



عنوان المشروع

أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في البنوك التجارية السعودية

مشروع تخرج- 1

التكليف الثالث

السنة: 2026

جدول المحتويات

المحتوى	الصفحة
غلاف المشروع	1
جدول المحتويات	2
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	3
المقدمة	4
إدارة المخاطر – المتغير المستقل	5
ابعاد إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية	6
المخاطر التقنية والامن السيبراني	7
استمرارية الاعمال – المتغير التابع	8
ابعاد استمرارية الاعمال في البنوك	9 -10
العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال	11
عرض تحليلي مفصل للدراسات السابقة	12-13-14-15-16
الخاتمة	17
المراجع	18-19

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة

تُعد الدراسات السابقة من الأجزاء الأساسية في أي بحث علمي، حيث تساعد الباحث على بناء خلفية علمية متينة حول موضوع الدراسة، والتعرف على المفاهيم والنظريات التي تناولت المشكلة البحثية، إضافة إلى الاطلاع على نتائج الأبحاث السابقة، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في معالجتها.

وفي هذه الدراسة، يتم التركيز على موضوع "إدارة المخاطر" باعتباره المتغير المستقل، و"استمرارية الأعمال" باعتبارها المتغير التابع، وذلك في سياق البنوك التجارية السعودية. ويأتي اختيار هذا المجال بسبب حساسية القطاع المصرفي وتأثره المباشر بالمخاطر التشغيلية والتقنية والمالية، مما يجعل استمرارية الأعمال ضرورة استراتيجية لضمان استقرار الخدمات المصرفية وعدم انقطاعها.

وعليه، سيتم في هذا الفصل عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم مناقشة أبرز النتائج التي توصلت إليها، وصولاً إلى تحديد الفجوات التي تبرز أهمية الدراسة الحالية.

إدارة المخاطر- المتغير المستقل

تُعرف إدارة المخاطر بأنها العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، ثم تحليلها وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يقلل من آثارها السلبية ويعظم من فرص الاستفادة من النتائج الإيجابية المحتملة. وتُعد إدارة المخاطر أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة، حيث أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تعمل في بيئة تتسم بعدم اليقين والتغير السريع.

وتشمل إدارة المخاطر مجموعة من المراحل الرئيسية، تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تقييمها وتحليلها، ثم اختيار أسلوب التعامل معها (مثل: تجنب المخاطر، تقليل المخاطر، نقل المخاطر، أو قبول المخاطر)، ثم المتابعة والمراجعة المستمرة. كما تتطلب إدارة المخاطر وجود نظام واضح للتواصل والإبلاغ عن المخاطر داخل المؤسسة.

وفي القطاع المصرفي، تُعد إدارة المخاطر عنصرًا محوريًا بسبب طبيعة العمل المصرفي الذي يعتمد على التعاملات المالية اليومية، وإدارة السيولة، والائتمان، والاستثمارات، إضافة إلى الاعتماد الكبير على الأنظمة التقنية. لذلك، تُطبق البنوك أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر وفق معايير دولية إضافة إلى تعليمات الجهات الرقابية مثل البنك المركزي، COSO، وإطار ISO 31000 مثل (SAMA, 2022). (COSO, 2017). (ISO, 2018). (السعودي) (ساما).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن فعالية إدارة المخاطر لا ترتبط فقط بوجود سياسات مكتوبة، بل تعتمد كذلك على مدى تطبيقها عمليًا، وثقافة المخاطر داخل المؤسسة، ومدى التزام الإدارة العليا، وكفاءة الموظفين، ووضوح الأدوار والمسؤوليات.

كما أن إدارة المخاطر في البنوك لا تقتصر على المخاطر المالية التقليدية مثل مخاطر الائتمان أو مخاطر السوق، بل تشمل أيضًا المخاطر التشغيلية، ومخاطر الامتثال، ومخاطر السمعة، والمخاطر التقنية، ومخاطر الأمن السيبراني. ومع التحول الرقمي في الخدمات المصرفية، أصبحت المخاطر التقنية من أكثر المخاطر تأثيرًا على أداء البنوك واستقرارها.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، واتخاذ قرارات استباقية، وتطوير خطط بديلة، مما ينعكس على استقرار المؤسسة وقدرتها على الاستمرار.

أبعاد إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية

إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك

تُعد المخاطر التشغيلية من أكثر المخاطر شيوعاً في القطاع المصرفي، وهي المخاطر الناتجة عن قصور أو فشل في العمليات الداخلية أو الأخطاء البشرية أو الأنظمة التقنية أو الأحداث الخارجية. وتشير الأدبيات إلى أن المخاطر التشغيلية قد تؤدي إلى خسائر مالية مباشرة أو غير مباشرة، مثل تعطل الأنظمة أو وقوع عمليات احتيال أو أخطاء في تنفيذ المعاملات.

وقد أوضحت الدراسات أن نجاح البنوك في إدارة المخاطر التشغيلية يعتمد على وجود نظام رقابي واضح، وتحديث الإجراءات التشغيلية باستمرار، إضافة إلى تدريب الموظفين على الالتزام بالسياسات، وتحسين نظم الحوكمة الداخلية.

وفي سياق استمرارية الأعمال، ترتبط المخاطر التشغيلية ارتباطاً مباشراً بقدرة البنك على استمرار تقديم الخدمات اليومية دون انقطاع، حيث إن أي خلل في العمليات التشغيلية قد يؤدي إلى توقف الخدمات أو حدوث تأخير كبير في تنفيذ المعاملات.

المخاطر التقنية والأمن السيبراني

أصبحت المخاطر التقنية والأمن السيبراني من أبرز المخاطر التي تواجه البنوك في العصر الحديث، خاصة مع توسع الخدمات المصرفية الإلكترونية مثل التطبيقات البنكية، والخدمات عبر الإنترنت، وأجهزة الصراف الآلي، والمحافظ الرقمية.

وتتمثل هذه المخاطر في احتمالية تعرض الأنظمة لهجمات إلكترونية مثل الاختراق، أو سرقة أو الاحتيال الإلكتروني، أو تسرب معلومات العملاء . (DDoS) البيانات، أو تعطيل الخدمات وتؤكد الدراسات أن هذه المخاطر قد تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، إضافة إلى الإضرار بسمعة البنك وفقدان ثقة العملاء.

ولذلك، ركزت الأبحاث الحديثة على ضرورة دمج إدارة المخاطر التقنية ضمن إطار إدارة المخاطر المؤسسية، ووضع سياسات للأمن السيبراني، وتحديث أنظمة الحماية، وتطبيق اختبارات دورية لاكتشاف نقاط الضعف، إضافة إلى تدريب الموظفين على الوعي الأمني.

يمكن تلخيص أبرز أبعاد إدارة المخاطر التي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة كما يلي:

- تحديد المخاطر: ويقصد به قدرة البنك على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة ومصادرها.
- تقييم وتحليل المخاطر: ويشمل قياس احتمالية حدوث الخطر وحجم تأثيره على أعمال البنك.
- معالجة المخاطر: ويتضمن الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر (التجنب، التقليل، النقل، القبول).
- المتابعة والمراجعة: وهي عملية مستمرة للتأكد من فاعلية الإجراءات والسياسات وتحديثها.
- التواصل والإبلاغ: ويعني توفر آليات واضحة للتواصل الداخلي حول المخاطر وتوثيقها والإبلاغ عنها.

استمرارية الأعمال - المتغير التابع

يشير مفهوم استمرارية الأعمال إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار في تقديم خدماتها الأساسية والمحافظة على عملياتها الحيوية عند حدوث أزمات أو أحداث طارئة قد تؤدي إلى توقف العمل أو تعطل الأنشطة. ويُعد هذا المفهوم من المفاهيم الاستراتيجية في الإدارة الحديثة، حيث ترتبط استمرارية الأعمال مباشرة باستقرار المؤسسة وثقة العملاء واستمرارية الإيرادات.

وتكتسب استمرارية الأعمال أهمية خاصة في القطاع المصرفي، لأن توقف الخدمات المصرفية ولو لفترة قصيرة قد يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، إضافة إلى التأثير السلبي على سمعة البنك، وارتفاع شكاوى العملاء، وربما تدخل الجهات الرقابية لحماية النظام المالي.

وتعتمد استمرارية الأعمال على وجود خطط واضحة لإدارة الأزمات والتعافي من الكوارث، مثل خطط استمرارية الخدمات الرقمية، وخطط النسخ الاحتياطي للبيانات، وخطط توفير بدائل تشغيلية في حال تعطل الفروع أو الأنظمة، إضافة إلى تدريب الموظفين على التعامل مع الطوارئ.

من أبرز المعايير الدولية التي تهتم بأنظمة إدارة استمرارية الأعمال، ISO 22301 وتُعد معايير حيث توضح المتطلبات اللازمة لبناء نظام فعال لاستمرارية الأعمال، بما يشمل تحليل تأثير وتحديد العمليات الحرجة، ووضع خطط التعافي، واختبارها بشكل دوري، (BIA) الأعمال (ISO, 2019).

وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك خطط استمرارية أعمال فعالة تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات وتقليل الخسائر، وتستطيع العودة إلى الوضع الطبيعي في وقت أسرع مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الخطط.

كما أن استمرارية الأعمال لا تتعلق فقط بالأزمات الكبرى، بل تشمل أيضًا التعامل مع المشكلات اليومية مثل الأعطال التقنية، أو انقطاع الإنترنت، أو غياب عدد من الموظفين، أو تعطل الأنظمة الداخلية. لذلك، تُعد استمرارية الأعمال جزءًا من منظومة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.

أبعاد استمرارية الأعمال في البنوك

في البنوك (Disaster Recovery) إدارة التعافي من الكوارث

يُعد التعافي من الكوارث أحد المكونات الأساسية في استمرارية الأعمال، ويشير إلى الإجراءات والخطط التي تضمن استعادة الأنظمة التقنية والبيانات والخدمات خلال فترة زمنية محددة بعد حدوث انقطاع أو خلل كبير.

،(Data Centers) وفي البنوك، تشمل خطط التعافي من الكوارث توفير مراكز بيانات بديلة وتطبيق النسخ الاحتياطي المستمر للبيانات، وضمان استعادة الأنظمة الحساسة مثل أنظمة التحويلات والمدفوعات خلال وقت قصير.

وتشير الأدبيات إلى أن البنوك التي تمتلك خطط تعافي قوية تقلل بشكل كبير من مدة توقف الخدمات، وتحافظ على رضا العملاء وثقتهم، كما تتوافق مع متطلبات الجهات الرقابية والمعايير الدولية.

اختبار خطط استمرارية الأعمال وأثره علىجاهزية

تؤكد الدراسات أن وجود خطة مكتوبة لاستمرارية الأعمال لا يعد كافيًا وحده، بل يجب اختبار هذه الخطة بشكل دوري من خلال محاكاة سيناريوهات مختلفة مثل تعطل الأنظمة، أو انقطاع الكهرباء، أو هجمات سيبرانية، أو تعطل أحد الفروع.

ويهدف الاختبار إلى تقييم فاعلية الخطة، واكتشاف نقاط الضعف، وتحديد مدى جاهزية الموظفين، وقياس سرعة الاستجابة والتعافي. كما يسهم الاختبار في رفع مستوى الوعي داخل المؤسسة وتعزيز ثقافة الاستعداد للأزمات.

وبالتالي، فإن اختبار خطط الاستمرارية يعد مؤشرًا مهمًا على قدرة البنك على مواجهة الأزمات وتقليل أثارها السلبية على العمليات والخدمات.

من أبرز الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي ما يلي:

- جاهزية البنك للأزمات والطوارئ.

- توفر خطط مكتوبة لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث.
- القدرة على استعادة الأنظمة والخدمات خلال وقت محدد.
- اختبار خطط الاستمرارية بشكل دوري وتحديثها.
- تدريب الموظفين على التعامل مع الطوارئ.
- استمرارية الخدمات الرقمية وحماية البيانات.

العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

تشير الأدبيات العلمية إلى وجود ارتباط وثيق بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، حيث تعتبر إدارة المخاطر من أهم المداخل التي تساعد المؤسسة على تحديد التهديدات المحتملة ووضع خطط للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤدي إلى توقف الأعمال.

ومن المنظور الإداري، فإن إدارة المخاطر تُعد عملية استباقية تهدف إلى الوقاية وتقليل احتمالية حدوث المشكلات، بينما تُعد استمرارية الأعمال عملية تركز على كيفية استمرار المؤسسة في أداء وظائفها الأساسية أثناء وقوع الأزمات وبعدها. لذلك، فإن العلاقة بينهما علاقة تكاملية، حيث تساهم إدارة المخاطر في دعم استمرارية الأعمال عبر تعزيز الجاهزية والتخطيط المسبق.

وفي القطاع المصرفي، يظهر هذا التكامل بشكل واضح، حيث تعتمد البنوك على أنظمة إلكترونية وشبكات رقمية لتقديم الخدمات، مما يجعلها عرضة لمخاطر متعددة مثل الهجمات السيبرانية وتعطل الأنظمة. ومن خلال إدارة المخاطر، يمكن للبنك تحديد نقاط الضعف ووضع خطط لتعزيز الأمن السيبراني، وتحسين البنية التقنية، وتوفير بدائل تشغيلية، مما يضمن استمرار الخدمات وعدم انقطاعها.

كما تؤكد الدراسات أن وجود إدارة مخاطر فعالة يؤدي إلى تحسين مستوى الاستجابة للأزمات، وتقليل زمن التعافي، ورفع قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات صحيحة أثناء الطوارئ. وهذا بدوره ينعكس على استمرارية الأعمال من خلال تقليل الخسائر المالية والمحافظة على ثقة العملاء.

وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن زيادة مستوى تطبيق إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية ينعكس إيجابياً على مستوى استمرارية الأعمال لديها، سواء من خلال جاهزية الخطط أو سرعة الاستجابة أو القدرة على التعافي.

دراسات سابقة مختارة حول العلاقة بين المتغيرين

الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرين

عرض تحليلي مفصل للدراسات السابقة

• دراسة Basel Committee (2015)

ركزت لجنة بازل في إرشاداتها على أهمية وجود حوكمة قوية في البنوك، وأشارت إلى أن إدارة المخاطر تعد من الركائز الأساسية لضمان الاستقرار المالي. وقد أكدت الإرشادات ضرورة أن تمتلك البنوك خططًا واضحة لاستمرارية الأعمال، وأن تكون هذه الخطط مرتبطة بشكل مباشر (Basel Committee on Banking Supervision, 2015).

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها صادرة عن جهة رقابية دولية، مما يجعل نتائجها وتوصياتها مرجعًا للبنوك حول العالم. كما أن ربطها بين الحوكمة وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يعزز الفكرة الأساسية للدراسة الحالية، وهي أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراءات تشغيلية، بل نظام متكامل ينعكس على قدرة البنك على الاستمرار.

ومن أبرز ما يمكن الاستفادة منه في الدراسة الحالية هو التأكيد على دور الإدارة العليا ومجلس الإدارة في تبني إدارة المخاطر ودعم خطط الاستمرارية، إضافة إلى ضرورة اختبار الخطط بشكل دوري.

• دراسة ISO 22301 (2019) (ISO, 2019).

من أهم المراجع العالمية في مجال استمرارية الأعمال، حيث يوضح ISO 22301 يعد معيار كيفية إنشاء نظام إدارة لاستمرارية الأعمال داخل المؤسسات. ويركز المعيار على تحليل تأثير (ISO, 2019). وتحديد العمليات الحرجة، ووضع خطط الاستجابة والتعافي، (BIA) الأعمال.

وتكمن أهمية هذا المعيار في أنه يضع إطارًا واضحًا يمكن للبنوك الاعتماد عليه في بناء خطط استمرارية الأعمال، كما أنه يساعد على تحويل مفهوم الاستمرارية إلى إجراءات قابلة للقياس والتطبيق.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المعيار في تحديد الأبعاد التي يمكن قياسها لاستمرارية الأعمال، مثل: وجود خطط مكتوبة، اختبار الخطط، سرعة الاستجابة، وفعالية التعافي.

• دراسة COSO (2017) (COSO, 2017).

لإدارة المخاطر المؤسسية تصوراً متقدماً حول دور إدارة المخاطر في دعم COSO قدم إطار الاستراتيجية والأداء. وأكد الإطار أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً من التخطيط (COSO, 2017). الاستراتيجية للمؤسسة، وليس مجرد نشاط رقابي منفصل

وتشير هذه الدراسة إلى أن المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر في قراراتها الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على التعامل مع عدم اليقين، وتقل لديها المفاجآت السلبية

COSO وفي القطاع المصرفي، يمكن تفسير ذلك بأن البنك الذي يطبق إدارة مخاطر وفق إطار سيكون أكثر جاهزية لتحديد المخاطر المحتملة (مثل المخاطر التقنية (وضع خطط استجابة، مما (COSO, 2017). يعزز استمرارية الأعمال

• دراسة Hopkin (2018)

في كتابه مفهوم إدارة المخاطر بشكل شامل، وركز على المراحل الأساسية لإدارة Hopkin تناول المخاطر، وأهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة. وأكد أن إدارة المخاطر الفعالة لا تعتمد فقط على وجود سياسات، بل على مدى التزام الموظفين والإدارة بتطبيقها

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها توضح أن إدارة المخاطر ليست مجرد أدوات، بل سلوك تنظيمي وثقافة داخل المؤسسة

ويمكن ربط ذلك باستمرارية الأعمال، حيث إن نجاح خطط الاستمرارية يعتمد على مدى وعي الموظفين وإدراكهم للمخاطر، واستعدادهم لتطبيق إجراءات الطوارئ عند الحاجة

• دراسة Sawalha (2014) (Sawalha, 2014)

تناولت الدراسة مفهوم المرونة التنظيمية وعلاقته بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. وأشارت إلى أن المؤسسات التي تطور مرونتها التنظيمية تكون أكثر قدرة على الاستجابة للأزمات

وأكدت الدراسة أن المرونة التنظيمية تعتمد على عناصر مثل: التخطيط المسبق، توفر الموارد، التدريب، والتعلم من الأزمات السابقة

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في دعم تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، حيث يمكن اعتبار المرونة التنظيمية عاملاً يفسر كيف يؤدي تطبيق إدارة المخاطر إلى تعزيز استمرارية الأعمال في البنوك

• (Gibb & Buchanan, 2006) (Gibb & Buchanan, 2006) دراسة •

قدمت هذه الدراسة إطارًا يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال، حيث أكدت أن المؤسسات التي تدمج المجالين في نظام واحد تكون أكثر كفاءة في التعامل مع الأزمات. وأشارت الدراسة إلى أن استمرارية الأعمال تعتمد على معلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة، وهو ما توفره إدارة المخاطر.

وتدعم هذه النتائج الدراسة الحالية، حيث تسعى إلى قياس أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في البنوك السعودية.

• (Aven, 2016) (Aven, 2016) دراسة •

ناقشت الدراسة التطورات الحديثة في تقييم المخاطر وإدارتها، وأكدت أن إدارة المخاطر تعتمد على تحليل احتمالية حدوث الخطر وتأثيره، مع ضرورة دمج التحليل الكمي والنوعي. وتشير الدراسة إلى أن تقييم المخاطر بشكل دقيق يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، ووضع خطط استجابة أكثر واقعية.

وبالتالي، يمكن القول إن البنك الذي يمتلك نظامًا متقدمًا لتقييم المخاطر سيكون أكثر قدرة على تصميم خطط استمرارية أعمال فعالة.

• (Power, 2007) (Power, 2007) دراسة •

تناولت الدراسة مفهوم "مجتمع المخاطر" وكيف أصبحت المؤسسات الحديثة أكثر اهتمامًا بإدارة المخاطر نتيجة ازدياد التعقيد وعدم اليقين. وأكدت أن المؤسسات التي تهمل إدارة المخاطر تكون أكثر عرضة للفشل.

وفي القطاع المصرفي، يبرز ذلك من خلال المخاطر التقنية ومخاطر السمعة التي قد تؤدي إلى فقدان ثقة العملاء.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الطرح في تفسير أهمية إدارة المخاطر كأداة وقائية لحماية البنك وضمان استمرارية أعماله.

• (NIST, 2018) (NIST, 2018) دراسة •

للأمن السيبراني من أهم المراجع التي تركز على إدارة المخاطر التقنية. ويوضح NIST يعد إطار الإطار أن المؤسسات يجب أن تعمل على خمسة محاور رئيسية: التعرف، الحماية، الكشف، (NIST, 2018). الاستجابة، والتعافي

وتبرز أهمية هذا الإطار في القطاع المصرفي، حيث إن المخاطر السيبرانية تعد من أكبر التهديدات لاستمرارية الأعمال

وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الإطار في دعم تفسير كيف تؤثر إدارة المخاطر التقنية على استمرارية الأعمال في البنوك

• دراسة SAMA Cybersecurity Framework (2022)

يعد إطار الأمن السيبراني الصادر عن البنك المركزي السعودي (ساما) (من أهم الوثائق التنظيمية (SAMA, 2022). التي تلزم البنوك في المملكة بتطبيق معايير واضحة للأمن السيبراني

ويركز الإطار على ضرورة إدارة المخاطر التقنية، وتطبيق ضوابط الحماية، وتوفير خطط للاستجابة للحوادث

وتبرز أهمية هذا الإطار في الدراسة الحالية لأنه يمثل البيئة التنظيمية التي تعمل ضمنها البنوك السعودية، ويؤثر بشكل مباشر على مدى جاهزية البنوك لاستمرارية الأعمال

يمكن تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من خلال عدد من المداخل والنظريات (Organizational Resilience) الإدارية، أبرزها مدخل الإدارة الاستراتيجية، ومدخل المرونة التنظيمية ومدخل الحوكمة المؤسسية،

فمن منظور الإدارة الاستراتيجية، تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها طويلة المدى عبر التنبؤ بالتهديدات والفرص ووضع خطط للتعامل معها. وتعد إدارة المخاطر أحد الأدوات التي تساعد المؤسسة على حماية خططها الاستراتيجية من التعثر، بينما تمثل استمرارية الأعمال الجانب التنفيذي الذي يضمن استمرار تنفيذ الاستراتيجية أثناء الأزمات

أما من منظور المرونة التنظيمية، فإن المؤسسات المرنة هي التي تستطيع التكيف بسرعة مع الأزمات والعودة إلى الوضع الطبيعي خلال وقت قصير. وتؤكد الدراسات أن إدارة المخاطر تساهم في بناء المرونة التنظيمية عبر تعزيز الوعي بالمخاطر، ورفع الجاهزية، وتحسين اتخاذ القرار أثناء الطوارئ

ومن منظور الحوكمة، فإن وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يعد من متطلبات الحوكمة الرشيدة، حيث تسعى الحوكمة إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة، وضمان الشفافية، وتقليل الفشل المؤسسي، خاصة في المؤسسات المالية التي تعتمد على الثقة.

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات المالية والمصرفية. وقد خلصت أغلب هذه الدراسات إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر على قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات، كما أوضحت أن وجود أطر تنظيمية واضحة، والتزام الإدارة العليا، وتطوير الأنظمة التقنية، تعد من العوامل التي تعزز استمرارية الأعمال. وفيما يلي عرض مختصر لأهم النتائج العامة التي تكررت في الدراسات السابقة:

- إدارة المخاطر ترفع مستوى الاستعداد للأزمات وتقلل من احتمالية توقف الأعمال.
- خطط استمرارية الأعمال تكون أكثر فاعلية عندما تكون مبنية على تحليل مخاطر شامل.
- المخاطر التقنية والأمن السيبراني تُعد من أكثر المخاطر تأثيراً على استمرارية الأعمال في البنوك.
- التدريب المستمر للموظفين على خطط الطوارئ يزيد من قدرة البنك على الاستجابة للأزمات.
- وجود سياسات رقابية ومعايير دولية يرفع مستوى الالتزام بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، وخاصة في القطاع المصرفي الذي يتسم بحساسية عالية تجاه المخاطر المختلفة. كما أوضحت الأدبيات أن إدارة المخاطر تمثل المدخل الوقائي الذي يساعد المؤسسات على التعرف على المخاطر والتعامل معها، بينما تمثل استمرارية الأعمال المدخل الذي يضمن استمرار العمليات الأساسية أثناء الأزمات وبعدها.

كما أظهرت الدراسات السابقة أن العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية وتكاملية، حيث تسهم إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال رفع مستوى الجاهزية، وتحسين التخطيط، وتقليل زمن التعافي، والمحافظة على استقرار الخدمات.

وفي ضوء ذلك، تُبرز هذه النتائج أهمية الدراسة الحالية في قياس أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في البنوك التجارية السعودية، ومحاولة تقديم توصيات عملية تساعد على تعزيز الاستقرار المصرفي وضمان عدم انقطاع الخدمات المقدمة للعملاء.

قائمة المراجع

- ISO. (2018). ISO 31000: Risk Management — Guidelines. International Organization for Standardization. (ISO, 2018).
- ISO. (2019). ISO 22301: Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. (ISO, 2019).
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (COSO, 2017).
- Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management. Kogan Page.
- Lam, J. (2014). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Wiley.
- Power, M. (2007). Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management. Oxford University Press. (Power, 2007).
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Guidelines: Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management. Pearson Education. (Pearson & Clair, 1998).
- Daft, R. L. (2016). Management. Cengage Learning.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Wiley.
- SAMA. (2022). Cybersecurity Framework. Saudi Central Bank.
- NIST. (2018). Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity. National Institute of Standards and Technology. (NIST, 2018).
- BCI. (2018). Good Practice Guidelines. Business Continuity Institute. (Business Continuity Institute, 2018).

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management.
Academy of Management Review. (Pearson & Clair, 1998).

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the Unexpected.
Wiley. (Weick & Sutcliffe, 2007).