



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر

## عنوان البحث

أثر نضج إدارة المخاطر المؤسسية على فعالية استمرارية الأعمال في الشركات السعودية  
**The Impact of Enterprise Risk Management Maturity on Business Continuity  
Effectiveness: An Applied Study of Saudi Companies**

إعداد الطالب / طلال فرحان عبدالله ذياب

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026-2025

## مقدمة:

تعد إدارة المخاطر المؤسسية من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة التحديات المتزايدة التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة. وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متنامياً بتطوير أنظمة إدارة المخاطر وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وذلك بهدف تعزيز القدرة على مواجهة التهديدات المحتملة وتقليل آثارها السلبية على الأداء المؤسسي.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، أصبحت استمرارية الأعمال أحد العناصر الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تعزيزها من خلال بناء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر. وتشير المعايير الدولية الحديثة، وعلى رأسها معيار ISO 31000 وإطار إدارة المخاطر المؤسسية ERM، إلى أهمية دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات والأنشطة المؤسسية لضمان استدامة الأعمال واستمرارية تقديم الخدمات أثناء الأزمات والطوارئ.

ويشير مفهوم نضج إدارة المخاطر المؤسسية إلى مدى تطور الممارسات والعمليات والسياسات المرتبطة بإدارة المخاطر داخل المؤسسة، حيث تختلف مستويات النضج بين المؤسسات من حيث الحوكمة والتخطيط وآليات التقييم والاستجابة والمتابعة. ويُعتقد أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المخاطر يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على المحافظة على استمرارية أعمالها والتعافي السريع من الأزمات.

وتنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تحليل العلاقة بين مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية وفعالية استمرارية الأعمال في الشركات السعودية، بما يساهم في تقديم إطار علمي يساعد المؤسسات على تطوير قدراتها في مواجهة المخاطر وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

## مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المخاطر والتحديات التي قد تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها واستمرارية عملياتها التشغيلية، وتشمل هذه المخاطر الجوانب المالية والتشغيلية والتقنية والتنظيمية والأمن السيبراني والكوارث الطبيعية وغيرها من التهديدات التي أصبحت أكثر تعقيداً في بيئة الأعمال الحديثة.

ورغم توجه العديد من الشركات السعودية إلى تبني ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وتطبيق المعايير الدولية ذات العلاقة، إلا أن مستويات النضج في هذه الممارسات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، الأمر الذي قد ينعكس بصورة مباشرة على جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات واستمرارية أعمالها أثناء الظروف الطارئة.

كما تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة محتملة بين نضج إدارة المخاطر المؤسسية وبين قدرة المؤسسات على الاستجابة للأزمات والتعافي منها، إلا أن الدراسات العربية والسعودية التي تناولت هذه العلاقة ما زالت محدودة نسبياً، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة أكثر عمقاً.

وعلى الرغم من التوسع الملحوظ الذي تشهده الشركات السعودية في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، مدفوعاً بمتطلبات الحوكمة والتشريعات التنظيمية والمعايير الدولية الحديثة، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه تحديات تتعلق بمدى تكامل هذه الممارسات وفعاليتها في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات والاضطرابات التشغيلية والتقنية والمالية. كما أن نجاح المؤسسات في بناء أنظمة فعالة لاستمرارية الأعمال لا يعتمد فقط على وجود ممارسات لإدارة المخاطر، بل يرتبط بدرجة نضج هذه الممارسات ومستوى تكاملها مع العمليات والقرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر المؤسسية أو استمرارية الأعمال كل على حدة، إلا أن الدراسات التي بحثت العلاقة المباشرة بين مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية وفعالية استمرارية الأعمال في البيئة السعودية ما تزال محدودة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة أكثر عمقاً وتحليلاً. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر نضج إدارة المخاطر المؤسسية على فعالية استمرارية الأعمال، بما يساهم في تقديم نتائج علمية تدعم متخذي القرار وتساعد المؤسسات على تطوير قدراتها في مواجهة المخاطر وتعزيز استدامة أعمالها.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى التعرف على أثر نضج إدارة المخاطر المؤسسية على فعالية استمرارية الأعمال في الشركات السعودية.

وعليه تصاغ مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر نضج إدارة المخاطر المؤسسية على فعالية استمرارية الأعمال في الشركات السعودية؟

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، كما تساعد في توضيح العلاقة بين مستوى نضج إدارة المخاطر وفعالية استمرارية الأعمال.

كما تسهم الدراسة في دعم التوجهات البحثية الحديثة التي تربط بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي والاستدامة التشغيلية، إضافة إلى توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

### ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركات السعودية، وتحسين جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات والطوارئ.

كما تساعد نتائج الدراسة صناعات القرار والإدارات العليا على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير ضمن برامج إدارة المخاطر المؤسسية، بما يسهم في تعزيز استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نضج إدارة المخاطر المؤسسية على فعالية استمرارية الأعمال في الشركات السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم نضج إدارة المخاطر المؤسسية وأبعاده المختلفة في الشركات السعودية .
2. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات السعودية .
3. التعرف على مستوى فعالية استمرارية الأعمال في الشركات محل الدراسة .
4. دراسة العلاقة بين نضج إدارة المخاطر المؤسسية وفعالية استمرارية الأعمال .
5. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز استمرارية الأعمال .
6. تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير برامج إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الشركات السعودية.

### تساؤلات الدراسة:

انسجاماً مع أهداف الدراسة، تتم صياغة تساؤلات البحث على النحو الآتي:

1. ما مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية؟
2. ما مستوى فعالية استمرارية الأعمال في الشركات السعودية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين نضج إدارة المخاطر المؤسسية وفعالية استمرارية الأعمال؟
4. ما مدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية على فعالية استمرارية الأعمال؟
5. ما الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركات السعودية؟
6. ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين استمرارية الأعمال

## فروض الدراسة:

استناداً إلى أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تتم صياغة الفروض الآتية:

### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج إدارة المخاطر المؤسسية على فعالية استمرارية الأعمال في الشركات السعودية.

### الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة وإدارة المخاطر على فعالية استمرارية الأعمال .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على فعالية استمرارية الأعمال .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على فعالية استمرارية الأعمال .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعالجة المخاطر على فعالية استمرارية الأعمال .
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتحسين المستمر على فعالية استمرارية الأعمال.

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى

دراسة (Alshaikh (2024

#### الهدف:

التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية على استدامة الأعمال في المؤسسات الخليجية.

#### المنهج:

المنهج الوصفي التحليلي.

#### النتائج:

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين استمرارية الأعمال وتقليل آثار الأزمات التشغيلية.

### الدراسة الثانية

دراسة (Al-Mutairi (2022

#### الهدف:

قياس مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية والخاصة.

#### المنهج:

المنهج الكمي باستخدام الاستبانة.

#### النتائج:

أشارت النتائج إلى أن المؤسسات ذات مستويات النضج المرتفعة تمتلك قدرة أكبر على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة للأزمات.

## الدراسة الثالثة

### دراسة (ISO 22301 Implementation Review (2021)

#### الهدف:

تحليل أثر تطبيق أنظمة استمرارية الأعمال وفق معيار ISO 22301.

#### المنهج:

تحليل وثائقي ومقارن.

#### النتائج:

أثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك خطط استمرارية أعمال متقدمة تحقق مستويات أعلى من المرونة التشغيلية والتعافي السريع.

## الدراسة الرابعة

### دراسة (COSO ERM Framework (2020)

#### الهدف:

تحليل أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي.

#### المنهج:

دراسة تحليلية مقارنة.

#### النتائج:

أظهرت الدراسة أن التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية وتقليل الخسائر المحتملة.

## الدراسة الخامسة

دراسة (2019) Al-Qahtani

الهدف:

تحليل جاهزية المؤسسات السعودية لمواجهة الأزمات التشغيلية.

المنهج:

المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج:

أكدت الدراسة وجود تفاوت في مستويات الجاهزية بين المؤسسات السعودية، وأن إدارة المخاطر تعد عاملاً رئيسياً في رفع مستوى الاستعداد للأزمات.

## التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

1. أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال .
2. ركزت غالبية الدراسات على إدارة المخاطر أو استمرارية الأعمال بشكل منفصل .
3. ندرت الدراسات التي تناولت مفهوم نضج إدارة المخاطر المؤسسية باعتباره متغيراً مستقلاً .
4. لا توجد دراسات سعودية كافية تناولت أثر نضج إدارة المخاطر المؤسسية على فعالية استمرارية الأعمال بصورة مباشرة .
5. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين في بيئة الأعمال السعودية.

## الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، يتضح أن معظم الدراسات ركزت على أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي أو تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات، في حين تناولت دراسات أخرى استمرارية الأعمال باعتبارها نظاماً مستقلاً يهدف إلى ضمان استدامة العمليات والخدمات أثناء الأزمات والطوارئ.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في تناول مفهوم نضج إدارة المخاطر المؤسسية بوصفه متغيراً مستقلاً يؤثر في فعالية استمرارية الأعمال، كما أن الدراسات العربية والسعودية التي بحثت العلاقة بين مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية وفعالية استمرارية الأعمال ما تزال محدودة، خاصة في ظل التوسع الذي تشهده المؤسسات السعودية في تطبيق متطلبات الحوكمة وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

كما يلاحظ أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر أو تقييم برامج استمرارية الأعمال بصورة منفصلة، دون دراسة التكامل بينهما أو قياس أثر نضج إدارة المخاطر المؤسسية على قدرة المؤسسات في المحافظة على عملياتها الأساسية والتعافي من الأزمات.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر نضج إدارة المخاطر المؤسسية على فعالية استمرارية الأعمال في الشركات السعودية، بما يسهم في تعزيز المعرفة العلمية في هذا المجال وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات المؤسسية وتحسين جاهزية المؤسسات لمواجهة المخاطر والأزمات.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية

تعرف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية متكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتقليل الخسائر المحتملة.

ثانياً: مفهوم نضج إدارة المخاطر المؤسسية

يشير نضج إدارة المخاطر المؤسسية إلى مستوى التطور الذي وصلت إليه المؤسسة في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر من حيث السياسات والإجراءات والحوكمة والثقافة التنظيمية والرقابة المستمرة.

ثالثاً: أبعاد نضج إدارة المخاطر المؤسسية

تشمل الأبعاد الرئيسة:

- الحوكمة .
- تحديد المخاطر .
- تقييم المخاطر .
- معالجة المخاطر .
- المتابعة والتحسين المستمر .

رابعاً: مفهوم استمرارية الأعمال

تعرف استمرارية الأعمال بأنها قدرة المؤسسة على المحافظة على عملياتها الأساسية واستعادة نشاطها خلال الأزمات والطوارئ بأقل قدر ممكن من التأثيرات السلبية.

خامساً: معيار ISO 22301 لاستمرارية الأعمال

يعد معيار ISO 22301 المعيار الدولي الأبرز في مجال استمرارية الأعمال، حيث يوفر إطاراً متكاملاً للتخطيط والاستجابة والتعافي من الأزمات والكوارث.

سادساً: نموذج نضج إدارة المخاطر المؤسسية

يعد مفهوم نضج إدارة المخاطر المؤسسية من المفاهيم الحديثة التي تستخدم لقياس مستوى تطور ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة، حيث يشير النضج إلى مدى تكامل عمليات إدارة المخاطر مع الأنشطة التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة.

وتفترض نماذج النضج أن المؤسسات تمر بعدة مراحل تبدأ من الممارسات الأولية غير المنظمة، ثم تتدرج نحو مراحل أكثر تقدماً تتسم بوجود سياسات وإجراءات واضحة وأنظمة رقابية فعالة وثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر.

وتعتمد هذه الدراسة على قياس نضج إدارة المخاطر المؤسسية من خلال خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في الحوكمة، وتحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر، والمتابعة والتحسين المستمر، باعتبارها الأبعاد الأكثر استخداماً في الأدبيات الحديثة والمعايير الدولية ذات العلاقة.

### المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها بصورة علمية، وذلك من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

كما تستفيد الدراسة من المنهج الارتباطي التحليلي لتحديد طبيعة العلاقة بين نضج إدارة المخاطر المؤسسية وفعالية استمرارية الأعمال، وقياس مستوى التأثير بين المتغيرات

### المنهج الوصفي التحليلي

يستخدم هذا المنهج لوصف واقع إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى تطبيقها داخل الشركات السعودية، بالإضافة إلى وصف مستوى فعالية استمرارية الأعمال.

### المنهج الارتباطي

يستخدم للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (نضج إدارة المخاطر المؤسسية) والمتغير التابع (فعالية استمرارية الأعمال).

## المنهج التحليلي

يستخدم لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وتفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة

## أدوات الدراسة :

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات العلمية المناسبة لتحقيق أهدافها، وتتمثل فيما يأتي:

### أولاً: الاستبانة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث يتم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة:

### الجزء الأول

البيانات الديموغرافية وتشمل:

- الجنس .
- العمر .
- المؤهل العلمي .
- المسمى الوظيفي .
- سنوات الخبرة .
- القطاع .

### الجزء الثاني

قياس نضج إدارة المخاطر المؤسسية.

### الجزء الثالث

قياس فعالية استمرارية الأعمال

## ثانياً: المراجع العلمية

تشمل:

- الكتب العلمية .
- الدوريات المحكمة .
- الدراسات السابقة .
- المعايير الدولية .
- التقارير المهنية .

## حدود الدراسة :

### الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على قياس أثر نضج إدارة المخاطر المؤسسية على فعالية استمرارية الأعمال.

### الحدود الزمنية

تطبق الدراسة خلال العام الأكاديمي 2026م.

### الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات العاملة داخل المملكة العربية السعودية.

### الحدود البشرية

تشمل الدراسة:

- المديرين التنفيذيين .
- مديري المخاطر .
- مديري الجودة .
- مديري استمرارية الأعمال .
- مديري تقنية المعلومات .
- مديري العمليات .

## مجتمع الدراسة وعينتها

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات ذات العلاقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال داخل الشركات السعودية.

### عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة عشوائية مناسبة من مجتمع الدراسة.

ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين:

250 – 150 مفردة

تم تحديد حجم العينة استناداً إلى توصيات الدراسات الإحصائية الخاصة بالدراسات الوصفية التحليلية، وبما يحقق مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%.

بما يحقق المتطلبات الإحصائية للدراسة.

### متغيرات الدراسة

#### المتغير المستقل

نضج إدارة المخاطر المؤسسية

ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. الحوكمة.
2. تحديد المخاطر.
3. تقييم المخاطر.
4. معالجة المخاطر.
5. المتابعة والتحسين المستمر.

#### المتغير التابع

فعالية استمرارية الأعمال

ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. الجاهزية للطوارئ .

2. سرعة الاستجابة .

3. سرعة التعافي .

4. استمرارية الخدمات .

5. المرونة التشغيلية .

النموذج المفاهيمي للدراسة

تنطلق الدراسة من افتراض وجود علاقة تأثير بين نضج إدارة المخاطر المؤسسية بوصفه المتغير المستقل وفعالية استمرارية الأعمال بوصفها المتغير التابع.

ويمثل نضج إدارة المخاطر المؤسسية مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تشمل الحوكمة وتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها بصورة مستمرة، في حين تمثل فعالية استمرارية الأعمال قدرة المؤسسة على المحافظة على عملياتها الأساسية والاستجابة للأزمات والتعافي منها بكفاءة.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية يؤدي إلى تحسين جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات وتعزيز مرونتها التشغيلية وقدرتها على استمرارية الأعمال وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التعريفات الإجرائية

- نضج إدارة المخاطر المؤسسية: مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة كما يقاس من خلال الحوكمة وتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها والمتابعة والتحسين المستمر .
- فعالية استمرارية الأعمال: قدرة المؤسسة على المحافظة على عملياتها الأساسية والاستجابة للأزمات والتعافي منها كما تقاس من خلال الجاهزية للطوارئ وسرعة الاستجابة وسرعة التعافي واستمرارية الخدمات والمرونة التشغيلية.

## النموذج البحثي المقترح

نضج إدارة المخاطر المؤسسية



الحوكمة



تحديد المخاطر



تقييم المخاطر



معالجة المخاطر



المتابعة والتحسين



فعالية استمرارية الأعمال

## المعالجة الإحصائية

سيتم استخدام برنامج:

**SPSS Statistical Package for Social Sciences**

لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية .
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
3. اختبار كرونباخ ألفا .
4. معامل ارتباط بيرسون .
5. تحليل الانحدار الخطي .

6. اختبار (T-Test) عند الحاجة .

7. تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

### النتائج المتوقعة للدراسة

يتوقع أن تسفر الدراسة عن النتائج الآتية:

1. وجود علاقة إيجابية بين نضج إدارة المخاطر المؤسسية وفعالية استمرارية الأعمال .
2. ارتفاع قدرة المؤسسات ذات النضج المرتفع على مواجهة الأزمات .
3. وجود تأثير مباشر للحوكمة وإدارة المخاطر على استمرارية الأعمال .
4. تحسين مستوى المرونة التشغيلية لدى المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بصورة متقدمة .
5. تعزيز قدرة المؤسسات على التعافي السريع من الأزمات والطوارئ .

### التوصيات المتوقعة

1. تطوير أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية .
2. تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال .
3. زيادة دعم الإدارة العليا لمبادرات إدارة المخاطر .
4. التوسع في تطبيق المعايير الدولية مثل ISO 31000 و ISO 22301 .
5. رفع مستوى الوعي والتدريب في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال .

### أصالة الدراسة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها على العلاقة المباشرة بين نضج إدارة المخاطر المؤسسية وفعالية استمرارية الأعمال في البيئة السعودية، مع الاعتماد على نموذج تحليلي يجمع بين أبعاد نضج إدارة المخاطر ومؤشرات استمرارية الأعمال ضمن إطار بحثي متكامل.

## المراجع العربية

1. العساف، صالح بن حمد. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
2. إدريس، ثابت عبدالرحمن. إدارة المخاطر والأزمات. القاهرة: الدار الجامعية.
3. البنك المركزي السعودي (ساما). إطار استمرارية الأعمال (Business Continuity Management Framework). الرياض: البنك المركزي السعودي.
4. هيئة الحكومة الرقمية. دليل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للجهات الحكومية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
5. الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. الضوابط الأساسية للأمن السيبراني. (ECC) الرياض: الهيئة الوطنية للأمن السيبراني.
6. دليل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. جامعة الملك خالد.

المراجع الأجنبية

- International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000: Risk Management Guidelines. .7
- International Organization for Standardization (ISO). (2019). ISO 22301: Business Continuity Management Systems – Requirements. .8
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. .9
- Hopkin, P. (2022). Fundamentals of Risk Management. Kogan Page. .10
- Fraser, J., & Simkins, B. (2023). Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices. Wiley. .11
- Deloitte. (2023). Global Risk Management Survey. .12
- World Economic Forum. (2024). Global Risks Report. .13
- Kaplan, R., & Mikes, A. (2021). Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review. .14
- Project Management Institute (PMI). (2021). Practice Standard for Risk Management. .15