



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة المخاطر

أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال
في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: أحمد سليمان علي الفارسي
الرقم الأكاديمي: 253001371
إشراف: د. الفيصل عبدالحميد (المشرف الرئيسي) د. فايز جراد (المشرف الثاني)
العام الجامعي: 1447هـ / 2026م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، ولا يجوز استخدام محتويات هذا البحث أو إعادة نشرها إلا وفق أنظمة الجامعة والأنظمة ذات الصلة. ويتحمل الباحث مسؤولية الأمانة العلمية ودقة النقل عن المصادر.

المستخلص

تناولت الدراسة مشكلة محدودة الأدلة التي تفسر كيف تنتقل ممارسات إدارة المخاطر إلى قدرة فعلية على استمرار العمليات والتعافي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية. وهدفت إلى تحليل أثر أربعة أبعاد لإدارة المخاطر، هي: تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، ومراقبتها ومراجعتها، في استمرارية الأعمال.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة تكاملية وتحليل وثائقي منظم. وتمثل مجتمع الدراسة في الأدبيات العلمية المحكمة والمعايير الدولية والأطر المهنية والتقارير السعودية الرسمية المرتبطة بالموضوع، واختيرت الوثائق قصدياً وفق معايير الصلة والموثوقية واكتمال البيانات. واستُخدمت مصفوفة ترميز موحدة، ثم أجريت المقارنة الموضوعية واستخلاص أنماط الاتفاق والتباين بين المصادر.

أظهرت النتائج أن نضج إدارة المخاطر يدعم الجاهزية، ويحمي العمليات الحرجة، ويحسن الاستجابة، ويقصر زمن التعافي، وأن قوة هذا الأثر تتفاوت بحسب دعم الإدارة والموارد والتوثيق والاختبار والتعلم. كما تبين أن التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال أكثر فاعلية من تطبيق كل منهما بصورة منفصلة، وأن النموذج الملائم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ينبغي أن يكون مبسطاً ومتدرجاً ومبنياً على الأولويات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، استمرارية الأعمال، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المرونة التنظيمية، ISO 31000، ISO 22301، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study analyzes the impact of risk management on business continuity in Saudi small and medium-sized enterprises (SMEs). Risk management is represented by risk identification, risk analysis and evaluation, risk response, and risk monitoring and review. Because no verified primary field dataset was available within the study timeframe, the research adopted an integrative review and structured document-analysis design, thereby avoiding any attribution of fabricated responses to human participants.

The evidence base comprised purposively selected peer-reviewed Arabic and international studies, relevant international standards (ISO 31000 and ISO 22301), the COSO ERM framework, and official Saudi sources. A standardized coding matrix was used to compare context, method, risk-management dimensions, continuity outcomes, findings, and limitations. The synthesis indicates that mature risk-management practices consistently strengthen preparedness, protect critical operations, improve disruption response, and support faster recovery. The strength of these outcomes depends on management commitment, resources, documentation, testing, communication, and organizational learning.

The study concludes that integrating risk management with business continuity is more effective than treating them as separate functions. It proposes a proportionate implementation model for SMEs, including critical-process identification, a concise risk register, prioritized treatment, operational alternatives, exercises, and continuous improvement.

Keywords: Risk Management, Business Continuity, SMEs, Organizational Resilience, ISO 31000, ISO 22301, Saudi Arabia.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على التوفيق لإتمام هذا العمل. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين د. الفيصل عبدالحميد ود. فايز جرّاد على توجيهاتهما العلمية، وإلى جامعة ميداوشن وكلية الإدارة على ما أتاحتها من بيئة تعليمية ومعرفية. كما أشكر أسرّتي وكل من قدّم دعمًا أو نصيحة أسهمت في إنجاز هذه الدراسة.

فهرس المحتويات

المستخلص	3
Abstract	4
الشكر والتقدير	5
قائمة الجداول	8
قائمة الأشكال	9
قائمة المصطلحات	10
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	11
1-1 مقدمة	11
1-2 خلفية الدراسة	11
1-3 مشكلة الدراسة	12
1-4 أسئلة الدراسة	12
1-5 أهمية الدراسة	13
1-6 أهداف الدراسة	13
1-7 القضايا التحليلية للدراسة	14
1-8 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	14
1-9 نموذج الدراسة	14
1-10 حدود الدراسة	14
1-11 مصطلحات الدراسة	15
1-12 هيكل الدراسة	15
1-13 خاتمة الفصل	15
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	16
2-1 مقدمة	16
2-2 الدراسات السابقة	16
2-3 الإطار النظري	19
2-4 خاتمة الفصل	20
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	22
3-1 مقدمة	22
3-2 منهج الدراسة وتصميمها	22
3-3 مجتمع الدراسة ووحدة التحليل	22
3-4 استراتيجية البحث والاختيار	22
3-5 أداة جمع البيانات: مصفوفة الترميز	23
3-6 إجراءات التحليل	23
3-7 جودة الدراسة وموثوقيتها	23
3-8 أخلاقيات البحث	23
3-9 حدود المنهجية	24
الفصل الرابع: نتائج التحليل الوثائقي	25
4-1 مقدمة	25

4-2 وصف قاعدة الأدلة	25
4-3 النتيجة العامة للعلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	27
4-4 أثر تحديد المخاطر	27
4-5 أثر تحليل المخاطر وتقييمها	27
4-6 أثر الاستجابة للمخاطر	27
4-7 أثر المراقبة والمراجعة	27
4-8 العوامل الممكنة والمعوقات	28
4-9 الإجابة عن أسئلة الدراسة	28
4-10 خلاصة الفصل	29
الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات	30
5-1 مقدمة	30
5-2 مناقشة النتيجة الرئيسة	30
5-3 الاستنتاجات	30
5-4 التوصيات الموجهة للمنشآت	30
5-5 توصيات للجهات الداعمة والمنظمة	31
5-6 النموذج التنفيذي المقترح	31
5-7 مؤشرات الأداء المقترحة	31
5-8 مقترحات لبحوث مستقبلية	32
5-9 خاتمة الدراسة	32
المراجع	33
الملحق (أ): مصفوفة استخراج بيانات المصادر	36
الملحق (ب): نموذج سجل مخاطر مبسط	37
الملحق (ج): نموذج تحليل أثر الأعمال	38
الملحق (د): قائمة فحص الجاهزية	39
الملحق (هـ): الاستبانة المقترحة لدراسة ميدانية لاحقة	41
الملحق (و): خطة تمرين مكتبي لمدة 60 دقيقة	43

قائمة الجداول

جدول (1-3): معايير إدراج المصادر واستبعادها	22
جدول (2-3): رموز وأبعاد مصفوفة التحليل	23
جدول (1-4): ملخص قاعدة الأدلة ونتائجها المركزية	25
جدول (2-4): ممارسات تحديد المخاطر ومخرجات الاستمرارية	27
جدول (3-4): العوامل الممكنة والمعوقات	28
جدول (4-4): الإجابة التحليلية عن أسئلة الدراسة	28
جدول (1-5): البرنامج الزمني المقترح للتطبيق	30
جدول (2-5): النموذج التنفيذي المقترح	31
جدول (3-5): مؤشرات الأداء المقترحة	31
جدول (م-1): مصفوفة استخراج بيانات المصادر	36
جدول (م-2): نموذج سجل مخاطر مبسط	37
جدول (م-3): نموذج تحليل أثر الأعمال	38
جدول (م-4): قائمة فحص الجاهزية	39
جدول (م-5): خطة تمرين مكتبي لمدة 60 دقيقة	43

قائمة الأشكال

شكل (1-1): النموذج المفاهيمي للدراسة 14

قائمة المصطلحات

التعريف الإجرائي	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية
أنشطة منسقة لتوجيه المنشأة والسيطرة عليها فيما يتعلق بالمخاطر.	Risk Management	إدارة المخاطر
اكتشاف مصادر عدم اليقين والسيناريوهات والاعتماديات التي قد تعطل الأهداف.	Risk Identification	تحديد المخاطر
تقدير الاحتمال والأثر ومقارنة النتائج بمعايير الأولوية.	Risk Analysis and Evaluation	تحليل المخاطر وتقييمها
اختيار الضوابط والبدائل والموارد اللازمة لمعالجة المخاطر.	Risk Treatment	الاستجابة للمخاطر
متابعة تغير المخاطر وفاعلية الضوابط والخطط وتحسينها.	Monitoring and Review	المراقبة والمراجعة
قدرة المنشأة على مواصلة تقديم المنتجات والخدمات ضمن مستويات مقبولة بعد الاضطراب.	Business Continuity	استمرارية الأعمال
عملية تحديد الأنشطة الحرجة وآثار توقفها وألويات وأزمة التعافي.	Business Impact Analysis	تحليل أثر الأعمال
قدرة المنشأة على الاستيعاب والتكيف والتعافي والتعلم من الاضطرابات.	Organizational Resilience	المرونة التنظيمية
المنشآت المصنفة رسميًا في المملكة وفق عدد العاملين والإيرادات السنوية.	Small and Medium Enterprises	المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

1-1 مقدمة

أصبحت بيئة الأعمال المعاصرة أكثر تعرضًا للتغيرات المتسارعة والاضطرابات المتنوعة، نتيجة التحولات الاقتصادية، والتطور التقني، وتزايد الاعتماد على سلاسل الإمداد الرقمية، وتغير أنماط الطلب، وارتفاع حساسية المنشآت للانقطاعات التشغيلية. وفي هذا السياق لم تعد المخاطر أحداثًا استثنائية بعيدة الاحتمال، بل أصبحت عنصرًا ملازمًا للقرارات الإدارية والعمليات اليومية. ومن ثم برزت إدارة المخاطر بوصفها منهجًا منظمًا يساعد المنشأة على فهم مصادر عدم اليقين، وتقدير أثارها، وترتيب أولويات التعامل معها، واتخاذ استجابات متوازنة تحمي الأهداف وتدعم استدامة الأداء.

وتعرّف المواصفة الدولية ISO 31000 إدارة المخاطر بأنها أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة والسيطرة عليها فيما يتعلق بالمخاطر، وتؤكد أن إدارة المخاطر ليست نشاطًا منفصلًا عن الإدارة، بل جزء من الحوكمة والقيادة والتخطيط واتخاذ القرار. ويعني ذلك أن جودة إدارة المخاطر لا تقاس بمجرد وجود سجل للمخاطر أو نموذج للتقييم، وإنما بمدى اندماجها في الاستراتيجية والعمليات، وقدرتها على تحويل المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى قرارات قابلة للتنفيذ (ISO, 2018).

وفي مقابل ذلك تمثل استمرارية الأعمال قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات والخدمات ضمن مستويات مقبولة ومحددة مسبقًا بعد وقوع اضطراب. وتوضح المواصفة ISO 22301 أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يقوم على فهم المنظمة وسياقها، وتحليل أثر الأعمال، وتحديد الأولويات والموارد الحرجة، ووضع استراتيجيات وإجراءات للاستجابة والتعافي، ثم اختبارها ومراجعتها بصورة دورية (ISO, 2019). وبذلك فإن استمرارية الأعمال لا تقتصر على خطة طوارئ تُستخدم بعد وقوع الأزمة، بل هي قدرة تنظيمية تتكون قبل الأزمة من خلال الاستعداد والتخطيط والتعلم والتحسين المستمر.

وتزداد أهمية العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص؛ لأن هذه المنشآت غالبًا ما تعمل بموارد مالية وبشرية محدودة، وتعتمد بدرجة كبيرة على عدد محدود من العملاء أو الموردين أو الموظفين ذوي الخبرة، كما أن تعطل نظام تقني أو انقطاع مورد رئيسي أو فقدان سيولة لفترة قصيرة قد يهدد استمرار النشاط كله. وفي المقابل تمتلك المنشآت الصغيرة والمتوسطة ميزة المرونة وسرعة اتخاذ القرار وقرب الإدارة من العمليات، وهي خصائص يمكن أن تعزز قدرتها على التكيف متى ما دعمت بإدارة منهجية للمخاطر وخطط واضحة لاستمرارية الأعمال.

وتحتل المنشآت الصغيرة والمتوسطة موقعًا محوريًا في الاقتصاد السعودي، كما ترتبط تنميتها برؤية المملكة العربية السعودية 2030 وما تتضمنه من توجهات نحو تنويع الاقتصاد، ورفع مساهمة القطاع الخاص، وتحفيز ريادة الأعمال والابتكار. ومع توسع هذا القطاع وتزايد اعتماده على التقنية والخدمات الرقمية والتعاملات المتشابكة، تبرز الحاجة إلى تعزيز قدرته على الصمود أمام المخاطر التشغيلية والمالية والتقنية والتنظيمية والبشرية. وتأتي هذه الدراسة لتبحث في مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في دعم استمرارية أعمال المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على مراحل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها، وربطها بمؤشرات الاستعداد والاستجابة والتعافي واستمرار العمليات.

ويستند موضوع الدراسة إلى افتراض أساسي مؤداه أن إدارة المخاطر الفعالة ترفع مستوى الوعي بالمخاطر قبل وقوعها، وتساعد على حماية الموارد الحرجة، وتقلل زمن التعطل، وتحسن جودة الاستجابة عند الأزمات. إلا أن تحقيق هذا الأثر يعتمد على عوامل متعددة، من أهمها دعم الإدارة العليا، ووضوح المسؤوليات، وتوافر المعلومات، ونضج الإجراءات، ووجود ثقافة تنظيمية تشجع على الإبلاغ والتعلم، وربط إدارة المخاطر بخطة استمرارية الأعمال. ومن هنا تسعى الدراسة إلى تقديم معالجة نظرية وتحليلية موثقة للعلاقة بين المتغيرين في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

1-2 خلفية الدراسة

شهد مفهوم إدارة المخاطر تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة. فقد كان التعامل مع المخاطر يتركز تقليديًا على التأمين والخسائر المالية والسلامة المهنية، ثم اتسع ليشمل المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والتقنية والسمعة والامتثال وسلاسل الإمداد. وأدى هذا التطور إلى ظهور مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية الذي يهدف إلى تكوين رؤية شاملة للمخاطر على مستوى المنظمة بدلاً من التعامل معها بصورة مجزأة داخل الإدارات. ويؤكد إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية أن إدارة

المخاطر ترتبط بالاستراتيجية والأداء، وأنها تسهم في تحسين اختيار الاستراتيجية وتحديد شهية المخاطر وفهم أثر عدم اليقين في تحقيق القيمة (COSO, 2017).

وبالمثل تطور مفهوم استمرارية الأعمال من التركيز على التعافي من الكوارث التقنية إلى منهج إداري أشمل يهدف إلى ضمان استمرار المنتجات والخدمات ذات الأولوية. ويرتبط هذا المنهج بتحليل أثر الأعمال، وتحديد الحد الأقصى المقبول للتوقف، وأهداف زمن التعافي، والاعتماديات الحرجة بين الأفراد والأنظمة والمواقع والموردين. ويقود ذلك إلى وضع بدائل تشغيلية وإجراءات اتصال وتصعيد، ثم تدريب الفرق واختبار الخطط للتأكد من قابليتها للتطبيق.

وعلى الرغم من الترابط الواضح بين المجالين، فإنهما قد يطبقان داخل بعض المنشآت بصورة منفصلة؛ فئدار المخاطر في سجلات وتقارير دورية، بينما تُعد خطط الاستمرارية كوثائق للطوارئ دون رابط مباشر بأولويات المخاطر. ويؤدي هذا الفصل إلى قصور في الاستعداد، لأن المخاطر ذات الاحتمال أو الأثر المرتفع قد لا تُترجم إلى ترتيبات تعافي واقعية، كما أن خطط الاستمرارية قد لا تُحدَّث بناءً على تغير المخاطر أو التوسع في المنتجات أو الأنظمة أو الموردين. لذلك فإن التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يمثل أساسًا مهمًا لبناء المرونة التنظيمية.

في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتخذ هذا التكامل أهمية مضاعفة. فضعف الفصل بين الملكية والإدارة، ومحدودية التخصصات، واعتماد القرار على خبرة المالك أو المدير، قد يؤدي إلى سرعة الاستجابة في بعض الحالات، لكنه قد يزيد في الوقت نفسه من مخاطر الاعتماد على شخص واحد أو المعرفة الضمنية غير الموثقة. كما أن ضيق الاحتياطات المالية قد يجعل أي توقف قصير ذا أثر كبير، في حين قد تحد التكاليف من قدرة المنشأة على إنشاء مواقع بديلة أو أنظمة احتياطية متقدمة. لذلك تحتاج هذه المنشآت إلى حلول متناسبة مع حجمها، تركز على الأولويات الحرجة وتستخدم إجراءات بسيطة وقابلة للتنفيذ بدلًا من النماذج المعقدة.

ويُتوقع أن تسهم الدراسة في توضيح كيف يمكن لمراحل إدارة المخاطر أن تنعكس على استمرارية الأعمال. فتحديد المخاطر يساعد على كشف مصادر الانقطاع المحتملة، وتحليلها وتقييمها يساعدان على ترتيب الأولويات، والاستجابة للمخاطر توفر ضوابط وبدائل تقلل الاحتمال أو الأثر، بينما تضمن المراقبة والمراجعة استمرار ملائمة الإجراءات مع التغيرات. وعندما تُربط هذه المراحل بتحليل أثر الأعمال وخطط التعافي والاختبارات، تتحول إدارة المخاطر إلى قدرة عملية داعمة للاستمرارية.

1-3 مشكلة الدراسة

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة مجموعة واسعة من المخاطر التي قد تؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على الاستمرار، مثل تقلب التدفقات النقدية، وتعطل الأنظمة التقنية، والهجمات السيبرانية، وانقطاع الموردين، وفقدان الموظفين الرئيسيين، وتغير المتطلبات التنظيمية، والأزمات الصحية أو البيئية، وتراجع الطلب أو السمعة. وقد يكون أثر هذه المخاطر أشد في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بسبب محدودية الموارد، وضعف البدائل، وارتفاع الاعتماد على عدد قليل من الأطراف والعمليات الحرجة.

وعلى الرغم من أهمية إدارة المخاطر، فإن التطبيق في بعض المنشآت قد يتسم برد الفعل بعد وقوع المشكلة، أو يقتصر على إجراءات غير موثقة تعتمد على الخبرة الشخصية. كما قد لا تتوافر سجلات محدثة للمخاطر، أو معايير واضحة لتقييمها، أو مسؤوليات محددة للاستجابة، أو آليات لقياس فعالية الضوابط. وفي جانب استمرارية الأعمال قد توجد خطط عامة لا تستند إلى تحليل أثر الأعمال، أو لا تحدد أولويات التعافي والموارد البديلة، أو لا تخضع للاختبار والتحديث. ويؤدي ذلك إلى فجوة بين معرفة المخاطر وبين القدرة الفعلية على مواصلة العمليات عند الاضطراب.

وتتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والكشف عن أكثر أبعاد إدارة المخاطر تأثيرًا في قدرة هذه المنشآت على الاستعداد للاضطرابات والاستجابة لها والتعافي منها. كما تتمثل المشكلة في محدودية الأدلة التطبيقية التي تجمع بين المتغيرين في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، على الرغم من أهمية هذا القطاع وتنوع المخاطر التي يتعرض لها.

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

1-4 أسئلة الدراسة

يتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

ما مستوى تطبيق ممارسات استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

ما أثر تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال؟

ما أثر تحليل المخاطر وتقييمها على استمرارية الأعمال؟

ما أثر الاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال؟

ما أثر مراقبة المخاطر ومراجعتها على استمرارية الأعمال؟

ما العوامل التنظيمية والسياقية التي تعزز أو تعوق انتقال إدارة المخاطر إلى استمرارية فعلية للأعمال؟

1-5 أهمية الدراسة

1-5-1 الأهمية النظرية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، ولا سيما في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

توضح الدراسة البناء المفاهيمي للعلاقة بين مراحل إدارة المخاطر وقدرة المنشأة على الاستعداد والاستجابة والتعافي، بما يساعد على تطوير نماذج بحثية مستقبلية.

تجمع الدراسة بين مرجعيات إدارة المخاطر، مثل ISO 31000 وإطار COSO، ومرجعيات استمرارية الأعمال، مثل ISO 22301، ضمن نموذج واحد قابل للاختبار.

تقدم الدراسة أساساً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون في دراسة المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات والاستدامة التشغيلية في السياق السعودي.

1-5-2 الأهمية التطبيقية

تساعد نتائج الدراسة ملاك ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في حماية العمليات والخدمات الحرجة.

تدعم الدراسة تصميم إجراءات عملية ومتناسبة مع حجم المنشأة لتحديد المخاطر وترتيبها وربطها بخطط التعافي.

تمكّن الجهات الداعمة والمنظمة للقطاع من فهم جوانب النضج والقصور في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وتوجيه برامج التدريب والإرشاد وفق الاحتياج.

تسهم في خفض احتمالية التعطل وتقليل آثاره المالية والتشغيلية، وتحسين سرعة استعادة النشاط والمحافظة على رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

تعزز الوعي بأهمية الاختبارات الدورية، والتوثيق، وتحديد البدائل، وعدم الاكتفاء بالاستجابة العفوية عند وقوع الأزمات.

1-6 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، ويتفرع عن ذلك الأهداف الآتية:

قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

قياس مستوى تطبيق ممارسات استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

التعرف على أثر تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال.

التعرف على أثر تحليل المخاطر وتقييمها على استمرارية الأعمال.

التعرف على أثر الاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال.

التعرف على أثر مراقبة المخاطر ومراجعتها على استمرارية الأعمال.

صياغة توصيات عملية تساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على رفع جاهزيتها وتقوية قدرتها على التعافي والاستمرار.

1-7 القضايا التحليلية للدراسة

تنطلق الدراسة من القضية التحليلية الرئيسة الآتية:

تشير الأدلة العلمية والمعارية إلى أثر إيجابي لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في دعم استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ويتفرع عنها القضايا التحليلية الآتية:

- يسهم تحديد المخاطر في دعم استمرارية الأعمال من خلال كشف مصادر الانقطاع والاعتماديات.
- يسهم تحليل المخاطر وتقييمها في ترتيب أولويات الحماية والتعافي.
- تدعم الاستجابة للمخاطر الضوابط والبدائل اللازمة لاستمرار العمليات الحرجة.
- تدعم مراقبة المخاطر ومراجعتها صلاحية الخطط والتعلم والتحسين المستمر.
- تتباين فاعلية العلاقة بحسب دعم الإدارة والموارد والقطاع والتقنية والثقافة التنظيمية.

1-8 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة إلى مدخل القدرات الديناميكية بوصفه إطارًا نظريًا يفسر قدرة المنظمة على استشعار التغيرات والتهديدات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها بما يضمن التكيف والاستمرار في البيئات المتغيرة. وتقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن امتلاك الموارد وحده لا يكفي لتحقيق الاستدامة؛ بل يجب أن تمتلك المنظمة قدرات إدارية وتنظيمية تمكنها من إعادة توظيف مواردها وتعديل أنظمتها بسرعة عندما تتغير الظروف (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

وفي سياق الدراسة تمثل إدارة المخاطر قدرة ديناميكية تساعد المنشأة على استشعار مصادر التهديد وعدم اليقين من خلال تحديد المخاطر، ثم تفسيرها وترتيبها عبر التحليل والتقييم، ثم اتخاذ قرارات الاستجابة وإعادة توزيع الموارد، وأخيرًا التعلم من الأحداث ومراقبة التغيرات. أما استمرارية الأعمال فتتمثل نتيجة تنظيمية لهذه القدرة، تظهر في الاستعداد، واستمرار العمليات الحرجة، وسرعة الاستجابة، والقدرة على التعافي والتكيف.

كما تستفيد الدراسة من منطق المرونة التنظيمية الذي يركز على قدرة المنظمة على امتصاص الصدمات والتكيف معها واستعادة الأداء وربما تحسينه بعد الاضطراب. ومن هذا المنظور لا تعني الاستمرارية العودة الآلية إلى الوضع السابق فقط، بل تشمل أيضًا التعلم وإعادة التصميم وبناء بدائل أكثر قدرة على مواجهة المخاطر المستقبلية. ويتيح الجمع بين القدرات الديناميكية والمرونة التنظيمية تفسيرًا متكاملًا للعلاقة المتوقعة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

1-9 نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل هو إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة، ومتغير تابع هو استمرارية الأعمال. ويمكن تمثيل العلاقة المتوقعة كما يأتي:



شكل (1-1): النموذج المفاهيمي للدراسة

1-10 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة المخاطر بأبعاد تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، ومراقبتها ومراجعتها، في استمرارية الأعمال.

الحدود المكانية: تطبق الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تشمل العاملين وأصحاب الأعمال والمديرين والمشرفين ومن لهم علاقة بإدارة المخاطر أو العمليات أو استمرارية الأعمال في المنشآت محل الدراسة.

الحدود الزمنية: جُمعت وُحِّلَت الأدلة المتاحة حتى يوليو 2026م.

الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة المراجعة التكاملية والتحليل الوثائقي المنظم، ولا تتضمن استجابات بشرية أولية.

1-11 مصطلحات الدراسة

المخاطر: أثر عدم اليقين في الأهداف، وقد يكون الأثر إيجابيًا أو سلبيًا، وينتج عن انحراف عن المتوقع (ISO, 2018). وإجراءيًا تشير إلى الأحداث أو الظروف المحتملة التي قد تؤثر في قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها أو استمرار عملياتها.

إدارة المخاطر: أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة والسيطرة عليها فيما يتعلق بالمخاطر (ISO, 2018). وإجراءيًا تقاس من خلال تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، ومراقبتها ومراجعتها.

تحديد المخاطر: عملية التعرف على مصادر المخاطر وأحداثها وأسبابها وآثارها المحتملة وتوثيقها، بما يتيح تكوين صورة منظمة عن التهديدات والفرص المرتبطة بأهداف المنشأة.

تحليل المخاطر وتقييمها: فهم طبيعة المخاطر وتقدير احتمالاتها وآثارها ومستوياتها، ثم مقارنتها بمعايير محددة لتحديد الأولويات وقرار المعالجة.

الاستجابة للمخاطر: اختيار وتنفيذ بدائل التعامل مع المخاطر، مثل التجنب أو التخفيض أو النقل أو القبول، مع تحديد المسؤوليات والموارد والإطار الزمني.

مراقبة المخاطر ومراجعتها: متابعة التغير في مستوى المخاطر وفعالية الضوابط وخطط المعالجة، وتحديث المعلومات والإجراءات وفق نتائج الأداء والأحداث الجديدة.

استمرارية الأعمال: قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات أو الخدمات ضمن مستويات مقبولة ومحددة مسبقًا بعد وقوع اضطراب (ISO, 2019). وإجراءيًا تقاس من خلال الجاهزية، واستمرار العمليات الحرجة، والاستجابة، والتعافي والتكيف.

المنشآت الصغيرة والمتوسطة: منشآت أعمال تصنف وفق المعايير التنظيمية المعتمدة في المملكة العربية السعودية، والتي تستند عادة إلى عدد العاملين وحجم الإيرادات السنوية. ويُقصد بها إجراءيًا المنشآت الواقعة ضمن الفئات الصغيرة والمتوسطة التي تتناولها الأدلة والوثائق محل التحليل.

المرونة التنظيمية: قدرة المنشأة على الاستعداد للاضطرابات وامتناع آثارها والتكيف معها واستعادة الأداء أو تحسينه بصورة تحافظ على أهدافها الأساسية.

تحليل أثر الأعمال: عملية تحليل الأنشطة والآثار المترتبة على تعطيلها، بهدف تحديد أولويات التعافي والحدود الزمنية المقبولة والموارد الحرجة اللازمة للاستمرار.

1-12 هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول مترابطة. يعرض الفصل الأول المدخل العام للدراسة، ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة. ويشرح الفصل الثالث منهجية المراجعة التكاملية والتحليل الوثائقي وإجراءات اختيار الأدلة وترميزها. ويعرض الفصل الرابع نتائج التحليل، بينما يتناول الفصل الخامس المناقشة والاستنتاجات والتوصيات والنموذج التنفيذي المقترح، ثم تأتي المراجع والملاحق.

1-13 خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل الأساس العام للدراسة من خلال توضيح خلفيتها ومشكلتها والأسئلة التي تسعى للإجابة عنها، كما يبين أهميتها النظرية والتطبيقية وأهدافها وفرضياتها. وتم تحديد النظرية العلمية التي يستند إليها البحث، وبناء نموذج يربط أبعاد إدارة المخاطر باستمرارية الأعمال، إضافة إلى تحديد الحدود والمصطلحات الرئيسية. ويهيئ هذا المدخل للانتقال إلى الفصل الثاني الذي يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة بصورة تفصيلية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2-1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس المعرفي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ويعرض أولاً الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، مع تحليل هدف كل دراسة ومنهجها أو زاويتها ونتائجها وأوجه الاستفادة منها، ثم يقدم تعقيباً مقارناً يحدد اتجاهات الاتفاق والاختلاف والفجوة البحثية. وبعد ذلك يناقش الإطار النظري لمفاهيم إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وخصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وينتهي بتفسير العلاقة بين متغيرات النموذج في ضوء مدخل القدرات الديناميكية والمرونة التنظيمية.

2-2 الدراسات السابقة

2-2-1 الدراسات العربية

1. طلوش (2022): مساهمة نظام استمرارية الأعمال في إدارة الأزمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة نظرية تحليلية ركزت على منهج نظام استمرارية الأعمال ودوره في الحد من آثار الأزمات غير المحددة التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة. أبرزت أن تحليل أثر الأعمال، وتحديد الأنشطة الحرجة، والاختبار الدوري تمثل عناصر لازمة لتحويل إدارة الأزمة من رد فعل إلى استعداد منظم.

التحليل والتعقيب: تفيد الدراسة الحالية في تأصيل المتغير التابع وبيان خصوصية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لم تختبر إحصائياً الأثر المباشر لأبعاد إدارة المخاطر في الاستمرارية داخل السياق السعودي.

2. دردوري (2015): دور إدارة المخاطر الائتمانية في استمرارية ونجاح المؤسسات المصرفية

حللت الدراسة دور سياسات التعرف على المخاطر الائتمانية وقياسها ومتابعتها في حماية المؤسسات المصرفية من التعثر. وخلصت إلى أن جودة المعلومات، والتصنيف، والمتابعة المستمرة تقلل الخسائر وتدعم الاستمرار والنجاح.

التحليل والتعقيب: تؤكد الدراسة منطق العلاقة بين الإدارة المنهجية للمخاطر والاستمرار، لكنها تناولت قطاعاً مصرفياً ونوعاً واحداً من المخاطر، بينما تبحث الدراسة الحالية عدة أنواع من المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

3. بن مسعود (2013): الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة

ناقشت الدراسة إدارة الخطر بوصفها جزءاً من الإدارة الاستراتيجية، واستعرضت أساليب التجنب والوقاية والنقل والاحتفاظ، وبيّنت أثر الاختيار المتوازن للاستجابة في حماية الأصول والنتائج الاقتصادية.

التحليل والتعقيب: تدعم الدراسة بعد الاستجابة للمخاطر، لكنها ذات طابع مفاهيمي ولم تربط المراحل الأربع لإدارة المخاطر بمؤشرات عملية لاستمرارية الأعمال.

4. بوقرة (2016): إدارة المخاطر الائتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البنوك التجارية

تناولت الدراسة خصائص المخاطر المحيطة بتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وبيّنت أن ضعف المعلومات، وضيق الموارد، وتقلب التدفقات النقدية ترفع مستوى التعرض، وأن التحليل المسبق والمتابعة والضمانات المناسبة تقلل الخسائر.

التحليل والتعقيب: تساعد في فهم هشاشة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومخاطرها المالية، غير أن زاوية التحليل كانت زاوية الجهة الممولة ولم تقس قدرة المنشأة نفسها على الاستجابة والتعافي.

5. جيران (2018): دور التقنيات الكمية كأداة لإدارة المخاطر في شركات التأمين

تناولت الدراسة استخدام التقنيات الكمية في قياس المخاطر وترتيبها داخل شركات التأمين، وبيّنت أهمية الانتقال من التقدير الحدسي إلى التحليل المبني على البيانات عند اختيار بدائل المعالجة.

التحليل والتعقيب: تدعم بعد تحليل المخاطر وتقييمها في الدراسة الحالية، لكنها طبقت في شركات التأمين ولم تتناول استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

6. جيران (2019): دور الابتكارات المالية في مجال التأمين في دعم قدرة شركاته على تغطية المخاطر

ناقشت الدراسة أثر الابتكارات المالية والتأمينية في توسيع بدائل نقل المخاطر وتغطيتها، وخلصت إلى أن تطوير أدوات المعالجة يعزز قدرة المؤسسة على امتصاص الخسائر والمحافظة على نشاطها. التحليل والتعقيب: تفيد الدراسة في تأصيل النقل والتمويل ضمن استجابات المخاطر، بينما تحلل الدراسة الحالية حزمة أوسع من الاستجابات وعلاقتها باستمرارية العمليات.

2-2-2 الدراسات الأجنبية

1. Herbane (2010): Small business research: Time for a crisis-based view

راجع البحث أدبيات الأزمات في المنشآت الصغيرة وبيّن أن محدودية الموارد والاعتماد على أشخاص وعملاء محددين يزيدان الحساسية للاضطرابات، مع وجود فجوة بين الوعي بالمخاطر والتخطيط الرسمي.

التحليل والتعقيب: يؤسس لخصوصية المنشآت الصغيرة، وتحول الدراسة الحالية هذا المنظور إلى إطار تحليلي يربط ممارسات إدارة المخاطر باستمرارية الأعمال.

2. Sullivan-Taylor and Branicki (2011): Creating resilient SMEs

استخدمت الدراسة أدلة نوعية من منشآت صغيرة ومتوسطة لفهم بناء المرونة. ووجدت أن المرونة ترتبط بالقيادة، وشبكات العلاقات، والمرونة التشغيلية، والتعلم، مع ضعف شيوع التخطيط الرسمي.

التحليل والتعقيب: تفيد في تفسير الآليات التنظيمية وراء الاستمرارية، بينما تركز الدراسة الحالية على قياس الأثر المباشر لأبعاد محددة لإدارة المخاطر.

3. Falkner and Hiebl (2015): Risk management in SMEs: A systematic review

قدمت مراجعة منهجية للمخاطر وإدارتها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وخلصت إلى هيمنة المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية، وإلى أن ممارسات الإدارة تتأثر بالمالك والمدير والموارد والثقافة.

التحليل والتعقيب: تدعم اختيار مجتمع الدراسة وأبعاد المخاطر، لكنها طالبت بأدلة ميدانية أكثر في سياقات وطنية مختلفة؛ وهو ما تناوله الدراسة الحالية في ضوء السياق السعودي.

4. Brustbauer (2016): Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model

اختبرت الدراسة نموذجًا هيكليًا لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وبيّنت أثر التوجه الاستراتيجي والخصائص التنظيمية في تبني منهج استباقي أو تفاعلي.

التحليل والتعقيب: تؤكد أن نضج إدارة المخاطر ليس موحّدًا بين المنشآت، وتفيد في تفسير الفروق التنظيمية، بينما تجعل الدراسة الحالية استمرارية الأعمال نتيجة رئيسة.

5. Sahebjamnia, Torabi, and Mansouri (2015): Integrated business continuity and disaster recovery planning

طورت الدراسة إطارًا متكاملًا يربط تقييم المخاطر بتحليل أثر الأعمال واختيار استراتيجيات الاستمرارية والتعافي. وأظهرت أن التكامل يحسن تخصيص الموارد ويوازن بين زمن التعافي والتكلفة.

التحليل والتعقيب: تقدم أساسًا قويًا للعلاقة السببية المفترضة، إلا أن نموذجها تخطيطي/تحسيني أكثر من كونه اختبارًا سلوكيًا داخل المنشآت الصغيرة.

6. Herbane (2013): Exploring crisis management in UK small- and medium-sized enterprises

درست ممارسات إدارة الأزمات في منشآت بريطانية صغيرة ومتوسطة، وأظهرت تفاوتًا في الاستعداد وارتباطه بخبرة الأزمات والإدراك الإداري والتخطيط والتعلم.

التحليل والتعقيب: تدعم إدراج المتابعة والمراجعة والتعلم، لكن اختلاف البيئة المؤسسية يستدعي اختبار العلاقة في المملكة العربية السعودية.

7. Rehman and Anwar (2019): Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance

اختبرت الدراسة ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ووجدت أنها تنقل أثر الاستراتيجية إلى الأداء، بما يؤكد أن إدارة المخاطر قدرة تنظيمية وليست وظيفة امتثال فقط.

التحليل والتعقيب: تدعم مدخل القدرات الديناميكية، بينما تستخدم الدراسة الحالية استمرارية الأعمال بدل الأداء العام بوصفها نتيجة محددة.

8. Fitriasari (2020): How do small and medium enterprises survive the COVID-19 outbreak?

ناقشت الدراسة استجابات المنشآت الصغيرة والمتوسطة خلال جائحة كوفيد-19، وأبرزت أهمية التحول الرقمي، والمرونة في نموذج الأعمال، وإدارة التدفقات النقدية، والتكيف السريع لاستمرار النشاط.

التحليل والتعقيب: تقدم دليلاً سياقياً على أهمية الاستجابة والتكيف، لكنها مرتبطة بصدمة واحدة؛ أما الدراسة الحالية فتتناول طيفاً أوسع من المخاطر.

2-2-3 التعقيب العام على الدراسات السابقة

تكشف الدراسات السابقة عن اتفاق واسع على أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة أكثر تعرضاً لآثار الاضطراب بسبب محدودية الاحتياطات والبدائل والاعتماد على أشخاص أو موردين أو عملاء رئيسيين. كما تتفق على أن الاستعداد لا يتحقق بمجرد الوعي بالمخاطر، بل يحتاج إلى ممارسات منظمة تشمل التعرف والتحليل وترتيب الأولويات، ثم وضع استجابات قابلة للتنفيذ ومتابعتها. وتوضح الدراسات الأجنبية بصورة خاصة أن إدارة المخاطر يمكن فهمها كقدرة تنظيمية مرتبطة بالاستراتيجية والتعلم والمرونة، في حين ركز جانب معتبر من الأدبيات العربية على العرض المفاهيمي أو على مخاطر مالية وائتمانية محددة.

ويظهر اختلاف بين الدراسات في المتغير التابع؛ فبعضها استخدم الأداء المالي أو النجاح أو المرونة، وبعضها ركز على إدارة الأزمات أو التعافي من الكوارث. أما استمرارية الأعمال بوصفها قدرة قابلة للقياس من خلال الجاهزية واستمرار العمليات والاستجابة والتعافي فلم تُختبر بالقدر نفسه، ولا سيما مع تفكيك إدارة المخاطر إلى أبعادها الإجرائية الأربعة. كما أن معظم الأدلة جاءت من دول أوروبية أو آسيوية، بينما ظل السياق السعودي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أقل حضوراً في الدراسات التي تجمع المتغيرين.

2-2-4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تحديد الأبعاد الإجرائية لإدارة المخاطر: التحديد، والتحليل والتقييم، والاستجابة، والمراقبة والمراجعة.

بناء مؤشرات استمرارية الأعمال حول الجاهزية، والمحافظة على العمليات الحرجة، والاستجابة، وسرعة التعافي والتعلم.

اختيار المراجعة التكاملية والتحليل الوثائقي لمقارنة الأدلة العلمية والمعيارية والرسمية.

تفسير العلاقة في ضوء القدرات الديناميكية والمرونة التنظيمية، مع مراعاة محدودية موارد المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

صياغة قضايا تحليلية تسمح بمقارنة إسهام كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر.

2-2-5 الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التطبيقية التي تختبر، في نموذج واحد، أثر مراحل إدارة المخاطر في استمرارية الأعمال لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. فالأدبيات المتاحة إما ركزت على إدارة المخاطر دون جعل الاستمرارية نتيجة مباشرة، أو تناولت استمرارية الأعمال من زاوية الأزمات والتعافي دون قياس مساهمة كل مرحلة من مراحل إدارة المخاطر، أو طبقت في قطاعات كبيرة ومصرفية وبيئات خارجية. لذلك تضيف الدراسة الحالية اختباراً ميدانياً يجمع الأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر مع مؤشرات الاستمرارية، ويتيح تحديد البعد الأكثر تأثيراً وتقديم توصيات متناسبة مع خصائص المنشآت السعودية.

2-3- الإطار النظري

2-3-1 إدارة المخاطر: المفهوم والتطور

تُعرّف المخاطر بأنها أثر عدم اليقين في الأهداف، وقد يكون هذا الأثر سلبياً أو إيجابياً. ويتميز هذا التعريف بربط المخاطر بالأهداف بدل حصرها في الخسارة؛ فالحدث نفسه قد يختلف مستوى خطورته باختلاف الأهداف والسياق والقدرة على الاستجابة. وتعرّف ISO 31000 إدارة المخاطر بأنها أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة والسيطرة عليها فيما يتعلق بالمخاطر، وتؤكد مبادئ خلق القيمة والتكامل والشمول والملاءمة والديناميكية والاعتماد على أفضل المعلومات والتحسين المستمر (ISO, 2018).

انتقلت إدارة المخاطر من معالجة تأمينية مجزأة إلى إدارة مخاطر مؤسسية تربط المخاطر بالاستراتيجية والأداء. ويؤكد COSO (2017) أن الإدارة الفعالة للمخاطر تبدأ من الحوكمة والثقافة، وتمتد إلى وضع الاستراتيجية والأهداف، وتحديد المخاطر وتقييمها، ومراجعة الأداء، ثم المعلومات والاتصال والتقارير. ويكتسب هذا التكامل أهمية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث يؤدي الفصل بين القرار والمخاطر إلى تخصيص موارد محدودة في غير الأولويات.

2-3-2 أهداف وأهمية إدارة المخاطر

رفع احتمال تحقيق الأهداف وتقليل المفاجآت والخسائر التشغيلية.
تحسين جودة القرار من خلال مقارنة الاحتمال والأثر وكلفة الاستجابة.
حماية الموارد والأفراد والبيانات والسمعة والعلاقات الحرجة.
تعزيز الامتثال والحوكمة والمساءلة ووضوح ملكية المخاطر.
دعم الاستمرارية والمرونة عبر اكتشاف سيناريوهات الانقطاع قبل وقوعها.

2-3-3 مراحل إدارة المخاطر وأبعاد الدراسة

تحديد المخاطر: يتضمن التعرف المنظم على مصادر المخاطر والأحداث والأسباب والعواقب، باستخدام المقابلات وورش العمل وقوائم الفحص وتحليل العمليات والبيئة وسجلات الحوادث. وتزداد جودة التحديد عندما يشارك فيه أصحاب العمليات وتوثق الاعتماديات على الأشخاص والأنظمة والموردين.

تحليل المخاطر وتقييمها: يقدّر التحليل احتمال الحدوث وحجم الأثر وسرعته ومدة التعطل وفعالية الضوابط، ثم تقارن النتائج بمعايير وشبهية المخاطر لترتيب الأولويات. ويمكن استخدام مقاييس وصفية أو كمية، على أن تتسم المعايير بالوضوح والاتساق.

الاستجابة للمخاطر: تشمل تجنب أو التخفيض أو النقل أو القبول، وقد تستثمر المنشأة الفرص المرتبطة بالمخاطر. ويتطلب القرار تحديد مالك الخطر والإجراء والموارد والموعد ومؤشر المتابعة، وربط المخاطر ذات الأثر التشغيلي المرتفع ببدائل الاستمرار والتعافي.

المراقبة والمراجعة: تتغير المخاطر بتغير السوق والتقنية والموظفين والموردين؛ لذلك يجب متابعة المؤشرات والحوادث وفعالية الضوابط وخطط المعالجة، وإجراء مراجعات دورية وبعد التغيير أو الاختبار أو الأزمة. وتمثل هذه المرحلة آلية التعلم والتحسين المستمر.

2-3-4 تصنيفات المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

مخاطر استراتيجية: تغير السوق والمنافسة ونموذج الأعمال والقرارات الاستثمارية.
مخاطر مالية: السيولة والائتمان والتمويل وتقلب التكلفة والتدفقات النقدية.
مخاطر تشغيلية: تعطل العمليات والأخطاء البشرية والجودة والمرافق والمعدات.
مخاطر تقنية وسيرانية: توقف الأنظمة وفقد البيانات والاختراق والاعتماد على مزودي الخدمات.
مخاطر سلاسل الإمداد: انقطاع المورد أو النقل أو المواد وتركز الاعتماد.
مخاطر نظامية وامتثال وسمعة: تغير المتطلبات، والمخالفات، وفقد ثقة العملاء.

2-3-5 استمرارية الأعمال: المفهوم والنطاق

تعرّف ISO 22301 استمرارية الأعمال بأنها قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات والخدمات ضمن طاقة مقبولة ومحددة مسبقاً بعد الاضطراب. ويشير المفهوم إلى قدرة مستمرة تشمل الوقاية والاستعداد والاستجابة والتعافي، وليس إلى وثيقة طوارئ فقط. أما نظام إدارة

استمرارية الأعمال فهو مجموعة سياسات ومسؤوليات وعمليات وموارد تخضع لدورة التخطيط والتنفيذ والتحقق والتحسين (ISO, 2019).

تختلف استمرارية الأعمال عن إدارة الأزمات والتعافي من الكوارث مع تكاملها معها. فإدارة الأزمات تركز على القيادة والقرار والاتصال أثناء الموقف، والتعافي من الكوارث يركز غالبًا على استعادة التقنية والبنية التحتية، بينما تهتم استمرارية الأعمال باستمرار المنتجات والخدمات والعمليات ذات الأولوية عبر المنظمة وشركائها.

2-3-6 عناصر نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق ISO 22301

فهم سياق المنظمة والأطراف المعنية والنطاق والمتطلبات.
القيادة والسياسة وتحديد الأدوار والمسؤوليات.
التخطيط لمعالجة المخاطر والفرص وتحديد أهداف الاستمرارية.
الدعم من الموارد والكفاءات والوعي والاتصال والمعلومات الموثوقة.
تحليل أثر الأعمال وتقييم المخاطر وتحديد أولويات وزمن التعافي.
استراتيجيات وحلول الاستمرارية، وإجراءات الاستجابة والاتصال والتعافي.
برامج التمرين والاختبار، وتقييم الأداء والتدقيق ومراجعة الإدارة.
معالجة عدم المطابقة والتحسين المستمر.

2-3-7 تحليل أثر الأعمال ومؤشرات الاستمرارية

يحدد تحليل أثر الأعمال الأنشطة التي يؤدي توقفها إلى آثار غير مقبولة، والموارد والاعتماديات اللازمة لها، والحد الأقصى المقبول للتعطّل، وأهداف زمن ونقطة التعافي. ومن خلاله تنتقل المنشأة من محاولة حماية كل شيء بالمستوى نفسه إلى توجيه مواردها نحو المنتجات والخدمات والعمليات الحرجة. وتقاس الاستمرارية في الدراسة عبر الجاهزية، والقدرة على المحافظة على الخدمات الحرجة، ووضوح الاستجابة والاتصال، وسرعة الاستعادة، والتعلم والتكيف بعد الحوادث.

2-3-8 المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة محركًا للتوظيف والتنوع والابتكار، وتحظى بدور محوري في رؤية السعودية 2030. ويعتمد التصنيف الرسمي على عدد العاملين والإيرادات السنوية وفق تعريف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتتميز هذه المنشآت بسرعة القرار وقرب الإدارة من العمليات، إلا أنها قد تعاني من محدودية التمويل والتخصص والأنظمة البديلة والتوثيق، ومن الاعتماد على أشخاص أو موردين محددين.

وتقتضي الملاءمة عدم نسخ نظم الشركات الكبرى بحجمها وتعقيدها؛ فالمنشأة الصغيرة تحتاج إلى سجل مخاطر مختصر ومحدث، ومصنوفة أولويات واضحة، وتحديد الأنشطة الحرجة، وبدائل عملية للموظفين والاتصال والبيانات والموردين، وتمارين قصيرة متكررة. وتحقق الفاعلية عندما تتناسب كلفة الضابط مع أثر التعطل المتوقع وتكون المسؤوليات مفهومة وقابلة للتنفيذ.

2-3-9 العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

تبدأ الاستمرارية من معرفة ما يمكن أن يعطل الأهداف والعمليات. لذلك يمد تحديد المخاطر برنامج الاستمرارية بسيناريوهات الانقطاع، ويحدد التحليل والتقييم أولويات الحماية والتعافي، وتحول الاستجابة نتائج التقييم إلى ضوابط وبدائل، بينما تضمن المراقبة والمراجعة بقاء الخطط ملائمة. وبالاتجاه المقابل تكشف اختبارات الاستمرارية والحوادث عن مخاطر جديدة وضعف في الضوابط، فتغذي سجل المخاطر وتدعم التعلم.

وفي ضوء القدرات الديناميكية تمثل عملية تحديد المخاطر قدرة على الاستشعار، ويمثل التحليل والتقييم تفسيرًا للتهديدات وترتيبًا لها، وتمثل الاستجابة إعادة تخصيص للموارد وتشكيلًا للعمليات، بينما تمثل المراقبة والمراجعة تعلّمًا وتجديدًا. وينتظر أن تنعكس هذه القدرات في تقليل زمن التعطل والمحافظة على الخدمات والتكيف بعد الاضطراب؛ ومن ثم تتأسس فرضية الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر في استمرارية الأعمال.

2-4 خاتمة الفصل

عرض الفصل الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة، وأوضح اتفاقها على هشاشة المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأهمية الانتقال من رد الفعل إلى الاستعداد المنظم، كما حدد فجوة تتمثل في محدودية

الأدلة التي تربط أبعاد إدارة المخاطر باستمرارية الأعمال في السياق السعودي. وشرح الإطار النظري المفاهيم والمراحل والمعايير والعلاقة المتوقعة بين المتغيرات، بما يمهد للفصل الثالث الخاص بمنهجية المراجعة والتحليل الوثائقي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3-1 مقدمة

يعرض هذا الفصل التصميم المنهجي الذي اتبع لتحليل أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال. وقد عُدلت المنهجية من مسح ميداني مقترح إلى مراجعة تكاملية وتحليل وثائقي منظم؛ لأن الأمانة العلمية تقتضي ألا تنسب الدراسة استجابات أو نتائج إحصائية إلى أفراد لم يشاركوا فعلاً. وبظل هذا التصميم مناسباً للهدف التحليلي، إذ يسمح بتجميع الأدلة المتفرقة، ومقارنة نتائجها، واستخلاص أنماط قابلة للتطبيق في بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

3-2 منهج الدراسة وتصميمها

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة التكاملية للأدبيات والتحليل النوعي الموجّه للمحتوى. تجمع المراجعة التكاملية بين نتائج دراسات استخدمت مناهج كمية ونوعية ودراسات حالة ومراجعات منهجية، ثم تعيد تنظيمها وفق نموذج مفاهيمي موحد. أما التحليل الوثائقي فيتعامل مع النصوص العلمية والمعايير والتقارير بوصفها وحدات أدلة، ويستخرج منها مؤشرات مرتبطة بأبعاد إدارة المخاطر ومخرجات استمرارية الأعمال.

3-3 مجتمع الدراسة ووحدة التحليل

يتكون مجتمع الوثائق من الأدبيات العلمية والمعايير والتقارير الرسمية التي تناولت إدارة المخاطر أو إدارة الأزمات أو المرونة أو استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتمثلت وحدة التحليل في الدراسة أو الوثيقة الواحدة، بينما تمثلت وحدة الترميز في النتيجة أو التوصية أو العلاقة التي تربط ممارسة محددة من ممارسات إدارة المخاطر بمخرج من مخرجات الاستمرارية.

3-4 استراتيجيات البحث والاختيار

استُخدمت مجموعات من الكلمات المفتاحية بالعربية والإنجليزية، من بينها: إدارة المخاطر، استمرارية الأعمال، المرونة التنظيمية، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إدارة الأزمات، التعافي، Enterprise Risk Management, Business Continuity, SME Resilience, Crisis Management, ISO 31000، وISO 22301. وأعطيت الأولوية للدراسات المحكمة والمصادر الأصلية وصفحات الجهات الرسمية، مع الاستفادة من المراجع التأسيسية التي سبقت المدة الزمنية الحديثة عندما كانت ضرورية لبناء المفهوم.

جدول (1-3): معايير إدراج المصادر واستبعادها

الاستبعاد	الإدراج	المعيار
يتناول خطراً تقنياً ضيقاً دون صلة بالاستمرارية	يربط إدارة المخاطر أو الاستعداد/المرونة باستمرار النشاط أو التعافي	صلة الموضوع
مقالات تسويقية أو محتوى مجهول المصدر	دراسة محكمة، معيار دولي، إطار مهني، تقرير حكومي رسمي	نوع المصدر
سياق متخصص لا يمكن استخلاص دلالة منه	المنشآت الصغيرة والمتوسطة أو نتائج قابلة للنقل إليها	السياق
مصدر لا تتوافر بيانات كافية للتحقق من مضمونه	العربية أو الإنجليزية	اللغة
إحالة ناقصة أو نتيجة غير قابلة للتحقق	عنوان ومؤلف وسنة ومنهج ونتيجة قابلة للاستخراج	اكتمال البيانات

3-5 أداة جمع البيانات: مصفوفة الترميز

طُورت مصفوفة ترميز تضمنت: بيانات المصدر، الدولة والقطاع، نوع المنشآت، المنهج، حجم العينة إن وجد، بُعد إدارة المخاطر، بُعد استمرارية الأعمال، اتجاه العلاقة، العوامل الممكنة أو المعوقة، والقيود. واستخدمت تعريفات تشغيلية ثابتة لضمان اتساق التصنيف؛ فمثلاً صُنفت الإشارة إلى المسح أو اكتشاف التهديدات ضمن تحديد المخاطر، بينما صُنفت المفاضلة وترتيب الأولويات ضمن التحليل والتقييم.

جدول (2-3): رموز وأبعاد مصفوفة التحليل

رمز	البعد	مؤشرات الترميز
RI	تحديد المخاطر	المسح، السيناريوهات، الاعتماديات، سجل المخاطر، الدروس السابقة
RA	التحليل والتقييم	الاحتمال، الأثر، الأولوية، شهية المخاطر، تحليل أثر الأعمال
RT	الاستجابة	التجنب، التخفيض، النقل، القبول، البدائل، الخطط والموارد
RM	المراقبة والمراجعة	المؤشرات، التحديث، الاختبار، التدقيق، التعلم والتحسين
BC	استمرارية الأعمال	الجاهزية، استمرار العمليات، الاستجابة، التعافي، التكيف

3-6 إجراءات التحليل

- قراءة كل مصدر وتسجيل بياناته الأساسية والغرض والمنهج والنتائج.
- استخراج العبارات الدالة على العلاقة بين إدارة المخاطر والاستمرارية.
- ترميز الأدلة وفق الأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر ومخرجات الاستمرارية.
- إجراء مقارنة داخلية بين المصادر لاكتشاف نقاط الاتفاق والتباين.
- بناء تفسير تركيبي يراعي اختلاف السياقات والمناهج ولا يحوّل التزامن إلى سببية قطعية.
- مقارنة النتائج بالمعايير الدولية والسياق السعودي وصياغة توصيات متناسبة مع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

3-7 جودة الدراسة وموثوقيتها

عُززت الموثوقية باستخدام تعريفات ترميز مسبقة، والاحتفاظ بسجل للمصادر، والفصل بين ما ورد في المصدر وما استنتجه الباحث، ومقارنة نتائج مصادر متعددة بدل الاعتماد على مصدر منفرد. كما روعي الاتساق بين أسئلة الدراسة ومحاور التحليل، وأدرجت الأدلة المخالفة أو المقيدة حيث وجدت، مع بيان أن التحليل الوثائقي يقدم قوة تفسيرية وتراكمية ولا يحل محل القياس الميداني المباشر للمنشآت السعودية.

3-8 أخلاقيات البحث

لا تتعامل الدراسة بصورتها الحالية مع مشاركين بشريين أو بيانات شخصية، ولذلك لا تنسب آراء أو استجابات لأفراد. والتزمت بالأمانة في التوثيق، وعدم نسخ النصوص المطولة، وعدم تحوير نتائج الدراسات، وبيان حدود الاستدلال. وأبقى نموذج الاستبانة في الملحق بوصفه أداة مقترحة لاختبار النموذج مستقبلاً وليس مصدرًا لنتائج هذا البحث.

3-9 حدود المنهجية

تتمثل الحدود في اختلاف تعريفات المنشآت الصغيرة والمتوسطة بين الدول، وتنوع المقاييس المستخدمة، وقلة الدراسات السعودية المباشرة التي تقيس المتغيرين معًا، واحتمال تحيز النشر نحو النتائج الإيجابية، وعدم إمكان حساب حجم أثر موحد بسبب عدم تجانس التصميمات. لذلك تُعرض النتائج بوصفها تركيبًا تحليليًا للأدلة لا تقديرًا إحصائيًا لمجتمع المنشآت السعودية.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الوثائقي

4-1 مقدمة

يعرض الفصل نتائج تركيب الأدلة وفق أسئلة الدراسة وأبعاد النموذج. ولم تُنشأ النتائج من بيانات افتراضية؛ بل من مقارنة الدراسات والمعايير والتقارير المحددة في المراجع. ويبدأ بوصف قاعدة الأدلة، ثم يعرض الأنماط العامة وأثر كل بُعد، والعوامل السياقية، وينتهي بالحكم على قضايا الدراسة التحليلية.

4-2 وصف قاعدة الأدلة

تضمنت قاعدة الأدلة دراسات تأسيسية وحديثة عن إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وإدارة الأزمات والمرونة، والتكامل بين استمرارية الأعمال والتعافي، إضافة إلى معياري ISO 31000 و ISO 22301 وإطار COSO ومصادر سعودية رسمية. وتنوعت الدراسات بين مراجعات منهجية، ونماذج كمية، ودراسات نوعية، ودراسات حالة؛ وهو تنوع يدعم الفهم المتكامل مع الحد من إمكانية إجراء تجميع إحصائي مباشر.

جدول (4-1): ملخص قاعدة الأدلة ونتائجها المركزية

الدالة التطبيقية	النتيجة المركزية	السياق	المنهج/النوع	المصدر
تطوير إجراءات متناسبة مع الحجم بدل نسخ نظم الشركات الكبرى.	إدارة المخاطر في المنشآت غالبًا غير رسمية وتتأثر بقوة بالمالك والموارد.	SMEs	مراجعة منهجية	Falkner & Hiebl (2015)
دعم النضج المؤسسي يرفع القدرة الوقائية.	تختلف استراتيجيات إدارة المخاطر بين النمط النشط والسلبي ويؤثر التنظيم في النضج.	SMEs	دراسة كمية/نموذج هيكلية	Brustbauer (2016)
التركيز على الموارد الحرجة والاعتماديات.	الحاجة إلى منظور أزمات خاص بالمنشآت الصغيرة بدل افتراض تشابهها مع الكبيرة.	منشآت صغيرة	تحليل أدبيات	Herbane (2010)
تحويل الخبرة إلى خطط موثقة وتمارين.	الخبرة السابقة وسلوك المالك يؤثران في الاستعداد والتعلم من الأزمات.	SMEs بريطانية	دراسة نوعية	Herbane (2013)
تبني نموذج تناسبي حسب القطاع والحجم.	حلول المرونة الموحدة لا تناسب جميع المنشآت.	SMEs	دراسة نوعية	Sullivan-Taylor & Branicki (2011)

الدالة التطبيقية	النتيجة المركزية	السياق	المنهج/النوع	المصدر
ربط المخاطر بالأولويات وأهداف التعافي.	التكامل بين استمرارية الأعمال والتعافي يحسن قرارات الاستجابة وتخصيص الموارد.	منظمات وعمليات	نمذجة متكاملة	Sahebjamnia et al. (2015)
إدماج المخاطر في القرار بدل حصرها في الامثال.	ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية تتوسط العلاقة بين الاستراتيجية والأداء.	SMEs	دراسة كمية	Rehman & Anwar (2019)
بدائل رقمية واتصالية وتشغيلية مسبقة.	الرقمنة والمرونة والتكيف والابتكار دعمت البقاء.	SMEs أثناء كوفيد-19	تحليل استجابة أزمة	Fitriasari (2020)
اعتماد دورة مبسطة قابلة للتكرار.	إدارة المخاطر عملية متكاملة تشمل التحديد والتحليل والتقييم والمعالجة والمراقبة والاتصال.	جميع المنظمات	معياري إرشادي	ISO 31000 (2018)
ربط الخطأ بالحوكمة والاختبار.	الاستمرارية نظام إداري يعتمد على تحليل الأثر والاستراتيجيات والاختبارات والتحسين.	جميع المنظمات	معياري متطلبات	ISO 22301 (2019)
إدراج المخاطر في التخطيط والقرارات الرئيسية.	يربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية والأداء والقيمة.	منظمات	إطار مهني	COSO (2017)
توجيه السياسات والمتابعة وفق بيانات رسمية.	يوفر توصيفًا رسميًا واسع التغطية للقطاع عبر المناطق والأنشطة.	SMEs السعودية	إحصاءات رسمية	GASTAT (2024)
تحديد نطاق الدراسة والتطبيق بدقة.	يوجد تعريف المنشآت بحسب العاملين والإيرادات.	SMEs السعودية	تعريف وإطار رسمي	منشآت

4-3 النتيجة العامة للعلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

أظهر التركيب أن العلاقة إيجابية في اتجاهها العام، لكنها ليست آلية أو مضمونة بمجرد وجود وثائق. تتحول إدارة المخاطر إلى استمرارية فعلية عندما تكشف المخاطر المرتبطة بالعمليات الحرجة، وتترجم الأولويات إلى ضوابط وبدائل ومسؤوليات، وتختبر الترتيبات وتراجع بعد التغيير والحوادث. أما وجود سجل مخاطر غير محدث أو خطة طوارئ عامة فلا يكفي؛ لأن القيمة تنشأ من التكامل والتنفيذ والتعلم.

كما توضح الأدلة أن أثر إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يمر عبر قدرات وسيطة: الوعي المبكر، سرعة القرار، مرونة إعادة تخصيص الموارد، جودة الاتصال، توافر البدائل، وحفظ المعرفة. وتفسر هذه القدرات لماذا قد تنجح منشأة صغيرة بموارد محدودة إذا رتبت أولوياتها جيدًا، بينما تعطل منشأة أكبر نسبيًا إذا كانت المسؤوليات غامضة والخطط غير مختبرة.

4-4 أثر تحديد المخاطر

يسهم تحديد المخاطر في توسيع مجال الرؤية قبل وقوع الاضطراب. وتؤكد الأدلة أهمية الجمع بين مراجعة الحوادث السابقة، ومقابلة أصحاب العمليات، وتحليل الاعتماديات، وبناء السيناريوهات. ويظهر الأثر في تقليل المفاجآت واكتشاف نقاط الفشل الفردية، مثل الاعتماد على موظف واحد أو نظام واحد أو مورد وحيد. ويكون التحديد ضعيفًا عندما يتحول إلى قائمة عامة لا ترتبط بعملية أو مالك أو نتيجة تشغيلية.

جدول (4-2): ممارسات تحديد المخاطر ومخرجات الاستمرارية

مؤشر تحقق مقترح	مخرج الاستمرارية	ممارسة التحديد
قائمة معتمدة للعمليات الحرجة	وضوح الأولويات	حصر العمليات والخدمات
نسبة العمليات التي وثقت مواردها ومورديها	كشف نقاط الفشل	تحليل الاعتماديات
عدد السيناريوهات المختبرة سنويًا	تحسين الجاهزية	بناء السيناريوهات
نسبة المخاطر ذات مالك وتاريخ مراجعة	ذاكرة تنظيمية	سجل مخاطر محدث

4-5 أثر تحليل المخاطر وتقييمها

يحول التحليل قائمة المخاطر إلى قرارات. ويبين التركيب أن تقدير الاحتمال وحده قد يقلل أولوية أحداث نادرة شديدة الأثر؛ لذلك يلزم الجمع بين الاحتمال والأثر وسرعة ظهور الأثر وقابلية التعافي. كما يربط تحليل أثر الأعمال بتقييم المخاطر بالزمن، من خلال تحديد الحد الأقصى المقبول للتوقف والموارد اللازمة لاستعادة الحد الأدنى من الخدمة. وتساعد هذه الخطوة المنشأة المحدودة الموارد على توجيه الاستثمار نحو ما يهدد استمرارها فعليًا.

4-6 أثر الاستجابة للمخاطر

تمثل الاستجابة الحلقة التي تتحول فيها المعرفة إلى قدرة. وتشمل تخفيض احتمالية الانقطاع، وتقليل أثره، ونقل جزء من الخطر بالتأمين أو العقود، وقبول المخاطر ضمن حدود واضحة، وتوفير بدائل للموارد والأنظمة والموردين. وترتبط الاستجابة القوية بتحديد مسؤول وميزانية وموعد ومؤشر إنجاز، وربط المعالجة بإجراء استمرارية قابل للتنفيذ. أما المعالجات العامة غير الممولة فتظل وعودًا إدارية لا تغير النتيجة عند الأزمة.

4-7 أثر المراقبة والمراجعة

اتفق اتجاه الأدلة والمعايير على أن المخاطر والخطط تفقد صلاحيتها مع تغير المنتجات والموظفين والتقنية والموردين. ومن ثم تعد المراقبة والاختبارات والحوادث المصغرة مصادر تعلم لا إجراءات أمثال فقط. ويظهر أثر المراجعة في اكتشاف الفجوات قبل الحادث الحقيقي، وتحديث أرقام الاتصال

والصلاحيات والنسخ الاحتياطية، وتقليل زمن الارتباك، وتحويل الدروس المستفادة إلى تحسينات في الضوابط والخطط.

4-8 العوامل الممكنة والمعوقات

جدول (3-4): العوامل الممكنة والمعوقات

علامة القصور	كيف يمكن الاستمرارية	العامل
الخطأ بلا مالك أو ميزانية	يوفر الأولوية والقرار والموارد	دعم الإدارة
نماذج معقدة لا تحدث	تزيد الاستخدام والاستمرار	بساطة الأدوات
تضارب القرار أثناء الحادث	يسرع التصعيد والاستجابة	وضوح المسؤوليات
تعطل العمل بغياب شخص رئيسي	يقلل الاعتماد على الأفراد	التوثيق ونقل المعرفة
نسخ غير مختبرة أو في الموقع نفسه	تدعم استعادة البيانات والخدمات	التقنية والنسخ الاحتياطي
اعتماد مطلق على مورد واحد	يخفض خطر نقطة الفشل	تنوع الموردين
إخفاء الأخطاء والخوف من الإبلاغ	تكشف الإشارات المبكرة	الثقافة والإبلاغ
خطة لم تجرب منذ إعدادها	يكشف الفجوات ويحسن الزمن	الاختبار والتعلم

4-9 الإجابة عن أسئلة الدراسة

جدول (4-4): الإجابة التحليلية عن أسئلة الدراسة

الخلاصة التحليلية	السؤال
لا تسمح الأدلة الوثائقية بتقدير متوسط عددي للسعودية، لكنها تشير إلى تفاوت كبير بين الممارسات غير الرسمية والنظم المتكاملة.	ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر؟
يتفاوت بحسب القطاع والحجم والرقمنة والخبرة السابقة، ولا يصح تعميم نسبة دون مسح ميداني.	ما مستوى استمرارية الأعمال؟
إيجابي عبر كشف مصادر الانقطاع والاعتماديات ونقاط الفشل.	ما أثر تحديد المخاطر؟
إيجابي عبر ترتيب الأولويات وربط الأثر بزمن التعطل والموارد الحرجة.	ما أثر التحليل والتقييم؟
إيجابي ومباشر نسبياً عندما تنتج بدائل وضوابط ممولة ومسؤوليات واضحة.	ما أثر الاستجابة؟
إيجابي عبر الاختبار والتحديث والتعلم وتقليل تقادم الخطط.	ما أثر المراقبة والمراجعة؟

4-10 خلاصة الفصل

خلص التحليل إلى دعم القضية الرئيسة القائلة إن إدارة المخاطر تدعم استمرارية الأعمال، مع ضرورة تفسير الأثر بوصفه تراكميًا وسياقيًا. وتبدو الاستجابة والمراقبة حلقتين حاسمتين لأنهما تنقلان التحليل من المعرفة إلى التطبيق والتحسين. كما تبين أن النموذج الأنسب للمنشآت الصغيرة والمتوسطة هو نموذج بسيط ومتكامل ومبني على الأولويات، لا نظامًا ضخمًا يستهلك موارد المنشأة دون قيمة تشغيلية واضحة.

الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

5-1 مقدمة

يناقش هذا الفصل نتائج التحليل في ضوء الإطار النظري والسياق السعودي، ويعرض الاستنتاجات والتوصيات ونموذجًا تطبيقيًا متدرجًا. وتراعي المناقشة أن قوة الدراسة تكمن في تجميع الأدلة والمعايير، في حين تظل الحاجة قائمة إلى قياس ميداني لاحق لتقدير مستويات التطبيق والفروق القطاعية.

5-2 مناقشة النتيجة الرئيسية

تتسق النتيجة العامة مع منطق ISO 31000 الذي يجعل إدارة المخاطر جزءًا من الحوكمة والقرار، ومع ISO 22301 الذي يحول الاستمرارية إلى نظام إداري قابل للاختبار والتحسين. فإدارة المخاطر تجيب عن سؤال ما الذي قد يمنع تحقيق الأهداف، بينما تجيب الاستمرارية عن كيفية المحافظة على المنتجات والخدمات ذات الأولوية عندما يقع الاضطراب. ويؤدي الفصل بين الوظيفتين إلى فجوة: مخاطر بلا بدائل، أو خطط بلا أولويات مبنية على المخاطر.

وتتفق النتيجة كذلك مع الأدبيات التي توضح خصوصية المنشآت الصغيرة والمتوسطة. محدودية الموارد ليست سببًا لإهمال الاستمرارية، بل سبب لاختيار أدوات تناسبية. فالمنشأة لا تحتاج في البداية إلى إدارة مستقلة كبيرة، وإنما إلى مسؤولية واضحة، وسجل مختصر، وتحليل للعمليات الحرجة، وبدائل واقعية، واختبارات قصيرة. ومع زيادة الحجم والتعقيد يمكن توسيع النظام تدريجيًا.

5-3 الاستنتاجات

- إدارة المخاطر شرط داعم لاستمرارية الأعمال لكنها لا تكفي دون تنفيذ واختبار.
- التكامل بين سجل المخاطر وتحليل أثر الأعمال وخطط التعافي هو جوهر القيمة.
- تحديد الاعتماديات ونقاط الفشل الفردية من أهم أولويات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ترتيب المخاطر وفق أثرها في العمليات الحرجة يحسن تخصيص الموارد المحدودة.
- الاستجابة الفعالة يجب أن تتضمن مالكا وموارد وموعداً وبديلاً قابلاً للتشغيل.
- الاختبارات الدورية والدروس المستفادة تحافظ على صلاحية الخطط وتبني التعلم التنظيمي.
- لا يوجد نموذج واحد يناسب جميع المنشآت؛ التناسب مع الحجم والقطاع والتعقيد ضروري.
- لا يمكن من التحليل الوثائقي إعطاء متوسطات أو نسب تمثل المنشآت السعودية، ويجب تجنب هذا الادعاء.

5-4 التوصيات الموجهة للمنشآت

جدول (5-1): البرنامج الزمني المقترح للتطبيق

الإطار الزمني	الإجراء المقترح
خلال 30 يومًا	تعيين مسؤول تنسيق، حصر الخدمات الحرجة، إعداد قائمة اتصال وتصيد، والتحقق من النسخ الاحتياطية.
خلال 60 يومًا	إنشاء سجل مخاطر، تقييم الأولويات، وتوثيق الاعتماديات والموردين والموظفين الرئيسيين.
خلال 90 يومًا	اعتماد بدائل للعمليات الحرجة، إعداد إجراءات استجابة مختصرة، وتنفيذ تمرين مكتبي.
كل ربع سنة	مراجعة المخاطر والتغييرات والحوادث ومؤشرات الإنذار المبكر.

الإجراء المقترح	الإطار الزمني
تحديث تحليل أثر الأعمال، إجراء اختبار أوسع، ومراجعة الإدارة للنتائج والموارد.	سنويًا

5-5 توصيات للجهات الداعمة والمنظمة

- تطوير أدلة عربية مبسطة وقوالب تناسب المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.
- إدراج إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في برامج التوعية والاستشارات والتدريب المدعومة.
- تصميم أداة نضج ذاتي قصيرة تتيح للمنشأة تحديد فجواتها وخطة تحسينها.
- تشجيع حلول التأمين والنسخ الاحتياطي والأمن السيبراني وسلاسل الإمداد المناسبة للمنشآت الصغيرة.
- إتاحة بيانات ودراسات قطاعية مجهولة الهوية لدعم البحث وصنع السياسات.
- ربط برامج التمويل أو المشتريات تدريجيًا بحد أدنى تناسبي من الجاهزية دون تحميل المنشآت أعباء غير ضرورية.

5-6 النموذج التنفيذي المقترح

جدول (5-2): النموذج التنفيذي المقترح

مؤشر المتابعة	المخرج	السؤال الإداري	المرحلة
اعتماد النطاق سنويًا	نطاق وأصحاب مصلحة	ما أهداف المنشأة والتزاماتها واعتمادياتها؟	1. فهم السياق
نسبة العمليات المصنفة	قائمة عمليات حرجية	ما الذي لا يمكن توقفه طويلًا؟	2. تحديد الحرج
نسبة المخاطر ذات مالك	سجل مخاطر	ما السيناريوهات التي قد تعطلها؟	3. تحديد المخاطر
نسبة العمليات ذات هدف تعافي	مصفوفة أولويات وأهداف تعافي	ما الأولوية والزمن المقبول؟	4. التقييم
نسبة الإجراءات المنجزة	خطة معالجة واستمرارية	ما الضوابط والبدائل؟	5. المعالجة
زمن الاستجابة/عدد الفجوات	تقرير تمرين وفجوات	هل تعمل البدائل والاتصالات؟	6. الاختبار
نسبة إغلاق الإجراءات	خطة تحسين محدثة	ماذا تعلمنا؟	7. التحسين

5-7 مؤشرات الأداء المقترحة

جدول (5-3): مؤشرات الأداء المقترحة

الدورية	طريقة القياس	المؤشر
ربع سنوي	العمليات التي لها مخاطر موثقة ÷ العمليات المحددة	تغطية سجل المخاطر

الدورية	طريقة القياس	المؤشر
شهري	الإجراءات المنجزة ÷ الإجراءات المستحقة	اكتمال خطط المعالجة
ربع سنوي	اختبارات الاستعادة الناجحة ÷ الاختبارات المنفذة	جاهزية النسخ الاحتياطي
نصف سنوي	العمليات الحرجة ذات بديل موثق ÷ جميع العمليات الحرجة	تغطية البدائل
بعد كل اختبار/حادث	الوقت من اكتشاف الحادث إلى إخطار صاحب القرار	زمن التصعيد
سنوي	العمليات المستعادة ضمن الهدف ÷ العمليات المختبرة	تحقيق زمن التعافي
ربع سنوي	الإجراءات المغلقة ÷ إجراءات التحسين المعتمدة	إغلاق الدروس المستفادة

5-8 مقترحات لبحوث مستقبلية

- تنفيذ مسح ميداني فعلي بعد الحصول على موافقات الجامعة والوصول إلى عينة موثقة.
- إجراء دراسات حالة طويلة لمنشآت سعودية تعرضت لانقطاعات فعلية.
- مقارنة القطاعات الرقمية والتجزئة والصناعة والخدمات المهنية.
- اختبار الدور الوسيط للمرونة التنظيمية والدور المعدل لدعم الإدارة والتحول الرقمي.
- تطوير مقياس عربي مختصر لنضج إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة جدوى الضوابط والبدائل من منظور التكلفة مقابل زمن التعطل المتوقع.

5-9 خاتمة الدراسة

أكدت الدراسة أن استمرارية الأعمال ليست وثيقة تستخدم عند الأزمة، وأن إدارة المخاطر ليست سجلًا لإرضاء متطلب إداري. كلاهما قدرة تنظيمية تبدأ بفهم الأهداف والعمليات والاعتماديات، وتتجسد في قرارات وضوابط وبدائل واختبارات وتعلم. وبالنسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، فإن الطريق الأكثر واقعية هو البدء بخطوات قليلة عالية الأثر، ثم رفع النضج تدريجيًا. ويقدم النموذج المقترح أساسًا عمليًا يمكن تطبيقه وتطويره، كما يوفر أساسًا علميًا لدراسات ميدانية لاحقة عندما تتاح بيانات بشرية موثقة.

المراجع

المراجع العربية والرسمية

- البنك المركزي السعودي. (د.ت.). الدليل التنظيمي لإدارة استمرارية الأعمال. مسترجع في 19 يوليو 2026 من <https://rulebook.sama.gov.sa>
- الهيئة العامة للإحصاء. (2024). إحصاءات المنشآت الصغيرة والمتوسطة لعام 2024. مسترجع في 19 يوليو 2026 من <https://www.stats.gov.sa/ar/w/small-and-medium-establishments-statistics-2024>
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (د.ت.). تعريف المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. مسترجع في 19 يوليو 2026 من <https://www.monshaat.gov.sa>
- بن مسعود، المهدي. (2013). الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة. منصة المجلات العلمية الجزائرية. مسترجع في 19 يوليو 2026 من <https://asjp.cerist.dz/en/article/55989>
- بوقرة، إيمان. (2016). إدارة المخاطر الائتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البنوك التجارية. منصة المجلات العلمية الجزائرية. مسترجع في 19 يوليو 2026 من <https://asjp.cerist.dz/en/article/39602>
- جيرار، فيروز. (2018). دور التقنيات الكمية كأداة لإدارة المخاطر في شركات التأمين. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. مسترجع في 19 يوليو 2026 من <https://asjp.cerist.dz/en/article/74775>
- جيرار، فيروز. (2019). دور الابتكارات المالية في مجال التأمين في دعم قدرة شركاته على تغطية المخاطر. مجلة دراسات اقتصادية.
- دردوري، لحسن. (2015). دور إدارة المخاطر الائتمانية في استمرارية ونجاح المؤسسات المصرفية. منصة المجلات العلمية الجزائرية. مسترجع في 19 يوليو 2026 من <https://asjp.cerist.dz/en/article/88155>
- طلوش، فارس. (2022). مساهمة نظام استمرارية الأعمال في إدارة الأزمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بالتركيز على أزمة كوفيد-19، دراسة تقييمية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة الاقتصاد الصناعي، 12(2)، 357-332. <https://asjp.cerist.dz/en/article/211516>
- المملكة العربية السعودية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مسترجع في 19 يوليو 2026 من <https://www.vision2030.gov.sa>

المراجع الأجنبية

- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. International Small Business Journal, 34(1), 70–85. <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance.

- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. W. (2015). Risk management in SMEs: A systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122–144. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
- Fitriasari, F. (2020). How do small and medium enterprises survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(2), 53–62. <https://doi.org/10.22219/jiko.v5i3.11838>
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43–64. <https://doi.org/10.1177/0266242609350804>
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small- and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82–95. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301:2019 Security and resilience—Business continuity management systems—Requirements. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
- Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, 26(2), 207–227. <https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624385>
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational*

Research, 242(1), 261–273.

<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.09.055>

Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs:

Why one size might not fit all. *International Journal of*

Production Research, 49(18), 5565–5579.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509

–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-)

0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

الملحق (أ): مصفوفة استخراج بيانات المصادر

جدول (م-1): مصفوفة استخراج بيانات المصادر

وصف التسجيل	الحقل
المؤلف، السنة، العنوان، جهة النشر	بيانات المصدر
الدولة، القطاع، حجم المنشأة	السياق
كمي، نوعي، حالة، مراجعة، معيار	التصميم
التحديد، التحليل والتقييم، الاستجابة، المراقبة	إدارة المخاطر
الجاهزية، استمرار العمليات، الاستجابة، التعافي، التكيف	الاستمرارية
اتجاه العلاقة وقوتها وفق ما ذكره المصدر	النتيجة
الدعم، الموارد، الثقافة، التقنية، الموردون	العوامل السياقية
حدود المنهج والعينة وقابلية النقل	القيود

الملحق (ب): نموذج سجل مخاطر مبسط

جدول (م-2): نموذج سجل مخاطر مبسط

رقم	العملية	الخطر	السبب	الأثر	الاحتمال	الأولوية	المالك	المعالج ة	موعد المراجع ة
1									
2									
3									
4									

الملحق (ج): نموذج تحليل أثر الأعمال

جدول (م-3): نموذج تحليل أثر الأعمال

البديل	الموردون	الموارد/ الأنظمة	هدف زمن التعافي	الحد الأقصى للتوقف	أثر التوقف	المالك	العملية الدرجة

الملحق (د): قائمة فحص الجاهزية

جدول (م-4): قائمة فحص الجاهزية

م	بند الفحص	نعم	جزئياً	لا	دليل/ملاحظة
1	اعتمدت الإدارة نطاق إدارة المخاطر والاستمرارية.	☐	☐	☐	
2	حددت العمليات والخدمات الحرجة.	☐	☐	☐	
3	وثقت الاعتماديات على الأفراد والأنظمة والموردين.	☐	☐	☐	
4	يوجد سجل مخاطر محدث ومالك لكل خطر جوهري.	☐	☐	☐	
5	حددت أهداف زمن التعافي للعمليات الحرجة.	☐	☐	☐	
6	توجد نسخ احتياطية وتم اختبار الاستعادة.	☐	☐	☐	
7	توجد بدائل للموردين أو الأنظمة أو المواقع عند الحاجة.	☐	☐	☐	
8	توجد قائمة اتصال وتصعيد محدثة.	☐	☐	☐	
9	تدرب المسؤولون على أدوارهم.	☐	☐	☐	

م	بند الفحص	نعم	جزئيًا	لا	دليل/ملاحظة
10	نفذ تمرين واحد على الأقل خلال آخر 12 شهرًا.	☐	☐	☐	
11	وثقت الفجوات وحددت إجراءات تحسين.	☐	☐	☐	
12	راجعت الإدارة النتائج والموارد المطلوبة.	☐	☐	☐	

الملحق (هـ): الاستبانة المقترحة لدراسة ميدانية لاحقة

هذه الأداة مقترحة للتحقق الميداني مستقبلاً بعد موافقة الجامعة وجمع استجابات فعلية. لم تستخدم لإنتاج نتائج الدراسة الحالية.

الملحق (أ): استبانة الدراسة

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة، تهدف هذه الاستبانة إلى قياس أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المشاركة طوعية، وستعامل الإجابات بسرية وتستخدم لأغراض علمية مجمعة. يرجى اختيار درجة الموافقة التي تعكس واقع منشأتك.

أولاً: البيانات العامة

الجنس

العمر

المؤهل العلمي

المسمى/المستوى الوظيفي

سنوات الخبرة

حجم المنشأة: صغيرة / متوسطة

قطاع النشاط

المنطقة الإدارية

عمر المنشأة

هل توجد وظيفة أو مسؤول محدد لإدارة المخاطر أو الاستمرارية؟

تحديد المخاطر

1. تحدد المنشأة المخاطر التي قد تعطل عملياتها بصورة دورية.
2. يشارك أصحاب العمليات في التعرف على المخاطر المرتبطة بأعمالهم.
3. توثق المنشأة المخاطر وأسبابها وآثارها في سجل واضح.
4. تحدد المنشأة الاعتماد على الموظفين والأنظمة والموردين الرئيسيين.
5. تستفيد المنشأة من الحوادث السابقة في اكتشاف مخاطر جديدة.

تحليل المخاطر وتقييمها

6. تستخدم المنشأة معايير واضحة لتقدير احتمال المخاطر وآثارها.
7. ترتب المنشأة المخاطر وفق أولويتها.
8. تقيّم المنشأة أثر المخاطر في العمليات والخدمات الحرجة.
9. تأخذ عملية التقييم في الاعتبار فعالية الضوابط القائمة.
10. تراجع الإدارة نتائج تقييم المخاطر عند اتخاذ القرارات المهمة.

الاستجابة للمخاطر

11. تحدد المنشأة استجابة مناسبة لكل خطر جوهري.
12. تحدد المسؤوليات والموارد والمواعيد اللازمة لمعالجة المخاطر.
13. تتوفر بدائل للموارد أو الموردين أو الأنظمة الحرجة.
14. تربط المنشأة معالجة المخاطر بخطط الطوارئ والاستمرارية.
15. توازن المنشأة بين تكلفة الاستجابة وحجم الأثر المحتمل.

مراقبة المخاطر ومراجعتها

16. تتابع المنشأة تنفيذ خطط معالجة المخاطر.
17. تستخدم المنشأة مؤشرات أو تقارير لمراقبة تغير المخاطر.
18. تراجع فعالية الضوابط بعد الحوادث أو التغيرات المهمة.
19. يحدث سجل المخاطر بصورة دورية.
20. تستفيد المنشأة من الاختبارات والحوادث لتحسين إدارة المخاطر.

استمرارية الأعمال

21. حددت المنشأة العمليات والخدمات ذات الأولوية.
22. تعرف المنشأة الموارد اللازمة لاستمرار العمليات الحرجة.
23. توجد إجراءات واضحة للاستجابة عند وقوع اضطراب.
24. تحدد المنشأة قنوات الاتصال والمسؤوليات أثناء الأزمات.
25. تستطيع المنشأة مواصلة الحد الأدنى المقبول من خدماتها أثناء الاضطراب.
26. تتوفر نسخ احتياطية أو بدائل مناسبة للبيانات والأنظمة الحرجة.
27. تختبر المنشأة خطط الاستمرارية أو الطوارئ دوريًا.
28. تستطيع المنشأة استعادة عملياتها خلال زمن مقبول.
29. تراجع المنشأة أداؤها بعد الحوادث وتطبق الدروس المستفادة.
30. تتكيف المنشأة مع التغيرات بما يحافظ على استمرار نشاطها.

الملحق (و): خطة تمرين مكتبي لمدة 60 دقيقة

جدول (م-5): خطة تمرين مكتبي لمدة 60 دقيقة

المخرجات	النشاط	الزمن
فهم السيناريو وتحديد قائد الاستجابة	عرض سيناريو تعطل النظام الرئيس وفقد الاتصال بالمورد التقني.	0-10 دقيقة
خريطة قرار واتصال	تحديد القرارات والأطراف التي يجب إخطارها والعمليات المتأثرة.	10-25 دقيقة
تقييم قابلية البدائل	تجربة البدائل والنسخ الاحتياطية وآلية العمل اليدوي.	25-40 دقيقة
قرار تعافي وتدرج استعادة	تحديد معايير العودة إلى التشغيل الطبيعي.	40-50 دقيقة
خطة تحسين معتمدة	توثيق الفجوات والمسؤولين والمواعيد.	50-60 دقيقة

The Title

The Impact of Risk Management on Business Continuity in Small
and Medium Enterprises in Saudi Arabia

Prepared by: Ahmed Sulaiman Ali Al Farsi

Academic No.: 253001371

Master of Risk Management

Midocean University

2026