

دور إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي

التكليف الاول-المشروع الثاني

أسم الطالب

اسعد جميل محمد يمانى

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

1.1 المقدمة

يُعد القطاع المصرفي أحد الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث يؤدي دورًا محوريًا في دعم الأنشطة الاقتصادية وتوفير الخدمات المالية للأفراد والمؤسسات. ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبحت البنوك تواجه أنواعًا متعددة من المخاطر، مثل المخاطر الائتمانية، والتشغيلية، والسوقية، والتكنولوجية، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالآزمات والكوارث غير المتوقعة. وقد أدى تزايد هذه المخاطر إلى ضرورة تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر لضمان استمرارية الأعمال والحفاظ على استقرار العمليات المصرفية.

وتشير استمرارية الأعمال إلى قدرة المؤسسة على مواصلة أنشطتها الأساسية واستعادة عملياتها الحيوية في حال وقوع آزمات أو اضطرابات قد تؤثر في أدائها. وفي القطاع المصرفي، تكتسب استمرارية الأعمال أهمية خاصة نظرًا لحساسية الخدمات المالية وتأثيرها المباشر على العملاء والاقتصاد. ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة المخاطر عنصرًا استراتيجيًا يسهم في تعزيز جاهزية البنوك لمواجهة التحديات والحد من آثارها السلبية وضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.

2-1 مشكلة الدراسة

يشهد القطاع المصرفي بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم التأكد نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات الاقتصادية والتشريعية المتلاحقة، مما يزيد من احتمالية تعرض البنوك لمختلف أنواع المخاطر. وعلى الرغم من تطبيق العديد من البنوك لأنظمة إدارة المخاطر، إلا أن قدرتها على ضمان استمرارية الأعمال تختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعًا لكفاءة هذه الأنظمة ومدى تكاملها مع الخطط التشغيلية والاستراتيجية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي، وقياس مدى مساهمة ممارسات إدارة المخاطر في الحد من تأثير الأزمات والاضطرابات وضمان استمرار العمليات المصرفية دون انقطاع.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي؟

1-2-1 فجوات على المستوى النظري

١. محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في القطاع المصرفي.

تركيز العديد من الدراسات السابقة على أنواع محددة من المخاطر كالمخاطر الائتمانية أو التشغيلية، مع قلة الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر بصورة شمولية وربطها باستمرارية الأعمال.

وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة حول مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال والأداء المؤسسي.

الحاجة إلى تطوير نماذج نظرية أكثر تكاملاً تفسر العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال في المؤسسات المصرفية.

ندرة الدراسات التي دمجت بين متطلبات الحوكمة وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ضمن إطار نظري واحد.

2-2-1 فجوات على المستوى التطبيقي

قلة الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت تطبيقات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في البنوك العربية. محدودية البيانات التطبيقية المتعلقة بمدى جاهزية البنوك للتعامل مع الأزمات والكوارث والطوارئ. الحاجة إلى قياس واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في البنوك ومدى انعكاسها على استمرارية الأعمال. نقص الدراسات التي تقدم توصيات عملية للإدارات المصرفية بشأن تطوير خطط استمرارية الأعمال المرتبطة بإدارة المخاطر.

محدودية الدراسات التي تناولت تأثير التحول الرقمي والمخاطر السيبرانية على استمرارية الأعمال المصرفية.

3-1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الجوانب التالية:

1-3-1 على المستوى النظري:

١. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في القطاع المصرفي.

٢. توسيع المعرفة النظرية حول العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وقدرة المؤسسات المصرفية على

الاستمرار في أداء أعمالها.

٣. توفير أساس علمي يمكن للباحثين الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالمخاطر

المؤسسية واستمرارية الأعمال.

٤. دعم الجهود البحثية الرامية إلى تطوير نماذج متكاملة لإدارة المخاطر في المؤسسات المالية.

2-3-1 على المستوى التطبيقي:

- مساعدة إدارات البنوك على فهم أهمية إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال.
- دعم متخذي القرار في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر.
- المساهمة في تحسين جاهزية البنوك لمواجهة الأزمات والكوارث والاضطرابات التشغيلية.
- تعزيز قدرة البنوك على حماية أصولها ومواردها وضمان استمرارية تقديم الخدمات للعملاء.
- تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات المصرفية على رفع كفاءة أنظمة إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

4-1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في القطاع المصرفي؟
٢. ما مستوى استمرارية الأعمال في البنوك محل الدراسة؟
٣. ما أثر تحديد المخاطر وتقييمها على تعزيز استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي؟
٤. ما أثر الاستجابة للمخاطر ووضع الخطط الوقائية على استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي؟
٥. ما أثر المراقبة المستمرة للمخاطر على استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

التعرف على دور إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي.

الأهداف الفرعية:

قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.

١. التعرف على مستوى استمرارية الأعمال في البنوك محل الدراسة.

٢. تحليل أثر تحديد المخاطر وتقييمها على استمرارية الأعمال.

٣. دراسة أثر الاستجابة للمخاطر والخطط الاحترازية في تعزيز استمرارية الأعمال.

٤. قياس أثر المراقبة والمتابعة المستمرة للمخاطر على استمرارية الأعمال.

٥. تقديم توصيات تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر بما يدعم استمرارية الأعمال في القطاع

المصرفي.

6-1 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

• **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

المخاطر واستمرارية الأعمال.

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمخاطر

على استمرارية الأعمال.

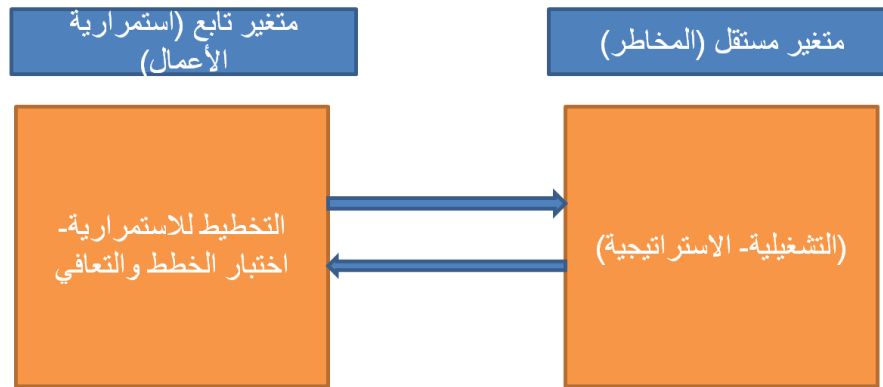
• الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال.

• الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر الاستراتيجية على استمرارية الأعمال.

7-1 نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المقترح على متغير مستقل (المخاطر) ببعديه (التشغيلية، الاستراتيجية)، ومتغير تابع (استمرارية الأعمال).

شكل ١-١: النموذج المفاهيمي للدراسة



يوضح الشكل العلاقة السببية المفترضة، حيث تؤثر ممارسات إدارة المخاطر سلباً أو إيجاباً على كفاءة استمرارية الأعمال. في هذا النموذج، نفترض أن الإدارة الفعالة للمخاطر تعزز استمرارية الأعمال.

8-1 الدراسة الميدانية

ستتم الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين في البنوك التجارية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والذين يعملون في إدارات ذات صلة بالمخاطر، العمليات، وتقنية المعلومات، وذلك خلال الربع الأول من عام ٢٠٢٤م.

9-1 مخطط المشروع

١. المرحلة الأولى: إعداد مقترح الدراسة والموافقة عليه.

٢. المرحلة الثانية: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

٣. المرحلة الثالثة: تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختبار صدقها وثباتها.

٤. المرحلة الرابعة: توزيع الاستبانة وجمع البيانات.

٥. المرحلة الخامسة: تفريغ البيانات وتحليلها إحصائياً.

٦. المرحلة السادسة: كتابة التقرير النهائي ومناقشة النتائج.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1-2 المقدمة

يستعرض هذا الفصل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك للوقوف على ما تم إنجازه في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في القطاع المصرفي، والاستفادة من المفاهيم والنظريات

والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وقد تم تقسيم الفصل إلى محورين رئيسيين، يتناول الأول المتغير المستقل المتمثل في إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، بينما يتناول الثاني المتغير التابع المتمثل في استمرارية الأعمال، إضافة إلى توضيح العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

المتغير المستقل: إدارة المخاطر (Risk Management)

تُعد إدارة المخاطر من الوظائف الإدارية الأساسية في المؤسسات المصرفية، حيث تُعرف بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها (ISO 31000, 2018). وتكتسب إدارة المخاطر أهمية خاصة في القطاع المصرفي نظراً لحساسية الأنشطة المصرفية وتأثرها بالمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية. وتركز هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من المخاطر هما: المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية.

٢-٢-١ المخاطر التشغيلية (Operational Risks)

تشير المخاطر التشغيلية إلى احتمالية تعرض المؤسسة لخسائر ناتجة عن قصور أو فشل العمليات الداخلية أو الموارد البشرية أو الأنظمة التقنية أو بسبب أحداث خارجية غير متوقعة. وتُعد هذه المخاطر من أكثر أنواع المخاطر انتشاراً في القطاع المصرفي نظراً لاعتماد البنوك بشكل كبير على الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة في تقديم الخدمات المالية.

وتشمل المخاطر التشغيلية في البنوك أخطاء تنفيذ المعاملات المصرفية، والأعطال التقنية، والهجمات السيبرانية، والاحتيايل الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى الأخطاء البشرية الناتجة عن ضعف التدريب أو عدم الالتزام بالإجراءات التنظيمية. ويرى (Crouhy et al., 2014) أن الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية تتطلب وجود أنظمة رقابية متطورة وآليات مستمرة لرصد المخاطر وتقييمها وتطوير خطط الاستجابة المناسبة لها.

٢-٢-٢ المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks)

ترتبط المخاطر الاستراتيجية بالقرارات والسياسات التي تتخذها الإدارة العليا، والتي قد تؤثر على قدرة البنك على تحقيق أهدافه طويلة الأجل والمحافظة على مركزه التنافسي في السوق. وتنشأ هذه المخاطر نتيجة التغيرات الاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية، أو بسبب اتخاذ قرارات استراتيجية غير مناسبة للبيئة التشغيلية. وتشمل المخاطر الاستراتيجية التغيرات في الأنظمة واللوائح المصرفية، واشتداد المنافسة بين المؤسسات المالية، والتحول الرقمي المتسارع، وتغير احتياجات العملاء وتوقعاتهم. ويشير (Lam, 2017) إلى أن ضعف إدارة المخاطر الاستراتيجية قد يؤدي إلى انخفاض الأداء المؤسسي وفقدان الميزة التنافسية وتراجع القيمة السوقية للمؤسسة المصرفية على المدى الطويل.

٢-٣ المتغير التابع: استمرارية الأعمال (Business Continuity)

تُعرف استمرارية الأعمال بأنها قدرة المؤسسة على مواصلة أداء عملياتها الحيوية وتقديم خدماتها الأساسية خلال فترات الأزمات والاضطرابات، مع ضمان استعادة الأنشطة التشغيلية في أقصر وقت ممكن وبأقل الخسائر المحتملة (ISO 22301, 2019). وتُعد استمرارية الأعمال من الركائز الأساسية لضمان استقرار القطاع المصرفي والمحافظة على ثقة العملاء والمستثمرين.

وتتكون استمرارية الأعمال من عدة أبعاد رئيسية تشمل:

٢-٣-١ تحليل تأثير الأعمال (Business Impact Analysis – BIA)

يُعد تحليل تأثير الأعمال عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأنشطة الحيوية داخل المؤسسة وتقييم الآثار المحتملة لانقطاعها أو تعطيلها. ويساعد هذا التحليل الإدارة في تحديد أولويات العمليات الحرجة والموارد اللازمة لاستعادتها خلال الأزمات والطوارئ.

٢-٣-٢ خطة التعافي من الكوارث (Disaster Recovery Plan – DRP)

تشير خطة التعافي من الكوارث إلى مجموعة الإجراءات والتدابير الفنية والإدارية التي تهدف إلى استعادة الأنظمة والبنية التحتية والبيانات بعد وقوع الكوارث أو الحوادث المفاجئة. وتُعد هذه الخطة عنصراً أساسياً لضمان استمرارية الخدمات المصرفية وتقليل فترات التوقف التشغيلية.

٢-٣-٣ المرونة التنظيمية (Organizational Resilience)

تمثل المرونة التنظيمية قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والاضطرابات ومواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية، مع الاستفادة من الخبرات السابقة لتعزيز الجاهزية المستقبلية. وتؤكد دراسة (Swanson & Ramiller, 2020) أن المؤسسات ذات المرونة التنظيمية المرتفعة تكون أكثر قدرة على التعافي السريع من الأزمات والمحافظة على استمرارية عملياتها.

٢-٤ العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً باستمرارية الأعمال، حيث تسهم إدارة المخاطر في تحديد التهديدات المحتملة وتحليل آثارها ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للحد من احتمالية وقوعها، بينما تركز استمرارية الأعمال على ضمان استمرارية العمليات الحيوية والاستجابة الفعالة للأحداث عند وقوعها.

وتُعد المخاطر التشغيلية من أبرز المحركات التي تدفع المؤسسات المصرفية إلى تطوير خطط استمرارية الأعمال، نظراً لما قد تسببه من تعطيل للخدمات أو فقدان للبيانات أو تراجع في جودة الأداء. كما أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والتنظيمية، مما يعزز جاهزيتها لمواجهة التحديات المستقبلية وضمان استمرارية أعمالها.

وقد أشارت دراسة (Elliott et al., 2019) إلى أن المؤسسات المالية التي تطبق ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر تتمتع بمستويات أعلى من الجاهزية والقدرة على التعافي من الأزمات مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الممارسات. كما أوضحت دراسة (Smith & Johnson, 2022) أن التكامل بين إدارة المخاطر وخطط استمرارية الأعمال يسهم في تحسين كفاءة الاستجابة للطوارئ وتقليل الخسائر التشغيلية والمالية.

وفي البيئة المصرفية العربية، أظهرت دراسة (الغامدي، ٢٠٢١) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وفعالية برامج استمرارية الأعمال في البنوك، حيث أسهمت ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات المصرفية على مواجهة الأزمات والمحافظة على استقرار عملياتها التشغيلية.

5-2 الخاتمة

يتضح من العرض السابق أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز استمرارية الأعمال داخل القطاع المصرفي، وذلك من خلال دورها في تحديد المخاطر التشغيلية والاستراتيجية وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها. كما أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين فعالية إدارة المخاطر ومستوى استمرارية الأعمال، إلا أن الحاجة ما تزال قائمة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تستكشف هذه العلاقة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٢٠). إدارة المخاطر والأزمات والكوارث. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. السلمي، علي. (٢٠١٩). إدارة الأزمات والمخاطر. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
٣. الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم. (٢٠٢١). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٤. الطائي، حميد عبدالنبي. (٢٠٢٠). إدارة المخاطر المؤسسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٥. وزارة المالية السعودية. (٢٠٢٣). إطار إدارة المخاطر المؤسسية. الرياض: وزارة المالية.
٦. الغامدي، أحمد بن محمد. (٢٠٢١). إدارة المخاطر وأثرها في تعزيز استمرارية الأعمال في البنوك السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(٢)، ١١٥-١٣٨.
٧. العياشي، محمد. (٢٠٢٢). إدارة المخاطر المصرفية الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٨. العلاق، بشير عباس. (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات المالية والمصرفية. عمان: دار اليازوري العلمية.

المراجع الأجنبية:

9. Basel Committee on Banking Supervision. (2021). Principles for operational resilience. Bank for International Settlements.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). The essentials of risk management
. (2nd ed.). McGraw–Hill Education

Elliott, D., Swartz, E., & Herbane, B. (2020). Business continuity management: A
. crisis management approach (3rd ed.). Routledge

Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (2021). Enterprise risk management: Today's
. leading research and best practices for tomorrow's executives (2nd ed.). Wiley

Hopkin, P. (2022). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating
. and implementing effective risk management (6th ed.). Kogan Page

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk
. management—Guidelines. ISO

International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301:2019 Security
. and resilience—Business continuity management systems—Requirements. ISO

Lam, J. (2017). Implementing enterprise risk management: From methods to
. applications (2nd ed.). Wiley

Power, M. (2016). Risk management: A very short introduction. Oxford University
. Press

Sadgrove, K. (2016). The complete guide to business risk management (3rd .ed.). Routledge

Taleb, N. N. (2018). Skin in the game: Hidden asymmetries in daily life. Random .House

Vaughan, E. J., & Vaughan, T. (2014). Fundamentals of risk and insurance (11th .ed.). Wiley

الملاحق

ملحق (١): استمارة استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان الدراسة: تأثير المخاطر على استمرارية الأعمال: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

إلى المشارك الكريمهم تحية طيبة وبعد،،،

نود إفادتكم بأن هذه الاستبانة تُعد جزءاً أساسياً من متطلبات مشروع التخرج لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال. تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير المخاطر على استمرارية الأعمال في البنوك التجارية السعودية.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وصدق، علماً بأن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة، بل نرغب في معرفة رأيكم المهني الصريح.

نشكر لكم حسن تعاونكم وجهودكم القيمة.

أولاً: البيانات الديموغرافية (العامة)

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

م	البيان	الخيارات
1	الجنس	[] ذكر [] أنثى
2	العمر	[] أقل من ٣٠ سنة [] ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة [] ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة [] ٥٠ سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	[] دبلوم [] بكالوريوس [] ماجستير [] دكتوراه
4	سنوات الخبرة	[] أقل من ٥ سنوات [] ٥ - أقل من ١٠ سنوات [] ١٠ - أقل من ١٥ سنة [] ١٥ سنة فأكثر
5	المسمى الوظيفي	[] موظف إدارة مخاطر [] موظف تقنية معلومات [] موظف إدارة عمليات [] [] أخرى _____ :

ثانياً: محاور الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعبر عن رأيك تجاه كل عبارة، وفقاً للمقياس التالي (5): موافق

بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة

المحور الأول: المخاطر التشغيلية (Operational Risks)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تواجه أنظمتنا التقنية تهديدات سيبرانية مستمرة.					
2	هناك خطر فقدان البيانات الحساسة أو تسريبها.					
3	قد تحدث أعطال مفاجئة في الأنظمة والأجهزة.					
4	هناك احتمالية لحدوث أخطاء بشرية في المعاملات.					
5	تعتمد عملياتنا بشكل كبير على موردين خارجيين.					
6	توجد ثغرات أمنية في البنية التحتية للشبكة.					
7	قد تتأثر عملياتنا بالكوارث الطبيعية أو الحرائق.					
8	هناك خطر انقطاع الكهرباء أو الاتصالات.					
9	توجد مخاطر مرتبطة بانتقال الموظفين الرئيسيين.					
10	هناك تحديات في الحفاظ على سرية معلومات					

		العملاء.	
--	--	----------	--

المحور الثاني: المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تواجه أنظمتنا التقنية تهديدات سيبرانية مستمرة.					
2	هناك خطر فقدان البيانات الحساسة أو تسريبها.					
3	قد تحدث أعطال مفاجئة في الأنظمة والأجهزة.					
4	هناك احتمالية لحدوث أخطاء بشرية في المعاملات.					
5	تعتمد عملياتنا بشكل كبير على موردين خارجيين.					
6	توجد ثغرات أمنية في البنية التحتية للشبكة.					
7	قد تتأثر عملياتنا بالكوارث الطبيعية أو الحرائق.					
8	هناك خطر انقطاع الكهرباء أو الاتصالات.					
9	توجد مخاطر مرتبطة بانتقال الموظفين					

		الرئيسيين.	
		هناك تحديات في الحفاظ على سرية معلومات العملاء.	10

المحور الثالث: استمرارية الأعمال (Business Continuity)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	توجد وثائق معتمدة لخطط استمرارية الأعمال.					
2	تم تحديد الوظائف الحرجة في البنك بوضوح.					
3	توجد نسخ احتياطية للبيانات في مواقع مختلفة.					
4	نمتلك موقعاً بديلاً للعمل في حالات الطوارئ.					
5	يعرف الموظفون أدوارهم أثناء الطوارئ.					
6	يتم تحديث خطط الاستمرارية سنوياً.					
7	هناك ميزانية مخصصة لإدارة					

			الآزمات.	
			وقت التعافي المستهدف (RTO) واقعي.	8
			هناك تواصل فعال مع الجهات الرقابية.	9
			يتم قياس فعالية الخطط بعد كل اختبار.	10
			البنك قادر على استئناف الخدمات خلال ٢٤ ساعة.	11
			نقوم بتجربة محاكاة للآزمات بشكل دوري.	12

نهاية الاستبانة، شكراً جزيلاً لمشاركتكم.