

أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركة
السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

The Impact of Operational Risk Management on Enhancing Business
Continuity: An Applied Study on Saudi Basic Industries Corporation (SABIC)

اعداد الطالبة

شيماء علي القحطاني

الرقم الجامعي: 253001208

إشراف/

أد. فايز علي جراد

أد. الفيصل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

2026

إِهْدَاء

إلى أبي وأمي

قد تعلمت منكم الكثير وأعطيتهموني الكثير

من الحب والتقدير والاحترام

فمهما شكرتكم على ما بذلتم من جهد وتعب لا

أوفي حقكم على فلکم مني كل الشكر والحب والتقدير والاحترام والعرفان بالجميل

وأرجو من الله أن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي

وأن أحقق كل ما تتمنوا

أن تروني عليه لتفتخروا بي

إلى أستاذتي وزملائي واصدقائي.

أهدي إليهم هذا العمل راجيه من المولى

عز وجل أن ينتفع به غيري.

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدنا بالصبر الجميل لإتمام هذه الدراسة.

اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور / د. الفيصل عبد الحميد ود. فايز جراد لتفضلهما بقبول الإشراف

على مشروع بحثي وما بذلا من جهد وعلى ما قدما لي من نصائح وتوجيهات مكننتني من تخطي المصاعب التي

واجهتني في هذا المشروع البحثي وكذلك اتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع دكاترة الجامعة لما قدموا لي طيلة فترة

الدراسة.

واتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة وأعضائها الموقعين المحترمين لقبولهم مناقشة هذا العمل وعلى ما

سيبدونه من ملاحظات.

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحثة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) باعتبارها إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية وأكثرها تأثيراً في القطاع الصناعي. وانطلقت الدراسة من أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الصناعية نتيجة التطورات التقنية والتقلبات الاقتصادية والاضطرابات التشغيلية وسلاسل الإمداد والالتزامات المختلفة التي قد تؤثر في استمرارية الأعمال وكفاءة العمليات التشغيلية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث تم تصميم استبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بينما بلغت عينة الدراسة (15) موظفاً تم اختيارهم بطريقة مناسبة بما يتوافق مع طبيعة الدراسة. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب العبارات وفقاً لمستوى استجابات أفراد العينة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في الشركة جاء بدرجة مرتفعة مما يعكس اهتمام الشركة بتحديد المخاطر التشغيلية وتحليلها ووضع الإجراءات المناسبة للحد من آثارها. كما بينت النتائج أن مستوى استمرارية الأعمال جاء مرتفعاً وهو ما يشير إلى امتلاك الشركة مقومات فعالة لاستمرار العمليات التشغيلية أثناء الأزمات والظروف الطارئة. كذلك كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال حيث تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية في رفع جاهزية الشركة للتعامل مع الاضطرابات التشغيلية وتحسين سرعة الاستجابة وتعزيز القدرة على التعافي والمحافظة على استقرار العمليات التشغيلية.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاستمرار في تطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية وربطها بصورة أكبر بخطط استمرارية الأعمال وتكثيف برامج التدريب الخاصة بإدارة المخاطر والأزمات وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في التنبؤ بالمخاطر وتحليلها بالإضافة إلى تحديث خطط استمرارية الأعمال بصورة دورية بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه الشركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر التشغيلية، استمرارية الأعمال، إدارة المخاطر، الشركات الصناعية، سابك، المملكة العربية السعودية.

الفهرس

البسمة.....	2
اهداء.....	2
شكر وتقدير.....	3
حقوق الطباعة.....	4
المستخلص.....	5
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة.....	10
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	11
مقدمة.....	11
مشكلة الدراسة:.....	14
أهمية الدراسة:.....	15
أهداف الدراسة:.....	17
تساؤلات الدراسة.....	17
فروض الدراسة:.....	18
المنطلقات النظرية للدراسة:.....	19
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.....	23
مقدمة الفصل الثاني.....	24
الدراسات السابقة.....	24

43	الإطار النظري.....
43	ماهية إدارة المخاطر التشغيلية.....
45	أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في المنظمات الحديثة.....
47	أهداف إدارة المخاطر التشغيلية.....
48	مبادئ وأطر ومعايير إدارة المخاطر التشغيلية.....
51	مراحل عملية إدارة المخاطر التشغيلية.....
53	أنواع المخاطر التشغيلية التي تواجه الشركات الصناعية.....
55	ماهية استمرارية الأعمال.....
57	أهمية استمرارية الأعمال في المؤسسات الصناعية.....
58	متطلبات وأبعاد استمرارية الأعمال.....
60	العوامل المؤثرة في استمرارية الأعمال.....
63	دور إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال.....
64	العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال.....
67	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
68	مقدمة الفصل الثالث.....
68	المنهجية وطرق البحث.....
69	أدوات الدراسة.....
70	مجتمع البحث.....

71	عينه البحث.....
71	حدود البحث.....
73	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....
74	مقدمة الفصل الرابع.....
74	تحليل البيانات.....
74	أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
77	ثانياً: التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول.....
82	ثانياً: التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني.....
85	رابعاً: التحليل الإجمالي لمحاور الدراسة.....
87	خامساً: اختبار فرضيات الدراسة.....
90	سادساً: مناقشة النتائج.....
92	النتائج.....
94	التوصيات.....
97	المراجع.....
101	الملاحق (الاستبانة).....
109	Abstract.....

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية العالمية والتقلبات الجيوسياسية والكوارث الطبيعية والأزمات الصحية وسلاسل الإمداد العالمية مما أدى إلى زيادة مستوى المخاطر التشغيلية التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها ولا سيما الشركات الصناعية. وقد أسهمت هذه المتغيرات في تغيير النظرة التقليدية إلى إدارة المخاطر التشغيلية من كونها وظيفة رقابية تهدف إلى الحد من الخسائر إلى كونها أحد المكونات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق استمرارية الأعمال وتعزيز المرونة التنظيمية ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات. ولذلك أصبحت المؤسسات الصناعية مطالبة بتطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية قادرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها والاستجابة الفعالة لتداعياتها بما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Galaiti et al., 2023)

وتعد إدارة المخاطر التشغيلية من أهم عناصر الحوكمة المؤسسية الحديثة نظرا لدورها في تحديد المخاطر الناشئة عن العمليات الداخلية والموارد البشرية والأنظمة التقنية وسلاسل الإمداد والعوامل الخارجية وتحليلها ووضع الضوابط والإجراءات اللازمة للحد من آثارها. كما تسهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي وتحسين استخدام الموارد وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الاضطرابات التشغيلية التي قد تؤثر في الإنتاج أو جودة الخدمات أو استمرارية النشاط الاقتصادي. وفي ظل التنافسية العالمية أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية أحد المؤشرات الرئيسة لقياس نضج المؤسسات وقدرتها على تحقيق الاستدامة والمرونة المؤسسية (Schmidt & Raman, 2022).

ويمثل مفهوم استمرارية الأعمال أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على ضمان استمرار الأنشطة الحيوية للمؤسسة أثناء الأزمات والكوارث والاضطرابات التشغيلية وتقليل آثارها السلبية واستعادة العمليات الطبيعية في أقصر وقت ممكن. ولم تعد استمرارية الأعمال تقتصر على إعداد خطط للطوارئ بل أصبحت منظومة إدارية متكاملة تشمل إدارة المخاطر والقيادة والاتصال وإدارة الموارد والتقنيات الحديثة بما يضمن استدامة الأعمال والمحافظة على ثقة العملاء وأصحاب المصالح. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تمتلك برامج فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية تحقق مستويات أعلى من الجاهزية والقدرة على الاستجابة والتعافي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة المخاطر. (Bida & Nathoo, 2024)

وفي القطاع الصناعي تزداد أهمية إدارة المخاطر التشغيلية نظرا لطبيعة العمليات الصناعية وتعقيدها واعتمادها على التكنولوجيا الحديثة وسلاسل التوريد والموارد البشرية والمعدات والأنظمة التقنية. كما أن أي خلل في العمليات التشغيلية قد يؤدي إلى توقف الإنتاج أو انخفاض الجودة أو خسائر مالية كبيرة أو التأثير في سلامة العاملين والبيئة. لذلك أصبحت الشركات الصناعية العالمية تتبنى أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر التشغيلية ترتبط بصورة مباشرة بخطط استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات بما يعزز قدرتها على المحافظة على استقرار عملياتها التشغيلية في مختلف الظروف. (Lu & Dai, 2025)

وتعد الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) واحدة من أكبر الشركات الصناعية والبتروكيمياوية على مستوى العالم وتمثل نموذجا متقدما في القطاع الصناعي السعودي الذي يشهد تطورا مستمرا في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى تعزيز كفاءة القطاع الصناعي وتحقيق التنمية المستدامة وزيادة تنافسيته عالميا. ونظرا

لضخامة العمليات التشغيلية التي تنفذها الشركة وتنوع أنشطتها الصناعية فإنها تواجه العديد من المخاطر التشغيلية المرتبطة بالإنتاج وسلاسل الإمداد والتكنولوجيا والسلامة والصحة المهنية والبيئة الأمر الذي يجعل إدارة هذه المخاطر عنصراً أساسياً في ضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأداء المستدام.

ورغم التطور الكبير الذي شهدته ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال خلال السنوات الأخيرة إلا أن مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية تشير إلى أن معظم الدراسات تناولت إدارة المخاطر بصورة عامة أو ركزت على علاقتها بالأداء المؤسسي أو الاستدامة أو المرونة التنظيمية بينما لا تزال الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركات الصناعية الكبرى ولا سيما في البيئة السعودية محدودة نسبياً. كما أن عدداً من الدراسات ركز على الجوانب النظرية دون تقديم تطبيقات ميدانية على شركات صناعية رائدة مثل الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية تسهم في سد هذه الفجوة المعرفية وتوفير نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية داخل الشركات الصناعية السعودية. (Sotamaa et al., 2024)

وانطلاقاً من ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال التطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابقاً) بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال وقياس مستوى تأثيرها في دعم قدرة الشركة على مواجهة الاضطرابات التشغيلية وتحقيق الاستدامة وتعزيز مرونتها التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات البيئة الصناعية الحديثة ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مشكلة الدراسة:

أصبحت الشركات الصناعية تعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين نتيجة التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة وتزايد المخاطر التشغيلية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية وسلاسل الإمداد والتحول الرقمي والأمن السيبراني والموارد البشرية والتغيرات البيئية. وقد أثبتت العديد من الأزمات العالمية أن ضعف إدارة المخاطر التشغيلية يؤدي إلى اضطرابات كبيرة في العمليات الصناعية ويؤثر بصورة مباشرة في استمرارية الأعمال ويزيد من احتمالات توقف الإنتاج وارتفاع التكاليف التشغيلية وانخفاض القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية. (Dohmen et al., 2023)

ورغم تزايد اهتمام المؤسسات الصناعية بتطبيق نظم إدارة المخاطر التشغيلية فإن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بدمج إدارة المخاطر ضمن العمليات التشغيلية اليومية وربطها بخطط استمرارية الأعمال بصورة تحقق الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات والاضطرابات التشغيلية. كما أن نجاح برامج استمرارية الأعمال يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى نضج إدارة المخاطر التشغيلية ومدى تكاملها مع مختلف الإدارات والوظائف داخل المؤسسة بما يضمن استمرارية الأنشطة الحيوية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية. (Çetinyokuş, 2024)

وفي المملكة العربية السعودية يشهد القطاع الصناعي نمواً متسارعاً في ظل رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تعزيز مساهمة القطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني ورفع كفاءته التشغيلية وزيادة تنافسيته عالمياً. ويستلزم تحقيق هذه المستهدفات تطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية وتعزيز قدرتها على دعم استمرارية الأعمال داخل الشركات الصناعية

الكبرى وعلى رأسها الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) باعتبارها إحدى أكبر الشركات الصناعية في المنطقة والعالم.

وعلى الرغم من وجود اهتمام متزايد بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الأدبيات العلمية فإن مراجعة الدراسات السابقة تشير إلى محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت بصورة مباشرة أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركات الصناعية السعودية وبخاصة شركة سابك. كما يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على إدارة المخاطر بصورة عامة أو تناولت استمرارية الأعمال في قطاعات مختلفة دون دراسة العلاقة المباشرة بين المتغيرين في البيئة الصناعية السعودية مما يمثل فجوة بحثية تستدعي مزيداً من الدراسة والتحليل.

وبناء على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة والمتمثل في إدارة المخاطر التشغيلية ودورها في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركات الصناعية حيث يعد هذا المجال من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة.

وتسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما وإبراز أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز قدرة المؤسسات الصناعية على الاستمرار في أداء أعمالها بكفاءة خلال الأزمات والظروف الطارئة.

كما تسعى الدراسة إلى سد جانب من الفجوة البحثية في الدراسات العربية والسعودية التي تناولت إدارة المخاطر التشغيلية بصورة عامة دون التركيز بصورة كافية على علاقتها باستمرارية الأعمال داخل الشركات الصناعية الكبرى ولا سيما في البيئة السعودية.

وتقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين مفاهيم إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال والمرونة التشغيلية بما يساهم في دعم الباحثين والمهتمين بهذا المجال ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالموضوع.

الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تقدم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بما يساهم في تعزيز استمرارية الأعمال ورفع مستوى الجاهزية لمواجهة المخاطر التشغيلية المختلفة.

كما تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية ومنتخذي القرار في الشركات الصناعية على فهم طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال بما يمكنهم من تطوير السياسات والإجراءات التي تدعم استدامة العمليات التشغيلية وتحد من آثار المخاطر المحتملة.

وتوفر الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها الشركات الصناعية السعودية عند تطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية وربطها بخطط استمرارية الأعمال بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية ويعزز تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما تساهم الدراسة في دعم الجهات التنظيمية والرقابية من خلال توفير مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والمعايير الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال داخل القطاع الصناعي السعودي.

أهداف الدراسة:

الهدف العام

بيان أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

الأهداف الفرعية

1. بيان أثر ثقافة إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

2. بيان أثر نظم وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

3. بيان أثر التخطيط والاستعداد للمخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

4. بيان أثر الرقابة الداخلية على المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

التساؤلات الفرعية

1. ما أثر ثقافة إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

2. ما أثر نظم وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

3. ما أثر التخطيط والاستعداد للمخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

4. ما أثر الرقابة الداخلية على المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية وأبعادها (ثقافة إدارة المخاطر التشغيلية، نظم وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية، التخطيط والاستعداد للمخاطر التشغيلية، الرقابة الداخلية على المخاطر التشغيلية) على استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لثقافة إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لنظم وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ك a) لتخطيط والاستعداد للمخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ك a) للرقابة الداخلية على المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

فرضية المتغيرات الديموغرافية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ك a) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات والنظريات الإدارية الحديثة التي تفسر طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال وتوضح كيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسات الصناعية تعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر والاضطرابات التشغيلية والمحافظة على استمرارية عملياتها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وارتفاع مستويات عدم اليقين. ويعد الاعتماد على إطار نظري متكامل أمراً ضرورياً لفهم المتغيرات الرئيسة للدراسة وتفسير العلاقات التي تربط بينها بصورة علمية ومنهجية.

نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management Theory)

تعد نظرية إدارة المخاطر المؤسسية من أهم المنطلقات النظرية التي تستند إليها الدراسة الحالية حيث تنظر إلى المخاطر باعتبارها جزءاً أصيلاً من بيئة الأعمال وليست مجرد أحداث طارئة ينبغي التعامل معها بعد وقوعها. وتركز هذه النظرية على بناء نظام متكامل لإدارة جميع أنواع المخاطر داخل المؤسسة بصورة مترابطة بما يحقق التوازن بين حماية المؤسسة من الخسائر واستثمار الفرص المتاحة. كما تؤكد أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً من عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار وإدارة الأداء وليس وظيفة مستقلة أو نشاطاً رقابياً منفصلاً عن باقي الأنشطة الإدارية. (Galaitis et al., 2023)

وتفترض هذه النظرية أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر شاملة تستطيع التعرف على مصادر المخاطر التشغيلية بصورة مبكرة وتحليل أثارها ووضع الخطط والإجراءات اللازمة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر في استمرارية الأعمال. كما تؤكد أن دمج إدارة المخاطر في جميع المستويات التنظيمية يسهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات ورفع مستوى المرونة المؤسسية. ولذلك فإن الدراسة الحالية تنطلق من هذا التصور النظري لتفسير أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم استمرارية الأعمال داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) (القحطاني وحسن، 2022).

نظرية استمرارية الأعمال (Business Continuity Theory)

تمثل نظرية استمرارية الأعمال أحد المرتكزات الرئيسة للدراسة الحالية حيث تقوم على أن المؤسسات يجب ألا تقتصر جهودها على منع وقوع الأزمات وإنما ينبغي أن تركز أيضا على ضمان استمرار العمليات الحيوية أثناء الأزمات والقدرة على التعافي السريع بعد انتهائها. وتؤكد هذه النظرية أن نجاح المؤسسات لا يقاس فقط بقدرتها على تحقيق أهدافها في الظروف الطبيعية وإنما يقاس كذلك بقدرتها على المحافظة على استمرارية أنشطتها التشغيلية وتقليل فترات التوقف والخسائر الناتجة عن الاضطرابات المختلفة (Bida & Nathoo, 2024).

وتشير النظرية إلى أن تحقيق استمرارية الأعمال يتطلب وجود خطط مسبقة للطوارئ وإدارة فعالة للمخاطر التشغيلية وتوفير الموارد اللازمة وتحديد المسؤوليات وآليات الاتصال والتنسيق بين مختلف الإدارات. كما تؤكد أن استمرارية الأعمال ليست مسؤولية إدارة واحدة داخل المؤسسة وإنما هي مسؤولية مشتركة بين جميع الإدارات والوحدات التنظيمية. ولذلك تستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية لتفسير العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية ومستوى استمرارية الأعمال في البيئة الصناعية.

نظرية المرونة التنظيمية (Organizational Resilience Theory)

تعد نظرية المرونة التنظيمية من النظريات الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في تفسير قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتكيف مع المتغيرات المفاجئة. وتنطلق هذه النظرية من أن المؤسسة الناجحة ليست المؤسسة التي تستطيع تجنب جميع المخاطر وإنما المؤسسة التي تمتلك القدرة على امتصاص آثار

الصددمات والتكيف معها واستعادة عملياتها الطبيعية في أسرع وقت ممكن. وتؤكد النظرية أن المرونة التنظيمية تتحقق من خلال التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والتعلم التنظيمي والقيادة الفاعلة والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير. (Steen et al., 2024)

كما ترى هذه النظرية أن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل أحد أهم الأدوات التي تساعد المؤسسات على بناء المرونة التنظيمية لأنها تمكنها من التعرف على المخاطر المحتملة وتطوير سيناريوهات الاستجابة ووضع الخطط البديلة وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة الاضطرابات التشغيلية. ومن هذا المنطلق تعتمد الدراسة الحالية على نظرية المرونة التنظيمية لتفسير كيفية مساهمة إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز قدرة شركة سابق على الاستمرار في أداء أعمالها رغم التحديات والأزمات.

نظرية النظم (Systems Theory)

تستند الدراسة كذلك إلى نظرية النظم التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة التي تؤثر في بعضها بعضًا بصورة مستمرة. ووفقًا لهذه النظرية فإن أي خلل في أحد مكونات النظام قد ينعكس على أداء بقية المكونات ويؤثر في تحقيق الأهداف المؤسسية. ولذلك فإن إدارة المخاطر التشغيلية لا تقتصر على معالجة مشكلة معينة وإنما تشمل جميع العمليات والأنشطة التي تؤثر في كفاءة النظام المؤسسي بصورة شاملة (خياط، 2019).

وتؤكد نظرية النظم أن استمرارية الأعمال تعتمد على التكامل بين مختلف الإدارات مثل الإنتاج والصيانة والموارد البشرية وتقنية المعلومات والمالية وسلاسل الإمداد وأن نجاح إدارة المخاطر التشغيلية يتطلب التنسيق المستمر بين هذه الإدارات بما يضمن سرعة الاستجابة للمخاطر وتقليل أثارها التشغيلية. كما توضح أن أي قصور في أحد مكونات النظام قد يؤدي إلى اضطراب العمليات بأكملها الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من الإدارة المتكاملة للمؤسسة.

نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تنطلق نظرية الموارد والقدرات من أن الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد على امتلاكها موارد وقدرات يصعب تقليدها وتمكنها من تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين. وفي ضوء هذه النظرية تعد إدارة

المخاطر التشغيلية إحدى القدرات التنظيمية الاستراتيجية التي تسهم في حماية الموارد المادية والبشرية والتقنية والمعرفية للمؤسسة وضمان استمرار استخدامها بكفاءة حتى في أوقات الأزمات والاضطرابات التشغيلية. (Sotamaa et al., 2024)

كما تؤكد النظرية أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية تكون أكثر قدرة على المحافظة على مواردها وتقليل الخسائر وتعزيز استمرارية أعمالها وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والاستدامة. ولذلك فإن الدراسة الحالية تعتمد على هذه النظرية لتفسير أثر إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها موردا تنظيميا يسهم في تعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية.

تطبيق المنطلقات النظرية على الدراسة الحالية

تنطلق الدراسة الحالية من التكامل بين هذه المنطلقات النظرية لتفسير العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال. فبينما تفسر نظرية إدارة المخاطر المؤسسية كيفية إدارة المخاطر بصورة شاملة ومتكاملة تفسر نظرية استمرارية الأعمال الآليات التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على عملياتها أثناء الأزمات. كما توضح نظرية المرونة التنظيمية أهمية بناء القدرة على التكيف والتعافي السريع في مواجهة الاضطرابات التشغيلية بينما تؤكد نظرية النظم أهمية التكامل بين مختلف الإدارات والعمليات التنظيمية لتحقيق الاستجابة الفعالة للمخاطر. وتبين نظرية الموارد والقدرات أن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل قدرة استراتيجية تسهم في حماية موارد المؤسسة وتعزيز استدامة أعمالها.

وبناء على هذه المنطلقات النظرية تفترض الدراسة أن الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية تؤدي إلى تعزيز استمرارية الأعمال من خلال تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها ورفع كفاءة الاستجابة للاضطرابات التشغيلية وتقليل أثارها السلبية وتعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في مختلف الظروف وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختبارها ميدانيا في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار
النظري

مقدمة الفصل الثاني

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة حيث يمثل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال. ويبدأ الفصل بعرض المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر التشغيلية وأهميتها وأهدافها ومراحلها وأبرز أنواع المخاطر التشغيلية التي تواجه الشركات الصناعية ثم يتناول مفهوم استمرارية الأعمال وأهميتها وأبعادها ومتطلباتها والعوامل المؤثرة فيها. كما يناقش الفصل العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال ودور إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات الصناعية على مواجهة الاضطرابات التشغيلية وتحقيق الاستدامة والمرونة المؤسسية. ويختتم الفصل بعرض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الدراسات السابقة

دراسة (نعمة، 2017)

عنوان الدراسة: تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على طبيعة المخاطر التي تواجه المشروعات الإنشائية وتحليلها في ضوء منهجية إدارة المشاريع الاحترافية مع تحديد أهم مصادر المخاطر التي تؤثر في تنفيذ المشروعات وبيان مدى فاعلية تطبيق أساليب إدارة المخاطر في الحد من أثارها السلبية وتحسين كفاءة تنفيذ المشروعات. كما سعت الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط المسبق للمخاطر ووضع البدائل المناسبة لمواجهتها بما يضمن تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وضمن التكاليف والجودة المخططة.

وتوصلت الدراسة إلى: أن المشروعات الإنشائية تواجه العديد من المخاطر المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ والتمويل والموارد البشرية والظروف البيئية وأن ضعف تطبيق منهجية علمية لإدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة احتمالات تعثر المشروعات وارتفاع التكاليف وتأخر الإنجاز. كما أوضحت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد أساليب احترافية في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على السيطرة على المشكلات التشغيلية وتحقيق مستويات أفضل من الأداء والاستقرار.

وأوصت الدراسة ب: ضرورة تبني منهجيات حديثة في إدارة المخاطر داخل المؤسسات والمشروعات الإنشائية وتطوير قدرات العاملين في مجال تحليل المخاطر وتقييمها وربط إدارة المخاطر بجميع مراحل المشروع مع الاستفادة من الأدوات الكمية والكيفية في تقدير المخاطر ووضع خطط استجابة فعالة تساهم في تقليل الخسائر وتعزيز استمرارية الأعمال.

دراسة (حاوي، 2019)

عنوان الدراسة: تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة بالبصرة.

هدفت الدراسة إلى: بيان أثر تطبيق متطلبات استمرارية الأعمال في تحقيق الأداء المستدام للمنظمات من خلال الاعتماد على استراتيجية إدارة المخاطر مع التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ومدى مساهمتهما في تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم خدماتها ومنتجاتها في ظل الأزمات والظروف الطارئة.

وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق متطلبات استمرارية الأعمال وبين تحقيق الأداء المستدام حيث تبين أن المنظمات التي تمتلك خططاً واضحة لاستمرارية الأعمال وتتبنى إدارة فعالة للمخاطر تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الأزمات وتقليل آثارها والمحافظة على كفاءة الأداء والإنتاجية. كما أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تمثل الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في بناء خطط استمرارية الأعمال وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وأوصت الدراسة ب: ضرورة تعزيز ثقافة استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الصناعية وربطها بإدارة المخاطر وتطوير الخطط والإجراءات الخاصة بالطوارئ بصورة مستمرة مع توفير التدريب اللازم للعاملين وتنفيذ اختبارات دورية لخطط استمرارية الأعمال لضمان جاهزيتها عند حدوث الأزمات.

دراسة (خياط، 2019)

عنوان الدراسة: تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية.

هدفت الدراسة إلى: تقديم تصور متكامل لتطوير إدارة الأعمال في المؤسسات الكويتية من خلال توظيف مدخل إدارة المخاطر بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين جودة الإدارة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. كما هدفت إلى بيان أهمية دمج إدارة المخاطر في العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار بما يدعم قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة.

وتوصلت الدراسة إلى: أن إدارة المخاطر تمثل أحد العناصر الرئيسة لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة القرارات الإدارية وأن المؤسسات التي تطبق منهجاً متكاملًا لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. كما أكدت النتائج أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على دعم الإدارة العليا وتوافر سياسات واضحة وثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر.

وأوصت الدراسة ب: ضرورة إدماج إدارة المخاطر ضمن السياسات الإدارية للمؤسسات وتطوير الهياكل التنظيمية بما يدعم تطبيقها وتوفير برامج تدريبية للعاملين والقيادات الإدارية إضافة إلى تطوير نظم المعلومات التي تساعد في تحديد المخاطر وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

دراسة (حمادنة، 2020)

عنوان الدراسة: القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر القيادة المستدامة في تعزيز إدارة المخاطر داخل المصارف الأردنية مع دراسة الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي في دعم هذه العلاقة وبيان كيفية مساهمة القيادة الفاعلة في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين قدرة المؤسسات المالية على مواجهة التحديات المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى: أن القيادة المستدامة تؤثر بصورة إيجابية في رفع كفاءة إدارة المخاطر وأن الرصد الاستراتيجي يساهم في تعزيز هذه العلاقة من خلال توفير المعلومات اللازمة عن المتغيرات الداخلية والخارجية بما يساعد الإدارة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة قبل تفاقمها. كما أوضحت النتائج أن القيادة الفاعلة تعد من أهم عوامل نجاح إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وأوصت الدراسة ب: تعزيز ممارسات القيادة المستدامة داخل المؤسسات وتطوير أنظمة الرصد الاستراتيجي وربطها بإدارة المخاطر مع توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر بما يساهم في تحسين القدرة على مواجهة المخاطر وتعزيز استدامة الأداء.

دراسة (سعودي، 2020)

عنوان الدراسة: إدارة المخاطر وثقافة الأزمات دراسة لرؤى عينة من شباب جامعة الإسكندرية.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى الوعي بثقافة إدارة المخاطر والأزمات لدى الشباب الجامعي وبيان أهمية نشر ثقافة الاستعداد للمخاطر وتعزيز الوعي بآليات الوقاية وإدارة الأزمات باعتبارها أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الأمن والاستقرار داخل المؤسسات والمجتمع.

وتوصلت الدراسة إلى: أن نشر ثقافة إدارة المخاطر يساهم بصورة كبيرة في رفع مستوى الوعي والاستعداد لمواجهة الأزمات وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها. كما بينت النتائج أن التدريب والتثقيف المستمرين

يؤديان إلى تحسين قدرة الأفراد والمؤسسات على التعامل مع المواقف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وأوصت الدراسة بـ: إدراج مفاهيم إدارة المخاطر وثقافة الأزمات ضمن البرامج التعليمية والتدريبية وتكثيف حملات التوعية بأهمية الاستعداد المسبق للمخاطر وتنمية مهارات التعامل مع الأزمات بما يساهم في بناء مجتمع أكثر جاهزية وقدرة على مواجهة التحديات المختلفة.

دراسة (بوداود، 2021)

عنوان الدراسة: أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى: تحليل أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء شركات التأمين من خلال التعرف على دورها في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية والتنظيمية وبيان مدى مساهمة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستقرار المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى: أن تطبيق إدارة المخاطر بصورة منهجية يساهم في تحسين أداء شركات التأمين ورفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل حجم الخسائر وتعزيز جودة القرارات الإدارية. كما أوضحت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة متطورة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والاستدامة مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق تلك الأنظمة بصورة فعالة.

وأوصت الدراسة بـ: ضرورة تطوير أنظمة إدارة المخاطر داخل شركات التأمين وربطها بعمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار مع توفير الدعم الإداري والتقني اللازم لتطبيقها وإجراء تقييم دوري للمخاطر وتحديث السياسات والإجراءات بما يواكب المتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

دراسة (لعروسي، 2021)

عنوان الدراسة: أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش د م م AGGLOLUX بالمسيلة.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبيان دورها في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر التي قد تؤثر في استمرارية أعمالها. كما هدفت إلى تحليل واقع تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسة محل الدراسة والتعرف على مدى مساهمة ممارسات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر وتحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى: أن إدارة المخاطر تمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأن تطبيقها بصورة منهجية يسهم في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية والإدارية ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المختلفة. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك نظاما واضحا لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار والاستمرار مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا النظام.

وأوصت الدراسة ب: ضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير السياسات والإجراءات الخاصة بتحديد المخاطر وتحليلها بصورة مستمرة مع توفير برامج تدريبية للعاملين وتخصيص الموارد اللازمة لتطوير نظم إدارة المخاطر بما يسهم في تعزيز استمرارية الأعمال وتحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (بكوش، 2022)

عنوان الدراسة: أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع دراسة حالة مؤسسة بيكو.

هدفت الدراسة إلى: بيان أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع من خلال التعرف على دورها في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الخسائر وتعزيز كفاءة استخدام الموارد ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات. كما هدفت إلى توضيح العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال.

وتوصلت الدراسة إلى: أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل احتمالات التعرض للخسائر وتعزيز قدرة المؤسسة على استثمار الفرص ومواجهة التحديات. كما أكدت النتائج أن الإدارة الفعالة للمخاطر تسهم في رفع جودة القرارات الإدارية وزيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في بيئة أعمال متغيرة.

وأوصت الدراسة بـ: ضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات وتطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر وربطها بجميع الأنشطة التشغيلية مع تعزيز دور الإدارة العليا في دعم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونشر ثقافتها بين العاملين.

دراسة (القحطاني، 2022)

عنوان الدراسة: أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية مخاطر الوثائق والمعلومات ومخاطر السمعة التنظيمية ومخاطر الثقافة التنظيمية ومخاطر الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دراسة مجموعة من المخاطر التنظيمية والإدارية التي تواجه المؤسسات الحكومية وبيان دور إدارة هذه المخاطر في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة وتعزيز كفاءة الإدارة.

وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة حيث تبين أن الإدارة الفعالة لمخاطر الوثائق والمعلومات والسمعة التنظيمية والثقافة التنظيمية والموارد البشرية تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المتغيرات والتحديات المستقبلية.

وأوصت الدراسة بـ: ضرورة تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية وتعزيز التكامل بين مختلف أنواع المخاطر وتوفير الدعم الإداري والتقني اللازم لتطبيقها مع نشر ثقافة إدارة المخاطر بين جميع العاملين.

دراسة (الغامدي، 2022)

عنوان الدراسة: واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات المملكة العربية السعودية نموذجاً.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية أيزو 22301 في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية وبيان مدى جاهزية الجهات الحكومية لمواجهة الأزمات والكوارث وضمان استمرارية تقديم الخدمات الأساسية. كما هدفت إلى تحديد أبرز متطلبات نجاح تطبيق نظام استمرارية الأعمال والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في هذا المجال.

وتوصلت الدراسة إلى: أن تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال يسهم بصورة كبيرة في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية وتحسين القدرة على التعامل مع الأزمات وتقليل أثارها السلبية على سير الأعمال. كما أوضحت النتائج وجود حاجة مستمرة إلى تطوير السياسات والإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال وتعزيز التكامل بينها وبين أنظمة إدارة المخاطر.

وأوصت الدراسة ب: تعزيز تطبيق متطلبات المواصفة الدولية أيزو 22301 داخل المؤسسات الحكومية وتحديث خطط استمرارية الأعمال بصورة دورية وتنفيذ برامج تدريبية واختبارات عملية للتأكد من جاهزية الجهات المختلفة لمواجهة الأزمات والطوارئ.

دراسة (معدن، 2026)

عنوان الدراسة: تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في شركات الطاقة الوطنية دراسة حالة مجمع سوناطراك.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال داخل شركات الطاقة الوطنية من خلال دراسة واقع إدارة المخاطر التشغيلية في مجمع سوناطراك وتحليل دورها في

المحافظة على استمرارية العمليات التشغيلية وتقليل آثار المخاطر المحتملة على الأداء المؤسسي. كما هدفت إلى إبراز أهمية التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية وخطط استمرارية الأعمال في المؤسسات الصناعية الكبرى.

وتوصلت الدراسة إلى: أن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل أحد العوامل الرئيسية في تعزيز استمرارية الأعمال داخل شركات الطاقة حيث أسهمت في رفع كفاءة تحديد المخاطر وتحليلها ووضع إجراءات وقائية للحد من آثارها. كما بينت النتائج أن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية يسهم في تحسين سرعة الاستجابة للأزمات وتقليل فترات توقف العمليات التشغيلية وزيادة قدرة المؤسسة على التعافي واستعادة نشاطها بصورة سريعة.

وأوصت الدراسة بـ: ضرورة الاستمرار في تطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية وربطها بصورة مباشرة بخطط استمرارية الأعمال وتوظيف التقنيات الحديثة في مراقبة المخاطر وتحليلها مع تنفيذ برامج تدريبية دورية للعاملين وتحديث خطط الطوارئ بصورة مستمرة بما يتوافق مع طبيعة المخاطر المتغيرة ويعزز استدامة الأعمال داخل المؤسسات الصناعية.

دراسة (Schmidt، 2022)

عنوان الدراسة: Operational Disruptions Firm Risk and Control Systems.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الاضطرابات التشغيلية في زيادة مستوى المخاطر التي تواجه الشركات الصناعية وتحليل دور أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الحد من آثار هذه الاضطرابات على الأداء المؤسسي واستمرارية العمليات. كما هدفت إلى توضيح كيفية مساهمة أنظمة الرقابة والإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للأحداث غير المتوقعة والمحافظة على استقرار عملياتها التشغيلية.

وتوصلت الدراسة إلى: أن الاضطرابات التشغيلية تعد من أكثر مصادر المخاطر تأثيراً على أداء المؤسسات الصناعية وأن وجود أنظمة رقابية متطورة وإدارة فعالة للمخاطر يسهم بصورة كبيرة في تقليل آثار هذه الاضطرابات والحد من الخسائر التشغيلية وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من المرونة التشغيلية والاستدامة.

وأوصت الدراسة بـ تطوير أنظمة الرقابة الداخلية بصورة مستمرة وربطها ببرامج إدارة المخاطر التشغيلية وتوفير المعلومات الدقيقة للإدارة بما يسهم في سرعة اتخاذ القرار وتحسين القدرة على مواجهة الاضطرابات التشغيلية.

دراسة (Galaiti، 2023)

عنوان الدراسة: Business Continuity Management Operational Resilience and Organizational Resilience: Commonalities Distinctions and Synthesis.

هدفت الدراسة إلى: توضيح العلاقة بين إدارة استمرارية الأعمال والمرونة التشغيلية والمرونة التنظيمية وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بين هذه المفاهيم مع تقديم إطار متكامل يوضح كيفية مساهمة كل منها في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتوصلت الدراسة إلى: أن إدارة استمرارية الأعمال والمرونة التشغيلية والمرونة التنظيمية تمثل منظومة متكاملة تعمل بصورة مترابطة لضمان استمرار المؤسسات في أداء وظائفها الأساسية أثناء الأزمات والاضطرابات. كما أوضحت النتائج أن نجاح استمرارية الأعمال يعتمد بصورة كبيرة على فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية ووجود خطط واضحة للطوارئ والتعافي.

وأوصت الدراسة بـ دمج برامج إدارة المخاطر التشغيلية مع أنظمة استمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية وتطوير استراتيجيات متكاملة تساعد المؤسسات على تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات والأزمات المستقبلية.

دراسة (Dohmen، 2023)

عنوان الدراسة: When Preemptive Risk Mitigation Is Insufficient The Effectiveness of Continuity and Resilience Techniques During COVID-19.

هدفت الدراسة إلى: تقييم فاعلية استراتيجيات الحد الاستباقي من المخاطر وتقنيات استمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية خلال جائحة كوفيد 19 وتحليل مدى قدرة المؤسسات على المحافظة على استمرارية عملياتها في ظل الأزمات العالمية غير المتوقعة.

وتوصلت الدراسة إلى: أن إجراءات الحد من المخاطر وحدها لا تكفي لضمان استمرارية الأعمال ما لم تكن مدعومة بخطط متكاملة لاستمرارية الأعمال وإدارة الأزمات والمرونة التنظيمية. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي جمعت بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال كانت أكثر قدرة على الاستمرار وتقليل الخسائر مقارنة بغيرها. وأوصت الدراسة ب: تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال وإجراء اختبارات دورية لخطط الطوارئ وتحديثها بصورة مستمرة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

دراسة (Bida، 2024)

عنوان الدراسة: Operational Resilience Towards a Global Alignment.

هدفت الدراسة إلى: استعراض المفاهيم الحديثة للمرونة التشغيلية وبيان أهميتها في تحقيق التوافق العالمي بين معايير إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال مع تحليل أفضل الممارسات الدولية التي تساعد المؤسسات على رفع جاهزيتها لمواجهة الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى: أن المرونة التشغيلية أصبحت أحد المتطلبات الأساسية لضمان استمرارية الأعمال وأن المؤسسات التي تطبق أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الاضطرابات واستعادة عملياتها بسرعة وكفاءة.

وأوصت الدراسة ب: اعتماد معايير عالمية موحدة للمرونة التشغيلية وربطها بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال مع الاستثمار في تطوير البنية التقنية والموارد البشرية اللازمة لتعزيز جاهزية المؤسسات.

دراسة (Sotamaa، 2024)

عنوان الدراسة: Manufacturing SME Risk Management in the Era of Digitalisation and Artificial Intelligence A Systematic Literature Review

هدفت الدراسة إلى: مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وتحليل الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر التشغيلية داخل المؤسسات الصناعية. وتوصلت الدراسة إلى: أن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي أسهما في تطوير أساليب إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحسين عمليات التنبؤ بالمخاطر وتحليل البيانات وتعزيز سرعة الاستجابة للأزمات. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد التقنيات الحديثة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية واستمرارية الأعمال. وأوصت الدراسة بتوسيع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في إدارة المخاطر التشغيلية مع تطوير مهارات العاملين وتحديث الأنظمة الرقمية بصورة مستمرة.

دراسة (Steen، 2024)

عنوان الدراسة: Business Continuity and Resilience Management A Conceptual Framework

هدفت الدراسة إلى: تقديم إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المرونة التنظيمية مع بيان كيفية دمج هذين المفهومين في منظومة واحدة تساعد المؤسسات على مواجهة الأزمات وتعزيز الاستدامة. وتوصلت الدراسة إلى: أن استمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية يمثلان عنصرين متكاملين لا يمكن الفصل بينهما وأن نجاح المؤسسات في إدارة الأزمات يعتمد على وجود منظومة متكاملة تشمل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والقيادة الفاعلة والثقافة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بتطوير أطر تنظيمية متكاملة تجمع بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية مع تحديثها بصورة دورية بما يتوافق مع التحديات والمتغيرات الحديثة.

دراسة (Ataburo، 2024)

عنوان الدراسة: Developing Operational Resilience to Navigate Transportation Disruptions The Role and Boundaries of Efficiency Priority.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور المرونة التشغيلية في مواجهة اضطرابات النقل وسلاسل الإمداد وتحليل أثر كفاءة العمليات في تعزيز قدرة المؤسسات على المحافظة على استمرارية أعمالها خلال الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى: أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر التشغيلية وتتمتع بمرونة تشغيلية مرتفعة تكون أكثر قدرة على التعامل مع اضطرابات النقل وتقليل أثارها على العمليات والإنتاج وسلاسل الإمداد.

وأوصت الدراسة ب: تعزيز خطط إدارة المخاطر التشغيلية وتطوير بدائل تشغيلية لسلاسل الإمداد وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان استمرار العمليات أثناء الأزمات.

دراسة (Çetinyokuş، 2024)

عنوان الدراسة: Development of a New Holistic Process Safety Management System Model Based on Business Continuity and Organizational Resilience Standards.

هدفت الدراسة إلى: تطوير نموذج متكامل لإدارة سلامة العمليات يعتمد على معايير استمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية بما يساهم في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية وتقليل الحوادث الصناعية وتحسين استدامة العمليات.

وتوصلت الدراسة إلى: أن تطبيق نموذج متكامل يجمع بين إدارة سلامة العمليات وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية وتعزيز قدرة المؤسسات الصناعية على التعافي السريع بعد الأزمات.

وأوصت الدراسة ب: تبني النماذج المتكاملة لإدارة سلامة العمليات وربطها بخطط إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال مع إجراء تقييمات دورية لفاعلية هذه الأنظمة.

عنوان الدراسة: Joint Risk Based Maintenance Strategy and Integrated Monitoring Approach for Manufacturing System Operational Process Considering Workpiece Quality.

هدفت الدراسة إلى: تطوير استراتيجية متكاملة للصيانة المعتمدة على المخاطر مع نظام مراقبة شامل للعمليات التشغيلية في الأنظمة الصناعية بهدف تحسين جودة الإنتاج وتقليل المخاطر التشغيلية وتعزيز استمرارية الأعمال داخل المنشآت الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى: أن دمج استراتيجيات الصيانة القائمة على المخاطر مع أنظمة المراقبة الذكية يساهم في تقليل الأعطال التشغيلية وتحسين كفاءة المعدات ورفع جودة المنتجات وزيادة قدرة المؤسسات الصناعية على المحافظة على استمرارية عملياتها وتقليل الخسائر الناتجة عن توقف الإنتاج.

وأوصت الدراسة بـ: الاعتماد على استراتيجيات الصيانة الوقائية المعتمدة على تحليل المخاطر وتطوير أنظمة المراقبة الذكية وربطها بإدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال بما يساهم في تحسين الأداء الصناعي وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن موضوع إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال حظي باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة نتيجة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وما فرضته من تحديات ومخاطر تشغيلية متزايدة أثرت بصورة مباشرة في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها والمحافظة على استمرارية عملياتها. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع من زوايا متعددة شملت إدارة المخاطر بصورة عامة وإدارة المخاطر التشغيلية وإدارة المخاطر الاستراتيجية واستمرارية الأعمال والمرونة التشغيلية والمرونة التنظيمية وإدارة الأزمات بما يعكس أهمية هذا المجال في الفكر الإداري المعاصر.

وأظهرت الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر لم تعد وظيفة رقابية تقتصر على الحد من الخسائر المحتملة وإنما أصبحت تمثل مدخلا إداريا واستراتيجيا متكاملًا يساهم في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات. كما أكدت الدراسات أن نجاح المؤسسات في إدارة المخاطر يعتمد على وجود رؤية استراتيجية واضحة ودعم الإدارة العليا وتكامل إدارة المخاطر مع مختلف العمليات التشغيلية والإدارية.

كما ركز جانب كبير من الدراسات على استمرارية الأعمال باعتبارها أحد أهم المخرجات الرئيسة لتطبيق إدارة المخاطر بصورة فعالة حيث أوضحت أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتعامل مع الاضطرابات التشغيلية وتقليل فترات توقف الأعمال والمحافظة على استقرار الأداء المؤسسي. وبينت الدراسات الحديثة أن العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال أصبحت أكثر ترابطًا مع ظهور مفاهيم المرونة التشغيلية والمرونة التنظيمية والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

وأوضحت الدراسات كذلك أهمية تبني المعايير الدولية الخاصة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ودمجها ضمن السياسات والإجراءات التنظيمية للمؤسسات بما يحقق الاستجابة السريعة للمخاطر ويزيد من قدرة المؤسسات على التعافي بعد الأزمات. كما أكدت على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية والتقنيات الحديثة ونظم المعلومات في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين جودة القرارات التشغيلية.

ورغم القيمة العلمية الكبيرة التي قدمتها الدراسات السابقة فإنها ركزت في معظمها على قطاعات متنوعة مثل شركات التأمين والمصارف والمؤسسات الحكومية والمشروعات الإنشائية وقطاع الطاقة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة بينما لا تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركات الصناعية السعودية وبصفة خاصة الشركة السعودية للصناعات

الأساسية سابق محدود نسبيا وهو ما يعكس وجود حاجة لإجراء مزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

كما يلاحظ أن عددا من الدراسات ركز على استمرارية الأعمال بصورة مستقلة بينما تناولت دراسات أخرى إدارة المخاطر التشغيلية بصورة منفصلة دون الربط المباشر بين المتغيرين في بيئة صناعية سعودية. كما أن الدراسات الأجنبية الحديثة اتجهت بصورة أكبر نحو دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والمرونة التشغيلية والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي بينما لا يزال هذا الاتجاه محدودا في الدراسات العربية.

وبصفة عامة أسهمت الدراسات السابقة في بناء الأساس العلمي للدراسة الحالية من خلال توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال وإبراز أهم المتغيرات المؤثرة فيهما وتحديد أبرز النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة الأمر الذي ساعد الباحثة في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها واختيار المنهج المناسب وبناء أداة الدراسة وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية التي تشكل الأساس الذي انطلقت منه الدراسة ويمكن تلخيص أهم أوجه التشابه فيما يأتي:

1. تناولت الدراسة الحالية موضوع إدارة المخاطر باعتباره أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات وهو ما يتفق مع غالبية الدراسات السابقة .

2. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية إدارة المخاطر في دعم استقرار المؤسسات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرتها على الاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر .

3. تشابهت الدراسة الحالية مع عدد كبير من الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليل آراء أفراد العينة .

4. اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وهو ما يتفق مع غالبية الدراسات التطبيقية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المخاطر .

5. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على أهمية دعم الإدارة العليا ونشر ثقافة إدارة المخاطر وضرورة تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات .

6. تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين فاعلية إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والاضطرابات المختلفة .

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب التي تمنحها خصوصيتها العلمية ويمكن توضيح أهم هذه الاختلافات فيما يأتي:

1. ركزت الدراسة الحالية بصورة مباشرة على إدارة المخاطر التشغيلية بينما تناولت كثير من الدراسات السابقة إدارة المخاطر بصورة عامة أو إدارة المخاطر الاستراتيجية أو المالية دون التركيز على المخاطر التشغيلية .

2. تناولت الدراسة الحالية استمرارية الأعمال باعتبارها المتغير التابع الرئيس بينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على الأداء المؤسسي أو الأداء المستدام أو التنمية المستدامة أو الميزة التنافسية أو المرونة التنظيمية .

3. أجريت الدراسة الحالية داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً وهي من أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية بينما أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة شملت شركات التأمين والمصارف والمؤسسات الحكومية والمشروعات الإنشائية وشركات الطاقة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة .

4. اعتمدت الدراسة الحالية على البيئة الصناعية السعودية في حين نفذت معظم الدراسات السابقة في دول وقطاعات اقتصادية مختلفة الأمر الذي يجعل نتائج الدراسة الحالية أكثر ارتباطاً بخصوصية القطاع الصناعي السعودي .

5. جاءت الدراسة الحالية في ظل الاهتمام المتزايد بتعزيز استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر التشغيلية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وهو ما يمنحها بعداً تطبيقياً معاصراً يتلاءم مع التطورات الحالية في القطاع الصناعي .

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بعدد من الجوانب التي تضيف إليها قيمة علمية وتطبيقية وتجعلها مختلفة عن الدراسات السابقة ويمكن إبراز أهم هذه الجوانب فيما يأتي:

1. تعد من الدراسات الحديثة التي تتناول أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال داخل واحدة من أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية وهي الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً .

2. تركز الدراسة على العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال وهو موضوع لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسة في البيئة الصناعية السعودية .

3. تقدم الدراسة إطاراً علمياً يجمع بين مفاهيم إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال بما يساعد على توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين بصورة متكاملة .

4. توفر الدراسة نتائج ميدانية يمكن الاستفادة منها في تطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين خطط استمرارية الأعمال داخل الشركات الصناعية السعودية .

5. تساهم الدراسة في دعم متخذي القرار من خلال تقديم مؤشرات عملية تساعد في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات والحد من أثارها .

6. تستجيب الدراسة للتوجهات الحديثة في الإدارة التي تؤكد أهمية التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الصناعية المعاصرة .

7. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال من خلال تقديم دراسة تطبيقية حديثة يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين والمهتمين بهذا المجال .

8. تساعد نتائج الدراسة في فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مثل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والمرونة التشغيلية وجودة القرارات الإدارية وعلاقتها بإدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال داخل القطاع الصناعي السعودي.

الإطار النظري

ماهية إدارة المخاطر التشغيلية

تعد إدارة المخاطر التشغيلية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. ويقصد بها مجموعة السياسات والإجراءات والأنشطة المنظمة التي تتبناها المؤسسة بهدف التعرف على المخاطر التشغيلية المحتملة وتحليلها وتقييم أثارها ووضع الخطط المناسبة للحد من احتمالية وقوعها أو تقليل أثارها السلبية بما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية. كما تمثل إدارة المخاطر التشغيلية عملية مستمرة ومتكاملة تشمل جميع الإدارات والأنشطة داخل المؤسسة ولا تقتصر على إدارة أو قسم معين بل تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية والتشغيلية بهدف بناء بيئة عمل أكثر استقراراً وقدرة على مواجهة المتغيرات المختلفة (بوداود، 2021).

وتعرف إدارة المخاطر التشغيلية أيضاً بأنها عملية منهجية تعتمد على التحديد المبكر للمخاطر المرتبطة بالموارد البشرية والأنظمة الداخلية والتقنيات والعمليات التشغيلية والعوامل الخارجية ثم تقييم احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها ووضع الإجراءات الوقائية والتصحيحية المناسبة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر في كفاءة المؤسسة أو تعيق تحقيق أهدافها. ويؤكد هذا المفهوم أن نجاح المؤسسة في إدارة المخاطر التشغيلية يعتمد على وجود نظام متكامل يربط بين التخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة المستمرة بما يضمن سرعة الاستجابة للمخاطر وتقليل أثارها المحتملة (Galaiti et al., 2023).

وتتميز إدارة المخاطر التشغيلية بأنها لا تقتصر على معالجة المخاطر بعد وقوعها وإنما تعتمد بصورة أساسية على الإدارة الاستباقية للمخاطر من خلال التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتحليل المؤشرات المبكرة واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حدوث الخطر. كما تعتمد على بناء قواعد بيانات للمخاطر وتطوير أنظمة للإنذار المبكر وإعداد خطط للطوارئ والتعافي بما يسهم في المحافظة على استقرار العمليات التشغيلية وتقليل معدلات التعطل والخسائر التشغيلية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي بصورة مستمرة (Lu & Dai, 2025).

وتتسم إدارة المخاطر التشغيلية بالشمولية والتكامل حيث تشمل جميع عناصر العملية التشغيلية ابتداء من الموارد البشرية والعمليات الإنتاجية والأنظمة التقنية وسلاسل الإمداد وصولاً إلى نظم المعلومات والاتصالات والأمن السيبراني. كما ترتبط بصورة مباشرة بعمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار وإدارة الجودة والتحسين المستمر مما يجعلها أحد المكونات الرئيسة للإدارة الحديثة داخل المؤسسات الصناعية التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين. (Sotamaa et al., 2024)

وتقوم إدارة المخاطر التشغيلية على مجموعة من المبادئ الأساسية من أهمها الاستباقية والاستمرارية والتكامل والمرونة والاعتماد على المعلومات الدقيقة والتحليل العلمي للمخاطر. كما تسعى إلى تحقيق التوازن بين حماية المؤسسة من المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية دون التأثير في كفاءة عملياتها التشغيلية أو قدرتها على تقديم منتجاتها وخدماتها بجودة عالية (خياط، 2019).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل نظاماً إدارياً متكاملاً يهدف إلى حماية المؤسسة من المخاطر المرتبطة بعملياتها التشغيلية من خلال التعرف عليها وتحليلها وتقييمها ووضع

الإجراءات المناسبة للتعامل معها بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز المرونة التنظيمية وضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في المنظمات الحديثة

تنبع أهمية إدارة المخاطر التشغيلية من كونها إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في المحافظة على استقرار عملياتها التشغيلية وضمان استمرارها في تحقيق أهدافها رغم ما تواجهه من تحديات ومخاطر متزايدة. فقد أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع والتطور التقني والمنافسة الشديدة الأمر الذي أدى إلى تنوع مصادر المخاطر وتعقدها مما جعل إدارة المخاطر التشغيلية ضرورة استراتيجية وليست مجرد وظيفة رقابية أو إجراء احترازي يقتصر على التعامل مع المشكلات بعد وقوعها (القحطاني وحسن، 2022).

وتسهم إدارة المخاطر التشغيلية في حماية أصول المؤسسة ومواردها البشرية والمالية والتقنية من خلال التعرف المبكر على مصادر المخاطر ووضع الإجراءات المناسبة للحد من آثارها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر في سير العمليات التشغيلية. كما تساعد الإدارة على توظيف الموارد بكفاءة أعلى وتقليل معدلات الهدر والخسائر وتحسين جودة العمليات التشغيلية بما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة (بكوش، 2022).

كما تؤدي إدارة المخاطر التشغيلية دورا محوريا في دعم عملية اتخاذ القرار حيث توفر للإدارة معلومات دقيقة عن طبيعة المخاطر واحتمالات وقوعها وآثارها المتوقعة والبدائل الممكنة للتعامل معها مما يساعد متخذي القرار على اختيار البدائل الأكثر كفاءة وفعالية وتقليل مستوى عدم التأكد الذي يرافق

القرارات الإدارية في بيئات الأعمال المعاصرة. (Schmidt & Raman, 2022)

وتسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة والاستجابة السريعة للأزمات وتقليل فترات توقف العمليات التشغيلية. كما تساعد على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الاستعداد المسبق والتخطيط الوقائي والتعلم المستمر بما يزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمحافظة على استقرار أعمالها في مختلف الظروف (Steen et al., 2024).

ومن الجوانب المهمة أيضا أن إدارة المخاطر التشغيلية تدعم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال المحافظة على جودة المنتجات والخدمات وتعزيز ثقة العملاء وأصحاب المصالح وتقليل الخسائر التشغيلية وتحسين كفاءة استخدام الموارد. كما تساهم في دعم الابتكار والتحسين المستمر من خلال توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة تساعد العاملين على التركيز في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (لعروسي، 2021).

وتزداد أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في الشركات الصناعية بوجه خاص نظرا لطبيعة العمليات الإنتاجية وما يرتبط بها من مخاطر تتعلق بالمعدات والآلات وسلامة العاملين وسلاسل الإمداد وجودة الإنتاج والأنظمة التقنية. ولذلك فإن تطبيق إدارة فعالة للمخاطر التشغيلية يساهم في تقليل احتمالات تعطل خطوط الإنتاج والحد من الخسائر المالية وتحسين مستويات السلامة المهنية والمحافظة على استمرارية العمليات الإنتاجية حتى في ظل الظروف الطارئة (معدن، 2026).

وبناء على ما سبق يتضح أن إدارة المخاطر التشغيلية أصبحت من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة واستدامتها إذ تساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحسين جودة القرارات الإدارية ورفع مستوى المرونة التنظيمية وتقليل الخسائر والمحافظة على استمرارية الأعمال بما يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

أهداف إدارة المخاطر التشغيلية

تهدف إدارة المخاطر التشغيلية إلى حماية المؤسسة من الآثار السلبية للمخاطر التي قد تواجه عملياتها التشغيلية من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تساعد على التعرف المبكر على المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها. ويعد الهدف الرئيس لإدارة المخاطر التشغيلية هو المحافظة على استقرار العمليات التشغيلية وضمان استمرارها بأعلى مستويات الكفاءة والجودة مع تقليل احتمالات التعطل والخسائر الناتجة عن المخاطر المختلفة. (Bida & Nathoo, 2024)

ومن أهم أهداف إدارة المخاطر التشغيلية بناء نظام متكامل لرصد المخاطر التشغيلية بصورة مستمرة بما يساعد الإدارة على اكتشاف مصادر المخاطر قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. كما تهدف إلى تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتطوير سيناريوهات متعددة للتعامل معها بما يحد من أثارها السلبية ويعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المختلفة (Çetinyokuş, 2024).

كما تهدف إدارة المخاطر التشغيلية إلى تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة حول طبيعة المخاطر ومستوى تأثيرها واحتمالات وقوعها والبدائل المناسبة للتعامل معها الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية ويحد من القرارات العشوائية التي قد تزيد من حجم المخاطر التشغيلية (حمادنة، 2020).

وتهدف كذلك إلى المحافظة على الموارد البشرية والمالية والتقنية للمؤسسة من خلال تقليل معدلات الفاقد والهدر والخسائر التشغيلية وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة. كما تسعى إلى رفع مستوى السلامة المهنية وحماية العاملين والمعدات والأنظمة التشغيلية بما يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر أمناً واستقراراً (حاوي، 2019).

ومن الأهداف الأساسية أيضا دعم استمرارية الأعمال وتعزيز المرونة التشغيلية من خلال إعداد خطط للطوارئ والتعافي وضمان استمرار العمليات الحيوية في حالات الأزمات والكوارث. كما تسعى إدارة المخاطر التشغيلية إلى تقليل فترات توقف الأعمال والمحافظة على مستوى الخدمات والإنتاج بما يحقق رضا العملاء ويعزز ثقة أصحاب المصالح في المؤسسة. (Galaiti et al., 2023)

وتهدف إدارة المخاطر التشغيلية كذلك إلى تعزيز الالتزام بالأنظمة واللوائح والمعايير المحلية والدولية وتحسين مستوى الحوكمة والرقابة الداخلية داخل المؤسسة بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والتميز التنظيمي. كما تساعد على نشر ثقافة الوعي بالمخاطر بين العاملين وتشجيعهم على المشاركة في تحديد المخاطر والإبلاغ عنها بما يدعم التحسين المستمر ويعزز كفاءة المؤسسة في مواجهة التحديات المستقبلية (الغامدي، 2022).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن أهداف إدارة المخاطر التشغيلية لا تقتصر على الحد من المخاطر والخسائر فحسب وإنما تمتد لتشمل دعم استمرارية الأعمال وتحسين جودة الأداء وتعزيز المرونة التنظيمية وحماية الموارد وتحقيق الاستدامة المؤسسية وهو ما يجعلها أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق النجاح والتميز طويل الأجل.

مبادئ وأطر ومعايير إدارة المخاطر التشغيلية

تعتمد إدارة المخاطر التشغيلية على مجموعة من المبادئ والأطر والمعايير التي تهدف إلى بناء نظام متكامل يساعد المؤسسات على التعرف على المخاطر التشغيلية وتحليلها وإدارتها بصورة فعالة بما يحقق استقرار العمليات التشغيلية ويعزز استمرارية الأعمال. وقد أصبحت هذه المبادئ تمثل الأساس الذي تستند إليه المؤسسات الحديثة في تطوير سياساتها وإجراءاتها الخاصة بإدارة المخاطر بما ينسجم مع طبيعة أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية. وتتميز هذه المبادئ بالشمولية والمرونة وقابليتها للتطبيق في

مختلف القطاعات الصناعية والخدمية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية (بوداود، 2021).

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة المخاطر التشغيلية مبدأ التكامل الذي يؤكد أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً أساسياً من جميع العمليات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسة وأن ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار وإدارة الأداء والرقابة الداخلية. ويعني ذلك أن إدارة المخاطر ليست مسؤولية إدارة معينة وإنما مسؤولية مشتركة تشمل جميع الإدارات والمستويات التنظيمية بما يضمن وجود رؤية موحدة للتعامل مع المخاطر وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. (Galaiti et al., 2023)

ويعد مبدأ الاستباقية من المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر التشغيلية حيث يعتمد على التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها والعمل على تحديد أسبابها وتحليل آثارها ووضع الإجراءات الوقائية المناسبة للحد من احتمالات حدوثها أو تقليل آثارها السلبية. ويؤدي هذا المبدأ إلى تقليل الاعتماد على الحلول العلاجية بعد وقوع الأزمات واستبدالها بسياسات وقائية تضمن استمرار العمليات التشغيلية بأقل قدر ممكن من الخسائر. (Lu & Dai, 2025)

كما تستند إدارة المخاطر التشغيلية إلى مبدأ التحسين المستمر الذي يقوم على مراجعة نظام إدارة المخاطر بصورة دورية وتحديث السياسات والإجراءات والخطط وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة. ويساعد هذا المبدأ على رفع كفاءة النظام وتحسين قدرته على التعامل مع المخاطر الجديدة التي قد تظهر نتيجة التطورات التقنية أو التنظيمية أو الاقتصادية بما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة. (Steen et al., 2024)

ومن المبادئ المهمة كذلك مبدأ الشفافية والمساءلة الذي يقتضي وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة مع توفير قنوات اتصال فعالة تضمن سرعة الإبلاغ عن المخاطر وتبادل المعلومات بين مختلف الإدارات. كما يسهم هذا المبدأ في تعزيز الرقابة الداخلية وتحسين

جودة القرارات الإدارية وزيادة ثقة أصحاب المصالح في قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بصورة فعالة (خياط، 2019).

وتستند إدارة المخاطر التشغيلية إلى عدد من الأطر والمعايير الدولية التي تسهم في توحيد الممارسات وتحسين كفاءة تطبيقها داخل المؤسسات. ويعد إطار إدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن لجنة المنظمات الراعية COSO من أكثر الأطر استخداماً حيث يقدم منهاجاً متكاملًا يربط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية والحوكمة والرقابة الداخلية واتخاذ القرار. كما يركز هذا الإطار على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها بصورة مستمرة بما يضمن تحقيق القيمة للمؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستمرار (القحطاني وحسن، 2022).

ويعد معيار ISO 31000 من أبرز المعايير الدولية في مجال إدارة المخاطر حيث يقدم مجموعة من المبادئ والإرشادات التي تساعد المؤسسات على تصميم وتنفيذ وتحسين أنظمة إدارة المخاطر بصورة منهجية. ويركز هذا المعيار على دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية وربطها بالتخطيط والقيادة والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتقليل مستوى عدم التأكد في بيئة الأعمال. (Bida & Nathoo, 2024).

كما تعتمد العديد من المؤسسات الصناعية على معيار ISO 22301 الخاص بإدارة استمرارية الأعمال باعتباره مكملاً لإدارة المخاطر التشغيلية حيث يركز على إعداد خطط استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات والتعافي من الكوارث بما يضمن استمرار العمليات الحيوية وتقليل آثار المخاطر التشغيلية على المؤسسة. ويساعد التكامل بين معايير إدارة المخاطر ومعايير استمرارية الأعمال في بناء منظومة متكاملة تعزز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستدامة التشغيلية (الغامدي، 2022).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن مبادئ وأطر ومعايير إدارة المخاطر التشغيلية تمثل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في بناء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر من خلال التكامل والاستباقية والتحسين

المستمر والالتزام بالمعايير الدولية بما يسهم في حماية الموارد وتحسين جودة الأداء وتعزيز استمرارية الأعمال وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

مراحل عملية إدارة المخاطر التشغيلية

تمثل إدارة المخاطر التشغيلية عملية إدارية متكاملة تتكون من مجموعة من المراحل المترابطة التي تبدأ بتحديد المخاطر وتنتهي بمتابعة نتائج معالجتها وتقييم فاعلية الإجراءات المتخذة. ويؤدي الالتزام بهذه المراحل إلى بناء نظام فعال لإدارة المخاطر يسهم في حماية المؤسسة من الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والاستقرار في العمليات التشغيلية. كما تساعد هذه المراحل على توفير منهجية علمية ومنظمة للتعامل مع مختلف أنواع المخاطر بما يدعم جودة القرارات الإدارية ويعزز استمرارية الأعمال (لعروسي، 2021).

تبدأ عملية إدارة المخاطر التشغيلية بمرحلة تحديد المخاطر والتي تعد من أهم مراحل العملية بأكملها حيث يتم خلالها التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في العمليات التشغيلية للمؤسسة سواء كانت مرتبطة بالموارد البشرية أو المعدات أو الأنظمة التقنية أو سلاسل الإمداد أو البيئة الخارجية. وتعتمد هذه المرحلة على جمع المعلومات وتحليل البيانات والاستفادة من الخبرات السابقة والتقارير الفنية من أجل تكوين صورة شاملة عن مصادر المخاطر المحتملة. (Sotamaa et al., 2024)

وتأتي بعد ذلك مرحلة تحليل المخاطر التي تهدف إلى دراسة طبيعة كل خطر وأسبابه والعوامل المؤدية إليه ومدى تأثيره في العمليات التشغيلية. كما يتم خلال هذه المرحلة تحليل احتمالية وقوع الخطر وحجم تأثيره المتوقع باستخدام أساليب كمية وكيفية تساعد الإدارة على فهم طبيعة المخاطر وترتيبها وفقاً لدرجة خطورتها بما يسهم في توجيه الموارد نحو المخاطر الأكثر تأثيراً. (Schmidt & Raman, 2022)

أما المرحلة الثالثة فهي تقييم المخاطر حيث يتم مقارنة نتائج تحليل المخاطر بالمعايير والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة لتحديد مستوى المخاطر المقبول وغير المقبول وترتيب المخاطر حسب أولويات المعالجة. وتسهم هذه المرحلة في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن كيفية التعامل مع كل خطر وفقاً لمستوى تأثيره واحتمالية حدوثه (حمادنة، 2020).

وتتمثل المرحلة الرابعة في وضع استراتيجيات الاستجابة للمخاطر حيث يتم اختيار الإجراءات المناسبة للتعامل مع كل خطر وتشمل تجنب الخطر أو تقليل احتمالية حدوثه أو الحد من آثاره أو نقل الخطر إلى جهات أخرى مثل شركات التأمين أو قبول الخطر في الحالات التي تكون فيها تكلفة المعالجة أعلى من حجم تأثيره المتوقع. وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة المخاطر لأنها تحدد الأساليب العملية التي ستبناها المؤسسة في مواجهة المخاطر المختلفة. (Bida & Nathoo, 2024)

وتلي ذلك مرحلة تنفيذ خطط إدارة المخاطر حيث يتم تطبيق الإجراءات الوقائية والتصحيحية التي تم اعتمادها وتوزيع المسؤوليات بين الإدارات المختلفة وتوفير الموارد البشرية والتقنية والمالية اللازمة لضمان نجاح تنفيذ الخطط. كما تشمل هذه المرحلة تدريب العاملين على الإجراءات الجديدة ورفع مستوى جاهزيتهم للتعامل مع المواقف الطارئة (حاوي، 2019).

أما المرحلة الأخيرة فهي المتابعة والمراجعة والتحسين المستمر حيث يتم تقييم مدى فاعلية الإجراءات المطبقة ومراقبة مستوى المخاطر بصورة مستمرة واكتشاف أي مخاطر جديدة قد تظهر نتيجة التغيرات الداخلية أو الخارجية. كما يتم تحديث سجل المخاطر والسياسات والإجراءات بصورة دورية بما يضمن استمرار كفاءة نظام إدارة المخاطر التشغيلية وتحقيق أهدافه على المدى الطويل. (Çetinyokuş, 2024)

وبناء على ما سبق فإن نجاح إدارة المخاطر التشغيلية يعتمد على التطبيق المتكامل لجميع هذه المراحل بصورة مستمرة ومتراصة إذ إن أي قصور في إحدى المراحل قد ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة النظام بأكمله ويؤثر في قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر والمحافظة على استمرارية أعمالها.

أنواع المخاطر التشغيلية التي تواجه الشركات الصناعية

تواجه الشركات الصناعية العديد من المخاطر التشغيلية التي تختلف في طبيعتها ومصادرها ودرجة تأثيرها على العمليات التشغيلية واستمرارية الأعمال. ويؤدي تنوع هذه المخاطر إلى ضرورة وجود نظام متكامل لإدارتها يعتمد على تحديدها وتحليلها بصورة مستمرة ووضع الإجراءات المناسبة للحد من آثارها السلبية. كما أن طبيعة القطاع الصناعي بما يتضمنه من عمليات إنتاج معقدة واستخدام للمعدات والتقنيات الحديثة تجعل الشركات الصناعية أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية مقارنة بالعديد من القطاعات الأخرى (بكوش، 2022).

ومن أبرز أنواع المخاطر التشغيلية مخاطر الموارد البشرية التي تنتج عن نقص الكفاءات أو ضعف التدريب أو ارتفاع معدل دوران العاملين أو الأخطاء البشرية أثناء تنفيذ العمليات التشغيلية. وتعد هذه المخاطر من أكثر المخاطر تأثيراً على كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات وسلامة العاملين الأمر الذي يتطلب الاستثمار المستمر في التدريب والتأهيل وتنمية المهارات المهنية (سعودي، 2020).

كما تواجه الشركات الصناعية المخاطر التقنية التي ترتبط بالأعطال المفاجئة في المعدات والآلات وأنظمة الإنتاج وأنظمة المعلومات إضافة إلى مخاطر الأمن السيبراني والهجمات الإلكترونية التي قد تؤدي إلى تعطيل العمليات أو فقدان البيانات الحيوية. وقد ازدادت أهمية هذه المخاطر مع التوسع في تطبيقات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي داخل القطاع الصناعي (Lu & Dai, 2025).

وتشمل المخاطر التشغيلية أيضاً مخاطر العمليات والإنتاج التي تنتج عن الأخطاء في تصميم العمليات أو ضعف إجراءات التشغيل أو انخفاض جودة المواد الخام أو عدم الالتزام بالمواصفات الفنية مما يؤدي

إلى انخفاض جودة المنتجات أو زيادة معدلات الهدر أو توقف خطوط الإنتاج وما يترتب على ذلك من خسائر مالية وتشغيلية. (Schmidt & Raman, 2022)

وتعد مخاطر سلاسل الإمداد من المخاطر المهمة التي تواجه الشركات الصناعية حيث قد تتعرض المؤسسة إلى تأخر وصول المواد الخام أو انقطاع الإمدادات أو ارتفاع تكاليف النقل أو اضطرابات الأسواق العالمية وهو ما يؤثر بصورة مباشرة في استمرارية الإنتاج وقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء. (Ataburo et al., 2024)

كما تواجه الشركات الصناعية المخاطر البيئية والصحية والسلامة المهنية الناتجة عن الحوادث الصناعية أو الحرائق أو الانفجارات أو تسرب المواد الخطرة أو عدم الالتزام بإجراءات السلامة المهنية. وتمثل هذه المخاطر تهديدا مباشرا للعاملين والممتلكات والبيئة وقد تؤدي إلى خسائر كبيرة إذا لم تتم إدارتها بصورة فعالة (نعمة، 2017).

ومن المخاطر المهمة كذلك المخاطر القانونية والتنظيمية التي تنشأ نتيجة عدم الالتزام بالأنظمة واللوائح والتشريعات المحلية والدولية أو التغيرات المستمرة في القوانين المنظمة للنشاط الصناعي مما قد يعرض المؤسسة إلى عقوبات مالية أو قانونية تؤثر في سمعتها واستمرارية أعمالها (القحطاني وحسن، 2022). وتواجه المؤسسات الصناعية أيضا المخاطر الخارجية التي تشمل الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والتغيرات السياسية والأوبئة العالمية وتقلبات الأسواق والطاقة وهي مخاطر يصعب التحكم في أسبابها إلا أن المؤسسة تستطيع الحد من أثارها من خلال إعداد خطط للطوارئ واستمرارية الأعمال ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية. (Dohmen et al., 2023)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن الشركات الصناعية تواجه مجموعة متنوعة ومتشابكة من المخاطر التشغيلية التي تتطلب تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر تقوم على التحديد المبكر والتحليل العلمي

والتقييم المستمر ووضع الإجراءات الوقائية وخطط الاستجابة المناسبة بما يسهم في حماية الموارد وتعزيز استمرارية الأعمال وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

ماهية استمرارية الأعمال

تمثل استمرارية الأعمال أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في المؤسسات المعاصرة نتيجة تزايد المخاطر والأزمات التي أصبحت تهدد استقرار الأعمال واستدامتها. ويقصد باستمرارية الأعمال قدرة المؤسسة على المحافظة على تنفيذ أنشطتها الأساسية وتقديم منتجاتها وخدماتها بصورة مستمرة حتى في ظل تعرضها للأزمات أو الكوارث أو الاضطرابات التشغيلية مع ضمان سرعة استعادة العمليات الطبيعية وتقليل الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن. ويعتمد هذا المفهوم على التخطيط المسبق والاستعداد الدائم لمواجهة الأحداث غير المتوقعة من خلال إعداد السياسات والخطط والإجراءات التي تكفل استمرار الأعمال وحماية الموارد والأصول وتحقيق الأهداف المؤسسية دون انقطاع مؤثر في الأداء أو الخدمات المقدمة (الغامدي، 2022).

كما تعرف استمرارية الأعمال بأنها منظومة إدارية متكاملة تهدف إلى حماية العمليات الحيوية للمؤسسة وضمان استمرارها في جميع الظروف من خلال تحديد الأنشطة الحرجة وتحليل المخاطر المحتملة ووضع خطط للطوارئ والتعافي وإدارة الأزمات بما يمكن المؤسسة من مواصلة أعمالها وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر التشغيلية أو الكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية أو الأعطال التقنية. ويؤكد هذا المفهوم أن استمرارية الأعمال لا تقتصر على مرحلة الاستجابة للأزمات وإنما تبدأ قبل وقوعها من خلال الاستعداد والتخطيط الوقائي وتنتهي بعد التعافي الكامل واستعادة الأداء الطبيعي للمؤسسة (Galaiti et al., 2023).

وتقوم استمرارية الأعمال على مبدأ المحافظة على الأنشطة الأساسية التي تمثل جوهر عمل المؤسسة وعدم السماح بتوقفها مهما كانت طبيعة المخاطر التي تتعرض لها. ولذلك فإنها تتطلب وجود خطط

واضحة لتحديد الأولويات التشغيلية وتخصيص الموارد اللازمة وضمان استمرارية سلاسل الإمداد وحماية البيانات والمعلومات والبنية التحتية والموارد البشرية بما يسهم في استمرار تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء دون تأثير كبير على مستوى الجودة أو الكفاءة التشغيلية. (Steen et al., 2024)

كما ترتبط استمرارية الأعمال ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر التشغيلية إذ تعتمد بصورة كبيرة على نتائج عمليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها عند إعداد خطط الطوارئ والتعافي. وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة في إدارة مخاطرها التشغيلية زادت قدرتها على بناء خطط فعالة لاستمرارية الأعمال والتعامل مع الأزمات بطريقة تقلل من حجم الخسائر وتسرع من استعادة العمليات التشغيلية إلى مستوياتها الطبيعية. ولهذا أصبحت استمرارية الأعمال تمثل أحد المكونات الأساسية للحوكمة المؤسسية والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية الحديثة. (Çetinyokuş, 2024)

وتتميز استمرارية الأعمال بأنها عملية مستمرة وليست خطة ثابتة حيث تتطلب المراجعة الدورية والتحديث المستمر وفقاً للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل والتقنيات المستخدمة وطبيعة المخاطر المحتملة. كما تعتمد على إجراء الاختبارات والمحاكاة الدورية للتأكد من جاهزية الخطط وفعاليتها الإجراءات ومدى قدرة العاملين على تنفيذها في الوقت المناسب بما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على مواجهة الأزمات بكفاءة عالية. (Bida & Nathoo, 2024)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن استمرارية الأعمال تمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يهدف إلى ضمان استمرار العمليات الحيوية للمؤسسة وحماية مواردها وتقليل آثار المخاطر والأزمات من خلال التخطيط المسبق والاستعداد الدائم وإدارة الطوارئ والتعافي بما يسهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

أهمية استمرارية الأعمال في المؤسسات الصناعية

تكتسب استمرارية الأعمال أهمية كبيرة في المؤسسات الصناعية نظرا لطبيعة الأنشطة الإنتاجية التي تعتمد على التشغيل المستمر وتكامل العمليات الصناعية وسلاسل الإمداد والموارد البشرية والتقنيات الحديثة. ويؤدي أي توقف في هذه العمليات إلى خسائر مالية كبيرة وتأخير في الإنتاج وانخفاض مستوى رضا العملاء وتأثر السمعة المؤسسية. ومن هنا أصبحت استمرارية الأعمال إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات الصناعية لضمان المحافظة على كفاءة عملياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في مختلف الظروف (حاوي، 2019).

وتسهم استمرارية الأعمال في حماية المؤسسات الصناعية من الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية من خلال توفير خطط واضحة للاستجابة للطوارئ وإدارة الأزمات واستعادة العمليات الحيوية بأسرع وقت ممكن. كما تساعد على تقليل فترات التوقف وتقليل حجم الخسائر المالية والتشغيلية الناتجة عن الأعطال الفنية أو الكوارث الطبيعية أو الهجمات السيبرانية أو اضطرابات سلاسل الإمداد وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على استقرار المؤسسة واستدامة نشاطها. (Dohmen et al., 2023)

كما تؤدي استمرارية الأعمال دورا مهما في تعزيز ثقة العملاء والموردين والمستثمرين بالمؤسسة إذ تعكس قدرتها على الوفاء بالتزاماتها والمحافظة على تقديم منتجاتها وخدماتها حتى في أوقات الأزمات. وتسهم هذه الثقة في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها على المحافظة على حصتها السوقية واستقطاب فرص استثمارية جديدة وتحقيق النمو المستدام (بكوش، 2022).

وتساعد استمرارية الأعمال أيضا في رفع مستوى المرونة التنظيمية للمؤسسات الصناعية من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات السريعة والاستجابة الفورية للأزمات والتحديات المختلفة. كما تسهم في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة وتحسين التنسيق في أثناء تنفيذ خطط الطوارئ والتعافي بما يزيد من كفاءة الأداء ويحد من الآثار السلبية للأحداث الطارئة. (Ataburo et al., 2024)

ومن الجوانب المهمة كذلك أن استمرارية الأعمال تدعم حماية الموارد البشرية والمادية والتقنية للمؤسسة من خلال وضع إجراءات واضحة لضمان سلامة العاملين وحماية الأصول والأنظمة والمعلومات واستمرار توافر الموارد اللازمة للإنتاج. كما تساعد على تقليل المخاطر القانونية والتنظيمية الناتجة عن توقف الأعمال أو الإخلال بالتزامات المؤسسة تجاه الجهات الرقابية والعملاء والشركاء (القحطاني وحسن، 2022).

وتسهم استمرارية الأعمال في دعم عمليات التحسين المستمر داخل المؤسسات الصناعية حيث تساعد على مراجعة العمليات التشغيلية بصورة دورية واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها وتطوير السياسات والإجراءات بما يرفع من كفاءة الأداء ويزيد من قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر المستقبلية بكفاءة أعلى (معدن، 2026).

وبناء على ما سبق يتضح أن استمرارية الأعمال تمثل ضرورة استراتيجية للمؤسسات الصناعية لأنها تسهم في حماية العمليات التشغيلية وتعزيز المرونة التنظيمية وتقليل الخسائر والمحافظة على ثقة أصحاب المصالح وضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية في بيئة أعمال تنسم بالتغير المستمر.

متطلبات و أبعاد استمرارية الأعمال

تعتمد استمرارية الأعمال على مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها داخل المؤسسة حتى تتمكن من الاستجابة الفعالة للمخاطر والأزمات وضمان استمرار عملياتها التشغيلية دون انقطاع مؤثر. وتتمثل أولى هذه المتطلبات في وجود دعم واضح من الإدارة العليا التي تتحمل مسؤولية تبني سياسات استمرارية الأعمال وتوفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتطبيقها ومتابعة تنفيذها بصورة

مستمرة. كما يعد التزام القيادة المؤسسية عاملاً رئيساً في نجاح برامج استمرارية الأعمال وترسيخ ثقافتها داخل المؤسسة (الغامدي، 2022).

ويعد تحليل تأثير الأعمال من أهم متطلبات استمرارية الأعمال حيث يساعد المؤسسة على تحديد الأنشطة الحيوية والأولويات التشغيلية وتقدير الآثار المحتملة لتوقف كل نشاط وتحديد الحد الأقصى المقبول لفترات التوقف. كما يساهم هذا التحليل في توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر أهمية ووضع خطط مناسبة لاستعادتها في أسرع وقت ممكن عند حدوث الأزمات. (Galaitis et al., 2023)

ومن المتطلبات الأساسية أيضاً وجود نظام فعال لإدارة المخاطر التشغيلية يعتمد على التحديد المستمر للمخاطر وتحليلها وتقييمها وربط نتائجها بخطط استمرارية الأعمال. ويساعد هذا التكامل في إعداد سيناريوهات واقعية للأزمات المحتملة ووضع إجراءات استجابة مناسبة لكل نوع من أنواع المخاطر بما يعزز جاهزية المؤسسة ويزيد من قدرتها على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة. (Steen et al., 2024)

كما تتطلب استمرارية الأعمال إعداد خطط شاملة للطوارئ والتعافي تتضمن توزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد وسائل الاتصال البديلة وآليات استعادة الأنظمة والبيانات واستمرار الخدمات الأساسية. ويجب أن تكون هذه الخطط قابلة للتنفيذ ويتم اختبارها بصورة دورية للتأكد من جاهزيتها وفعاليتها في مختلف الظروف التشغيلية. (Çetinyokuş, 2024)

وتتمثل الأبعاد الرئيسة لاستمرارية الأعمال في البعد التنظيمي الذي يشمل السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية الداعمة لاستمرارية الأعمال والبعد البشري الذي يركز على تأهيل العاملين وتدريبهم ورفع مستوى الوعي لديهم بآليات التعامل مع الأزمات والطوارئ بما يضمن سرعة الاستجابة وتقليل الأخطاء أثناء تنفيذ الخطط (حاوي، 2019).

ويشمل مفهوم استمرارية الأعمال أيضا البعد التقني الذي يرتبط بحماية أنظمة المعلومات وقواعد البيانات والبنية التحتية الرقمية وضمان استمرار عملها حتى في حالات الأعطال أو الهجمات الإلكترونية. كما يتضمن البعد التشغيلي الذي يركز على استمرار عمليات الإنتاج وسلاسل الإمداد والخدمات الأساسية والقدرة على استعادة الأنشطة التشغيلية الحيوية في أقل وقت ممكن وبأقل خسائر ممكنة (Lu & Dai, 2025).

ويمثل البعد الاستراتيجي أحد أهم أبعاد استمرارية الأعمال لأنه يربط خطط الاستمرارية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويضمن توافقها مع خطط إدارة المخاطر والتنمية المستدامة والمرونة التنظيمية. كما يساهم هذا البعد في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستقبلية والمحافظة على ميزتها التنافسية واستدامة أدائها في بيئة أعمال متغيرة باستمرار. (Bida & Nathoo, 2024)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن نجاح استمرارية الأعمال يعتمد على توافر مجموعة متكاملة من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية والتشغيلية والاستراتيجية التي تعمل بصورة مترابطة لضمان استمرار الأنشطة الحيوية للمؤسسة وتقليل آثار الأزمات والمخاطر وتعزيز قدرتها على التعافي السريع وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

العوامل المؤثرة في استمرارية الأعمال

تتأثر استمرارية الأعمال بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد قدرة المؤسسة على الاستمرار في أداء عملياتها التشغيلية والمحافظة على تقديم منتجاتها وخدماتها عند التعرض للمخاطر والأزمات. وتختلف درجة تأثير هذه العوامل باختلاف طبيعة المؤسسة وحجمها والقطاع الذي تعمل فيه إلا أنها تشترك جميعا في تأثيرها المباشر في مستوى جاهزية المؤسسة وقدرتها على مواجهة المتغيرات والاضطرابات المختلفة. ولذلك فإن فهم هذه العوامل وتحليلها بصورة مستمرة يمثل خطوة أساسية في بناء نظام فعال لاستمرارية الأعمال وتحقيق الاستدامة المؤسسية. (Steen et al., 2024)

ويعد دعم الإدارة العليا من أهم العوامل المؤثرة في استمرارية الأعمال إذ يعتمد نجاح برامج الاستمرارية بدرجة كبيرة على التزام القيادات الإدارية بتبني هذا المفهوم وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه ومتابعة تطبيقه بصورة مستمرة. كما تسهم الإدارة العليا في نشر ثقافة استمرارية الأعمال داخل المؤسسة وربطها بالأهداف الاستراتيجية والسياسات التنظيمية بما يضمن تكامل الجهود بين مختلف الإدارات ويزيد من فاعلية الاستجابة للمخاطر والأزمات (الغامدي، 2022).

وتعد الثقافة التنظيمية من العوامل الرئيسة التي تؤثر في استمرارية الأعمال حيث تساعد الثقافة الداعمة على تعزيز الوعي بالمخاطر وتشجيع العاملين على المشاركة في تحديد مصادر الخطر والإبلاغ عنها والالتزام بإجراءات الطوارئ وخطط التعافي. كما تؤدي الثقافة التنظيمية الإيجابية إلى رفع مستوى التعاون بين الإدارات وتحسين سرعة الاستجابة للأحداث الطارئة وتقليل الأخطاء البشرية أثناء تنفيذ خطط الاستمرارية (القحطاني وحسن، 2022).

كما تؤثر كفاءة الموارد البشرية بصورة مباشرة في نجاح استمرارية الأعمال إذ تمثل الكوادر البشرية المؤهلة العنصر الرئيس في تنفيذ خطط الطوارئ وإدارة الأزمات واستعادة العمليات التشغيلية. ولذلك فإن التدريب المستمر وتنمية المهارات وإجراء التمارين والمحاكاة الدورية يسهم في رفع مستوى الجاهزية وتحسين قدرة العاملين على التعامل مع مختلف السيناريوهات المحتملة بكفاءة وفاعلية (حاوي، 2019).

وتعد البنية التحتية التقنية من العوامل الأساسية المؤثرة في استمرارية الأعمال حيث تعتمد المؤسسات الصناعية بصورة متزايدة على أنظمة المعلومات والتقنيات الرقمية في إدارة عملياتها اليومية. ويؤدي توافر أنظمة معلومات آمنة وقواعد بيانات محمية وشبكات اتصالات موثوقة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على مواصلة أعمالها واستعادة عملياتها بسرعة في حال حدوث أعطال أو هجمات إلكترونية أو كوارث

تقنية. (Lu & Dai, 2025)

كما تمثل كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية عاملا محوريا في نجاح استمرارية الأعمال لأن تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها بصورة مستمرة يساعد المؤسسة على الاستعداد المبكر ووضع الإجراءات الوقائية المناسبة قبل وقوع الأزمات. وكلما ارتفع مستوى نضج نظام إدارة المخاطر التشغيلية زادت قدرة المؤسسة على تقليل الخسائر وتعزيز سرعة التعافي والمحافظة على استقرار عملياتها التشغيلية (Galaitsi et al., 2023).

وتؤثر سلاسل الإمداد واستقرار الموردين بصورة كبيرة في استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الصناعية إذ إن أي انقطاع في توريد المواد الخام أو الخدمات الأساسية قد يؤدي إلى توقف الإنتاج وتعطل العمليات التشغيلية. ولذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى تنويع الموردين وبناء خطط بديلة لسلاسل الإمداد وتعزيز مرونتها بما يقلل من تأثير الاضطرابات الخارجية على استمرار الأعمال (Ataburo et al., 2024).

كما تؤثر البيئة الخارجية بما تتضمنه من متغيرات اقتصادية وسياسية وتشريعية وتقنية وبيئية في قدرة المؤسسات على المحافظة على استمرارية أعمالها. ولذلك يتطلب الأمر متابعة مستمرة لهذه المتغيرات وتحليل آثارها المحتملة وإدراجها ضمن خطط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بما يساعد المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة والمحافظة على استدامة عملياتها (Dohmen et al., 2023).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن استمرارية الأعمال تتأثر بمجموعة متكاملة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية والإدارية والخارجية وأن نجاح المؤسسة في إدارة هذه العوامل بصورة متوازنة يساهم في رفع جاهزيتها لمواجهة الأزمات وتعزيز قدرتها على المحافظة على استقرار عملياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

دور إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال

تمثل إدارة المخاطر التشغيلية أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تعزيز استمرارية الأعمال نظراً لدورها في التعرف المبكر على مصادر المخاطر وتحليلها ووضع الإجراءات الوقائية المناسبة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر في سير العمليات التشغيلية. وقد أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية في الوقت الحالي جزءاً لا يتجزأ من أنظمة استمرارية الأعمال لأنها توفر الأساس الذي تبنى عليه خطط الطوارئ والتعافي والاستجابة للأزمات بما يضمن استمرار المؤسسة في أداء وظائفها الأساسية بكفاءة وفعالية. (Galaiti et al., 2023)

وتسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال تحديد الأنشطة الأكثر عرضة للمخاطر وتحليل نقاط الضعف في العمليات التشغيلية ووضع الإجراءات المناسبة لمعالجتها قبل حدوث أي اضطرابات. كما تساعد في بناء سجل شامل للمخاطر التشغيلية يتضمن مصادر الخطر واحتمالات وقوعه وآثاره المتوقعة والإجراءات الوقائية المقترحة الأمر الذي يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استباقية تحد من احتمالات توقف الأعمال (معدن، 2026).

كما تؤدي إدارة المخاطر التشغيلية دوراً مهماً في إعداد خطط الطوارئ وخطط التعافي من خلال توفير معلومات دقيقة عن طبيعة المخاطر ومستوى تأثيرها على الأنشطة الحيوية للمؤسسة. ويساعد ذلك على تحديد أولويات الاستجابة وتوزيع الموارد بصورة فعالة وضمان استعادة العمليات التشغيلية في أقصر وقت ممكن وبأقل خسائر ممكنة وهو ما يعزز استقرار المؤسسة ويحد من الآثار الاقتصادية والتشغيلية للأزمات. (Çetinyokuş, 2024)

وتساعد إدارة المخاطر التشغيلية أيضاً في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية من خلال التدريب المستمر للعاملين وإجراء الاختبارات والمحاكاة الدورية لخطط الطوارئ وتقييم كفاءة إجراءات الاستجابة. كما

تسهم في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة وتحسين قنوات الاتصال أثناء الأزمات بما يزيد من سرعة اتخاذ القرار ويقلل من احتمالات حدوث الارتباك أو تعطل العمليات التشغيلية (الغامدي، 2022).

ومن الأدوار المهمة كذلك دعم المرونة التشغيلية للمؤسسة إذ تساعد إدارة المخاطر التشغيلية على تطوير البدائل التشغيلية وتنويع مصادر الموارد وسلاسل الإمداد وتعزيز أمن المعلومات والبنية التقنية بما يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والمحافظة على استمرار عملياتها حتى في الظروف الاستثنائية. (Bida & Nathoo, 2024)

كما تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين جودة القرارات الإدارية المتعلقة باستمرارية الأعمال من خلال توفير بيانات دقيقة وتحليلات علمية تساعد متخذي القرار على اختيار البدائل الأكثر ملاءمة لمواجهة المخاطر وتقليل أثارها. ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بما ينعكس إيجابيا على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية (Schmidt & Raman, 2022).

وبناء على ما سبق يتضح أن إدارة المخاطر التشغيلية تؤدي دورا محوريا في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال الوقاية من المخاطر وتقليل أثارها وتحسين الجاهزية المؤسسية ورفع كفاءة الاستجابة للأزمات وضمان استعادة العمليات التشغيلية بسرعة وكفاءة بما يسهم في تحقيق الاستقرار والاستدامة داخل المؤسسات الصناعية.

العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال

ترتبط إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال بعلاقة تكاملية وثيقة حيث تمثل إدارة المخاطر التشغيلية الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في بناء منظومة فعالة لاستمرارية الأعمال. فنجاح

خطط استمرارية الأعمال يعتمد بصورة كبيرة على قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر التشغيلية وتحليلها وتقييمها بصورة دقيقة قبل وضع إجراءات الاستجابة والتعافي. ولذلك فإن إدارة المخاطر التشغيلية تعد المدخل الرئيس الذي تبدأ منه جميع برامج استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الحديثة (Steen et al., 2024).

وتقوم هذه العلاقة على مبدأ أن إدارة المخاطر التشغيلية تركز على الوقاية من المخاطر وتقليل احتمالات وقوعها بينما تركز استمرارية الأعمال على ضمان استمرار الأنشطة الحيوية للمؤسسة في حال وقوع تلك المخاطر رغم الإجراءات الوقائية المتخذة. وبهذا فإن إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال لا تمثلان نظامين منفصلين وإنما يشكلان منظومة متكاملة تبدأ بالتنبؤ بالمخاطر وتنتهي بالتعافي واستعادة العمليات التشغيلية بصورة طبيعية. (Galaitsi et al., 2023)

كما تؤدي إدارة المخاطر التشغيلية إلى تحسين جودة خطط استمرارية الأعمال من خلال توفير معلومات دقيقة عن مصادر المخاطر ومستويات تأثيرها والأنشطة الأكثر حساسية داخل المؤسسة وهو ما يساعد على تحديد أولويات التعافي وتخصيص الموارد بصورة أكثر كفاءة. كما تسهم هذه المعلومات في إعداد سيناريوهات متعددة للطوارئ واختيار أفضل البدائل للتعامل مع الأزمات المحتملة بما يزيد من مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة السريعة. (Çetinyokuş, 2024)

وتنعكس العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال أيضا في تعزيز المرونة التنظيمية للمؤسسة حيث تساعد إدارة المخاطر على تطوير الإجراءات الوقائية في حين تضمن استمرارية الأعمال المحافظة على الحد الأدنى من الأنشطة الحيوية واستعادة الأداء الطبيعي بعد انتهاء الأزمة. ويؤدي هذا التكامل إلى تقليل الخسائر التشغيلية والمالية وحماية الموارد وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين والشركاء في قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المختلفة. (Bida & Nathoo, 2024)

كما تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين كفاءة استمرارية الأعمال من خلال دعم عمليات المراجعة والتحسين المستمر وتقييم فعالية الخطط والإجراءات وتحديثها وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية. ويساعد ذلك على المحافظة على جاهزية المؤسسة بصورة دائمة ويضمن توافق خطط استمرارية الأعمال مع طبيعة المخاطر المتغيرة في بيئة الأعمال الحديثة. (Sotamaa et al., 2024)

وتزداد قوة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في المؤسسات الصناعية نظرا لاعتماد هذه المؤسسات على عمليات إنتاجية متكاملة وسلاسل إمداد معقدة وتقنيات تشغيلية متطورة. ولذلك فإن أي قصور في إدارة المخاطر التشغيلية قد يؤدي إلى ضعف خطط استمرارية الأعمال وزيادة احتمالات توقف الإنتاج وارتفاع حجم الخسائر التشغيلية بينما يسهم التكامل بينهما في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الاستدامة المؤسسية (معدن، 2026).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال علاقة تكامل واعتماد متبادل إذ تمثل إدارة المخاطر التشغيلية الأساس الوقائي الذي يحد من احتمالات وقوع المخاطر بينما تمثل استمرارية الأعمال الإطار التنفيذي الذي يضمن استمرار العمليات والتعافي السريع عند حدوث الأزمات وبذلك يشكل المتغيران معا منظومة متكاملة تعزز استقرار المؤسسات الصناعية وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامة أعمالها على المدى الطويل.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويستعرض الفصل نوع الدراسة والمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينها وأداة جمع البيانات وآلية إعداد الاستبانة وخطوات التحقق من صدقها وثباتها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. كما يوضح الفصل الإجراءات الميدانية الخاصة بجمع البيانات ومعالجتها بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج العلمية ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى دراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها في بيئات العمل المختلفة. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مصادرها الأولية والثانوية ثم تنظيمها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج علمية تساهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة وتقديم الحلول والتوصيات المناسبة.

ويهدف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المخاطر التشغيلية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وقياس أثرها في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال دراسة آراء العاملين وتحليل استجاباتهم حول أبعاد الدراسة ومتغيراتها. كما يساهم هذا المنهج في تحديد مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية ومدى انعكاسها على قدرة الشركة في المحافظة على استمرارية عملياتها التشغيلية أثناء الأزمات والظروف الطارئة.

وقد اعتمدت الباحثة في تنفيذ الدراسة على مرحلتين أساسيتين حيث تمثلت المرحلة الأولى في الدراسة النظرية التي تضمنت مراجعة الأدبيات العلمية والكتب والدوريات المحكمة والرسائل العلمية والمعايير الدولية المتعلقة بإدارة

المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفرضيات وتحديد متغيرات الدراسة.

أما المرحلة الثانية فقد تمثلت في الدراسة الميدانية والتي اعتمدت على تصميم استبانة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بهدف جمع البيانات اللازمة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية واستخلاص النتائج المتعلقة بأثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال.

أدوات الدراسة

اعتمدت الباحثة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية نظرا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على الحصول على البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة بصورة منظمة ودقيقة.

وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مع مراعاة توافقها مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسين على النحو الآتي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

اشتمل هذا الجزء على مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالمشاركين والتي تضمنت:

□ الجنس .

□ العمر .

□ المؤهل العلمي .

□ سنوات الخبرة .

□ المسعى الوظيفي .

وتهدف هذه البيانات إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليلها.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

اشتمل هذا الجزء على عبارات الدراسة التي تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتدرج من (غير موافق بشدة) إلى (موافق بشدة) وذلك وفقا للتدرج الآتي:

□ موافق بشدة (5 درجات).

□ موافق (4 درجات).

□ محايد (3 درجات).

□ غير موافق (درجتان).

□ غير موافق بشدة (درجة واحدة).

وقد تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: إدارة المخاطر التشغيلية ويضم (10) عبارات تقيس مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية داخل الشركة.

المحور الثاني: استمرارية الأعمال ويضم (10) عبارات تقيس مستوى استمرارية الأعمال داخل الشركة.

وبذلك بلغ إجمالي عدد عبارات الاستبانة (20) عبارة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية.

مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع المفردات التي تنطبق عليها خصائص الدراسة والتي يمكن الحصول منها على البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها. ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ممن يشغلون وظائف إدارية وإشرافية وتنفيذية ويرتبط عملهم بالعمليات التشغيلية وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرا لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة وامتلاكه الخبرة الكافية للإجابة عن عبارات الاستبانة بما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

عينة البحث

تم اختيار عينة قصدية من العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) باعتبارها من أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية وأكثرها اهتماما بتطبيق أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال. وبلغ حجم عينة الدراسة (150) موظفا من مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل الشركة وشملت الموظفين والمشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين وذلك بهدف تمثيل مختلف الفئات الوظيفية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد روعي عند اختيار العينة أن يكون أفرادها من العاملين الذين لديهم معرفة بطبيعة العمليات التشغيلية وإجراءات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بما يسهم في توفير بيانات دقيقة وموضوعية تخدم أهداف الدراسة. وترى الباحثة أن هذا الحجم من العينة يعد مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال داخل الشركة.

حدود البحث

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من الموظفين والمشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين والبالغ عددهم (150) مشاركا ممن يرتبط عملهم بالعمليات التشغيلية وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بالمملكة العربية السعودية باعتبارها إحدى أكبر الشركات الصناعية الوطنية وأكثرها اهتماما بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال.

الحدود الزمنية

تم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال عام 2026 بينما اعتمدت الدراسة في إطارها النظري على أحدث الأدبيات والدراسات العلمية المتوافرة حتى عام 2026.

الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على بحث أثر إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها المتغير المستقل في تعزيز استمرارية الأعمال بوصفها المتغير التابع داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أو إدارية أخرى قد تؤثر في العلاقة بين المتغيرين.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة الفصل الرابع

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهدف التعرف إلى أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ثم يتناول التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة تجاه محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يتضمن مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة وصولاً إلى استخلاص النتائج الرئيسة التي توضح طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال وتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة.

تحليل البيانات

أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (150) موظفاً من العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وقد تم توزيعهم وفقاً للخصائص الديموغرافية الآتية.

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	104	69.3
أنثى	46	30.7
الإجمالي	150	100.0

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم (104) موظفين بنسبة (69.3%) في حين بلغ عدد الإناث (46) موظفة بنسبة (30.7%) ويعكس ذلك طبيعة العمل في القطاع الصناعي الذي يعتمد بصورة أكبر على الكوادر الفنية والهندسية والإدارية من الذكور مع وجود مشاركة مناسبة للعنصر النسائي.

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	22	14.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	57	38.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	48	32.0
50 سنة فأكثر	23	15.3
الإجمالي	150	100.0

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (38.0%) تليها الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (32.0%) ثم الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (15.3%) وأخيرا الفئة العمرية أقل من (30 سنة) بنسبة (14.7%) ويشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية مناسبة تمكنهم من تقييم موضوع الدراسة بصورة دقيقة.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	19	12.7
بكالوريوس	81	54.0
ماجستير	39	26.0
دكتوراه	11	7.3
الإجمالي	150	100.0

يتضح من النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت نسبتهم (54.0%) يليهم حملة الماجستير بنسبة (26.0%) ثم حملة الدبلوم بنسبة (12.7%) وأخيرا حملة الدكتوراه بنسبة (7.3%) وهو ما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي مناسب يسهم في تقديم استجابات دقيقة حول موضوع الدراسة.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	13.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	42	28.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	51	34.0
15 سنة فأكثر	37	24.7

الإجمالي	150	100.0
----------	-----	-------

تشير النتائج إلى أن الفئة التي تمتلك خبرة من (10 إلى أقل من 15 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (34.0%) تليها الفئة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (28.0%) ثم الفئة التي تمتلك خبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة (24.7%) وأخيرا الفئة الأقل من خمس سنوات بنسبة (13.3%) ويعكس ذلك امتلاك معظم أفراد العينة خبرات عملية كافية في مجال عملهم.

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	61	40.7
مشرف	38	25.3
رئيس قسم	29	19.3
مدير	22	14.7
الإجمالي	150	100.0

يتضح من النتائج أن الموظفين يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (40.7%) يليهم المشرفون بنسبة (25.3%) ثم رؤساء الأقسام بنسبة (19.3%) وأخيرا المديرون بنسبة (14.7%) مما يشير إلى أن الدراسة شملت مختلف المستويات الوظيفية داخل الشركة وهو ما يعزز شمولية النتائج.

ثانياً: التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول

المحور الأول: إدارة المخاطر التشغيلية

المسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تحدد الشركة المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر في سير العمليات بصورة دورية.	4.47	0.61	مرتفعة جدا	الثانية
2	تعتمد الشركة منهجية واضحة لتقييم المخاطر التشغيلية وتحليلها.	4.39	0.66	مرتفعة	الخامسة
3	تتم مراجعة المخاطر التشغيلية بصورة مستمرة لتحديث وسائل معالجتها.	4.41	0.64	مرتفعة	الرابعة
4	تستخدم الشركة أساليب علمية وتقنيات حديثة في تحليل المخاطر التشغيلية.	4.31	0.71	مرتفعة	الثامنة
5	تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في الحد من الأخطاء التشغيلية داخل الشركة.	4.52	0.56	مرتفعة جدا	الأولى

6	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتنظيم إدارة المخاطر التشغيلية.	4.36	0.68	مرتفعة	السادسة
7	تشارك الإدارات المختلفة في تحديد المخاطر التشغيلية والإبلاغ عنها.	4.28	0.73	مرتفعة	التاسعة
8	تحرص الإدارة العليا على دعم برامج إدارة المخاطر التشغيلية.	4.34	0.69	مرتفعة	السابعة
9	يحصل العاملون على برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية.	4.19	0.79	مرتفعة	العاشر
10	تستخدم الشركة نتائج تقييم المخاطر التشغيلية في اتخاذ القرارات الإدارية.	4.43	0.63	مرتفعة	الثالثة
	المتوسط العام للمحور	4.37	0.67	مرتفعة	—

تحليل نتائج المحور الأول

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمحور إدارة المخاطر التشغيلية بلغ (4.37) من (5.00) بانحراف معياري بلغ (0.67) وهي درجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بدرجة كبيرة على أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تطبق ممارسات إدارة

المخاطر التشغيلية بصورة فعالة ومنظمة بما يسهم في الحد من المخاطر التشغيلية وتعزيز كفاءة العمليات.

وجاءت العبارة "تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في الحد من الأخطاء التشغيلية داخل الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وانحراف معياري (0.56) وهي درجة موافقة مرتفعة جدا مما يشير إلى إدراك أفراد العينة للدور الفعال الذي تؤديه إدارة المخاطر التشغيلية في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين جودة الأداء داخل الشركة.

وجاءت العبارة "تحدد الشركة المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر في سير العمليات بصورة دورية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وانحراف معياري (0.61) مما يعكس اهتمام الشركة بتحديد المخاطر بصورة استباقية ومستمرة بما يسهم في تقليل احتمالية حدوث المشكلات التشغيلية.

أما العبارة "تستخدم الشركة نتائج تقييم المخاطر التشغيلية في اتخاذ القرارات الإدارية" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري (0.63) وهو ما يؤكد اعتماد الإدارة على نتائج تقييم المخاطر عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات التشغيلية.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "تتم مراجعة المخاطر التشغيلية بصورة مستمرة لتحديث وسائل معالجتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.41) وانحراف معياري (0.64) مما يدل على اهتمام الشركة بمراجعة المخاطر بصورة دورية وتطوير وسائل التعامل معها بما يتلاءم مع المتغيرات التشغيلية.

وجاءت العبارة "تعتمد الشركة منهجية واضحة لتقييم المخاطر التشغيلية وتحليلها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري (0.66) وهو ما يعكس وجود منهجية مؤسسية واضحة لتقييم المخاطر وتحليلها.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة "توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتنظيم إدارة المخاطر التشغيلية". بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري (0.68) مما يشير إلى وجود إطار تنظيمي واضح يحكم عمليات إدارة المخاطر داخل الشركة.

أما العبارة "تحرص الإدارة العليا على دعم برامج إدارة المخاطر التشغيلية". فقد جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.69) وهو ما يدل على اهتمام الإدارة العليا بدعم برامج إدارة المخاطر وتوفير البيئة المناسبة لتطبيقها.

وجاءت العبارة "تستخدم الشركة أساليب علمية وتقنيات حديثة في تحليل المخاطر التشغيلية". في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.71) مما يعكس اهتمام الشركة بتوظيف التقنيات الحديثة في عمليات تحليل المخاطر.

وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة "تشارك الإدارات المختلفة في تحديد المخاطر التشغيلية والإبلاغ عنها". بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.73) مما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من التعاون بين الإدارات المختلفة في إدارة المخاطر التشغيلية.

وأخيرا جاءت العبارة "يحصل العاملون على برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية". في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.79). ورغم حصولها على درجة موافقة مرتفعة فإنها جاءت في المرتبة الأخيرة نسبيا مما يشير إلى إمكانية زيادة الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير المتخصصة في مجال إدارة المخاطر التشغيلية بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على التعامل مع المخاطر المستقبلية.

ثانياً: التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني

المسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
11	تمتلك الشركة خطة واضحة ومعمدة لاستمرارية الأعمال.	4.48	0.58	مرتفعة جداً	الثانية
12	يتم تحديث خطط استمرارية الأعمال بصورة دورية.	4.36	0.69	مرتفعة	السادسة
13	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة عند حدوث الأزمات التشغيلية.	4.42	0.63	مرتفعة	الرابعة
14	تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تقليل توقف العمليات التشغيلية.	4.55	0.54	مرتفعة جداً	الأولى
15	تتوافر لدى الشركة الموارد اللازمة لضمان استمرارية الأعمال أثناء الأزمات.	4.40	0.65	مرتفعة	الخامسة
16	توجد فرق عمل مؤهلة للتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات.	4.31	0.71	مرتفعة	الثامنة

17	تساعد أنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة في دعم استمرارية الأعمال.	4.46	0.60	مرتفعة جدا	الثالثة
18	تسهم خطط الطوارئ في الحد من الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية.	4.35	0.67	مرتفعة	السابعة
19	تحافظ الشركة على استمرارية تقديم منتجاتها وخدماتها في الظروف الطارئة.	4.29	0.73	مرتفعة	التاسعة
20	أسهمت إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال بصورة عامة داخل الشركة.	4.21	0.77	مرتفعة	العاشر
	المتوسط العام للمحور	4.38	0.66	مرتفعة	—

تحليل نتائج المحور الثاني

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمحور استمرارية الأعمال بلغ (4.38) من (5.00) بانحراف معياري بلغ (0.66)، وهي درجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تمتلك مقومات فعالة لاستمرارية الأعمال، وتعتمد على سياسات وإجراءات واضحة لضمان استمرار عملياتها التشغيلية في مختلف الظروف.

وجاءت العبارة "تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تقليل توقف العمليات التشغيلية". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.55) وانحراف معياري (0.54)، وهي أعلى متوسطات هذا المحور، مما يدل على إدراك أفراد العينة للدور الحيوي الذي تؤديه إدارة المخاطر التشغيلية في الحد من توقف العمليات والمحافظة على استمرارية الإنتاج.

وجاءت العبارة "تمتلك الشركة خطة واضحة ومعتمدة لاستمرارية الأعمال". في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.48) وانحراف معياري (0.58)، وهو ما يعكس وجود خطط مؤسسية واضحة ومحددة تضمن استمرار الأعمال في حالات الطوارئ والأزمات.

أما العبارة "تساعد أنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة في دعم استمرارية الأعمال". فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.60)، مما يشير إلى اعتماد الشركة على التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات في دعم العمليات التشغيلية وتعزيز سرعة الاستجابة للمخاطر.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة عند حدوث الأزمات التشغيلية". بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وانحراف معياري (0.63)، وهو ما يؤكد قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات والحد من أثارها في الوقت المناسب.

وجاءت العبارة "تتوافر لدى الشركة الموارد اللازمة لضمان استمرارية الأعمال أثناء الأزمات". في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري (0.65)، مما يعكس توافر الإمكانيات البشرية والتقنية والمالية التي تدعم استمرارية العمليات التشغيلية.

أما العبارة "يتم تحديث خطط استمرارية الأعمال بصورة دورية". فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري (0.69)، وهو ما يدل على اهتمام الشركة بتطوير خطط استمرارية الأعمال ومراجعتها بما يتوافق مع المتغيرات التشغيلية.

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة "تسهم خطط الطوارئ في الحد من الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية". بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري (0.67)، مما يشير إلى فعالية خطط الطوارئ في تقليل آثار المخاطر والحفاظ على سير الأعمال.

وجاءت العبارة "توجد فرق عمل مؤهلة للتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات". في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.71)، وهو ما يعكس وجود فرق متخصصة لإدارة الأزمات وإن كانت هناك فرصة لتعزيز قدراتها من خلال التدريب المستمر.

أما العبارة "تحافظ الشركة على استمرارية تقديم منتجاتها وخدماتها في الظروف الطارئة". فقد جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري (0.73)، مما يدل على قدرة الشركة على مواصلة عملياتها الإنتاجية خلال الظروف الاستثنائية بدرجة مرتفعة.

وأخيرا جاءت العبارة "أسهمت إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال بصورة عامة داخل الشركة". في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.77). وعلى الرغم من حصولها على درجة موافقة مرتفعة فإنها جاءت في الترتيب الأخير نسبيا، مما يشير إلى وجود مجال لمزيد من التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية وبرامج استمرارية الأعمال بما يعزز من فاعلية التطبيق داخل الشركة.

رابعاً: التحليل الإجمالي لمحاور الدراسة

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي لعبارات كل محور من محاور الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الرئيسة بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة وترتيب المحاور وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب المحور
استمرارية الأعمال	4.38	0.66	مرتفعة	الأول
إدارة المخاطر التشغيلية	4.37	0.67	مرتفعة	الثاني
المتوسط العام للدراسة	4.38	0.67	مرتفعة	—

تحليل النتائج الإجمالية للمحاور

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للدراسة بلغ (4.38) من 5.00 (بانحراف معياري بلغ (0.67)، وهو ما يشير إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس اتفاقهم على أن إدارة المخاطر التشغيلية تمارس بصورة فعالة داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وأنها تؤدي دوراً مهماً في تعزيز استمرارية الأعمال.

وجاء محور استمرارية الأعمال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وهو ما يدل على أن الشركة تمتلك أنظمة وإجراءات فعالة تضمن استمرار العمليات التشغيلية والتعامل مع الأزمات والطوارئ بكفاءة، كما يعكس اهتمام الإدارة بتوفير الموارد اللازمة وتحديث خطط استمرارية الأعمال بصورة مستمرة.

في المقابل جاء محور إدارة المخاطر التشغيلية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وهو متوسط مرتفع للغاية، ويؤكد اهتمام الشركة بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها بصورة دورية وربط نتائجها بالقرارات الإدارية.

وبوجه عام تشير النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وهو ما يعزز قدرة الشركة على مواجهة المخاطر التشغيلية والحد من آثارها وضمان استمرار العمليات التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها اعتمدت الباحثة على اختبار الفرضيات للتحقق من طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). ونظراً لأن الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت التحليل الوصفي للبيانات فقد تم تفسير نتائج الفرضيات في ضوء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى استجابات أفراد العينة.

الفرضية الرئيسة

تنص الفرضية الرئيسة على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

وقد أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المخاطر التشغيلية بلغ (4.37) بينما بلغ المتوسط الحسابي لمحور استمرارية الأعمال (4.38)، وهما متوسطان مرتفعان يعكسان اتفاق أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية ومستوى مرتفع من استمرارية الأعمال داخل الشركة. كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين حيث إن ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية صاحبه ارتفاع مستوى استمرارية الأعمال.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة لإدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال. وقد أظهرت نتائج التحليل أن العبارات المتعلقة بتحديد المخاطر التشغيلية بصورة دورية وتقييمها وتحليلها جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة تجاوزت (4.39)، مما يدل على أن الشركة تطبق عمليات تحديد وتقييم المخاطر بصورة منتظمة، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى استمرارية الأعمال والحد من آثار المخاطر التشغيلية.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال.

أظهرت نتائج الدراسة أن العبارة المتعلقة بدعم الإدارة العليا لبرامج إدارة المخاطر التشغيلية جاءت بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، كما حصلت عبارات استمرارية الأعمال على

متوسطات مرتفعة، مما يشير إلى أن دعم الإدارة العليا يسهم بصورة مباشرة في نجاح تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وتعزيز استمرارية الأعمال.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نتائج إدارة المخاطر التشغيلية في اتخاذ القرارات الإدارية على استمرارية الأعمال.

بينت نتائج الدراسة أن استخدام نتائج تقييم المخاطر في اتخاذ القرارات الإدارية جاء بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.43)، كما جاءت مؤشرات استمرارية الأعمال بدرجة مرتفعة، وهو ما يؤكد أهمية الاعتماد على نتائج إدارة المخاطر عند اتخاذ القرارات التشغيلية والإدارية بما يسهم في استمرارية الأعمال. وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال.

أظهرت النتائج أن التدريب في مجال إدارة المخاطر التشغيلية حصل على متوسط حسابي بلغ (4.19)، وهي درجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن التدريب يسهم في رفع جاهزية العاملين للتعامل مع المخاطر والأزمات ويعزز من قدرة الشركة على المحافظة على استمرارية أعمالها.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

سادساً: مناقشة النتائج

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتضح أن إدارة المخاطر التشغيلية أصبحت تمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية الحديثة لضمان استمرارية أعمالها وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التشغيلية والظروف غير المتوقعة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتطوير منظومة متكاملة لإدارة المخاطر تركز على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها بصورة مستمرة وربطها بالقرارات التشغيلية والإدارية.

كما بينت النتائج أن الشركة تمتلك مستوى مرتفعاً من استمرارية الأعمال، الأمر الذي يدل على وجود خطط وإجراءات فعالة تضمن استمرار العمليات التشغيلية أثناء الأزمات والطوارئ، إضافة إلى توافر الموارد البشرية والتقنية اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة. ويؤكد ذلك أن استمرارية الأعمال أصبحت جزءاً أساسياً من منظومة الإدارة الاستراتيجية داخل الشركة وليست مجرد إجراءات يتم تطبيقها عند وقوع الأزمات.

وأوضحت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي واضح لإدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال، حيث ساعدت عمليات تحديد المخاطر وتحليلها بصورة دورية على تقليل احتمالات توقف العمليات

التشغيلية والحد من الخسائر وتحسين قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للمتغيرات والاضطرابات التشغيلية. كما ساعدت نتائج تقييم المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة للإدارة حول مصادر المخاطر وطرق التعامل معها.

وأظهرت النتائج كذلك أن دعم الإدارة العليا يعد من أهم العوامل التي تسهم في نجاح إدارة المخاطر التشغيلية، إذ ينعكس هذا الدعم في توفير الموارد اللازمة وتطوير السياسات والإجراءات وتحفيز العاملين على الالتزام بمتطلبات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للوقاية والاستعداد المسبق.

كما كشفت الدراسة عن أهمية استخدام التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات في إدارة المخاطر التشغيلية، حيث أسهمت هذه التقنيات في تحسين عمليات المراقبة المستمرة وتحليل البيانات واكتشاف المخاطر في مراحلها المبكرة، الأمر الذي أدى إلى زيادة سرعة الاستجابة وتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر التشغيلية على سير الأعمال.

وأشارت النتائج أيضا إلى أن التدريب المستمر للعاملين في مجال إدارة المخاطر التشغيلية يمثل أحد العناصر المهمة في تعزيز استمرارية الأعمال، إذ يساعد على رفع مستوى الوعي بالمخاطر وتنمية مهارات العاملين في التعامل مع الأزمات وتنفيذ خطط الطوارئ بكفاءة، ورغم حصول هذا البعد على درجة موافقة مرتفعة فإنه جاء في المرتبة الأخيرة نسبيا، مما يشير إلى ضرورة التوسع في البرامج التدريبية المتخصصة مستقبلا.

وتبرز النتائج كذلك أهمية التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية وخطط استمرارية الأعمال، حيث تبين أن نجاح استمرارية الأعمال يعتمد بدرجة كبيرة على وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يشمل جميع الإدارات والعمليات التشغيلية، ويقوم على المتابعة المستمرة والتحسين الدائم للإجراءات والخطط بما يتناسب مع طبيعة المخاطر المتغيرة.

وبصفة عامة تؤكد نتائج الدراسة أن الاستثمار في تطوير إدارة المخاطر التشغيلية لا يسهم فقط في تقليل الخسائر التشغيلية وإنما يسهم أيضا في رفع كفاءة الأداء وتعزيز المرونة التنظيمية وزيادة قدرة الشركة على المحافظة على استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة. ولذلك فإن تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية يمثل أحد المتطلبات الأساسية لضمان استدامة الشركات الصناعية وتحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل.

النتائج

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وما أسفرت عنه الدراسة النظرية والتطبيقية وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بآثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج التي توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتبرز الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر التشغيلية في دعم استمرارية الأعمال داخل الشركات الصناعية. وقد أظهرت النتائج أن تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية يسهم بصورة واضحة في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز جاهزية المؤسسة للتعامل مع المخاطر والاضطرابات المختلفة. ويمكن تلخيص أهم النتائج فيما يأتي:

1. أظهرت الدراسة أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تطبق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة من خلال وجود سياسات وإجراءات واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعتها بصورة مستمرة بما يسهم في الحد من آثارها على العمليات التشغيلية.

2. بينت الدراسة أن إدارة المخاطر التشغيلية تعد جزءاً أساسياً من منظومة الإدارة المؤسسية داخل الشركة حيث ترتبط بصورة مباشرة بعمليات التخطيط واتخاذ القرار وإدارة الأداء مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز جودة الأداء المؤسسي .
3. كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من استمرارية الأعمال داخل الشركة نتيجة توافر خطط للطوارئ وآليات واضحة لاستمرارية العمليات الحيوية بما يضمن استمرار تقديم المنتجات والخدمات وتقليل فترات التوقف أثناء الأزمات والظروف الطارئة .
4. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال حيث تساهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تحسين قدرة الشركة على مواجهة الاضطرابات التشغيلية وتقليل الخسائر والمحافظة على استقرار العمليات التشغيلية .
5. بينت الدراسة أن تحديد المخاطر التشغيلية بصورة مبكرة وتحليلها بشكل منهجي يساعد الإدارة على اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة قبل تحول هذه المخاطر إلى أزمات تؤثر في الإنتاج أو جودة العمليات أو سلامة العاملين .
6. أوضحت النتائج أن التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية وخطط استمرارية الأعمال يعزز من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للأزمات ويزيد من كفاءة التعافي واستعادة العمليات التشغيلية خلال فترة زمنية قصيرة .
7. أكدت الدراسة أن التدريب المستمر للعاملين في مجال إدارة المخاطر التشغيلية وإدارة الأزمات يساهم في رفع مستوى الوعي بالمخاطر وتعزيز قدرة الموظفين على تنفيذ خطط الطوارئ بكفاءة وفعالية .

8. أظهرت النتائج أن استخدام التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات في متابعة العمليات التشغيلية وتحليل المخاطر يسهم في تحسين سرعة اكتشاف المخاطر ورفع جودة القرارات التشغيلية ودعم استمرارية الأعمال .

9. بينت الدراسة أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر داخل الشركة يسهم في تشجيع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة والمشاركة في تنفيذ الإجراءات الوقائية مما يعزز فعالية نظام إدارة المخاطر التشغيلية .

10. أكدت الدراسة أن استمرارية الأعمال لا تعتمد فقط على وجود خطط للطوارئ وإنما ترتبط أيضا بفاعلية القيادة الإدارية وتوافر الموارد البشرية والتقنية والمالية والتحديث المستمر لإجراءات إدارة المخاطر بما يتلاءم مع طبيعة المتغيرات التشغيلية .

11. أظهرت الدراسة أن الاستثمار في تطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية وتقليل الآثار السلبية للآزمات التشغيلية.

التوصيات

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة ويهدف تعزيز كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية ودعم استمرارية الأعمال في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وفي الشركات الصناعية بصفة عامة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة التحديات المستقبلية. وتتمثل أهم التوصيات فيما يأتي:

1. الاستمرار في تطوير منظومة إدارة المخاطر التشغيلية داخل الشركة وربطها بصورة مباشرة بالتخطيط الاستراتيجي وخطط استمرارية الأعمال بما يضمن تكامل إدارة المخاطر مع جميع العمليات التشغيلية والإدارية .
2. إجراء مراجعات دورية وشاملة لسجل المخاطر التشغيلية وتحديثه باستمرار بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية والتطورات الصناعية والتقنية التي قد تؤثر في سير العمليات التشغيلية .
3. تحديث خطط استمرارية الأعمال بصورة منتظمة وإجراء اختبارات ومحاكاة دورية لسيناريوهات الأزمات المختلفة للتأكد من كفاءة هذه الخطط وقدرة العاملين على تنفيذها عند الحاجة .
4. تعزيز برامج التدريب والتأهيل الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية وإدارة الأزمات لجميع العاملين والقيادات الإدارية بما يسهم في رفع مستوى الوعي بالمخاطر وتحسين القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة .
5. توسيع استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في عمليات رصد المخاطر التشغيلية وتحليلها والتنبؤ بها بما يسهم في تحسين سرعة اكتشاف المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة .
6. تطوير أنظمة الإنذار المبكر وربطها بمراكز اتخاذ القرار لضمان سرعة الاستجابة للمخاطر التشغيلية وتقليل أثارها قبل تحولها إلى أزمات تؤثر في استمرارية الأعمال .
7. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل الشركة من خلال نشر الوعي بين العاملين وتشجيعهم على المشاركة في اكتشاف المخاطر والإبلاغ عنها والالتزام بالإجراءات الوقائية وخطط استمرارية الأعمال .

8. زيادة مستوى التكامل والتنسيق بين إدارات إدارة المخاطر والإنتاج والصيانة وتقنية المعلومات والموارد البشرية وسلاسل الإمداد بما يحقق سرعة تبادل المعلومات ورفع كفاءة الاستجابة للمخاطر التشغيلية.

9. تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال بما يضمن مواكبة أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال .

10. الاستفادة من المعايير الدولية الحديثة الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال وتطبيقها بما يتناسب مع طبيعة القطاع الصناعي السعودي ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

11. تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني والمرونة التشغيلية وسلاسل الإمداد في الشركات الصناعية السعودية بما يساهم في تطوير المعرفة العلمية وتقديم حلول عملية تدعم استدامة القطاع الصناعي .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- معدن نصيرة، (2026)، تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في شركات الطاقة الوطنية: دراسة حالة مجمع سوناطراك، مجلة البشائر الاقتصادية، <https://asjp.cerist.dz/en/article/294076>
- حاوي، إيمان عسكر، (2019)، تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر: دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة – البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع6، <https://search.mandumah.com/Record/1038507>
- بكوش، مهاء. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو، جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مج25، ع1.
- بوداود، خليل. (2021). أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين-دراسة حالة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد04 العدد 02.
- حمادنة، عمر سعد عرسان. (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة.
- خياط، أحمد مصيح. (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- سعودي، نهلة إبراهيم، (2020)، إدارة المخاطر وثقافة الأزمات: دراسة لرؤى عينة من شباب جامعة الإسكندرية، مجلة كلية الآداب، ع94

- القحطاني، أثير منصور، حسن، فاطمة محمد مهدي. (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية.
 - لعروسي، قرين زهرة، (2021)، أهمية ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش د م م agglolux بالمسيلة، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2
 - نعمة، نغم حسين، سلوى صالح علي، (2017)، تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية
 - الغامدي، أسماء عبدالرحمن، (2022)، واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج4، ع1.
- <https://journals.ajsrp.com/index.php/jrcm/ar/article/view/4970>
- القحطاني، أثير منصور، وحسن، فاطمة محمد مهدي، (2022)، أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات ومخاطر السمعة التنظيمية ومخاطر الثقافة التنظيمية ومخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/5705>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Galaitsi, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14(5), 713–721.
- <https://link.springer.com/article/10.1007/s13753-023-00494-x>

- Bida, A., & Nathoo, R. (2024). Operational resilience towards a global alignment. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 17(4), 306–322.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38736161/>
- Çetinyokuş, S. (2024). Development of a new holistic process safety management system model based on business continuity and organizational resilience standards. *Journal of Turkish Operations Management*, 8(2), 322–338.
https://dergipark.org.tr/en/pub/jtom/article/1479895?issue_id=89527
- Lu, H., & Dai, W. (2025). Joint risk-based maintenance strategy and integrated monitoring approach for manufacturing system operational process considering workpiece quality. *International Journal of Production Research*, 63(4), 1354–1371.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2024.2374848>
- Sotamaa, T., Reiman, A., & Kauppila, O. (2024). Manufacturing SME risk management in the era of digitalisation and artificial intelligence: A systematic literature review. *Continuity & Resilience Review*. <https://doi.org/10.1108/CRR-12-2023-0022>
- Schmidt, W., & Raman, A. (2022). *Operational disruptions, firm risk, and control systems*. *Manufacturing & Service Operations Management*, 24(1), 411–429.
<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/msom.2020.0943>
- Steen, R., Haug, O. J., & Patriarca, R. (2024). *Business continuity and resilience management: A conceptual framework*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12501.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12501>
- Dohmen, P., van der Vegt, G. S., & de Vries, H. (2023). *When preemptive risk mitigation is insufficient: The effectiveness of continuity and resilience techniques during COVID-19*. *Production and Operations Management*, 32.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/poms.13677>
- Ataburo, H., Ampong, G. E., & Essuman, D. (2024). *Developing operational resilience to navigate transportation disruptions: The role and boundaries of efficiency priority*. *Annals of Operations Research*.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-024-06092-4>
- Çetinyokuş, S. (2024). *Development of a new holistic process safety management system model based on business continuity and organizational resilience standards*. *Journal of Turkish*

Operations Management, 8(2), 322–338.

<https://dergipark.org.tr/en/pub/jtom/article/1479895>

- Galaitsi, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). *Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis*. International Journal of Disaster Risk Science, 14(5), 713–721.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s13753-023-00494-x>
- Bida, A., & Nathoo, R. (2024). *Operational resilience towards a global alignment*. Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 17(4), 306–322.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38736161/>

الملاحق (الاستبانة)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة فإن مشاركتكم تمثل قيمة علمية كبيرة في إنجاح هذه الدراسة.

وترجو الباحثة منكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها بكل موضوعية من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتكم.

وتؤكد الباحثة أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في خدمة أهداف هذه الدراسة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم الفاعلة.

الباحثة

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4.سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

5.المسمى الوظيفي

☐ موظف

☐ مشرف

☐ رئيس قسم

☐ مدير

ثانياً: عبارات الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتكم على العبارات الآتية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المحور الأول: إدارة المخاطر التشغيلية

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحدد الشركة المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر في سير العمليات بصورة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد الشركة منهجية واضحة لتقييم المخاطر التشغيلية وتحليلها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتم مراجعة المخاطر التشغيلية بصورة مستمرة لتحديث وسائل معالجتها.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تستخدم الشركة أساليب علمية وتقنيات حديثة في تحليل المخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في الحد من الأخطاء التشغيلية داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

6	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتنظيم إدارة المخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تشارك الإدارات المختلفة في تحديد المخاطر التشغيلية والإبلاغ عنها.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تحرص الإدارة العليا على دعم برامج إدارة المخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يحصل العاملون على برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تستخدم الشركة نتائج تقييم المخاطر التشغيلية في اتخاذ القرارات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: استمرارية الأعمال

م	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---	--------	----------------	-----------	-------	-------	------------

11	تمتلك الشركة خطة واضحة ومعتمدة لاستمرارية الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم تحديث خطط استمرارية الأعمال بصورة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة عند حدوث الأزمات التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تقليل توقف العمليات التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تتوافر لدى الشركة الموارد اللازمة لضمان استمرارية الأعمال أثناء الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
16	توجد فرق عمل مؤهلة للتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تساعد أنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة في دعم استمرارية الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تسهم خطط الطوارئ في الحد من الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐

19	تحافظ الشركة على استمرارية تقديم منتجاتها وخدماتها في الظروف الطارئة.	☐	☐	☐	☐	☐
20	أسهمت إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال بصورة عامة داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

Abstract

This study aimed to examine the impact of operational risk management on enhancing business continuity through an applied study of the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC), one of the largest industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia and a leading organization in the global petrochemical sector. The study was motivated by the growing importance of operational risk management in light of rapid technological developments, economic fluctuations, operational disruptions, supply chain challenges, and various crises that may affect business continuity and operational performance.

The study adopted the descriptive analytical approach as the most appropriate methodology for achieving its objectives. A structured questionnaire was developed as the primary instrument for data collection. The study population consisted of employees of SABIC, and a sample of 15 employees was selected. Descriptive statistical methods were employed to analyze the collected data, including means, standard deviations, relative weights, and ranking of questionnaire items according to respondents' perceptions.

The findings revealed that the level of operational risk management implementation within SABIC was high, indicating the company's commitment to identifying operational risks, assessing their potential impact, and implementing appropriate mitigation measures. The results also showed a high level of business continuity, reflecting the company's strong capability to sustain critical operations during crises and operational disruptions. Furthermore, the study confirmed a positive impact of operational risk management on

business continuity, demonstrating that effective operational risk management enhances organizational preparedness, improves response capability, accelerates recovery, and supports the continuity of business operations under changing conditions.

The study concluded with several recommendations, including the continuous development of operational risk management systems, strengthening their integration with business continuity planning, expanding employee training programs in risk and crisis management, increasing the use of advanced technologies for risk identification and analysis, and regularly updating business continuity plans to address emerging internal and external challenges.

Keywords: Operational Risk Management, Business Continuity, Risk Management, Industrial Companies, SABIC, Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of management



**The Impact of Operational Risk Management on Enhancing Business Continuity: An
Applied Study on Saudi Basic Industries Corporation (SABIC)**

Prepared by:

Shaima Alqahtani

ID: 253001208

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2026