

عنوان البحث

أثر تكامل إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال على المرونة التنظيمية بقطاع الطاقة
السعودي

إعداد الطالب/

ياسر ثواب العنزي

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وغير مسبقة نتيجة لتزايد حدة التقلبات الاقتصادية، والجيوسياسية، والتكنولوجية، والبيئية، مما أوجد حالة من عدم اليقين المستمر في مختلف القطاعات الحيوية. وقد أظهرت الأزمات العالمية خلال العقد الأخير، وعلى رأسها جائحة كوفيد-19 والانخفاض الحاد في أسعار النفط عام 2020، محدودية فاعلية النماذج التقليدية لإدارة المخاطر في التعامل مع الصدمات المركبة وغير المتوقعة، الأمر الذي كشف عن الحاجة إلى أطر أكثر تكاملاً وقدرة على الاستجابة والتكيف. ويُعد قطاع الطاقة، وخاصة في مجالي البترول والكهرباء، من أكثر القطاعات تأثراً بهذه التقلبات نظراً لطبيعته الاستراتيجية، واعتماده المباشر على سلاسل إمداد معقدة، وأسواق عالمية متغيرة، وبنية تحتية تشغيلية حساسة. (Hillson & Murray-Webster, 2017)

وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب قطاع الطاقة أهمية خاصة كونه يمثل الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني، إذ يسهم قطاع النفط والغاز بنسبة تقارب ثلث الناتج المحلي الإجمالي، ويُشكل ما يزيد عن نصف الإيرادات الحكومية، مما يعكس مكانته المحورية في دعم الاستقرار المالي والتنمية الاقتصادية (الهيئة العامة للإحصاء، 2023). كما يرتبط القطاع ارتباطاً وثيقاً بمستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تعزيز التنويع الاقتصادي، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة التشغيلية. إلا أن هذه المكانة الاستراتيجية تجعل القطاع أكثر عرضة للتقلبات الخارجية، سواء المتعلقة بأسعار الطاقة عالمياً، أو التحولات التنظيمية المرتبطة بالطاقة النظيفة، أو المخاطر السيبرانية والتشغيلية المتزايدة.

في هذا السياق، برز مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية – (Enterprise Risk Management)

(ERM) كمدخل استراتيجي يهدف إلى تحديد المخاطر على مستوى المؤسسة ككل، وتحليلها، وربطها

بالأهداف الاستراتيجية، ووضع استجابات متكاملة تقلل من احتمالية وقوعها أو تحد من آثارها. ويُعد إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية من أبرز الأطر المرجعية التي أكدت على ضرورة دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية والأداء المؤسسي، بدلاً من التعامل معها كوظيفة منفصلة أو تفاعلية (COSO, 2017). وتتميز إدارة المخاطر المؤسسية بطابعها الشمولي، حيث تغطي المخاطر الاستراتيجية، والتشغيلية، والمالية، والامتثالية، بما يعزز الحوكمة المؤسسية ويُساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي المقابل، تطور مفهوم إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management - BCM) ليصبح أحد الأعمدة الأساسية لضمان استمرار العمليات الحيوية أثناء الأزمات وبعدها. ويركز هذا المدخل على تحليل أثر الأعمال (Business Impact Analysis) ، وتحديد الأنشطة الحرجة، وبناء خطط الاستجابة والتعافي بما يقلل من زمن التوقف ويُعزز سرعة العودة إلى مستويات الأداء الطبيعية (ISO 22301, 2019) وتبرز أهمية استمرارية الأعمال في القطاعات التشغيلية الحساسة، حيث يمكن لأي انقطاع في العمليات أن يؤدي إلى خسائر مالية جسيمة، أو أضرار بيئية، أو تأثيرات سلبية على سمعة المؤسسة.

ورغم الأهمية الجوهرية لكل من إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة استمرارية الأعمال، إلا أن التطبيق المنفصل لكل منهما قد يؤدي إلى فجوات تنظيمية تحد من فاعلية الاستجابة للأزمات. فقد تركز إدارة المخاطر المؤسسية على تحديد المخاطر وتقييمها دون ضمان الجاهزية التشغيلية الكافية للتعامل معها، في حين قد تنشغل استمرارية الأعمال بإجراءات التعافي دون ارتباط مباشر بالإطار الاستراتيجي للمخاطر. ومن هنا يبرز مفهوم التكامل بين ERM و BCM كمدخل استراتيجي يعزز الاتساق بين

التخطيط الاستباقي والاستجابة التشغيلية، ويحول إدارة المخاطر من وظيفة رقابية إلى قدرة تنظيمية ديناميكية.

ويتقاطع هذا التكامل مع مفهوم المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) ، الذي يُعرف بأنه قدرة المنظمة على الاستعداد للصدمات، وامتصاصها، والتكيف معها، والتعافي منها مع الحفاظ على استمرارية الأداء وتحقيق القيمة طويلة الأجل. (Duchek, 2020) فالمرونة التنظيمية لا تقتصر على التعافي بعد الأزمة، بل تشمل أيضًا التعلم المؤسسي، وإعادة التشكيل الاستراتيجي، وتعزيز القدرة على التكيف المستمر في بيئات تتسم بعدم الاستقرار.

وفي قطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية، تتجلى أهمية المرونة التنظيمية بصورة واضحة في الإدارات التشغيلية، التي تمثل خط المواجهة الأول للمخاطر اليومية مثل أعطال المعدات، وحوادث السلامة، وانقطاعات الإمداد، والتقلبات في الطلب، والتهديدات السيبرانية. إن أي قصور في التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال على هذا المستوى قد يؤدي إلى تضاعف أثر المخاطر، وإطالة فترات التوقف، وتراجع الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس سلبًا على الأداء المؤسسي ككل.

كما أن التحولات العالمية نحو الطاقة المتجددة، والتزامات خفض الانبعاثات، والمتطلبات التنظيمية المتزايدة، تضيف طبقات جديدة من التعقيد إلى منظومة المخاطر التي تواجهها مؤسسات الطاقة. وهذا يستدعي تبني إطار تكاملي يُعيد صياغة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، بحيث يتحول التكامل بينهما إلى أداة استراتيجية لتعزيز المرونة المؤسسية في مواجهة التقلبات المستمرة.

ومن الناحية النظرية، يستند هذا الطرح إلى منطلقات متعددة، من أبرزها نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أهمية قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها استجابةً للتغيرات البيئية،

ونظرية الموارد التي تركز على توظيف الموارد الداخلية لبناء ميزة تنافسية مستدامة. ويُعد التكامل بين

ERM و BCM أحد التطبيقات العملية لهذه القدرات، إذ يعكس قدرة المؤسسة على التنسيق بين

التخطيط الاستراتيجي والاستجابة التشغيلية ضمن إطار حوكمة متكامل.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تناول التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية

الأعمال كآلية استراتيجية لتعزيز المرونة التنظيمية في قطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية

السعودية، مع التركيز على الإدارات التشغيلية بوصفها محوراً رئيسياً في تحقيق الاستقرار المؤسسي في

البيئات عالية التقلب. وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي يُسهم في سد الفجوة بين

الطرح النظري والممارسة العملية، ويُقدم توصيات قابلة للتنفيذ لصانعي القرار في مؤسسات الطاقة

السعودية.

مشكلة الدراسة:

تشير الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر إلى أن المنظمات العاملة في بيئات عالية التقلب تحتاج إلى تطوير قدرات تنظيمية ديناميكية تمكّنها من الاستعداد للصدمات والتكيف معها والتعافي منها بكفاءة. (Teece, 2018; Linnenluecke, 2017) وقد تزايد الاهتمام خلال العقد الأخير بمفاهيم المرونة التنظيمية وإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، باعتبارها مداخل أساسية لتعزيز استدامة الأداء المؤسسي في ظل عدم اليقين المتصاعد.

وعلى الرغم من التطور الملحوظ في كلٍ من إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وإدارة استمرارية الأعمال (BCM) كحقلين معرفيين مستقلين، إلا أن معظم الدراسات تناولت كل منهما بصورة منفصلة، حيث ركزت أدبيات إدارة المخاطر المؤسسية على الحوكمة، وتحديد المخاطر، وربطها بالأداء الاستراتيجي، بينما انصبّت أدبيات استمرارية الأعمال على خطط التعافي واستمرارية العمليات أثناء الأزمات. وتشير مراجعة الأدبيات إلى محدودية النماذج التطبيقية التي تتناول التكامل المنهجي بين ERM و BCM ضمن إطار موحد يستهدف تعزيز المرونة التنظيمية، خاصة في القطاعات ذات الحساسية التشغيلية العالية.

ومن هنا تتضح فجوة نظرية تتمثل في الحاجة إلى دراسة العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، وقياس أثر هذا التكامل على مستوى المرونة التنظيمية، بدلاً من الاكتفاء بدراسة كل منهما كمتغير مستقل غير مترابط.

أما على المستوى التطبيقي، فإن قطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية يعمل ضمن بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتقلب، نتيجة لتأثره بالتغيرات في أسعار الطاقة عالمياً، والتحولات التنظيمية المرتبطة بالاستدامة، ومتطلبات التحول الرقمي، إضافة إلى المخاطر التشغيلية اليومية

المرتبطة بالبنية التحتية، وسلاسل الإمداد، والسلامة الصناعية، والتهديدات السيبرانية. ورغم تبني العديد من المؤسسات العاملة في هذا القطاع لسياسات إدارة مخاطر أو خطط استمرارية أعمال، إلا أن مستوى التكامل بين الوحدات المسؤولة عن إدارة المخاطر والوحدات التشغيلية المعنية باستمرارية الأعمال لا يزال غير واضح بصورة منهجية.

وتبرز هذه الإشكالية بصورة أكثر وضوحاً على مستوى الإدارات التشغيلية، التي تمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة، نظراً لكونها الجهة التنفيذية المسؤولة عن استمرارية العمليات اليومية، والتعامل المباشر مع المخاطر الفعلية. وفي حال عدم وجود تنسيق منظم بين نتائج تحليل المخاطر الاستراتيجية وخطط الاستجابة التشغيلية، يُحتمل أن تنشأ فجوات في الاستجابة، أو بطء في اتخاذ القرار، أو تضارب في الأولويات، مما يُحتمل أن يحد من قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمات والتعافي السريع منها. كما أن التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، والتي تركز على تعزيز الحوكمة والكفاءة التشغيلية والاستدامة، تفرض ضرورة تقييم مدى تكامل الأطر المعتمدة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، ومدى إسهامها في بناء مرونة تنظيمية حقيقية قادرة على التعامل مع التقلبات المستقبلية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تساؤل جوهري حول مدى تكامل إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة استمرارية الأعمال داخل الإدارات التشغيلية في قطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية، ومدى إسهام هذا التكامل في تعزيز مستوى المرونة التنظيمية في بيئة تتسم بارتفاع درجة القلب وعدم اليقين.

ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع هذا التكامل، وقياس أثره على المرونة التنظيمية، وبناء إطار تكاملي مقترح يمكن أن يساهم في دعم صانعي القرار في مؤسسات الطاقة السعودية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، ومن السياق الاستراتيجي الذي تُطبق فيه، حيث تجمع بين بعد نظري يرتبط بتطوير المعرفة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وبعد تطبيقي يرتبط بقطاع حيوي يمثل عصب الاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية.

أولاً: الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المعاصرة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال من خلال تناول العلاقة التكاملية بينهما، بدلاً من دراستهما كمسارين منفصلين. فعلى الرغم من اتساع نطاق الدراسات التي تناولت كل من ERM و BCM بصورة مستقلة، إلا أن الدراسات التي بحثت في آليات التكامل بينهما وتأثير هذا التكامل على المرونة التنظيمية ما تزال محدودة، خاصة في سياق البيئات عالية التقلب.

كما تسعى الدراسة إلى الربط بين الإطارين التطبيقيين (إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال) وبين مفهوم المرونة التنظيمية باعتباره متغيراً ناتجاً يعكس قدرة المؤسسة على الاستعداد والتكيف والتعافي. وبهذا، فإن الدراسة تقدم إسهاماً نظرياً يتمثل في بناء إطار مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، مما قد يسهم في تطوير نموذج تحليلي يمكن توظيفه في دراسات مستقبلية. إضافة إلى ذلك، تعزز الدراسة من توظيف منطلقات نظرية مثل نظرية القدرات الديناميكية ونظرية الموارد في تفسير كيفية تحول التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال إلى قدرة تنظيمية مستدامة، مما يدعم التكامل بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية مباشرة من خلال تركيزها على الإدارات التشغيلية في قطاع البترول والكهرباء، وهي الإدارات التي تتحمل المسؤولية المباشرة عن استمرارية العمليات اليومية والتعامل مع المخاطر الفعلية. ومن خلال قياس مستوى التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، يمكن للدراسة أن توفر مؤشرات عملية حول نقاط القوة ومجالات التحسين داخل المؤسسات المعنية.

كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة صانعي القرار على:

- تطوير آليات تنسيق أكثر فاعلية بين وحدات إدارة المخاطر والوحدات التشغيلية.
- إعادة تصميم السياسات والإجراءات بما يضمن مواءمة تحليل المخاطر مع خطط الاستجابة والتعافي.

- تقليل زمن التوقف التشغيلي الناتج عن الأزمات.

- تعزيز كفاءة استخدام الموارد أثناء الطوارئ.

وبالتالي، فإن الدراسة لا تقتصر على التحليل النظري، بل تسعى إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق

يمكن أن تدعم تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الجاهزية للأزمات.

ثالثاً: الأهمية الاستراتيجية لقطاع الطاقة السعودي

تتبع الأهمية الاستراتيجية للدراسة من ارتباطها بقطاع يمثل أحد أهم ركائز الاقتصاد الوطني في

المملكة العربية السعودية، حيث يشكل قطاع البترول والكهرباء عنصراً حاسماً في تحقيق الاستقرار

الاقتصادي ودعم خطط التنمية. وفي ظل التحولات التي يشهدها القطاع في إطار رؤية 2030، والتي

تشمل تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتنويع مصادر الطاقة، ورفع مستوى الحوكمة المؤسسية، تصبح مسألة

تعزيز المرونة التنظيمية أولوية استراتيجية.

كما أن تصاعد المخاطر المرتبطة بالتقلبات العالمية، والتحول نحو الطاقة النظيفة، والتهديدات السيبرانية، يفرض ضرورة تبني أطر متكاملة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بما يتجاوز المعالجة التقليدية للأزمات. ومن ثم، فإن هذه الدراسة يمكن أن تسهم في دعم التوجهات الوطنية نحو بناء مؤسسات طاقة أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

وعليه، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في كونها تجمع بين الإسهام النظري، والفائدة التطبيقية، والدعم الاستراتيجي لقطاع حيوي، مما يعزز من قيمتها العلمية والعملية في آن واحد.

أهداف الدراسة:

أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وما أظهرته الأدبيات من محدودية النماذج التطبيقية التي تتناول التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتسجم مع طبيعة البيئة التشغيلية لقطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية.

أولاً: الهدف الرئيسي للدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في:

تحليل مستوى التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة استمرارية الأعمال في الإدارات التشغيلية بقطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية، وقياس أثر هذا التكامل على تعزيز المرونة التنظيمية في البيئات عالية التقلب.

ثانياً: الأهداف الفرعية

وينبثق عن الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل في:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في الإدارات التشغيلية بقطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية.
2. قياس مستوى تطبيق ممارسات استمرارية الأعمال داخل الإدارات التشغيلية محل الدراسة.
3. تحليل طبيعة العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة استمرارية الأعمال من حيث درجة التنسيق والمواءمة وتبادل المعلومات بينهما.
4. قياس أثر التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال على مستوى المرونة التنظيمية في الإدارات التشغيلية.

5. اختبار أثر درجة التقلب البيئي المدرك كمتغير معدل في العلاقة بين التكامل والمرونة

التنظيمية.

6. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية

واستمرارية الأعمال، ومستوى المرونة التنظيمية، وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية

(مثل سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع الفرعي، وحجم المؤسسة).

7. بناء إطار تكاملي مقترح يمكن أن يسهم في تعزيز فعالية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

بما يدعم تحقيق مرونة تنظيمية مستدامة في قطاع الطاقة السعودي.

تساؤلات الدراسة

أولاً: التساؤل الرئيسي

ما مدى إسهام التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة استمرارية الأعمال في تعزيز المرونة

التنظيمية في الإدارات التشغيلية بقطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية في ظل البيئات

عالية التقلب؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

وينبثق عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في الإدارات التشغيلية بقطاع البترول

والكهرباء في المملكة العربية السعودية؟

2. ما مستوى تطبيق ممارسات استمرارية الأعمال داخل الإدارات التشغيلية محل الدراسة؟

3. ما مستوى المرونة التنظيمية في الإدارات التشغيلية بقطاع البترول والكهرباء في المملكة

العربية السعودية؟

4. ما طبيعة العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة استمرارية الأعمال من حيث

درجة التنسيق والمواءمة وتبادل المعلومات بينهما؟

5. ما أثر التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال على مستوى المرونة

التنظيمية في الإدارات التشغيلية؟

6. هل تؤثر درجة النقلب البيئي المدرك في قوة العلاقة بين التكامل والمرونة التنظيمية؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية

واستمرارية الأعمال، ومستوى المرونة التنظيمية، تُعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية

والتنظيمية (مثل سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع الفرعي، وحجم المؤسسة)؟

فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، واستنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة

الفروض الآتية لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة:

أولاً: فروض العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال

الفرض الأول: (H1)

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة استمرارية الأعمال

في الإدارات التشغيلية بقطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: فروض تأثير التكامل على المرونة التنظيمية

الفرض الثاني: (H2)

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة استمرارية الأعمال

على مستوى المرونة التنظيمية في الإدارات التشغيلية بقطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية

السعودية.

ويمكن تفصيل هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

• H2a : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على مستوى المرونة

التنظيمية.

• H2b : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة استمرارية الأعمال على مستوى المرونة

التنظيمية.

• H2c : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية

الأعمال على مستوى المرونة التنظيمية.

ثالثاً: فرض المتغير المعدل (درجة التقلب البيئي)

الفرض الثالث: (H3)

تؤثر درجة التقلب البيئي المدرك تأثيراً ذا دلالة إحصائية في العلاقة الإيجابية بين التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية. أي أن قوة العلاقة بين التكامل والمرونة التنظيمية تختلف باختلاف مستوى التقلب البيئي المدرك.

رابعاً: فروض الفروق بين الفئات

الفرض الرابع: (H4)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال تُعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع الفرعي، حجم المؤسسة).

الفرض الخامس: (H5)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة التنظيمية تُعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع الفرعي، حجم المؤسسة).

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من المرتكزات الأساسية في بناء الإطار العلمي للدراسة الحالية، حيث تسهم في تحديد الفجوة البحثية، وفهم الاتجاهات النظرية والتطبيقية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في إدارة المخاطر المؤسسية، واستمرارية الأعمال، والمرونة التنظيمية، وقطاع الطاقة في البيئات عالية النقلب. وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية، تم تنظيم الدراسات السابقة وفق محاور موضوعية تعكس أبعاد المشكلة البحثية بصورة مترابطة، بما يساعد في بناء إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال

يتناول هذا المحور الدراسات التي ركزت على إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) واستمرارية الأعمال (BCM)، سواء بصورة مستقلة أو من خلال العلاقة بينهما، وذلك بهدف فهم طبيعة التكامل بين المدخلين وأثره في دعم الاستقرار المؤسسي.

1. Herbane (2019)

العنوان:

Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal.

الهدف:

تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في إطار المرونة التنظيمية.

النتائج:

أظهرت الدراسة أن التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يعزز الجاهزية المؤسسية ويسهم في تحسين القدرة على الاستجابة للأزمات.

التحليل النقدي:

لم يتم تطبيق الدراسة في قطاع الطاقة أو في بيئة عربية، كما لم تتناول أثر التقلب البيئي في العلاقة بين المتغيرات، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية في سياق تشغيلي أكثر تخصصًا.

2. دراسة الحربي (2020)

العنوان: إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال في قطاع الكهرباء السعودي.

الجهة:

مجلة العلوم الإدارية.

الهدف:

تحليل آليات الاستجابة للأزمات ومستوى تطبيق استمرارية الأعمال في شركات الكهرباء السعودية.

المنهج:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المقابلات والاستبانة.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود خطط استجابة للطوارئ داخل الشركات محل الدراسة، إلا أن هذه الخطط كانت تفتقر إلى إطار تكاملي واضح يربطها بإدارة المخاطر المؤسسية.

التحليل النقدي:

ركزت الدراسة على البعد التشغيلي لاستمرارية الأعمال، دون معالجة البعد الاستراتيجي للتكامل بين ERM و BCM أو اختبار أثر ذلك على المرونة التنظيمية.

3. دراسة العتيبي (2021)

العنوان:

واقع إدارة المخاطر في شركات النفط الخليجية.

الجهة:

مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية.

الهدف:

تقييم مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في شركات النفط بدول الخليج.

المنهج:

استخدمت الدراسة استبانة وتحليلاً إحصائياً وصفيّاً واستدلاليّاً.

النتائج:

أشارت النتائج إلى وجود تطبيق متوسط لإدارة المخاطر المؤسسية، مع تحديات تتعلق بضعف التنسيق بين الإدارات، وقصور الربط بين إدارة المخاطر والتخطيط التشغيلي.

التحليل النقدي:

لم تتناول الدراسة استمرارية الأعمال أو العلاقة التكاملية بين ERM و BCM، كما لم تربط النتائج بمفهوم المرونة التنظيمية، مما يعزز أهمية الدراسة الحالية.

4. دراسة الغامدي (2022)

العنوان:

واقع تطبيق معيار ISO 22301 لاستمرارية الأعمال في القطاع العام السعودي.

الجهة:

رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الهدف:

تحليل مستوى تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق معيار ISO 22301 في الجهات الحكومية السعودية.

المنهج:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة موجهة إلى مسؤولي الجودة وإدارة المخاطر.

النتائج:

أظهرت النتائج أن بعض الجهات تبنت المعيار بصورة رسمية، إلا أن التطبيق في كثير من الحالات كان يركز على الامتثال الشكلي دون وجود تكامل واضح مع أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية.

التحليل النقدي:

ركزت الدراسة على القطاع العام ولم تتناول قطاع الطاقة تحديدًا، كما لم تختبر العلاقة بين التكامل والمرونة التنظيمية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية أكثر تخصصًا.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية

يركز هذا المحور على الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة التنظيمية، وأبعادها، والعوامل المؤثرة فيها، باعتبارها المتغير التابع الرئيس في الدراسة الحالية.

1. دراسة Bhamra et al (2018)

العنوان:

.Resilience: The Concept and Future Directions

الهدف:

تحليل مفهوم المرونة التنظيمية واستكشاف الاتجاهات المستقبلية المرتبطة بها.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن التكامل بين التخطيط الاستباقي وخطط التعافي يسهم في تعزيز الأداء المستدام والقدرة على مواجهة الأزمات.

التحليل النقدي:

لم تختبر الدراسة التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال بصورة تطبيقية، كما لم تركز على الإدارات التشغيلية في قطاع الطاقة.

2. دراسة الزهراني (2019)

العنوان:

محددات المرونة التنظيمية في المؤسسات السعودية.

الجهة:

رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

الهدف:

تحليل العوامل المؤثرة في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسات السعودية.

المنهج:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغيرات التنظيمية.

النتائج:

أظهرت النتائج أن القيادة التنظيمية، وإدارة المعرفة، والمرونة الإدارية تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز المرونة التنظيمية.

التحليل النقدي:

ركزت الدراسة على محددات المرونة التنظيمية بصورة عامة، دون تناول دور التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال كآلية استراتيجية لتعزيز المرونة، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات.

3. دراسة Duchek (2020)

العنوان:

.Organizational Resilience: A Capability–Based Conceptualization

الهدف:

تطوير إطار مفاهيمي يفسر المرونة التنظيمية من منظور القدرات التنظيمية.

النتائج:

أوضحت الدراسة أن المرونة التنظيمية تتكون من أربعة أبعاد رئيسة تشمل الاستعداد، والاستجابة، والتكيف، والتعافي.

التحليل النقدي:

ركزت الدراسة على الجانب المفاهيمي للمرونة التنظيمية، وقدمت إطاراً نظرياً متكاملاً من أربعة أبعاد تشمل الاستعداد، والامتصاص، والتكيف، والتعافي، إلا أنها لم تختبر التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال كآلية تطبيقية لتعزيز هذه الأبعاد. كما أن طبيعة الدراسة النظرية البحتة تجعل من الصعب تعميم نتائجها على سياقات تشغيلية محددة مثل قطاع الطاقة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تختبر هذه العلاقة.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بقطاع الطاقة والبيئات عالية التقلب

بعد استعراض الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية بصورة عامة، يتجه هذا المحور إلى الدراسات التي طبقت هذه المفاهيم في قطاع الطاقة والبيئات عالية التقلب، نظراً لخصوصية سياق الدراسة الحالية.

1. دراسة Pereira & Paulino (2020)

العنوان:

Organizational Resilience in the Oil and Gas Industry: A Scoping
Review.

الهدف:

مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمرونة التنظيمية في صناعة النفط والغاز.

النتائج:

أظهرت الدراسة أن معظم الأدبيات ركزت على الجوانب التقنية والهندسية للمرونة أكثر من تركيزها على التكامل الإداري بين الأنظمة التنظيمية.

التحليل النقدي:

تؤكد الدراسة الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تربط بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال داخل قطاع الطاقة، خاصة في البيئات عالية التقلب.

2. دراسة Bennett & Lemoine (2014)

العنوان:

.What VUCA Really Means for You

الهدف:

تحليل خصائص بيئات الأعمال المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة والغامضة (VUCA).

النتائج:

أوضحت الدراسة أن البيئات عالية التقلب تتطلب منظمات أكثر قدرة على التكيف والاستجابة السريعة واتخاذ القرار المرن.

التحليل النقدي:

رغم أهمية الدراسة في تفسير طبيعة البيئات المتقلبة، إلا أنها لم تتناول بصورة مباشرة التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال كآلية لتعزيز المرونة التنظيمية.

جدول تلخيص الدراسات السابقة

المحور	الدراسة	السنة	أبرز النتائج	الفجوة التي تغطيها الدراسة الحالية
ERM و BCM	Herbane	2019	التكامل يعزز الجاهزية المؤسسية	لم تُطبق في قطاع الطاقة
ERM و BCM	الحربي	2020	وجود خطط طوارئ دون إطار تكاملي	لم تربط بالمرونة التنظيمية
ERM و BCM	العتيبي	2021	تطبيق متوسط لإدارة المخاطر وضعف التنسيق	أو المرونة BCM لم تدرس
ERM و BCM	الغامدي	2022	ISO 22301 امتثال شكلي	لم تُطبق على قطاع الطاقة
المرونة التنظيمية	Bhamra et al.	2018	التكامل بين التخطيط والتعافي يعزز الأداء	لم تختبر تطبيقاً

المرونة التنظيمية	الزهراني	2019	القيادة والمعرفة أبرز محددات المرونة	BCM و ERM لم تدرس دور
المرونة التنظيمية	Duchek	2020	تحديد أربعة أبعاد للمرونة التنظيمية	لم تختبر آليات تحقيقها إدارياً
الطاقة والتقلب	Pereira & Paulino	2020	التركيز على الجوانب الهندسية للمرونة	الحاجة لدراسات إدارية تطبيقية
الطاقة والتقلب	Bennett & Lemoine	2014	البيئات المتقلبة تتطلب تكيفاً سريعاً	BCM و ERM لم تربط ذلك بـ

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق

اتفقت الدراسات السابقة على:

- أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الاستقرار المؤسسي.
- الدور المحوري لاستمرارية الأعمال في ضمان التعافي من الأزمات.
- اعتبار المرونة التنظيمية قدرة استراتيجية ضرورية في البيئات عالية التقلب.
- تصنيف قطاع الطاقة كأحد أكثر القطاعات تعرضاً للمخاطر والاضطرابات.

ثانياً: أوجه الاختلاف

المعيار	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية
التركيز	الممارسات والواقع التطبيقي	الأطر النظرية والمفاهيمية
المنهجية	غالبًا وصفية كمية	متنوعة (نظرية وتطبيقية)
السياق	خليجي وسعودي	عالمي متعدد
العمق	تشخيص الواقع	بناء النماذج النظرية

ثالثاً: الفجوة البحثية

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- محدودية الدراسات التي تناولت التكامل المنهجي بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال ضمن إطار واحد.
- غياب الدراسات التطبيقية التي اختبرت هذا التكامل في قطاع الطاقة السعودي، خاصة في قطاعي البترول والكهرباء.
- ندرة الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية كمتغير تابع ناتج عن التكامل بين ERM و BCM.
- محدودية الدراسات التي اختبرت أثر التقلب البيئي كمتغير معدل في العلاقة بين التكامل والمرونة التنظيمية.

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بأنها:

- تركز على التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال ضمن إطار موحد.
- تطبيق الدراسة في قطاع الطاقة السعودي باعتباره قطاعاً عالي الحساسية والتقلب.
- تركز على الإدارات التشغيلية باعتبارها وحدة التحليل الرئيسة.
- تختبر أثر التكامل على المرونة التنظيمية في ظل التقلب البيئي.
- تقدم إطاراً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في دعم صانعي القرار بمؤسسات الطاقة السعودية.
- تختبر الدراسة أثر التقلب البيئي كمتغير معدل (Moderator) في العلاقة بين التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية، وهو ما أغفلته معظم الدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأطر والنظريات التي تفسر العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية في البيئات عالية التقلب. ويهدف هذا القسم إلى تأصيل المتغيرات الرئيسة للدراسة وربطها بإطار نظري متكامل يدعم النموذج البحثي المقترح.

أولاً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تُعد نظرية القدرات الديناميكية، كما طورها Teece (2018)، من أبرز الأطر التي تفسر قدرة المنظمات على التكيف مع البيئات المتغيرة. وترتكز النظرية على أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق فقط من خلال امتلاك الموارد، بل من خلال القدرة على إعادة تشكيل هذه الموارد وتوظيفها استجابةً للتقلبات البيئية.

ونقترح النظرية أن المنظمات القادرة على:

- الاستشعار المبكر للمخاطر (Sensing)
- اغتنام الفرص (Seizing)
- إعادة التشكيل والتكيف (Reconfiguring)

تتمتع بقدرة أعلى على الصمود والتكيف.

وفي سياق الدراسة الحالية، يمكن النظر إلى إدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها آلية للاستشعار والتحليل الاستراتيجي للمخاطر، بينما تمثل استمرارية الأعمال أداة لإعادة التشكيل والاستجابة التشغيلية. ومن ثم فإن التكامل بينهما يعكس تجسيداً عملياً للقدرات الديناميكية، مما يعزز المرونة التنظيمية.

ثانياً: نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

ترتكز نظرية الموارد على أن المنظمات تحقق ميزة تنافسية عندما تمتلك موارد نادرة وقابلة للتنظيم

ويصعب تقليدها. (Barney, 1991)

وفي إطار هذه الدراسة، يمكن اعتبار:

- أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية،

- نظم استمرارية الأعمال،

- المعرفة التشغيلية المتراكمة،

موارد تنظيمية استراتيجية.

غير أن النظرية تؤكد أن امتلاك الموارد لا يكفي، بل يجب تكاملها وتوظيفها بصورة فعالة لتحقيق قيمة

حقيقية. وبالتالي فإن التكامل بين ERM و BCM يمثل وسيلة لتحويل الموارد التنظيمية إلى قدرة

استراتيجية تدعم المرونة المؤسسية.

ثالثاً: نظرية الأنظمة (Systems Theory)

تفترض نظرية الأنظمة أن المنظمة تمثل نظاماً متكاملًا تتفاعل مكوناته بصورة مترابطة، وأن فعالية

الأداء تعتمد على مستوى التنسيق بين أجزائه (Von Bertalanffy, 1968; Katz & Kahn, 1978).

ومن هذا المنطلق، فإن الفصل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال قد يؤدي إلى تجزئة

الاستجابة المؤسسية، في حين أن التكامل بينهما يعزز الاتساق في تدفق المعلومات واتخاذ القرار.

وتدعم هذه النظرية فرضية أن التكامل بين ERM و BCM داخل الإدارات التشغيلية يحقق انسجاماً

مؤسسياً يعزز استقرار النظام التنظيمي ككل، خاصة في القطاعات عالية الحساسية مثل قطاع الطاقة.

رابعاً: نظرية المرونة التنظيمية (Organizational Resilience Theory)

تُعد المرونة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد يشير إلى قدرة المنظمة على:

- الاستعداد للصدمات (Anticipation)
- امتصاص الصدمات (Absorption)
- التكيف مع التغيرات (Adaptation)
- التعافي واستعادة الأداء (Recovery)

وقد أكد (Duchek 2020) أن المرونة التنظيمية ليست حالة ثابتة، بل عملية ديناميكية تتطور من خلال التفاعل بين الموارد والقدرات والعمليات التنظيمية.

ويمثل هذا الإطار الأساس النظري للمتغير التابع في الدراسة الحالية، حيث تُقاس المرونة التنظيمية بوصفها نتيجة للتكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال. فكلما زاد مستوى التنسيق والمواءمة بين هذين النظامين، ارتفعت قدرة المنظمة على الاستعداد والاستجابة والتعافي.

خامساً: إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية

يُعد إطار (COSO 2017) المرجعية الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية، حيث يؤكد على دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وربطها بالحوكمة والرقابة الداخلية.

ويركز الإطار على:

- تحديد المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية
- تقييم احتمالية وأثر المخاطر
- تطوير استجابات مناسبة
- المراجعة والتحسين المستمر

ويمثل هذا الإطار الأساس النظري والتطبيقي لقياس متغير إدارة المخاطر المؤسسية في الدراسة.

سادساً: معيار ISO 22301 لإدارة استمرارية الأعمال

يُعد معيار (2019) ISO 22301 الإطار الدولي المعتمد لإدارة استمرارية الأعمال، ويحدد متطلبات

بناء نظام يضمن استمرار العمليات الحيوية في حالات الطوارئ.

ويركز المعيار على:

• تحليل أثر الأعمال (Business Impact Analysis)

• تحديد الأنشطة الحرجة

• إعداد خطط التعافي والاستجابة

• اختبار ومراجعة الخطط بصورة دورية

ويمثل هذا المعيار الأساس النظري والتطبيقي لقياس متغير استمرارية الأعمال في الدراسة.

التكامل النظري بين المنطلقات

انطلاقاً من المنطلقات السابقة، يمكن تفسير النموذج البحثي للدراسة على النحو الآتي:

• توفر نظرية القدرات الديناميكية التفسير العام لارتباط التكامل بالمرونة التنظيمية.

• تبرر نظرية الموارد أهمية توظيف وتكامل الأنظمة الإدارية كموارد استراتيجية.

• تؤكد نظرية الأنظمة ضرورة التنسيق بين ERM و BCM داخل المنظمة.

• تقدم نظرية المرونة التنظيمية الأساس المفاهيمي للمتغير التابع.

• يوفر إطار COSO و ISO 22301 المرجعية التطبيقية لقياس المتغيرات.

وبذلك، فإن التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال لا يُنظر إليه كمجرد تنسيق

إداري، بل كقدرة تنظيمية ديناميكية تعزز المرونة المؤسسية في البيئات عالية التقلب، وهو ما تسعى

الدراسة الحالية إلى اختباره ميدانياً في قطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: نوع الدراسة ومنهجها

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية ذات الطابع الكمي، حيث تهدف إلى توصيف مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، وتحليل العلاقة التكاملية بينهما، وقياس أثر هذا التكامل على المرونة التنظيمية في الإدارات التشغيلية بقطاع البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية.

ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لما يوفره من إمكانية جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفروض وبناء نموذج تفسيري للعلاقات بين المتغيرات.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات التشغيلية بشركات البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية، نظراً لكون هذه الإدارات تمثل وحدة التحليل في الدراسة، حيث تتعامل بصورة مباشرة مع المخاطر التشغيلية وتحمل مسؤولية تنفيذ خطط استمرارية الأعمال. ويشمل المجتمع المستهدف الفئات الآتية:

- مديري الإدارات التشغيلية
- رؤساء الأقسام
- مشرفي العمليات
- مسؤولي السلامة وإدارة المخاطر
- مسؤولي استمرارية الأعمال

ثالثاً: عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات

الوظيفية والقطاعات الفرعية (البترول - الكهرباء).

ويُتوقع أن يتراوح الحجم المبدئي للعينة بين (100-200) مفردة، بما يحقق قوة إحصائية مناسبة

لاختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والأساليب الإحصائية المعتمدة في برنامج

SPSS، مع مراعاة مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ونسبة استجابة متوقعة لا تقل عن 70%.

وسيتم تحديد الحجم النهائي للعينة وفق المعايير الإحصائية المناسبة، مع اعتماد مستوى دلالة ($\alpha \leq$

0.05).

رابعاً: أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها للدراسات الكمية وقدرتها على

قياس المتغيرات الإدراكية والسلوكية بصورة منهجية.

وستكون الاستبانة من ستة محاور رئيسة على النحو الآتي:

المحتوى	المحور
البيانات الديموغرافية والتنظيمية	الأول
ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية	الثاني
ممارسات استمرارية الأعمال	الثالث
مستوى التكامل بين ERM و BCM التنسيق - المواءمة - تبادل المعلومات	الرابع
مستوى المرونة التنظيمية (الاستعداد - الاستجابة - التكيف - التعافي)	الخامس
درجة النقلب البيئي المدرك (المتغير المعدل)	السادس

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة).

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفق طبيعة التحليل المطلوب، وذلك على النحو الآتي:

الأسلوب الإحصائي	الفرض
معامل ارتباط بيرسون	H1
تحليل الانحدار المتعدد أو المسار	H2, H2a, H2b, H2c
تحليل الاعتدال (Moderation Analysis)	H3
اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA)	H4, H5

"وسيتم اختبار النموذج البحثي من خلال تحليل العلاقات الارتباطية وتأثيرات الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS ، بما يتيح تحليل الأثر المباشر بين المتغيرات وفقاً لفروض الدراسة".

أدوات الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية

وإمكانية تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى:

• إطار COSO (2017) لإدارة المخاطر المؤسسية

• معيار ISO 22301 (2019) لاستمرارية الأعمال

• أدبيات المرونة التنظيمية

• أدبيات التقلب البيئي

أولاً: هيكل الاستبانة

تتكون الاستبانة من ستة محاور رئيسة:

المحتوى	المحور
البيانات الديموغرافية والتنظيمية	الأول
ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية	الثاني
ممارسات استمرارية الأعمال	الثالث
مستوى التكامل بين ERM و BCM	الرابع
مستوى المرونة التنظيمية	الخامس
درجة التقلب البيئي المدرك	السادس

ثانياً: عدد الفقرات

عدد الفقرات	المحور
6	البيانات الديموغرافية
18	إدارة المخاطر المؤسسية
16	استمرارية الأعمال
12	التكامل
16	المرونة التنظيمية
9	التقلب البيئي
77فقرة تقريباً	المجموع

ثالثاً: مقياس القياس

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1 = أعارض بشدة

2 = أعارض

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

سيتم استخدام الأساليب الآتية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات. (H1)
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التكامل على المرونة التنظيمية. (H2)
- تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر التقلب البيئي كمُعَدِّل. (H3)
- اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق الديموغرافية, (H4, H5).

وسيتم اعتماد مستوى دلالة إحصائية. ($\alpha \leq 0.05$)

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، وقياس أثر هذا التكامل على المرونة التنظيمية، مع اختبار دور التقلب البيئي كمتغير معدل، وذلك دون التوسع في متغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية أو الأداء المالي.

ثانياً: الحدود المكانية

تُطبق الدراسة على شركات البترول والكهرباء في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الإدارات التشغيلية دون غيرها من الإدارات (كالإدارات المالية أو الإدارية العليا).

ثالثاً: الحدود الزمانية

تُجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي الحالي (2025-2026)، وتعكس نتائجها الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات.

رابعاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في الإدارات التشغيلية، ويشمل ذلك:

- مديري الإدارات
- رؤساء الأقسام
- مشرفي العمليات
- مسؤولي السلامة وإدارة المخاطر
- مسؤولي استمرارية الأعمال

ولا تشمل الدراسة العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا أو العاملين في الإدارات غير التشغيلية.

خامساً: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، مما قد يحد من إمكانية التعمق في الجوانب النوعية أو التفسيرية التي يمكن الحصول عليها من خلال المقابلات أو الدراسات النوعية.

المراجع:

- الحربي، س. (2020). إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال في قطاع الكهرباء السعودي. مجلة العلوم الإدارية، 34(1)، 55-78.
- الزهراني، ع. (2019). محددات المرونة التنظيمية في المؤسسات السعودية (رسالة ماجستير). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العتيبي، م. (2021). واقع إدارة المخاطر في شركات النفط الخليجية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 47(2)، 115-142.
- العجمي، ح. (2021). أثر تطبيق إدارة استمرارية الأعمال على الاستقرار الاستراتيجي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(3)، 155-176.
- العنزي، ف. (2020). التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في البيئات المتقلبة. مجلة الإدارة العامة، 60(4)، 213-240.
- الغامدي، ر. (2022). واقع تطبيق معيار ISO 22301 لاستمرارية الأعمال في القطاع العام السعودي (رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود، الرياض.
- القحطاني، ف. (2018). إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي. المجلة العربية للإدارة، 38(3)، 77-102.
- المالكي، س. (2021). تأثير التقلب البيئي على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 28(1)، 33-59.
- الهاجري، م. (2022). حوكمة المخاطر في قطاع الطاقة المتجددة. مجلة جامعة الأميرة نورة للعلوم الإنسانية، 12(4)، 201-230.
- خضر، أ. (2019). المرونة التنظيمية كمدخل لتعزيز الاستدامة المؤسسية. مجلة البحوث الإدارية، 37(2)، 45-70.
- سالم، ع. (2017). دور إدارة المخاطر في مواجهة الأزمات التنظيمية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، 31(2)، 89-110.
- سليمان، ع. (2016). الإدارة في البيئات المتقلبة. الرياض: دار الخريجي للنشر.
- عباس، ك. (2018). استمرارية الأعمال في المؤسسات الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر.
- محمد، هـ. (2020). إدارة المخاطر المؤسسية في البيئات العربية المعاصرة. القاهرة: دار الجامعية.
- يوسف، ع. (2017). إدارة الأزمات والمخاطر. القاهرة: دار الهبة العربية.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1–2), 27.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2018). Resilience: The concept and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal. *Journal of Risk Research*, 22(5), 593–608.
- ISO. (2019). *ISO 22301: Security and resilience—Business continuity management systems—Requirements*. International Organization for Standardization.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
- Pereira, V., & Paulino, S. (2020). Organizational resilience in the oil and gas industry: A scoping review. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120–137.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.