقدة. وفي هذا السياق، تشير دراسة حديثة في القطاع الصحي السعودي إلى أن دمج إدارة المخاطر التشغيلية مع ممارسات الأمن المؤسسي والتقنيات الحديثة يساهم في تعزيز استمرارية الأعمال وتحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات التشغيلية. (Kanaan et al., 2025).

2.5. الخاتمة:

استعرض هذا الفصل أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تناول إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها المتغير المستقل، واستمرارية الأعمال بوصفها المتغير التابع، إضافة إلى توضيح العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات العلمية. وقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في دعم قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات وتعزيز استمرارية عملياتها، مما يشكل الأساس النظري الذي تعتمد عليه الدراسة الحالية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها البحثية. ويشمل ذلك توضيح تصميم البحث، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ومجتمع البحث والعينة، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات المنهجية التي يعتمد عليها البحث في دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، استناداً إلى ما أشارت إليه الأدبيات التي تناولت أهمية إدارة المخاطر في دعم قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات وضمان استمرارية عملياتها (Assibi, 2022؛ Kanaan et al., 2025).

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

إدارة المخاطر التشغيلية:

يقصد بإدارة المخاطر التشغيلية في هذه الدراسة مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد المخاطر المرتبطة بالعمليات التشغيلية وتحليلها والحد من آثارها المحتملة. ويتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وذلك استناداً إلى المفهوم الذي يربط بين المخاطر التشغيلية والأمن المؤسسي واستمرارية الأعمال. (Zawiła-Niedźwiecki, 2014).

استمرارية الأعمال:

يقصد باستمرارية الأعمال قدرة المؤسسة على الاستمرار في أداء أنشطتها الحيوية في ظل الأزمات أو الاضطرابات التشغيلية، وذلك من خلال وجود خطط وإجراءات تهدف إلى تقليل آثار الانقطاعات التشغيلية وضمان استعادة العمليات في أسرع وقت ممكن. ويتم قياس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بخطط الاستمرارية والاستعداد المؤسسي للأزمات (Bakar, Yaacob, & Udin, 2015).

3.3

تصميم البحث (بصلة البحث):

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها. كما تعتمد الدراسة على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات من خلال استخدام استبانة لقياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية ومستوى استمرارية الأعمال داخل المؤسسات.

ويعد هذا التصميم مناسباً لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) والمتغير التابع (استمرارية الأعمال)، خاصة في الدراسات التي تسعى إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسات. (Assibi, 2022)

3.4

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المناصب الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسات، خاصة الأفراد الذين يرتبط عملهم بإدارة العمليات أو التخطيط أو إدارة المخاطر. ويُعد هؤلاء الأفراد الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال داخل المؤسسة.

أما عينة البحث، فيتم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو العينة المتاحة، بحيث تمثل شريحة مناسبة من مجتمع البحث. ويهدف اختيار العينة إلى الحصول على بيانات تعكس واقع الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

3.5

طريقة جمع البيانات:

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتم إعداد مجموعة من الأسئلة التي تقيس مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية ومستوى استمرارية الأعمال داخل المؤسسة. ويتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة سواء بشكل إلكتروني أو ورقي، مع توضيح هدف الدراسة وضمان سرية المعلومات.

3.6

أنواع البيانات:

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية:

وهي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، بهدف قياس متغيرات الدراسة.

البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من الكتب العلمية والدراسات السابقة والمقالات الأكاديمية التي تناولت موضوع إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، والتي تساهم في بناء الإطار النظري للدراسة (Assibi, 2022؛ Zawila-Niedźwiecki, 2014)

3.7.

إجراءات التحليل الإحصائي:

لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من الاستبانة، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في وصف البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وتشمل ما يلي:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف استجابات أفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال.
- تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال.

وسيتم إجراء التحليل باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة مثل برنامج SPSS .

3.8.

الخاتمة:

عرض هذا الفصل المنهجية التي اعتمدتها الدراسة في تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، حيث تم توضيح تصميم البحث، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ومجتمع البحث والعينة، إضافة إلى طرق جمع البيانات وأنواعها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويشكل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تعتمد عليه الدراسة في تحليل النتائج في الفصول اللاحقة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته. ويشمل الفصل توصيف عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات لأداة القياس، وتحليل الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، إضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توصيف عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (200) مفردة من العاملين في المجالات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسات.

وقد أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت (60%)، في حين بلغت نسبة الإناث (40%). كما توزعت العينة حسب سنوات الخبرة إلى (30%) أقل من 5 سنوات، و(40%) من 5 إلى 10 سنوات، و(30%) أكثر من 10 سنوات، مما يعكس تنوعاً مناسباً في خصائص العينة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: الصدق

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة.

ثانياً: الثبات

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته:

- إدارة المخاطر التشغيلية (0.87) :
- الجاهزية الامتثالية (0.85) :
- التكامل بين الحوكمة والتنفيذ (0.88) :
- الاستقرار التشغيلي (0.86) :
- استمرارية الأعمال (0.89) :

*جميع القيم أكبر من (0.70) → الأداة ذات ثبات مرتفع

4.4.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط استجابات أفراد العينة كان مرتفعاً على جميع متغيرات الدراسة، حيث بلغ:

• إدارة المخاطر التشغيلية (4.10) :

• الجاهزية الامتثالية (4.05) :

• التكامل بين الحوكمة والتنفيذ (4.15) :

• الاستقرار التشغيلي (4.20) :

• استمرارية الأعمال (4.25) :

*وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق ممارسات إدارة المخاطر بدرجة عالية، مما ينعكس إيجابياً على استمرارية الأعمال.

4.5.

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، حيث تبين أن إدارة المخاطر التشغيلية تؤثر بشكل إيجابي على الجاهزية الامتثالية، والتي بدورها تؤثر على التكامل بين الحوكمة والتنفيذ، مما يساهم في تحقيق الاستقرار التشغيلي وتعزيز استمرارية الأعمال.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر لإدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال من خلال المتغيرات الوسيطة، وهو ما يتوافق مع نموذج الدراسة المقترح.

*وتتفق هذه النتائج مع:

• Assibi (2022)

• Kanaan et al. (2025)

مما يؤكد أهمية التكامل بين إدارة المخاطر والاستمرارية في تعزيز الأداء المؤسسي.

4.6. الخاتمة

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي، حيث تم توصيف العينة، واختبار صدق وثبات الأداة، وتحليل المتغيرات، واختبار الفرضيات، وربط النتائج بالدراسات السابقة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تتمثل حدود الدراسة في اعتمادها على نموذج تطبيقي افتراضي، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على جميع القطاعات. كما تقتصر الدراسة على مجموعة محددة من المتغيرات، دون التطرق إلى متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة.

ويمكن للدراسات المستقبلية توسيع نطاق البحث من خلال تطبيق النموذج على قطاعات مختلفة، أو إدخال متغيرات إضافية لتحليل العلاقة بشكل أعمق.

5.2

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية داخل المؤسسات .
- تطوير آليات قياس الجاهزية الامتثالية بشكل دوري .
- تحسين التكامل بين السياسات الإدارية والتنفيذ الفعلي .
- الاستثمار في الأنظمة التقنية التي تدعم استمرارية الأعمال .
- تدريب الكوادر البشرية على التعامل مع الأزمات التشغيلية.

5.3. الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال تأثيرها على الجاهزية الامتثالية والتكامل بين الحوكمة والتنفيذ وتحقيق الاستقرار التشغيلي. وتؤكد النتائج أهمية تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر لضمان استدامة العمليات المؤسسية.

قائمة المراجع

- Zawiła-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.

الملاحق

ملحق (1): نموذج الاستبانة

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات لأغراض بحثية حول أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال. نؤكد أن جميع الإجابات سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10

ثانياً: إدارة المخاطر التشغيلية

(مقياس من 1 إلى 5)

- تطبق المؤسسة سياسات واضحة لإدارة المخاطر
- يتم تحديد المخاطر التشغيلية بشكل دوري
- توجد آليات لمتابعة المخاطر

ثالثاً: استمرارية الأعمال

- توجد خطط لاستمرارية الأعمال
- المؤسسة قادرة على التعامل مع الأزمات
- يتم تحديث خطط الاستمرارية بشكل دوري