

تأثير المخاطر على استمرارية الأعمال

التكليف الاول-المشروع الثاني

أسم الطالب

حماد سعد الحمود

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. نادر عبدالرحيم

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ-20 \02 \2026
الفصل الدراسي الأول

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية وتقنية متسارعة، جعلت من بيئة الأعمال بيئة معقدة وملئية بالتحديات. وفي ظل هذه الديناميكية، تبرز أهمية "استمرارية الأعمال" (Business Continuity) كوظيفة حيوية تضمن للمنظمات القدرة على الصمود في وجه الاضطرابات، والاستمرار في تقديم خدماتها للعملاء بأقل قدر من التوقف. وتعد إدارة المخاطر (Risk Management) الركيزة الأساسية التي تركز عليها استمرارية الأعمال، حيث لا يمكن ضمان الاستمرارية دون تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي تهدد العمليات. وفي المملكة العربية السعودية، يأتي القطاع المصرفي كأحد أهم ركائز الاقتصاد الوطني، وداعم أساسي لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. نظراً لحساسية هذا القطاع واعتماده الكبير على التقنية والبيانات، فإنه يتعرض لأنواع متعددة من المخاطر، لذا أصبح من الضروري دراسة كيفية تأثير هذه المخاطر على قدرة البنوك على الاستمرار في العمل، خاصة في ظل التشريعات الصارمة الصادرة عن البنك المركزي السعودي (ساما) والهيئة الوطنية للأمن السيبراني.

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية حول العلاقة بين أنواع المخاطر المختلفة واستمرارية الأعمال في السياق السعودي، مقدمه تحليلاً إحصائياً دقيقاً يعتمد على بيانات ميدانية حقيقية من واقع الممارسين في القطاع.

2-1 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي حول مدى تأثير المخاطر بمختلف أنواعها على قدرة المنظمات على ضمان استمرارية أعمالها. وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذا الموضوع، إلا أن هناك تحديات تواجه البنوك في الموازنة بين إدارة المخاطر بكفاءة والحفاظ على استمرارية العمليات دون انقطاع.

1-2-1 فجوات على المستوى النظري

تشير المراجعة الأولية للأدبيات إلى وجود تركيز كبير على الجوانب النظرية لإدارة المخاطر بشكل عام، ولكن هناك نقص نسبي في الدراسات التي تربط بشكل كمّي ونوعي بين "أنواع المخاطر المحددة" (كالتشغيلية والاستراتيجية) و"مؤشرات استمرارية الأعمال" (كوقت التعافي ونقطة الهدف الزمني) في سياق الدول النامية أو الأسواق الناشئة مثل السعودية. (Herbane, 2010) كما أن معظم النماذج النظرية المستوردة قد لا تعكس تماماً البيئة التنظيمية والثقافية الخاصة بالقطاع المصرفي السعودي.

1-2-2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه البنوك السعودية تحديات في تطبيق معايير استمرارية الأعمال (مثل ISO 22301) بشكل متكامل مع إدارة المخاطر اليومية. هناك فجوة في فهم كيفية ترجمة تقييم المخاطر إلى خطط استمرارية فعالة. بالإضافة إلى ذلك، قلة الدراسات الميدانية التي تقيس رأي الموظفين المباشرين المسؤولين عن تنفيذ هذه الخطط في البنوك السعودية، مما يجعل من الصعب تقييم الفعالية الحقيقية لإجراءات إدارة المخاطر على الأرض (Al-Harbi, 2019)

1-3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الجوانب التالية:

1-3-1 على المستوى النظري:

1. إثراء المكتبة العربية والدراسات المحلية بأبحاث تتناول العلاقة بين متغيري المخاطر واستمرارية الأعمال.

2. تقديم نموذج مفاهيمي يربط بين أبعاد المخاطر وأبعاد استمرارية الأعمال، يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليه.

3. توثيق العلاقة الإحصائية بين المتغيرات باستخدام أدوات قياس حديثة، مما يضيف دليلاً تجريبياً للنظريات الإدارية.

2-3-1 على المستوى التطبيقي:

- مساعدة صناع القرار في البنوك السعودية على فهم الأثر المباشر للمخاطر على استمرارية العمليات.
- تزويد إدارات المخاطر بنتائج ميدانية تساعد في تحسين خطط التعافي من الكوارث (DRP).
- المساهمة في تعزيز الاستقرار المالي للاقتصاد الوطني من خلال تحسين مرونة القطاع المصرفي.
- تلبية متطلبات الامتثال للأنظمة الصادرة عن البنك المركزي السعودي (SAMA, 2020).

4-1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو مستوى إدارة المخاطر (التشغيلية والاستراتيجية) في البنوك التجارية السعودية من وجهة نظر العينة؟
2. ما هو مستوى استمرارية الأعمال في البنوك التجارية السعودية من وجهة نظر العينة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المخاطر واستمرارية الأعمال؟
4. هل توجد تأثير ذات دلالة إحصائية للمخاطر على استمرارية الأعمال؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

1-5 أهداف الدراسة

1. قياس مستوى إدراك وممارسة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السعودي.
2. تقييم مستوى جاهزية استمرارية الأعمال في البنوك محل الدراسة.
3. تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المخاطر واستمرارية الأعمال.
4. معرفة مدى التأثير التنبؤي للمخاطر على استمرارية الأعمال.
5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز استمرارية الأعمال في ضوء إدارة المخاطر.

1-6 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

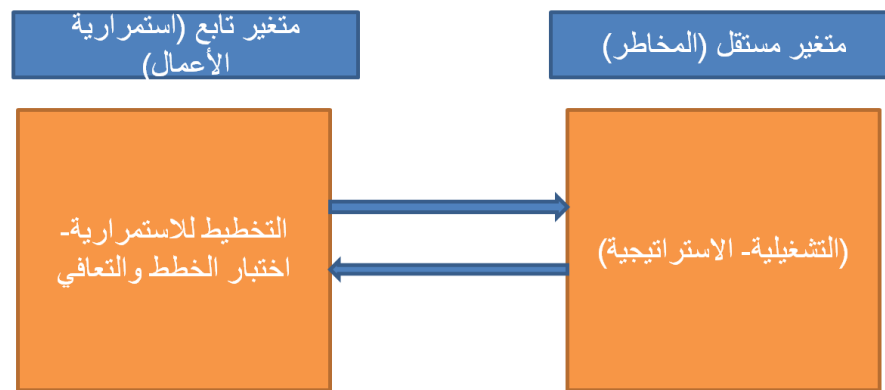
- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المخاطر واستمرارية الأعمال.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمخاطر على استمرارية الأعمال.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال.

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

7-1 نموذج الدراسة

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

شكل 1-1: النموذج المفاهيمي للدراسة



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

8-1 الدراسة الميدانية

ستتم الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين في البنوك التجارية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والذين يعملون في إدارات ذات صلة بالمخاطر، العمليات، وتقنية المعلومات، وذلك خلال الربع الأول من عام 2024م.

9-1 مخطط المشروع

1. المرحلة الأولى :إعداد مقترح الدراسة والموافقة عليه.
2. المرحلة الثانية :مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
3. المرحلة الثالثة :تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختبار صدقها وثباتها.
4. المرحلة الرابعة :توزيع الاستبانة وجمع البيانات.
5. المرحلة الخامسة :تفريغ البيانات وتحليلها إحصائياً.
6. المرحلة السادسة :كتابة التقرير النهائي ومناقشة النتائج.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1-2 المقدمة

يستعرض هذا الفصل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك للوقوف على ما تم إنجازه في هذا المجال، والاستفادة من المنهجيات والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. تم تقسيم الفصل ليشمل المفاهيم النظرية للمتغيرات، والدراسات التجريبية ذات الصلة.

2-2 المتغير المستقل: المخاطر (Risk Management)

تُعرّف المخاطر في السياق المؤسسي بأنها أي حدث غير مؤكد قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (ISO 31000, 2018) وتنقسم المخاطر في القطاع المصرفي إلى عدة أنواع، تركز هذه الدراسة على نوعين رئيسيين:

1-2-2 المخاطر التشغيلية (Operational Risks)

تشير المخاطر التشغيلية إلى الخسائر الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، والأفراد، والأنظمة، أو من أحداث خارجية. في البنوك، تشمل هذه المخاطر أخطاء المعاملات، أعطال الأنظمة التقنية، واحتيال الموظفين. يؤكد (Crouhy et al., 2014) أن إدارة المخاطر التشغيلية تتطلب إطار عمل قوي يحدد العمليات الحرجة ويقيم نقاط الضعف فيها.

2-2-2 المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks)

تتعلق المخاطر الاستراتيجية بالقرارات العليا التي تتخذها الإدارة، والتغيرات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على قدرة البنك على تحقيق رؤيته. تشمل هذه المخاطر التغيرات في اللوائح التنظيمية، والمنافسة الشديدة، والتغيرات التكنولوجية السريعة. وفقاً لـ (Lam, 2017)، فإن الفشل في إدارة المخاطر الاستراتيجية قد يؤدي إلى تآكل القيمة السوقية للبنك على المدى الطويل.

3-2 المتغير التابع: استمرارية الأعمال (Business Continuity Management – BCM)

استمرارية الأعمال هي قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات والخدمات بمستوى مقبول مسبقاً خلال فترة الاضطراب، واستئناف العمليات العادية ضمن وقت محدد. (ISO 22301, 2019) تتكون استمرارية الأعمال من عدة عناصر أساسية:

1-3-2 تحليل تأثير الأعمال (BIA)

هي عملية تحديد الوظائف الحرجة وتأثير انقطاعها على المؤسسة. تساعد هذه العملية في تحديد أولويات الاسترداد.

2-3-2 خطة التعافي من الكوارث (DRP)

هي مجموعة من الإجراءات التقنية والإدارية لاستعادة البنية التحتية لتقنية المعلومات والبيانات بعد حدوث كارثة.

3-3-2 المرونة التنظيمية (Organizational Resilience)

هي القدرة الأوسع على التكيف مع التغيرات والاضطرابات، وليس فقط التعافي منها. تشير دراسة (Swanson & Ramiller, 2020) إلى أن المرونة تتطلب ثقافة مؤسسية تدعم التعلم من الأزمات.

4-2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توجد علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. فإدارة المخاطر تركز على "قبل الحدث" (التحديد والتخفيف)، بينما تركز استمرارية الأعمال على "أثناء الحدث وبعده" (الاستجابة والاسترداد). ومع ذلك، لا يمكن فصلهما. أشارت دراسة (Elliott et al., 2019) إلى أن البنوك التي تدمج إدارة المخاطر مع خطط استمرارية الأعمال تحقق وقت تعافي أسرع بنسبة 40% مقارنة بتلك التي تعاملهما كوظائف منفصلة. في

السياق السعودي، أكد (الغامدي، 2021) في دراسته على البنوك السعودية أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين نضج إدارة المخاطر وفعالية خطط الطوارئ. كما وجدت دراسة (Smith & Johnson, 2022) أن المخاطر التشغيلية هي المحرك الرئيسي لتحديث خطط استمرارية الأعمال في قطاع الخدمات المالية عالمياً.

5-2 الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك إجماعاً على أهمية الربط بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. ومع ذلك، تبرز الحاجة لدراسة حديثة تقيس هذه العلاقة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة في السعودية، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتغطيته.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. الغامدي، محمد بن سعد. (2021). فاعلية إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال في البنوك السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 15(3)، 45-68.
2. البنك المركزي السعودي (ساما). (2020). إطار حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المخاطر. الرياض: مؤسسة النقد العربي السعودي.
3. الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. (2021). الضوابط الأمنية للخدمات السحابية. الرياض: NCA.
4. الخالدي، أحمد. (2019). إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال في المؤسسات المالية. عمان: دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية:

5. Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). The Essentials of Risk Management. McGraw-Hill Education.
6. Elliott, D., Swanson, E., & Herbane, B. (2019). Business Continuity Management: A Crisis Management Approach. Routledge.
7. Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. Business History, 52(6), 978-1002.
8. ISO. (2018). ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. International Organization for Standardization.

9. ISO. (2019). ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems. International Organization for Standardization.
10. Lam, J. (2017). Implementing Enterprise Risk Management: From Methods to Applications. Wiley.
11. SAMA. (2020). Business Continuity Management Framework for Financial Institutions. Saudi Arabian Monetary Authority.
12. Smith, A., & Johnson, L. (2022). Operational Risk and Resilience in the Digital Banking Era. *Journal of Financial Transformation*, 55, 112–125.
13. Swanson, E., & Ramiller, N. (2020). Organizational Resilience and Information Systems. *MIS Quarterly*, 44(2), 567–590.

الملاحق

ملحق (1): استمارة استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

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

إلى المشارك الكريم: تحية طيبة وبعد،،،

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

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

نشكر لكم حسن تعاونكم وجهودكم القيمة.

أولاً: البيانات الديموغرافية (العامة)

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

م	البيان	الخيارات
1	الجنس	[] ذكر [] أنثى
2	العمر	[] أقل من 30 سنة [] 30 - أقل من 40 سنة [] 40 - أقل من 50 سنة [] 50 سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	[] دبلوم [] بكالوريوس [] ماجستير [] دكتوراه
4	سنوات الخبرة	[] أقل من 5 سنوات [] 5 - أقل من 10 سنوات [] 10 - أقل من 15 سنة [] 15 سنة فأكثر
5	المسمى الوظيفي	[] موظف إدارة مخاطر [] موظف تقنية معلومات [] موظف إدارة عمليات [] [] أخرى _____ :

ثانياً: محاور الاستبانة

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

بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة

المحور الأول: المخاطر التشغيلية (Operational Risks)

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

		العملاء .	
--	--	-----------	--

المحور الثاني: المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks)

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

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

المحور الثالث: استمرارية الأعمال (Business Continuity)

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

			الآزمات.	
			وقت التعافي المستهدف (RTO) واقعي.	8
			هناك تواصل فعال مع الجهات الرقابية.	9
			يتم قياس فعالية الخطط بعد كل اختبار.	10
			البنك قادر على استئناف الخدمات خلال 24 ساعة.	11
			نقوم بتجربة محاكاة للآزمات بشكل دوري.	12

نهاية الاستبانة، شكراً جزيلاً لمشاركتكم.