

دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

**إعداد الطالب/
سليمان عبد الرحمن العويشز**

**الرقم الجامعي/
222000658**

**إشراف/
أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد
أ.د. فايز علي جراد**

**العام الدراسي
2026م**

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
7.....	أهمية الدراسة
8.....	أهداف الدراسة
8.....	تساؤلات الدراسة
9.....	فرضيات الدراسة
9.....	الدراسات السابقة
14.....	المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	المنهجية وطرق البحث
18.....	أدوات الدراسة
19.....	حدود الدراسة
20.....	المراجع

المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الحكومية على المستويين الإقليمي والعالمي، أصبحت إدارة المخاطر

المؤسسية إحدى الركائز الأساسية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. فلم تعد المخاطر تُنظر إليها بوصفها أحداثًا طارئة أو مواقف استثنائية يمكن التعامل معها عند وقوعها، بل أصبحت عنصرًا ملازمًا لجميع الأنشطة والعمليات الإدارية والتنظيمية، الأمر الذي استوجب تبني منهجيات علمية متقدمة لإدارتها والتعامل معها بصورة استباقية. وقد ساهمت التطورات التقنية، والتغيرات الاقتصادية، والتشريعات المتجددة، والأزمات العالمية المتلاحقة، مثل جائحة كوفيد-19، والأزمات الاقتصادية وسلاسل الإمداد، في تعزيز قناعة المؤسسات بأهمية وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية قادر على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقييم آثارها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل أن تؤثر في تحقيق الأهداف المؤسسية أو تعطل الخدمات المقدمة للمستفيدين (Daud، 2026).

وتعد إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) إطارًا إداريًا شاملاً يهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتحليلها وتقييمها، ووضع السياسات والإجراءات اللازمة للحد من آثارها أو استثمار الفرص المرتبطة بها، بما يحقق التوازن بين المخاطر والعوائد. ولا تقتصر إدارة المخاطر المؤسسية على الجوانب المالية فحسب، وإنما تمتد لتشمل المخاطر التشغيلية، والاستراتيجية، والتقنية، والقانونية، والأمن السيبراني، والموارد البشرية، والسمعة المؤسسية، وغيرها من المخاطر التي قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. ويتميز هذا المدخل بالشمولية والتكامل، حيث يربط إدارة المخاطر بعمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار والحوكمة المؤسسية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة المتغيرات (Andersen، 2023).

ويشكل مفهوم استمرارية الأعمال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة خلال السنوات الأخيرة، إذ يشير إلى قدرة المؤسسة على المحافظة على استمرار عملياتها الحيوية وتقديم خدماتها الأساسية حتى في ظل وقوع الأزمات أو الكوارث أو الاضطرابات المفاجئة. وتقوم استمرارية الأعمال على

مجموعة من الخطط والإجراءات والسياسات التي تهدف إلى ضمان استمرار الأنشطة التشغيلية وتقليل فترات التوقف والخسائر المحتملة، مع سرعة استعادة العمليات الطبيعية بعد انتهاء الأزمة. كما أصبحت استمرارية الأعمال مؤشراً رئيساً على كفاءة المؤسسات الحكومية وقدرتها على تحقيق الاستدامة التنظيمية، لا سيما في ظل الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة، وما يرافقها من مخاطر إلكترونية وأمنية تستوجب وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر (Jr، 2022).

وتتجلى العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال في أن نجاح المؤسسات في المحافظة على استمرارية عملياتها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة أنظمة إدارة المخاطر المطبقة لديها. فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على تحديد المخاطر وتحليلها والتنبؤ بها ووضع خطط استجابة مناسبة لها، ازدادت قدرتها على مواجهة الأزمات وتقليل آثارها السلبية، وبالتالي ضمان استمرار تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة. ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية أحد المتطلبات الأساسية في معايير الحوكمة المؤسسية والمواصفات الدولية الخاصة باستمرارية الأعمال، حيث تؤكد هذه المعايير على ضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات الإدارية اليومية للمؤسسة، وعدم الاكتفاء بالتعامل معها عند وقوع الأحداث الطارئة (Whittle، 2021).

وفي المملكة العربية السعودية، يشهد القطاع الحكومي تحولاً نوعياً غير مسبوق في إطار تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تركز على بناء قطاع حكومي يتميز بالكفاءة والشفافية والمرونة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية. وقد انعكس هذا التوجه في تبني العديد من المبادرات والبرامج التي تهدف إلى تطوير الحوكمة المؤسسية، وتعزيز إدارة المخاطر، ورفع جاهزية الجهات الحكومية لمواجهة الأزمات والطوارئ، وتحسين جودة الخدمات الحكومية واستدامتها. كما أولت الجهات التنظيمية والرقابية اهتماماً متزايداً بإرساء ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية، من خلال إصدار الأدلة التنظيمية، وتطوير السياسات، وتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر

والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي، بما يسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة وتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي (Weld-Ali, 2024).

وتشكل مدينة الرياض، باعتبارها العاصمة الإدارية والسياسية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية، بيئة مثالية لدراسة واقع إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية، حيث تضم عددًا كبيرًا من الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تتولى تنفيذ العديد من البرامج الوطنية والمشروعات الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030. كما تتميز هذه المؤسسات بتنوع أنشطتها واتساع نطاق مسؤولياتها، الأمر الذي يجعلها أكثر عرضة لمجموعة متنوعة من المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والتقنية والتنظيمية، ويزيد من أهمية وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تضمن استمرارية الأعمال واستدامة تقديم الخدمات الحكومية بكفاءة وجودة عالية.

وعلى الرغم من التطورات الكبيرة التي شهدتها المؤسسات الحكومية السعودية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر، إلا أن العديد من التحديات لا تزال قائمة، مثل الحاجة إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر بين العاملين، ورفع مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستباقي، وتحسين تكامل نظم إدارة المخاطر مع عمليات اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تطوير آليات تقييم المخاطر ومتابعتها بصورة مستمرة. كما أن تزايد الاعتماد على التحول الرقمي والأنظمة الذكية والخدمات الإلكترونية أوجد أنواعًا جديدة من المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني واستمرارية الأنظمة الرقمية، وهو ما يستدعي تعزيز جاهزية المؤسسات الحكومية للتعامل مع هذه التحديات وفق أفضل الممارسات والمعايير الدولية (Welch, 2026).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، بهدف التعرف إلى مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، وقياس مدى إسهامها في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على مواجهة الأزمات وضمان استمرارية العمليات

والخدمات. كما تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية نحو بناء مؤسسات حكومية أكثر مرونة واستدامة وقدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، إضافة إلى تقديم توصيات عملية تساعد صناع القرار والقيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية على تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، وتعزيز جاهزية مؤسساتهم لمواجهة التحديات المستقبلية، بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مشكلة الدراسة

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وما يصاحبها من توسع في المشروعات الحكومية، والتحول الرقمي، وتزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة، أصبحت المؤسسات تواجه مجموعة متنامية من المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والتقنية والتنظيمية التي قد تؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على تحقيق أهدافها والمحافظة على استمرارية أعمالها. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق مفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية في القطاع الحكومي، إلا أن واقع التطبيق لا يزال يواجه العديد من التحديات المتعلقة بدرجة نضج ممارسات إدارة المخاطر، ومدى تكاملها مع التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، ومستوى جاهزية المؤسسات للتعامل مع الأزمات والطوارئ بصورة استباقية. كما تشير الممارسات الإدارية إلى وجود تفاوت بين المؤسسات الحكومية في تبني منهجيات إدارة المخاطر المؤسسية، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على كفاءة استمرارية الأعمال، ويؤدي إلى ارتفاع احتمالية تعطل الخدمات الحكومية أو انخفاض جودة الأداء المؤسسي عند التعرض للأزمات أو المخاطر غير المتوقعة. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في عدم وضوح مدى إسهام إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، وغياب الأدلة

الميدانية الكافية التي توضح طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وقدرة تلك المؤسسات على ضمان استمرارية عملياتها وخدماتها في مختلف الظروف، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة ميدانية تسهم في تشخيص الواقع الحالي وتحديد أوجه القوة والقصور واقتراح السبل الكفيلة بتطوير ممارسات إدارة المخاطر بما يعزز استدامة الأداء المؤسسي.

المشكلات المترتبة على مشكلة الدراسة:

- انخفاض مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات والمخاطر الطارئة.
- احتمالية تعطل العمليات والخدمات الحكومية الحيوية أثناء الأزمات.
- ضعف التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.
- زيادة الخسائر التشغيلية والمالية الناتجة عن عدم التنبؤ بالمخاطر أو ضعف الاستجابة لها.
- انخفاض كفاءة استمرارية الأعمال وقدرة المؤسسات على التعافي السريع بعد الأزمات.
- تراجع جودة الخدمات الحكومية ومستوى رضا المستفيدين في حالات الطوارئ.
- ضعف الاستفادة من أفضل الممارسات والمعايير الدولية في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.
- محدودية الدراسات التطبيقية التي توضح واقع إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية السعودية، ولا سيما في مدينة الرياض (Khan ، 2026).

بناءً على المشكلة الرئيسية للدراسة يكمن السؤال الرئيسي للدراسة: ما دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، والمتمثل في العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، حيث يمثل هذا الموضوع أحد المحاور الرئيسة في مجالات الإدارة الاستراتيجية والحوكمة المؤسسية وإدارة الأزمات. وتسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم والأبعاد المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما في بيئة المؤسسات الحكومية السعودية. كما تضيف الدراسة قيمة علمية من خلال توفير أدلة ميدانية حديثة حول واقع تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. كذلك يمكن أن تمثل نتائج الدراسة مرجعًا علميًا للباحثين وطلبة الدراسات العليا، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بإدارة المخاطر، مثل الحوكمة المؤسسية، والمرونة التنظيمية، والتحول الرقمي، وجودة الأداء المؤسسي، بما يسهم في توسيع قاعدة المعرفة العلمية في هذا المجال.

- الأهمية العملية

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية كبيرة نظرًا لارتباطها المباشر بتحسين أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة في مختلف الظروف. فمن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تزويد القيادات الإدارية وصناع القرار في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض بمؤشرات واقعية حول مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ومدى تأثيرها في استمرارية الأعمال، بما يساعدهم على تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر، وتعزيز التكامل بينها وبين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي. كما تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها

في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات والطوارئ، وتحسين آليات التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها، وتقليل احتمالات تعطل الخدمات الحكومية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى المرونة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تدعم الدراسة جهود الجهات الحكومية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية والاستدامة المؤسسية، والمساهمة في بناء مؤسسات حكومية أكثر قدرة على إدارة المخاطر، وضمان استمرارية الأعمال، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة بكفاءة وموثوقية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف إلى دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. التعرف إلى مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.
2. قياس أثر تحديد المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية.
3. تحليل أثر تقييم وتحليل المخاطر في رفع جاهزية المؤسسات الحكومية لاستمرارية الأعمال.
4. التعرف إلى أثر الاستجابة للمخاطر وخطط المعالجة في ضمان استمرارية العمليات والخدمات الحكومية.
5. قياس أثر المتابعة والمراجعة المستمرة للمخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض؟
2. ما أثر تحديد المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية؟
3. ما أثر تقييم وتحليل المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية؟
4. ما أثر الاستجابة للمخاطر وخطط المعالجة في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية؟
5. ما أثر المتابعة والمراجعة المستمرة للمخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية بمدينة الرياض؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضيات الفرعية للدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر المؤسسية وتعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم وتحليل المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر وخطط المعالجة في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل والإبلاغ عن المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والمراجعة المستمرة للمخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (شحادة، 2026) إلى التعرف على مشكلة ضعف التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات داخل المؤسسات الحكومية السعودية وذلك من خلال تحليل استجابات افراد العينة وربطها بالاطار النظري والدراسات السابقة وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 400 استبيان وزعت على موظفين عدد من المؤسسات الحكومية ذات العلاقة حيث تم اختيار العينة بطريقة منهجية لضمان تمثيل مختلف الفئات الديموغرافية من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بما يعكس تنوعاً في وجهات النظر ويعزز مصداقية النتائج استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع التحقق من صدق وثبات أداة الاستبانة وإجراء التحليلات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار الخطي البسيط أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تسهم بشكل مباشر في تعزيز الاستعداد المؤسسي سرعة اتخاذ القرار ورفع كفاءة الاستجابة للآزمات كما بينت وجود فروق ديموغرافية مؤثرة في إدراك المشاركين وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز الحوكمة المؤسسية تحديث خطط الطوارئ بشكل دوري إنشاء قاعدة بيانات وطنية للآزمات السابقة وتأسيس مركز وطني لإدارة المخاطر والآزمات بما يعزز المرونة المؤسسية ويضمن استدامة الأداء الحكومي.

تستكشف دراسة (Mosa، 2025) دور إدارة مخاطر المؤسسة في تعزيز استدامة شركات التأمين السعودية في إطار رؤية السعودية 2030. وتدرس كيف يُسهم تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة بفعالية في تعزيز الاستدامة المالية والتشغيلية على المدى الطويل، وكيف يُحسّن نضج إدارة مخاطر المؤسسة الأداء من خلال الحد من مخاطر الاكتتاب والمخاطر التشغيلية. كما تبحث الدراسة في الأثر المُعدّل لحوكمة الشركات في تعزيز العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المؤسسة واستدامة المؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، يجمع بين مراجعة نظرية ودراسة استقصائية تجريبية للمختصين في قطاع التأمين السعودي. ومن المتوقع أن تُظهر النتائج وجود علاقات إيجابية قوية بين تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة والاستدامة المالية، وبين نضج إدارة مخاطر المؤسسة والأداء التشغيلي، مع دور حوكمة الشركات كوسيط مُعزّز. ومن خلال معالجة الرابط التكاملي بين إدارة مخاطر المؤسسة والحوكمة والاستدامة، تسد هذه الدراسة ثغرة هامة في الأدبيات، وتقدم إرشادات عملية لصناع السياسات وقادة الشركات لترسيخ ثقافة واعية بالمخاطر ضمن الأطر الاستراتيجية والتشغيلية، بما يضمن التوازن بين النمو والمرونة على المدى الطويل.

تتناول دراسة (Mosa H، 2025) دور إدارة مخاطر المؤسسة في تعزيز استدامة شركات التأمين السعودية في سياق رؤية السعودية 2030. تفترض الدراسة أن التطبيق الفعال لإدارة مخاطر المؤسسة يُسهم في الاستدامة المالية والتقنية على المدى الطويل، وأن نضج إدارة مخاطر المؤسسة يُحسّن الأداء التشغيلي من خلال الحد من التعرض لمخاطر الاكتتاب والمخاطر التشغيلية. كما تفترض أن الحوكمة المؤسسية الفعالة تُعدّل وتُعزز العلاقة بين إدارة مخاطر المؤسسة والاستدامة التنظيمية. يعتمد البحث منهجية وصفية تحليلية، تجمع بين مراجعة نظرية ودراسة استقصائية تجريبية أُجريت بين متخصصين في قطاع التأمين السعودي. تشير النتائج المتوقعة إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة والاستدامة المالية، وبين نضج إدارة مخاطر المؤسسة والأداء التقني، مع دور وسيط مُعزز للحوكمة. تُسهم هذه الدراسة في الأدبيات الموجودة من خلال معالجة الفجوة البحثية المتعلقة

بالعلاقة التكاملية بين إدارة مخاطر المؤسسة والحوكمة والاستدامة في قطاع التأمين السعودي. كما تُقدم رؤى عملية لصناع السياسات وقادة الشركات لدمج ثقافة المخاطر في الأطر الاستراتيجية والتشغيلية، بما يضمن التوازن بين النمو والمرونة على المدى الطويل.

هدفت دراسة (Boudi، 2024) إلى بحث تأثير ممارسات إدارة استمرارية الأعمال على الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تناولت الدراسة مجموعة من المتغيرات، حيث كانت ممارسات إدارة استمرارية الأعمال هي المتغير التابع، بينما كانت المرونة المخططة والمرونة التكيفية متغيرين مستقلين للأداء التنظيمي. شملت عينة الدراسة 200 فرد من المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني باستخدام منصة Google Docs. وُزعت الاستبيانات على 211 فردًا، وتلقينا 200 رد، بنسبة استجابة بلغت 94%. تم التوزيع باللغتين العربية والإنجليزية عبر قنوات متعددة، بما في ذلك منصات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وواتساب ولينكدإن. كشفت الدراسة عن وجود ارتباط وثيق بين الأداء التنظيمي واستخدام ممارسات إدارة استمرارية الأعمال، والمرونة المخططة والمرونة التكيفية. تُسهم هذه النتائج في فهم تأثير ممارسات إدارة استمرارية الأعمال على الأداء التنظيمي في سياق المملكة العربية السعودية.

تناول دراسة (Khabarani، 2024) إدارة المخاطر وتعزيز الأمن السيبراني في الشركات السعودية، وهي قضية بالغة الأهمية في ظل التحول الرقمي المتسارع. يهدف البحث إلى تحليل استراتيجيات إدارة المخاطر التي تتبناها الشركات السعودية، وكيف تُسهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات والأصول الحيوية. وقد استُخدمت منهجية بحثية متعددة الجوانب، شملت التحليل الوصفي لتقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر، والأساليب الكمية من خلال الاستبيانات والاستفتاءات، والمقابلات النوعية مع خبراء الأمن السيبراني. ركزت الدراسة على تحديد المخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركات السعودية، سواء كانت تقنية أو مالية أو تنظيمية، والأدوات والتقنيات المستخدمة للتخفيف من هذه المخاطر. أبرزت النتائج فعالية التدابير

الوقائية، مثل استخدام أنظمة مراقبة الأمن، والتشفير، والتدريب المستمر للموظفين. كما استكشفت الدراسة التحديات التي تواجهها الشركات في تطبيق استراتيجيات الأمن السيبراني، لا سيما في ظل الطبيعة المتغيرة للتهديدات السيبرانية. وخلصت الدراسة إلى أن الشركات السعودية بحاجة إلى تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر، تشمل رفع مستوى وعي الموظفين، والتعاون مع الجهات الحكومية والخاصة، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لمواجهة التهديدات المستقبلية. كما أوصت الدراسة بتحسين المستمر وتحديث سياسات الأمن السيبراني لضمان حماية الأصول الرقمية والحفاظ على استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات السيبرانية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق الاستدامة التنظيمية واستمرارية الأعمال. فقد تناولت معظم الدراسات العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي أو إدارة الأزمات أو الأمن السيبراني أو استمرارية الأعمال، وأكدت جميعها أن تبني منهج متكامل لإدارة المخاطر يؤدي إلى رفع مستوى الجاهزية المؤسسية وتحسين جودة اتخاذ القرارات وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والأزمات. كما تشابهت الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مع توظيف الأساليب الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات. كذلك اتفقت الدراسات على أن دعم الإدارة العليا، وتبني مبادئ الحوكمة، وتطوير ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات، تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتحقيق أهدافها.

كما أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا واضحًا بالبيئة السعودية، سواء من خلال دراسة المؤسسات الحكومية أو شركات التأمين أو الشركات التجارية، الأمر الذي يعكس تنامي الاهتمام بإدارة المخاطر في ظل التحولات التي تشهدها

المملكة العربية السعودية، وخاصة في إطار رؤية المملكة 2030. وخلصت أغلب الدراسات إلى نتائج مقاربية تؤكد وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز المرونة التنظيمية، ودعم استمرارية الأعمال، والحد من الآثار الناتجة عن الأزمات والمخاطر المختلفة.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من وجود قواسم مشتركة بين الدراسات السابقة، إلا أنها اختلفت في عدد من الجوانب المتعلقة بطبيعة المشكلة البحثية، والقطاع محل الدراسة، والمتغيرات التي تم تناولها، والمنهجية المستخدمة. فقد ركزت دراسة شحادة (2026) على العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات داخل المؤسسات الحكومية السعودية، بينما اهتمت دراستا Mosa (2025) بدراسة دور إدارة مخاطر المؤسسة في تحقيق الاستدامة داخل شركات التأمين السعودية، مع التركيز على الدور المعدل للحوكمة المؤسسية. أما دراسة Boudi (2024) فقد انصبت على أثر ممارسات إدارة استمرارية الأعمال في الأداء التنظيمي، في حين تناولت دراسة Khabarani (2024) إدارة المخاطر من منظور الأمن السيبراني وتأثيرها في حماية الأصول الرقمية واستمرارية الأعمال في الشركات السعودية.

كما اختلفت الدراسات في طبيعة القطاعات المستهدفة؛ إذ تناول بعضها القطاع الحكومي، بينما ركزت أخرى على قطاع التأمين أو الشركات الخاصة، وهو ما انعكس على اختلاف طبيعة المخاطر محل الدراسة. كذلك تباينت أحجام العينات، والأدوات الإحصائية المستخدمة، والمتغيرات التابعة والمستقلة، حيث ركزت بعض الدراسات على الأداء التنظيمي، وأخرى على الاستدامة المالية، أو الأمن السيبراني، أو إدارة الأزمات، أو استمرارية الأعمال، مما أوجد تنوعاً في النتائج والتوصيات التي توصلت إليها كل دراسة وفقاً لسياقها البحثي.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

بالرغم من القيمة العلمية للدراسات السابقة، إلا أنها كشفت عن عدد من الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. فمن ناحية، ركزت غالبية الدراسات على العلاقة بين إدارة المخاطر ومتغيرات مثل الأداء التنظيمي، أو إدارة الأزمات، أو الأمن السيبراني، أو الاستدامة المالية، بينما لم تتناول بصورة مباشرة دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض باعتبارها متغيرًا رئيسًا للدراسة. كما أن الدراسات التي تناولت استمرارية الأعمال ركزت غالبًا على قطاعات محددة أو على بيئات تنظيمية مختلفة، دون تقديم نموذج تطبيقي يربط بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال في المؤسسات الحكومية السعودية. وتتمثل الفجوة الثانية في أن معظم الدراسات تناولت قطاعات اقتصادية أو خدمية مثل شركات التأمين أو الشركات التجارية، في حين يركز البحث الحالي على المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، وهي بيئة تختلف من حيث طبيعة الهيكل التنظيمي، وآليات الحوكمة، والمتطلبات التنظيمية، وأهمية استمرارية تقديم الخدمات العامة. كما يسعى البحث الحالي إلى بناء نموذج بحثي متكامل يضم أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، والتواصل بشأنها، والمتابعة والمراجعة) وربطها بمتغير استمرارية الأعمال، وهو ما يمنحه شمولية أكبر مقارنة بالدراسات السابقة.

وتبرز كذلك فجوة تتعلق بالجانب التطبيقي، إذ يأتي هذا البحث في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما يصاحبها من تعزيز لممارسات الحوكمة والتحول الرقمي وإدارة المخاطر داخل الجهات الحكومية، الأمر الذي يجعل نتائج الدراسة الحالية أكثر ارتباطًا بالواقع الإداري المعاصر، وأكثر قدرة على تقديم توصيات عملية تدعم صناع القرار في تطوير أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض. وبذلك يسهم البحث الحالي في سد فجوة معرفية وتطبيقية من خلال تقديم أدلة ميدانية حديثة حول طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال في القطاع الحكومي السعودي.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري لإدارة المخاطر المؤسسية

تشكل إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطورت بصورة ملحوظة خلال العقود الأخيرة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وازدياد حجم التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة. ولم يعد مفهوم إدارة المخاطر يقتصر على معالجة المخاطر بعد وقوعها أو الحد من آثارها، بل أصبح يمثل منهجاً استراتيجياً متكاملًا يهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها وإدارتها بصورة استباقية بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية واستدامة الأداء. ويعتمد هذا المفهوم على دمج عمليات إدارة المخاطر في جميع المستويات الإدارية والوظيفية للمؤسسة، بحيث تصبح جزءاً من ثقافتها التنظيمية وآليات التخطيط وصنع القرار، الأمر الذي يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات والتكيف مع الظروف المختلفة.

وقد أسهمت المنظمات الدولية، وفي مقدمتها لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (COSO)، في تطوير مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية من خلال إصدار أطر ومعايير متخصصة تؤكد أن إدارة المخاطر عملية مستمرة تشمل تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في المؤسسة، وتقييم احتمالية حدوثها وحجم آثارها، واختيار الاستجابات المناسبة لها، مع متابعة نتائج تلك الاستجابات بصورة دورية. ويؤكد هذا الإطار أن إدارة المخاطر ليست مسؤولية إدارة متخصصة فقط، وإنما هي مسؤولية مشتركة تشمل جميع القيادات والعاملين داخل المؤسسة، وهو ما يعزز ثقافة الوعي بالمخاطر ويزيد من كفاءة الحوكمة المؤسسية.

كما تنطلق إدارة المخاطر المؤسسية من مجموعة من المبادئ الأساسية، أبرزها الشمولية، والاستباقية، والتكامل، والاستمرارية، واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات. فالشمولية تعني تغطية جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية أو مالية أو قانونية أو تقنية أو متعلقة بالموارد البشرية أو السمعة المؤسسية. أما الاستباقية فتتمثل في توقع المخاطر قبل وقوعها ووضع الخطط الوقائية للتعامل معها، في حين يشير

التكامل إلى ارتباط إدارة المخاطر بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء والحوكمة المؤسسية. أما الاستمرارية فتتمثل في مراجعة المخاطر بصورة دورية وتحديث خطط التعامل معها وفقًا للمتغيرات الداخلية والخارجية، بما يضمن قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للأحداث الطارئة (Kanu, 2021).

ثانيًا: مفهوم استمرارية الأعمال وأهميتها

يشكل مفهوم استمرارية الأعمال (Business Continuity) أحد المفاهيم الإدارية الحيوية التي برزت بصورة كبيرة في ظل تزايد الأزمات والكوارث الطبيعية والاقتصادية والتقنية التي أصبحت تهدد استدامة المؤسسات. ويقصد باستمرارية الأعمال قدرة المؤسسة على مواصلة تنفيذ أنشطتها الأساسية وتقديم خدماتها الحيوية عند تعرضها لأحداث غير متوقعة، مع ضمان سرعة استعادة العمليات الطبيعية بأقل خسائر ممكنة. ويستند هذا المفهوم إلى إعداد خطط وإجراءات مسبقة تضمن جاهزية المؤسسة لمواجهة مختلف السيناريوهات المحتملة، بما يحد من آثار الانقطاعات التشغيلية ويحافظ على استقرار الأداء المؤسسي.

وتتجاوز استمرارية الأعمال مجرد الاستجابة للأزمات، إذ تمثل منظومة متكاملة تشمل التخطيط المسبق، وتحليل تأثير الأعمال، وإدارة الأزمات، والتعافي من الكوارث، واستمرارية الخدمات، والتقييم المستمر للجاهزية المؤسسية. كما تهدف إلى حماية الموارد البشرية، والمحافظة على الأصول والمعلومات، وضمان استمرار الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها مهما كانت الظروف. ولذلك أصبحت استمرارية الأعمال أحد المؤشرات الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس كفاءتها التنظيمية ومستوى مرونتها في مواجهة التغيرات.

وفي المؤسسات الحكومية تكتسب استمرارية الأعمال أهمية مضاعفة؛ لأن توقف الخدمات الحكومية قد ينعكس بصورة مباشرة على المجتمع والاقتصاد وجودة الحياة، خاصة في القطاعات الحيوية مثل الصحة، والتعليم، والأمن، والخدمات البلدية، والخدمات الرقمية. ومن ثم فإن نجاح المؤسسات الحكومية في تحقيق استمرارية الأعمال يتطلب وجود منظومة متكاملة لإدارة المخاطر،

وخطط طوارئ فعالة، وقيادات قادرة على اتخاذ القرارات السريعة، بالإضافة إلى توافر الموارد البشرية والتقنية اللازمة لضمان استمرار تقديم الخدمات بكفاءة حتى في أوقات الأزمات (Sermhattakit, 2025).

ثالثًا: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال

تقوم العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال على أساس التكامل الوظيفي، إذ تُعد إدارة المخاطر المدخل الرئيس الذي تعتمد عليه المؤسسات في بناء خطط استمرارية الأعمال وتنفيذها بكفاءة. فكلما ارتفع مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة، ازدادت قدرتها على تحديد مصادر التهديد المحتملة وتحليل آثارها ووضع خطط استجابة فعالة تقلل من احتمالية تعطل العمليات الأساسية. ومن ثم فإن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل الأساس الذي تستند إليه استراتيجيات استمرارية الأعمال، حيث تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استباقية تقلل من آثار الأزمات وتعزز قدرة المؤسسة على التعافي السريع.

كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاستعداد الدائم للتغيرات، وتطوير خطط الطوارئ، وإجراء الاختبارات الدورية لسيناريوهات الأزمات، وتحديث الإجراءات وفقًا للمتغيرات البيئية والتقنية. وتؤدي هذه الممارسات إلى تقليل زمن توقف العمليات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة أثناء الأزمات، وهو ما ينعكس إيجابًا على استمرارية الخدمات الحكومية وجودتها.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر المؤسسية بصورة منهجية تحقق مستويات أعلى من الاستقرار المؤسسي والمرونة التشغيلية مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على إدارة المخاطر التقليدية. كما أن التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يسهم في رفع كفاءة الحوكمة، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقة المستفيدين، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية في تقديم خدمات مستدامة تتوافق مع أفضل الممارسات الدولية (Hudáková, 2026).

رابعًا: إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية السعودية

شهدت المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا في تبني ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، وذلك بالتزامن مع برامج التحول الوطني ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الشفافية والحوكمة، وتحسين جودة الخدمات العامة. وقد انعكس هذا التوجه في تطوير الأطر التنظيمية، وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر، وربطها بعمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، بما يعزز قدرة الجهات الحكومية على التعامل مع التحديات المستقبلية.

كما أسهم التوسع في التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية في ظهور مخاطر جديدة، مثل مخاطر الأمن السيبراني، وانقطاع الأنظمة، وتسرب البيانات، الأمر الذي جعل إدارة المخاطر المؤسسية ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الخدمات الحكومية الرقمية. ولذلك اتجهت العديد من الجهات الحكومية إلى تطوير سياسات وإجراءات متقدمة لإدارة المخاطر، وإعداد خطط لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث، وتنفيذ برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين في هذا المجال.

وعلى الرغم من هذه الجهود، لا تزال المؤسسات الحكومية تواجه تحديات تتعلق بتفاوت مستوى نضج إدارة المخاطر بين الجهات المختلفة، وضرورة تعزيز ثقافة المخاطر، وتحسين تكامل المعلومات، وتطوير مؤشرات قياس الأداء المرتبطة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. ومن هنا تأتي أهمية الدراسات الميدانية التي تسهم في تقييم واقع التطبيق، والكشف عن جوانب القوة وفرص التحسين، وتقديم توصيات عملية تدعم تطوير أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية بما يعزز استمرارية الأعمال ويحقق كفاءة الأداء الحكومي واستدامته (Saeidi, 2020).

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) باعتبارها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بدور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة

العربية السعودية. وتقوم المنهجية الكمية على جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وتتميز هذه المنهجية بقدرتها على قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية، واختبار الفرضيات الإحصائية، وتحديد حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وهو ما يتوافق مع طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال.

كما تعتمد المنهجية الكمية على استخدام أدوات قياس مقننة، بما يضمن الحصول على بيانات تتسم بالموضوعية والدقة والثبات، ويحد من التحيزات الشخصية في تفسير النتائج. ومن هذا المنطلق، تم تصميم الدراسة وفق خطوات علمية تبدأ بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وصياغة الإطار النظري، ثم تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها، وتصميم أداة الدراسة، وجمع البيانات من أفراد العينة، ثم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل برنامج SPSS، واختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج والتوصيات التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

- المنهج المستخدم في الدراسة

استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي ضمن إطار المنهجية الكمية، وذلك لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، ووصفها بصورة دقيقة، وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويهدف هذا المنهج إلى وصف مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، وتحليل مدى تأثيرها في تعزيز استمرارية الأعمال، دون التدخل في المتغيرات أو التحكم فيها. كما يسمح هذا المنهج بجمع بيانات ميدانية من عدد كبير من أفراد المجتمع، وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يساعد في تفسير الظاهرة المدروسة بصورة علمية.

واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، وتحليل الارتباط،

والانحدار الخطي المتعدد، واختبار تحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة، وذلك لقياس قوة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة المنهجية الكمية وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض خلال فترة زمنية مناسبة. وقد صُممت الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، بما يضمن تغطية جميع أبعاد الدراسة ومتغيراتها.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين؛ يضم القسم الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، بينما يضم القسم الثاني فقرات قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وقد شملت فقرات الاستبانة قياس أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية، وهي: تحديد المخاطر، وتقييم وتحليل المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والتواصل بشأن المخاطر، والمتابعة والمراجعة، بالإضافة إلى قياس متغير استمرارية الأعمال.

وقبل التطبيق النهائي، سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المخاطر؛ للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، كما سيتم إجراء دراسة استطلاعية لحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والتأكد من صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، بما يعزز موثوقية النتائج ودقتها.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وبصفة خاصة القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين العاملين في الإدارات ذات العلاقة بإدارة المخاطر، والحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة، واستمرارية الأعمال، باعتبارهم الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، والأقدر على تقديم بيانات دقيقة حول واقع تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل مؤسساتهم.

- الحدود الزمانية

تجرى الدراسة خلال العام 2026م، وهو الإطار الزمني الذي يتم خلاله جمع البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج، بما يعكس واقع إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض خلال فترة إجراء الدراسة.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة مكانيًا على المؤسسات الحكومية الواقعة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك لكونها تضم عددًا كبيرًا من الوزارات والهيئات والجهات الحكومية التي تمثل البيئة المناسبة لدراسة ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، ولارتباطها المباشر بتنفيذ برامج التحول الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المراجع

- المراجع العربية:

شحادة، ف. (2026). أثر إدارة المخاطر على تحسين إدارة الأزمات في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. Retrieved from <https://drepo.sdl.edu.sa/items/9ae65269-185b-49a8-bb15-07dc989656bf/full>

- المراجع الأجنبية:

Andersen, T. J. (2023). Enhancing public sector enterprise risk management through interactive information processing. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10773884/>

- Boudi, A. A. (2024). Business Continuity and Sustainability in Government Organisations. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7503>
- Daud, A. (2026). Enterprise risk management (ERM) model for public service: Trends over a decade (2015-2025). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/406889940_Enterprise_risk_management_ERM_model_for_public_service_Trends_over_a_decade_2015-2025
- Hudáková, M. (2026). Dynamics of the Approach to Enterprise Risk Management in the Context of Economic Growth and Global Crises. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/16/3/141>
- Jr., P. G. (2022). Enterprise risk management: An important process for feasible profit and growth. Retrieved from https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422022000200006
- Kanu, M. (2021). A Theoretical Framework for Enterprise Risk Management and Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351036209_A_Theoretical_Framework_for_Enterprise_Risk_Management_and_Organizational_Performance
- Khabarani, K. A. (2024). Effective Strategies for Risk Management and Mitigation in the Field of Corporate Security in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://vsrp.co.uk/index.php/ijfaes/en/article/view/388>
- Khan, M. I. (2026). Digital sustainability as an emerging paradigm: Insights from the Saudi Arabian experience and global implications. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312600017X>
- Mosa, H. A. (2025). The role of enterprise risk management in enhancing the sustainability of Saudi insurance companies under vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397836295_The_role_of_enterprise_risk_management_in_enhancing_the_sustainability_of_Saudi_insurance_companies_under_vision_2030
- Mosa, H. A. (2025). The Role of Enterprise Risk Management in Enhancing the Sustainability of Saudi Insurance Companies Under Vision 2030. Retrieved from <https://www.preprints.org/manuscript/202511.0804>
- Saeidi, P. (2020). The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2020.1776140>
- Sermhattakit, A. (2025). Key Risks and Mitigation Strategies in Enterprise Risk Management for Private Hospitals: A Mixed-Method Study. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12171255/>
- Welch, M. P. (2026). The Ultimate Guide to Enterprise Risk Management (ERM). Retrieved from <https://hyperproof.io/resource/the-ultimate-guide-to-enterprise-risk-management/>
- Weld-Ali, W. M. (2024). The Practice of Enterprise Risk Management and Sustainable Performance in Jordan. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/380446498_The_Practice_of_Enterprise_Risk_Management_and_Sustainable_Performance_in_Jordan

Whittle, C. E. (2021). The regulatory framework for enterprise risk management in South African local government. Retrieved from <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/610/1190>

Midocean University
College of Management
Master's Specialization in Risk Management

**The Role of Enterprise Risk Management in Enhancing
Business Continuity: A Field Study on Government
Institutions in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

University ID/

Supervisor/

Prof. Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Prof. Dr. Fayez Ali Jarad

Year

2026