

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة مخاطر



بحث بأثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال: دراسة حالة على البنوك العاملة في مدينة جدة"

إعداد الطالب/

وفاء سيف عبد الله عبد الوهاب

الرقم الجامعي/2021204599

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى والديّ الكريمين، الذين كانا لي دائماً مصدر القوة والدعم، ولم يبغلا عليّ بالتوجيه والنصح والإلهام، فلکم مني كل الحب والامتنان. إلى أسرتي الحبيبة، التي وقفت بجاني في كل لحظة من لحظات هذه المسيرة العلمية، وكانت مصدر صبري وتحفيزي، وأيقونة للأمان والدعم النفسي والمعنوي، أخص بالشكر كل فرد منكم على ما قدمتموه لي من تشجيع لا ينقطع.

كما أهدي هذا البحث إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة [اسم الجامعة]، الذين نقلوا لي علومهم بكل إخلاص وتفانٍ، وفتحوا لي آفاق التفكير والتحليل، وساهموا في صقل مهاراتي الأكاديمية، فلکم جزيل الشكر على صبركم وحرصكم على تربيتي علمياً وأخلاقياً.

هذا البحث هو ثمرة جهود مترجمة، وشهادة امتنان لكل من ساهم في دعائي، سواء بالكلمة الطيبة أو بالنصيحة القيمة أو بالمساعدة العملية. فأنا ممتن لكل من وقف معي خلال هذه الرحلة الأكاديمية الطويلة، التي لم تكن لتكتمل لولا فضل الله ثم فضلهم الكريم.

أهدي هذا العمل إلى كل من ساندني وصدقني وشجعني على الاستمرار، إلى كل من ساعدني على مواجهة الصعوبات والتحديات، وإلى كل من كان مصدر إلهام لي للوصول إلى هذا الإنجاز. راجياً أن يكون هذا البحث إضافة علمية قيمة، ويعكس مدى امتناني العميق لكل من كان له دور في تحقيق هذا الإنجاز.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعد:

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، سواء بدعمه المعنوي أو العلمي، أو بتقديم النصائح والإرشادات القيمة التي أسهمت في إخراجه بهذه الصورة الأكاديمية. أخص بالشكر أساتذتي الأفاضل في جامعة [اسم الجامعة]، الذين أغدقوا عليّ بعلمهم وخبرتهم، وفتحوا لي آفاق التفكير والتحليل، وكانوا مصدرًا مهمًا للتوجيه الأكاديمي والدعم العلمي، فلکم جزيل الشكر والتقدير على صبركم وحرصكم على صقل مهاراتي وإثراء معرفتي.

كما أتقدم بالشكر العميق إلى والديّ الكريمين وأسرتي الحبيبة، الذين دعموني بكل حب واهتمام، ووقفوا بجاني في كل مرحلة من مراحل إعداد هذا البحث، فكانوا لي سندًا معنويًا ومعرفيًا لا يقدر بثمن.

ولا يفوتني أن أشكر زملائي وأصدقائي الذين شاركوني الخبرات والملاحظات، وساهموا في تسهيل الوصول إلى المصادر والمراجع، مما أسهم في إنجاز هذا البحث بشكل أفضل.

ختامًا، أرفع أسمى آيات الشكر لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إخراج هذا البحث إلى النور، سائلًا الله أن يجعل هذا العمل إضافة علمية مفيدة، ويكون عند حسن ظن كل من دعمني وساعدني خلال رحلتي الأكاديمية

فهرس المحتويات:

2	بسم الله الرحمن الرحيم
3	اهداء
4	شكر وتقدير
5	الفهرس
8	الجداول
9	الاشكال
10	المستخلص
11	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
12	المقدمة 1.1
14	مشكلة الدراسة 1.2
16	أهمية الدراسة 1.3
18	اهداف الدراسة 1.4
20	تساؤلات الدراسة 1.5
22	فروض الدراسة 1.6
25	نموذج الدراسة 1.7
26	الدراسات السابقة 1.8
37	المنطلقات النظرية للدراسة 1.9
39	المنهجية و طرق البحث 1.10
39	مصادر البحث 1.11
40	ادوات الدراسة 1.12
40	الاساليب الاحصائية المستخدمة 1.13
41	حدود الدراسة 1.14
42	الفصل الثاني الاطار النظري
43	تمهيد
44	المبحث الاول: ممارسات ادارة المخاطر التشغيلية
44	المقدمة 2

45.....	التطوير التاريخي لادارة المخاطر التشغيلية 2.1
46.....	تعريف ادارة المخاطر التشغيلية 2.2
48.....	اهمية ادارة المخاطر التشغيلية 2.3
50.....	اهداف ادارة المخاطر التشغيلية 2.4
52.....	اسباب ادارة المخاطر التشغيلية 2.5
56.....	المبحث الثاني :استمرارية الاعمال
56.....	تعريف استمرارية الاعمال 2.6
58.....	اهمية استمرارية الاعمال 2.7
60.....	اهداف استمرارية الاعمال 2.8
62.....	مراحل استمرارية الاعمال 2.9
66.....	خصائص استمرارية الاعمال 2.10
68.....	تطوير استمرارية الاعمال 2.11
70.....	ابعاد استمرارية الاعمال 2.12
72.....	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
73.....	منهج الدراسة 3
74.....	مجتمع وعينة الدراسة 3.1
75.....	خصائص العينة الشخصية و الوظيفية 3.2
79.....	اداة الدراسة 3.3
83.....	الفصل الرابع :النتائج و التوصيات
84.....	مقدمة 4
84.....	التوزيع الطبيعي 4.1
86.....	تحليل البيانات الوصفية 4.2
86.....	اولا :ادارة المخاطر التشغيلية
97.....	ثانيا :استمرارية الاعمال
105.....	الاختبارات القبلية للبحث في اختبار فرضيات الدراسة 4.3
113.....	الفصل الخامس :مناقشة النتائج و التوصيات
114.....	مقدمة 5

114.....	النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية 5.1
116.....	النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد البحث 5.2
118.....	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة 5.3
120.....	التوصيات 5.4
122.....	Abstract
123.....	المراجع
124.....	المراجع العربية
127.....	المراجع الاجنبية
128.....	الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	اسم الجدول
74	جدول (1) العينة الصالحة للتحليل
75	الجدول (2) أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي
76	الجدول (3) أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي
77	الجدول (4) أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
78	الجدول (5) أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
80	جدول (6): معاملات الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لمحاور الدراسة
85	جدول (7) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للبيانات
86	جدول (8): اختبار المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور مخاطر الوثائق والمعلومات
89	جدول (9): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (T) لمحور مخاطر الإجراءات التشغيلية
92	جدول (10): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مخاطر التقنية التكنولوجية
94	جدول (11): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مخاطر الموارد البشرية
97	جدول (12): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التطوير المخطط
100	جدول (13): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تمكين العاملين
103	جدول (14): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التخطيط الاستراتيجي
106	جدول (15): اختبار معامل تضخيم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية
108	جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك بمدينة جدة

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	اسم الشكل
25	شكل 1 متغيرات الدراسة
75	شكل 2 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي
76	شكل 3 خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
77	شكل 4 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
78	شكل 5 خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك بمدينة جدة، مع التركيز على مدى تأثير هذه الممارسات على نجاح التطوير التنظيمي داخل المؤسسات المصرفية. وقد استند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 205 موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية في البنوك، بهدف قياس إدراكهم لممارسات إدارة المخاطر وأثرها على استمرارية الأعمال.

تضمنت الاستبانة أربعة محاور رئيسية: إدارة الوثائق والمعلومات، السمعة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المشاركين. كما تم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ، وأجري التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الانحدار المتعدد و ANOVA للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة على نجاح التطوير التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح التطوير التنظيمي. حيث تبين أن الوثائق والمعلومات والموارد البشرية هما الأبعاد الأكثر تأثيرًا، تليها الثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية، ما يوضح أهمية تكامل هذه الأبعاد لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق أهداف التطوير التنظيمي في البنوك.

وبناءً على النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية عبر: تطوير السياسات والإجراءات، تحسين نظم التدريب والمتابعة للموظفين، وتعزيز التواصل المؤسسي لضمان تطبيق أفضل لممارسات إدارة المخاطر، بما يرفع كفاءة الأداء ويساهم في نجاح التطوير.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية إحدى الركائز الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات المالية لضمان استقرارها واستدامة أعمالها في بيئة اقتصادية متغيرة تتسم بالتعقيد والتسارع. فمع التحولات التكنولوجية الواسعة وتزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية في العمليات المصرفية، أصبحت المؤسسات المالية عرضةً لأنواعٍ جديدة من المخاطر الناتجة عن الأعطال التقنية، والأخطاء البشرية، والاحتيايل الداخلي، وضعف نظم الرقابة والإشراف (Basel Committee, 2021). وقد دفعت هذه التحديات الهيئات التنظيمية الدولية، مثل لجنة بازل للإشراف المصرفي، إلى تطوير معايير دولية لإدارة المخاطر التشغيلية تلزم البنوك بتطبيق سياسات دقيقة لرصد تلك المخاطر والحد من آثارها على رأس المال والسمعة والاستقرار المالي.

وتؤكد هذه المعايير أن إدارة المخاطر التشغيلية لم تعد نشاطاً فرعياً داخل إدارات البنوك، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تتكامل مع إدارة الحوكمة المؤسسية، وإدارة الامتثال، واستمرارية الأعمال. (KPMG, 2020) وتشمل هذه الإدارة مجموعة من العمليات المترابطة تبدأ بتحديد مصادر الخطر المحتملة، وتمر بتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها، وتنتهي بتصميم استجابات وإجراءات تحكم مناسبة لضمان استمرار الأنشطة الحيوية للمؤسسة دون انقطاع.

من ناحية أخرى، يُعتبر مفهوم استمرارية الأعمال (Business Continuity) من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة خلال العقدین الأخيرین، خصوصاً بعد سلسلة الأزمات الاقتصادية والصحية التي شهدها العالم، مثل الأزمة المالية العالمية عام 2008، وجائحة كوفيد-19 في عام 2020، والاضطرابات التقنية التي أصابت أنظمة الدفع الإلكتروني في عدد من البنوك العالمية. (Deloitte, 2022) ويشير معيار ISO 22301:2019 إلى أن استمرارية الأعمال هي "القدرة التنظيمية على مواصلة تقديم المنتجات والخدمات ضمن مستويات مقبولة أثناء التعطل. (ISO, 2019) " وتُعد هذه القدرة انعكاساً مباشراً لكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة، إذ إن كل خلل في منظومة المخاطر ينعكس بالضرورة على استمرارية الخدمات الأساسية.

وفي ظل التطورات التقنية المتسارعة، ظهرت مفاهيم جديدة مثل المرونة التشغيلية (Operational Resilience) التي تربط بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ضمن إطار شامل يهدف إلى ضمان قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمات التشغيلية والتعافي السريع منها. (Business Continuity Institute, 2022) وتُبرز الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تبنت استراتيجيات مرونة تشغيلية متكاملة تمكنت من الحد من الخسائر التشغيلية وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين في قدرتها على الصمود أمام الأزمات. (PwC, 2022)

أما في السياق المحلي السعودي، فقد شهد القطاع المصرفي تطوراً ملموساً في تبني معايير إدارة المخاطر التشغيلية، خاصة بعد إصدار مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) تعليماتها الخاصة بالحوكمة والمخاطر التشغيلية، والتي ألزمت البنوك بإنشاء إدارات متخصصة لتحديد وتحليل المخاطر التشغيلية وتطوير خطط استمرارية الأعمال (القحطاني، 2020). وقد ساهمت هذه الجهود في رفع مستوى الجاهزية التشغيلية للبنوك، إذ تشير دراسة الزهراني

(2022) إلى أن معظم البنوك السعودية تمتلك الآن خطط استمرارية أعمال معتمدة تتوافق مع معيار ISO 22301. كما أظهرت دراسة القحطاني وهوغتون (2021) أن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية أسهم في تعزيز استمرارية الأعمال وتحسين مستوى المرونة التشغيلية داخل المؤسسات المالية السعودية.

ورغم هذه الجهود، لا تزال هناك تحديات تواجه تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البيئة المصرفية المحلية، من أبرزها: ضعف التكامل بين الإدارات التشغيلية وإدارة المخاطر، وقلة الوعي بمفهوم المرونة المؤسسية، وغياب مؤشرات أداء دقيقة لقياس فاعلية خطط الاستمرارية (الحربي، 2023). كما أن بعض البنوك تركز على الامتثال الشكلي للمعايير الدولية دون تطوير ثقافة مؤسسية حقيقية تعزز من فعالية إدارة المخاطر التشغيلية.

ومن هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة في مدينة جدة، باعتبارها نموذجاً يعكس واقع القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. إذ تهدف الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية سياسات وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز قدرة البنوك على الاستمرار في تقديم خدماتها الحيوية أثناء الأزمات التشغيلية. كما تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، وتحديد المعوقات التي تحد من التكامل بين الإدارتين، مع تقديم مقترحات عملية لتحسين الأداء المؤسسي في هذا الجانب.

إن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب الأكاديمي فقط، بل تمتد إلى الجانب التطبيقي أيضاً، إذ يمكن أن تسهم نتائجها في دعم متخذي القرار في البنوك السعودية لتبني استراتيجيات أكثر كفاءة لإدارة المخاطر التشغيلية، وتحسين جاهزيتهم في مواجهة التحديات التشغيلية المستقبلية. كما يمكن أن تمثل إضافة علمية تسد الفجوة البحثية القائمة في الأدبيات العربية حول العلاقة بين المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في القطاع المصرفي السعودي، خاصة أن معظم الدراسات السابقة تناولت كل مفهوم على حدة دون الربط بينهما (الشمري، 2019؛ الصالح، 2020).

1.2 - مشكلة الدراسة.

تواجه المؤسسات المالية، وبخاصة البنوك، في العصر الحديث تحديات متزايدة ناتجة عن تعقيد العمليات التشغيلية وتكاملها مع الأنظمة التقنية والرقمية، مما يزيد من احتمالية تعرضها للمخاطر التشغيلية. وتُعرف لجنة بازل (Basel Committee, 2021) المخاطر التشغيلية بأنها "احتمالية وقوع خسائر مباشرة أو غير مباشرة ناتجة عن قصور في العمليات أو الأنظمة أو الموارد البشرية أو الأحداث الخارجية"، وهو تعريف يبرز مدى شمولية هذا النوع من المخاطر واتصاله بجميع مكونات العمل المصرفي.

وفي البيئة المصرفية السعودية، أصبحت هذه المخاطر أكثر وضوحًا مع التطور التكنولوجي الكبير في أنظمة المدفوعات والتحويلات الرقمية، وتوسع الاعتماد على الخدمات الإلكترونية. إذ أظهرت تقارير مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) أن عدد الأعطال التقنية المسجلة في الأنظمة المصرفية ازداد بنسبة ملحوظة خلال السنوات الأخيرة، مما يؤثر بشكل مباشر على كفاءة الخدمات واستمراريتها (القحطاني، 2020). وتشير دراسة الزهراني (2022) إلى أن بعض البنوك المحلية لا تزال تفتقر إلى التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية وإدارة استمرارية الأعمال، الأمر الذي يجعل قدرتها على الاستجابة للأزمات محدودة وغير فعالة.

ورغم أن معظم البنوك في المملكة قامت بإنشاء وحدات لإدارة المخاطر التشغيلية وتطوير خطط استمرارية الأعمال وفقًا لمعيار ISO 22301، (2019)، إلا أن التطبيق العملي لهذه الخطط ما يزال في كثير من الأحيان يواجه عقبات تتعلق بضعف الثقافة التنظيمية تجاه إدارة المخاطر وغياب مؤشرات قياس واضحة لمدى جاهزية الأنظمة الداخلية (الحربي، 2023). كما أن بعض المؤسسات تنظر إلى إدارة المخاطر التشغيلية كإجراء رقابي أكثر من كونها عملية استراتيجية، مما يقلل من فعاليتها في الحد من الخسائر وتعزيز الاستمرارية. (Deloitte, 2022)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال علاقة تكاملية وليست تبادلية، فكلما زادت فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية، ارتفعت قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات (PwC، 2022). إلا أن هذا التكامل لا يتحقق إلا من خلال وجود أنظمة داخلية قوية تعمل على ربط تقييم المخاطر بخطط التعافي والتشغيل البديل. (KPMG, 2020) وفي المقابل، أظهرت دراسات عربية عدة مثل دراسة الشمري (2019) والدوسري (2021) أن العديد من المؤسسات العربية ما تزال في المراحل الأولى من تطبيق استمرارية الأعمال، وأن الوعي المؤسسي بأهمية المرونة التشغيلية لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة الرئيسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى تؤثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة في مدينة جدة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من المشكلات الفرعية التي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة بمدينة جدة؟
2. إلى أي حد تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال لدى تلك البنوك؟
3. ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك السعودية؟
4. ما التحديات المؤسسية التي تعيق التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال؟
5. ما المقترحات الممكنة لتعزيز فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية بما يدعم استمرارية الأعمال؟

وتنبع أهمية تحديد هذه المشكلة من أن معظم الدراسات السابقة تناولت كلاً من إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال كلٌّ على حدة، دون دمجهما في إطار تحليلي واحد يوضح التأثير المتبادل بينهما (Alqahtani & Houghton, 2021؛ الصالح، 2020). كما أن الأدبيات الأجنبية ركزت على السياقات الأوروبية والأمريكية، بينما لا تزال الدراسات في البيئة السعودية محدودة وتحتاج إلى تعميق التحليل لتناسب خصوصية القطاع المصرفي المحلي (World Bank, 2020)؛ الزهراني، 2022).

إن تحديد هذه المشكلة يُعد مدخلاً أساسياً لفهم مدى جاهزية البنوك السعودية في التعامل مع الأزمات التشغيلية، خاصة في ظل التحول الرقمي الكبير الذي تشهده المملكة ضمن رؤية السعودية 2030، والتي تضع الاستقرار المالي والأمن السيبراني ضمن أولوياتها الاستراتيجية. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد الفجوة البحثية القائمة وتقديم تحليل علمي يربط بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، بما يساهم في بناء قاعدة معرفية يمكن أن تُفيد صناع القرار في القطاع المصرفي.

1.3 - أهمية الدراسة.

تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات المهمة في مجال الإدارة المالية والمصرفية، وذلك لما تقدمه من تحليل علمي متعمق للعلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك السعودية، في ظل التحولات التقنية والرقمية التي يشهدها القطاع المصرفي. وتنبع أهميتها من كونها تطرح موضوعًا حيويًا يلامس الواقع العملي للبنوك، ويسهم في تعزيز قدراتها على التعامل مع الأزمات التشغيلية وتحقيق الاستقرار المؤسسي. ويمكن تحديد أهمية الدراسة في محورين رئيسيين:

◆ أولاً: الأهمية العلمية والنظرية

1. سدّ فجوة بحثية في الأدبيات العربية

تشير المراجعة النظرية إلى وجود عدد محدود من الدراسات العربية التي تناولت العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في المؤسسات المالية، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة كل متغير بشكل منفصل (الشمري، 2019؛ الصالح، 2020). وتأتي هذه الدراسة لتسدّ تلك الفجوة من خلال الدمج بين المفهومين في إطار تحليلي واحد يوضح أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في بيئة مصرفية سعودية.

2. تعزيز الإطار النظري لإدارة المخاطر التشغيلية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لإدارة المخاطر التشغيلية من خلال ربطها بمفهوم استمرارية الأعمال، حيث يمكن اعتبار استمرارية الأعمال مخرجًا عمليًا لتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية بفعالية (Basel Committee, 2021). وبذلك، فإن الدراسة تقدم منظورًا متكاملًا لفهم كيفية إدارة الأحداث التشغيلية وتقليل تأثيرها على الأنشطة الأساسية.

3. توسيع الأدبيات المتعلقة بالقطاع المصرفي السعودي

تساهم نتائج هذه الدراسة في إثراء قاعدة المعرفة الخاصة بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، الذي يُعد من أكثر القطاعات حساسيةً تجاه المخاطر التشغيلية نظرًا لطبيعة أنشطته التقنية والمالية. كما تُمثل الدراسة مرجعًا أكاديميًا يمكن للباحثين مستقبلاً البناء عليه في دراسات مشابهة ضمن قطاعات أخرى كقطاع التأمين أو التقنية المالية (القحطاني، 2020).

4. دعم الدراسات المستقبلية في موضوع المرونة التشغيلية

تشير التقارير الحديثة إلى أن المرونة التشغيلية أصبحت الاتجاه الجديد في حوكمة المؤسسات المالية (KPMG, 2020)؛ (PwC, 2022). ومن خلال التحليل الذي تقدمه هذه الدراسة، يمكن أن تكون أساسًا

لدراسات مستقبلية تبحث في كيفية تطوير المرونة المؤسسية في البنوك السعودية عبر أدوات إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال.

◆ ثانيًا: الأهمية التطبيقية والعملية

1. تعزيز قدرة البنوك السعودية على الاستجابة للأزمات

في ظل التحديات التشغيلية التي تواجهها المؤسسات المالية، تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد البنوك السعودية على تحسين استجابتها للأزمات التشغيلية المفاجئة، من خلال دمج ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في خطط استمرارية الأعمال. (ISO, 2019)

2. دعم صانعي القرار في القطاع المصرفي

توفر هذه الدراسة إطارًا عمليًا يمكن استخدامه من قبل متخذي القرار في البنوك لتقييم مستوى جاهزية إدارتهم التشغيلية، ووضع سياسات أكثر كفاءة لإدارة المخاطر. كما تساعد في بناء أنظمة إنذار مبكر للكشف عن نقاط الضعف التشغيلية، بما يساهم في تعزيز الاستقرار المالي للمؤسسات (World Bank, 2020).

3. تطوير الثقافة المؤسسية للمخاطر

من بين الأهداف غير المباشرة لهذه الدراسة نشر ثقافة المخاطر التشغيلية بين الموظفين والعاملين في القطاع المصرفي، مما يخلق وعيًا مؤسسيًا بأهمية تطبيق ضوابط داخلية فعالة، ويعزز من التزام الإدارات العليا بمفاهيم استمرارية الأعمال. (Deloitte, 2022)

4. مواءمة مخرجات الدراسة مع متطلبات رؤية المملكة 2030

تتسق هذه الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تركز على بناء قطاع مالي متطور ومستقر، قادر على مواجهة الأزمات التشغيلية وتعزيز التحول الرقمي الآمن. وبذلك، فإن نتائجها يمكن أن تساهم في دعم الجهات الرقابية والبنوك السعودية في تطبيق أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر (الحربي، 2023).

5. إفادة الجهات الرقابية والبحثية

لا تقتصر أهمية الدراسة على البنوك فقط، بل تمتد لتشمل الجهات الرقابية مثل البنك المركزي السعودي والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA)، من خلال تمكينها من بناء سياسات رقابية قائمة على تقييم المخاطر التشغيلية وتحليل مستوى المرونة المؤسسية في القطاع المالي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة تمثل إضافة نوعية في مجال البحوث الإدارية والمالية، لأنها تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، وتسعى إلى تقديم إطار علمي يساعد المؤسسات المالية في السعودية على تحقيق التوازن بين إدارة المخاطر التشغيلية وضمان استمرارية أعمالها أثناء الأزمات. كما تساهم في دعم متخذي

القرار والممارسين في تصميم استراتيجيات متكاملة تحقق الاستدامة التشغيلية في ظل بيئة مالية متغيرة وسريعة التحول.

1.4 - أهداف الدراسة.

تُعد الأهداف من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تُوجّه الباحث نحو مسار محدد، وتوضح الإطار الذي سيتم من خلاله تناول المشكلة محل البحث وتحليلها. وتنبع أهمية تحديد الأهداف بوضوح من كونها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع مراحل البحث، ابتداءً من إعداد الإطار النظري مروراً بتصميم الأداة الميدانية، وصولاً إلى تحليل النتائج واستخلاص التوصيات (الشمري، 2019).

ونظراً لما تمثله إدارة المخاطر التشغيلية من دور محوري في استقرار الأداء المؤسسي، وما يترتب عليها من تأثير مباشر على استمرارية الأعمال، فقد جاءت هذه الدراسة لتسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تجمع بين التحليل العلمي والتطبيق العملي في البيئة المصرفية السعودية، وبالأخص في البنوك العاملة بمدينة جدة. ويهدف البحث إلى تعميق الفهم حول كيفية إدارة المخاطر التشغيلية وتقييم أثرها على قدرة البنوك على الاستمرار أثناء الأزمات التشغيلية.

1 ◆ الهدف العام للدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة، من خلال التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، ومدى ارتباطها بفاعلية خطط استمرارية الأعمال، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما إحصائياً وعملياً.

ويستند هذا الهدف إلى فرضية رئيسة مفادها أن تحسين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية يسهم في رفع مستوى استمرارية الأعمال داخل المؤسسات المصرفية، ويعزز من جاهزيتها التشغيلية في مواجهة الأزمات والمخاطر الداخلية والخارجية (Basel Committee, 2021)؛ الزهراني، 2022).

2 ◆ الأهداف الفرعية للدراسة:

انطلاقاً من الهدف العام السابق، يمكن تحديد الأهداف الفرعية التفصيلية على النحو الآتي:

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة بمدينة جدة، ومدى التزامها

بالمعايير الدولية مثل لجنة بازل ومعياري ISO 22301.

➤ **تبرير الهدف:** يمثل هذا الهدف الأساس في تحديد واقع إدارة المخاطر التشغيلية محلياً، ومعرفة ما إذا

كانت البنوك تطبق تلك الممارسات كإجراءات شكلية أم كأنظمة استراتيجية متكاملة (القحطاني، 2020).

2. تحليل مستوى نضج استمرارية الأعمال في البنوك السعودية، وتقييم فعالية الخطط المعتمدة لاستمرارية العمليات أثناء الأزمات التشغيلية المختلفة.

➤ **تبرير الهدف:** يساعد هذا التحليل في الكشف عن مدى توافق ممارسات البنوك مع متطلبات معيار ISO 22301، (2019)، ويظهر الثغرات في تطبيق خطط التعافي والتشغيل البديل.

3. اختبار طبيعة العلاقة الإحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، من خلال بناء نموذج تحليلي يقيس أثر أبعاد المخاطر التشغيلية (العمليات، الأنظمة، الموارد البشرية، الأحداث الخارجية) على أبعاد استمرارية الأعمال (الجاهزية، التخطيط، التعافي، التحسين المستمر).

➤ **تبرير الهدف:** يمثل هذا الهدف الجانب التحليلي الكمي للدراسة، الذي يمكن من خلاله التحقق من صحة فرضيات العلاقة والتأثير (Alqahtani & Houghton, 2021)؛ (Deloitte, 2022).

4. تحديد أبرز المعوقات المؤسسية والتنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك السعودية.

➤ **تبرير الهدف:** يهدف هذا الهدف إلى كشف العوامل البشرية والتنظيمية التي تعيق تطبيق سياسات المخاطر بشكل فعال، مثل ضعف الثقافة المؤسسية وقصور نظم الاتصال الداخلي (الحربي، 2023).

5. تقديم إطار مقترح لتحسين تكامل إدارة المخاطر التشغيلية مع استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة، بما يساهم في رفع جاهزيتها التشغيلية ويعزز قدرتها على مواجهة الأزمات المستقبلية.

➤ **تبرير الهدف:** يعد هذا الهدف من الأهداف التطبيقية الرئيسة، ويُترجم نتائج الدراسة إلى مقترحات عملية تساعد الإدارات العليا في تبني سياسات جديدة ترفع من كفاءة النظام التشغيلي واستدامة الأعمال (PwC, 2022).

3 ◆ ارتباط الأهداف بمشكلة الدراسة:

تنسق الأهداف السابقة مباشرة مع مشكلة الدراسة التي تسعى إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس: *إلى أي مدى تؤثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة؟*

إذ تم تصميم الأهداف لتغطي جميع أبعاد المشكلة، بدءاً من قياس الواقع الحالي لإدارة المخاطر التشغيلية، مروراً بتقييم استمرارية الأعمال، وانتهاءً بتقديم إطار عملي للتكامل بين المفهومين. كما تساهم هذه الأهداف في بناء نموذج تطبيقي يساعد الباحثين والممارسين على فهم ديناميكية العلاقة بين هذين المفهومين داخل بيئة مصرفية ذات طبيعة خاصة كالبيئة السعودية.

1.5 - تساؤلات الدراسة

يُعد تحديد تساؤلات الدراسة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الفروض، وتوجّه الباحث نحو جمع البيانات وتحليلها بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومشكلتها (الشمري، 2019). وتأتي تساؤلات هذه الدراسة لتعبّر عن الإشكالية الجوهرية المرتبطة بالعلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة، وذلك في ظل التحولات الرقمية والتشغيلية المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي.

وتنبع هذه التساؤلات من حقيقة أن العديد من المؤسسات المالية – رغم تبنيها لأنظمة إدارة المخاطر التشغيلية – ما زالت تعاني من ضعف في جاهزيتها التشغيلية أثناء الأزمات، ومن قصور في ربط خطط استمرارية الأعمال بالإدارة الفعلية للمخاطر اليومية. (Deloitte, 2022)

كما أن المراجعة النظرية بينت أن تطبيق معايير ISO 22301 ، (2019) الخاصة باستمرارية الأعمال ما زال متفاوتاً بين البنوك السعودية، وأن بعض تلك المؤسسات تكتفي بتطبيقات شكلية دون بناء ثقافة مؤسسية حقيقية لإدارة المخاطر التشغيلية (الزهراني، 2022).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1 ◆ السؤال الرئيس للدراسة:

إلى أي مدى تؤثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة؟

يهدف هذا السؤال إلى تحديد طبيعة العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية ومدى قدرة البنوك على ضمان استمرارية أعمالها أثناء الأزمات التشغيلية المختلفة، وذلك من خلال دراسة أبعاد كل من المتغيرين وتحليل العلاقة بينهما.

2 ◆ الأسئلة الفرعية للدراسة:

- تنطلق هذه الأسئلة من التساؤل الرئيس، لتغطي جميع جوانب الظاهرة قيد البحث، كما يلي:
1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة بمدينة جدة وفقاً للمعايير الدولية مثل لجنة بازل (Basel Committee, 2021) ومعييار (ISO, 2019) ISO 22301 ؟
➤ يهدف هذا السؤال إلى قياس درجة التزام البنوك بتطبيق نظم إدارة المخاطر التشغيلية وتحديد الفجوات الموجودة في التطبيق العملي. (KPMG, 2020)
 2. ما مستوى فاعلية خطط استمرارية الأعمال المطبقة في البنوك السعودية أثناء الأزمات التشغيلية؟
➤ يركّز هذا السؤال على تقييم قدرة البنوك على التعافي من الأزمات واستعادة أنشطتها الأساسية ضمن أطر زمنية محددة. (Business Continuity Institute, 2022)
 3. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال؟
➤ يسعى هذا السؤال إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرين من خلال اختبار مدى تأثير كفاءة إدارة المخاطر على فاعلية أنظمة الاستمرارية. (Alqahtani & Houghton, 2021)
 4. ما المعوقات المؤسسية والتنظيمية التي تحد من فعالية إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك السعودية؟
➤ يهدف هذا السؤال إلى تحديد العوامل البشرية والإدارية التي تُضعف كفاءة الأنظمة التشغيلية، مثل ضعف التنسيق بين الإدارات أو نقص الكفاءات المؤهلة (الحربي، 2023).
 5. ما الإطار المقترح لتطوير التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال؟
➤ يهدف هذا السؤال إلى بناء تصور عملي يمكن أن يساعد البنوك في تحسين التكامل بين إدارات المخاطر واستمرارية الأعمال، بما يضمن تحقيق المرونة التشغيلية (PwC, 2022)؛ (ISO, 2019).

3 ◆ العلاقة بين تساؤلات الدراسة ومشكلتها:

تُغطي هذه التساؤلات مختلف جوانب المشكلة البحثية، بدءاً من قياس الوضع الراهن لإدارة المخاطر التشغيلية، مروراً بتقييم مستوى استمرارية الأعمال، وصولاً إلى تحديد العلاقة السببية بين المتغيرين. وقد صيغت التساؤلات لتكون شاملة وقابلة للتحقق من خلال المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة التي سيتم

استخدامها لاحقاً لجمع البيانات من البنوك العاملة في مدينة جدة.
كما أن الإجابة على هذه التساؤلات ستمكّن الباحثة من اختبار الفروض المقررة، وتقديم مقترحات عملية تسهم في تعزيز المرونة التشغيلية في القطاع المصرفي السعودي.

1.6 -فروض الدراسة

تُعد الفروض من أهم عناصر البحث العلمي، إذ تُترجم تساؤلات الدراسة إلى عبارات يمكن اختبارها علمياً من خلال الأدوات الإحصائية والتحليلية المناسبة (الشمري، 2019). وتمثل الفروض الأساس الذي يُبنى عليه تصميم أداة البحث، وطريقة جمع البيانات، وتحديد نوع التحليل المستخدم للتحقق من صحة العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة.

وفي هذه الدراسة التي تبحث أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة، تم تحديد الفروض بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات التطبيقية المحلية والعالمية، التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال (Basel Committee, 2021؛ ISO, 2019؛ الزهراني، 2022؛ Alqahtani & Houghton, 2021).

وتنطلق الفروض من الفكرة الرئيسة التي ترى أن ارتفاع كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية يؤدي إلى تحسين جاهزية البنوك واستمرارية خدماتها أثناء الأزمات التشغيلية. وقد تم بناء الفروض وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي، بحيث يمكن اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد (KPMG, 2020؛ PwC, 2022).

1 ◆ الفرض الرئيس للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.

◆ تبرير الفرض الرئيس:

يستند هذا الفرض إلى الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية تُعد من العوامل الجوهرية لاستمرارية المؤسسات المالية أثناء الأزمات (Deloitte, 2022) فوفقاً للجنة بازل (Basel Committee, 2021) ، فإن البنوك التي تعتمد على أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر التشغيلية تكون أكثر قدرة على استعادة عملياتها بسرعة بعد التعطل. كما أوضحت دراسة القحطاني وهوغتون (2021) وجود ارتباط إيجابي قوي بين جودة إدارة المخاطر

التشغيلية ومستوى الجاهزية التشغيلية في البنوك السعودية. وبذلك، يُفترض أن أي تحسّن في إدارة المخاطر التشغيلية ينعكس مباشرة على فاعلية أنظمة استمرارية الأعمال.

2 ◆ الفروض الفرعية للدراسة:

انطلاقاً من الفرض الرئيس، يمكن تفصيل الفروض الفرعية وفق أبعاد المتغيرين على النحو الآتي:

3 1. الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العمليات التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.

◆ تبريره:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن جودة العمليات التشغيلية، ومدى خضوعها لإجراءات رقابية فعّالة، تسهم في الحد من الأعطال التشغيلية المفاجئة، مما يعزز استمرارية الأعمال (World Bank, 2020) ؛ (ISO, 2019) كما أن فاعلية العمليات اليومية تمثل العمود الفقري لأي خطة استمرارية ناجحة (الزهراني، 2022).

4 2. الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الأنظمة التقنية والمعلوماتية واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.

◆ تبريره:

تعتمد البنوك في العصر الرقمي اعتماداً شبيه كلي على الأنظمة التقنية، ومن ثم فإن أي خلل في تلك الأنظمة ينعكس مباشرة على انقطاع الخدمات المصرفية. (Deloitte, 2022) وأكدت دراسة الحربي (2023) أن المؤسسات التي تستثمر في أمن المعلومات وأنظمة النسخ الاحتياطي تحقق مستوى أعلى من الجاهزية التشغيلية.

5 3. الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الموارد البشرية وإدارة استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.

◆ تبريره:

تشير الأدبيات إلى أن الموارد البشرية تُعد من أهم عناصر المرونة التشغيلية، إذ إن جاهزية الموظفين واستجابتهم

الفعالة للأزمات تسهم في ضمان استمرار العمليات (KPMG, 2020) كما أوضحت دراسة الدوسري (2021) أن ضعف التدريب والتوعية بالمخاطر التشغيلية يؤدي إلى فشل خطط الاستمرارية حتى في وجود أنظمة تقنية متطورة.

6. 4.الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات الرقابية والإشرافية واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.

◆ تبريره:

أكدت لجنة بازل (Basel Committee, 2021) أن فعالية الرقابة الداخلية تشكل أحد أعمدة الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المالية. وكلما كانت الضوابط الرقابية أكثر صرامة ووضوحًا، انخفضت احتمالية تعطل العمليات التشغيلية. كما بينت دراسة المطيري (2020) أن وجود سياسات رقابية قوية يساهم في الحد من المخاطر التشغيلية وتحسين كفاءة استمرارية الأعمال في البنوك السعودية.

7. 5.الفرض الفرعي الخامس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية وخطط استمرارية الأعمال ومستوى الجاهزية التشغيلية للبنوك العاملة بمدينة جدة.

◆ تبريره:

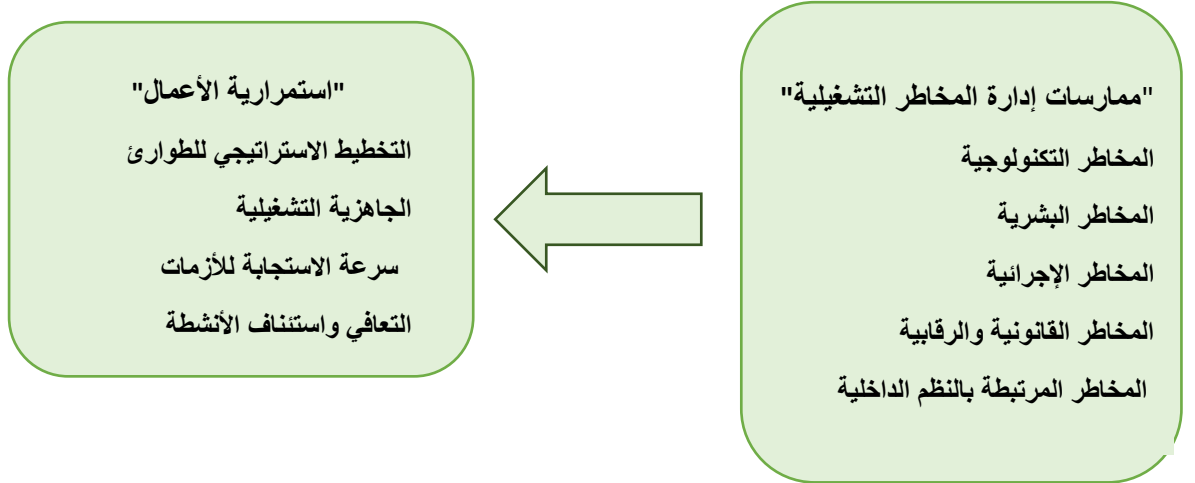
تُشير مؤسسة BCI (2022) إلى أن المرونة التشغيلية لا تتحقق إلا من خلال الدمج بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في إطار متكامل. كما تؤكد دراسة (Alqahtani & Houghton, 2021) أن التكامل بين الإدارتين يساهم في استعادة الخدمات الحرجة بسرعة بعد الكوارث التشغيلية.

8. ◆ العلاقة بين الفروض وتساؤلات الدراسة:

تم اشتقاق الفروض السابقة مباشرة من تساؤلات الدراسة، بحيث يمكن اختبار كل فرض باستخدام بيانات ميدانية يتم جمعها من موظفي إدارات المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة. وسيتم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي للتحقق من صحة الفروض، مع قياس قوة العلاقة بين المتغيرات باستخدام معاملات الارتباط والانحدار المتعدد. وستسهم نتائج اختبار هذه الفروض في تقديم تصور شامل لطبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، مما يعزز من قدرة البنوك السعودية على بناء أنظمة مرنة ومستدامة في مواجهة الأزمات.

1.7 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة، واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة. ويعبر عن الإطار المفاهيمي الذي بُني عليه البحث الميداني، والذي يسعى إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على تحقيق استمرارية الأداء المؤسسي والقدرة على مواجهة الأزمات التشغيلية في القطاع المصرفي.



شكل (1) متغيرات الدراسة

يُوضّح الشكل أن ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الخمسة (التكنولوجيا – الموارد البشرية – الإجراءات – القوانين – النظم الداخلية) تؤثر بشكل مباشر على استمرارية الأعمال ممثلة في (الجاهزية – سرعة الاستجابة – التعافي – التخطيط الاستراتيجي للطوارئ). ويشير السهم من مجموعة أبعاد المخاطر إلى استمرارية الأعمال كدلالة على العلاقة السببية المفترضة بينهما.

1.8 الدراسات السابقة

◆ الدراسة الأولى: العتيبي (2023)

تناولت دراسة العتيبي (2023) موضوع «أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية»، وهدفت إلى تحليل مدى تطبيق البنوك السعودية لمفاهيم إدارة المخاطر التشغيلية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي العام. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع القائم على دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المؤسسي.

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (210) موظفًا من مختلف الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في عدد من البنوك السعودية. تم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وجمعت البيانات وحُللت باستخدام برنامج SPSS من خلال اختبارات الانحدار الخطي وتحليل الارتباط بيرسون.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا بين فعالية إدارة المخاطر التشغيلية وتحسن الأداء المؤسسي، كما بينت أن البنوك التي تطبق إجراءات دقيقة في تحليل الأخطاء التشغيلية والتقارير الدورية للمخاطر تحقق مستويات أداء أعلى في مؤشرات الجودة والاستقرار المالي.

وأوضحت الدراسة أن البعد المتعلق بالرقابة الداخلية كان الأكثر تأثيرًا في الأداء المؤسسي، يليه البعد التقني ثم البعد البشري. كما أشارت النتائج إلى أن وجود أنظمة حوكمة واضحة في إدارة المخاطر التشغيلية يحد من الخسائر التشغيلية ويعزز استمرارية العمل.

واختتمت الدراسة بعدة توصيات، أهمها ضرورة دمج ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في الخطط الاستراتيجية للبنوك، وتفعيل وحدات خاصة بإدارة المخاطر التشغيلية ترتبط مباشرة بالإدارة العليا لضمان الاستجابة السريعة عند وقوع الأحداث التشغيلية الطارئة.

وتتفق نتائج دراسة العتيبي (2023) مع الاتجاه العام للدراسة الحالية من حيث تأكيدها على الدور الحاسم لإدارة المخاطر التشغيلية في دعم استمرارية الأعمال وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات المصرفية السعودية.

◆ الدراسة الثانية: الزهراني (2022)

تناولت دراسة الزهراني (2022) موضوع «العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في المصارف الإسلامية السعودية»، وهدفت إلى تحليل مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال أثناء الأزمات التشغيلية التي قد تواجهها المصارف الإسلامية.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما يتمتع به من مرونة في وصف الظواهر ودراسة العلاقات بين المتغيرات. وتم جمع البيانات من خلال استبانة ميدانية وُزعت على (180) موظفًا من العاملين في خمسة مصارف إسلامية سعودية، تم اختيارها عشوائيًا لتمثل البيئة المصرفية الإسلامية في المملكة. شملت أداة الدراسة خمسة محاور رئيسية تمثل أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية وهي: العمليات التشغيلية، الأنظمة التقنية، الموارد البشرية، الرقابة الداخلية، والتكامل المؤسسي. كما تناولت محاور أخرى تتعلق بمؤشرات استمرارية الأعمال مثل الجاهزية التشغيلية، والاستجابة للأزمات، وخطط التعافي.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية كان متوسطًا إلى مرتفع، إذ تركز الجهود غالبًا على الإجراءات الرقابية الداخلية، بينما لا يزال الاهتمام بالعامل البشري والتكامل بين الإدارات محدودًا. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وتحقيق استمرارية الأعمال، مما يعني أن تحسين مستوى إدارة المخاطر التشغيلية يؤدي إلى رفع كفاءة المصارف في مواجهة الأزمات التشغيلية والمالية.

كما خلصت الدراسة إلى أن الأنظمة التقنية تعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تحقيق استمرارية الأعمال، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على الخدمات الإلكترونية والأنظمة الرقمية في تقديم المنتجات المصرفية. وأكد الباحث أن وجود خطط استمرارية أعمال مكتوبة ومحدثة باستمرار يساهم في تقليل حجم الخسائر التشغيلية ويحافظ على ثقة العملاء في أوقات الطوارئ.

وأوصى الزهراني (2022) بضرورة تبني سياسات موحدة لإدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية، ووضع برامج تدريبية دورية للموظفين في مجال تحليل المخاطر والاستجابة السريعة للأحداث الطارئة. كما دعا إلى تعزيز

التكامل بين وحدات إدارة المخاطر والإدارات الأخرى، بما يضمن سرعة التواصل واتخاذ القرار أثناء الأزمات. وتنسجم هذه النتائج مع الدراسة الحالية من حيث تأكيدها على أن استمرارية الأعمال تمثل ناتجاً مباشراً لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بشكل منهجي ومنظم، كما تدعم فكرة أن الأنظمة التقنية والرقابة الداخلية تمثلان أهم الأبعاد المؤثرة في ضمان استدامة الأعمال المصرفية.

◆ الدراسة الثالثة: الحميد (2021)

تناولت دراسة الحميد (2021) موضوع «فعالية نظم إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية السعودية»، وهدفت إلى تقييم مدى كفاءة تطبيق أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية ومدى توافقها مع المتطلبات التنظيمية الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي (البنك المركزي السعودي)، إضافةً إلى التعرف على دور هذه الأنظمة في تقليل الخسائر التشغيلية وضمان استمرارية الأعمال.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم تحليل المحتوى والتقارير السنوية الصادرة عن (10) بنوك تجارية سعودية خلال الفترة ما بين 2018م إلى 2020م. كما تم إجراء مقابلات محدودة مع عدد من مسؤولي إدارات المخاطر لتوضيح مدى تطبيق السياسات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في البيئة المصرفية السعودية.

كشفت النتائج عن أن معظم البنوك السعودية تمتلك إدارات مستقلة للمخاطر التشغيلية، وتطبق بشكل عام السياسات التي أوصت بها لجنة بازل Basel II، إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين البنوك في درجة الالتزام بهذه المعايير. فبينما تطبق بعض البنوك العملية العاملة في المملكة أنظمة متقدمة في رصد وتحليل الحوادث التشغيلية، فإن بعض البنوك المحلية ما زالت تعتمد على النماذج اليدوية أو الأدوات التقليدية في المتابعة والتقييم. كما أوضحت الدراسة أن أكثر أنواع المخاطر التشغيلية شيوعاً هي المخاطر التقنية ومخاطر العمليات اليومية، وأن قصور بعض الأنظمة الإلكترونية في اكتشاف الأخطاء التشغيلية يؤدي إلى خسائر مالية طفيفة لكنها متكررة.

وبيّنت النتائج كذلك أن فعالية نظم الرقابة الداخلية وجودة التقارير التشغيلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق استمرارية الأعمال، إذ أن البنوك التي تتابع مؤشرات المخاطر التشغيلية بشكل مستمر تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات التشغيلية والمالية دون التأثير على مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. كما أكدت الدراسة أهمية دمج تقارير المخاطر التشغيلية ضمن التقارير الإدارية الدورية التي ترفع إلى الإدارة العليا، لما لذلك من دور في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

أوصى الحميد (2021) بضرورة تطوير الأنظمة التقنية المستخدمة في تحليل المخاطر التشغيلية وتطبيق أدوات ذكاء الأعمال (Business Intelligence) لتوفير لوحات بيانات تشغيلية لحظية، كما شدد على أهمية رفع مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية لدى الموظفين من خلال التدريب المستمر.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها على أن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل أحد الأعمدة

الأساسية لاستمرارية الأعمال، وأن الالتزام بالمعايير الدولية) مثل بازل و (ISO 22301 يعزز كفاءة استجابة البنوك للأزمات ويقلل من احتمالية الانقطاع التشغيلي.

◆ الدراسة الرابعة: البازعي (2020)

تناولت دراسة البازعي (2020) موضوع «إدارة المخاطر التشغيلية كمدخل لتعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات المالية السعودية»،

وهدف إلى تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في المؤسسات المالية السعودية، مع التركيز على البنوك التجارية والخدمات المالية التي تعتمد بشكل مباشر على الأنظمة التقنية في أداء عملياتها اليومية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بواقع إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع المالي.

كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (230) موظفًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية في عدد من المؤسسات المالية السعودية، إلى جانب بعض المقابلات الموجهة مع مديري المخاطر التشغيلية ومديري فروع البنوك بهدف تدعيم التحليل الكمي ببيانات نوعية.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية يسهم بنسبة (48%) في تفسير التغير في مستوى استمرارية الأعمال داخل المؤسسات المالية. كما بيّنت النتائج أن البنوك التي تمتلك أنظمة واضحة لتحديد المخاطر، وتقييمها، وتوثيقها، كانت الأكثر قدرة على مواجهة الأحداث غير المتوقعة ومواصلة أعمالها التشغيلية دون انقطاع. وأوضحت النتائج أيضًا أن البعد الخاص بالموارد البشرية يمثل أحد أهم عناصر المخاطر التشغيلية، حيث أن الأخطاء البشرية والإهمال أو ضعف التدريب تعد من أكثر مسببات الحوادث التشغيلية، تليها مخاطر الأنظمة التقنية ثم ضعف التكامل المؤسسي بين الإدارات.

كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد هيكلًا تنظيميًا واضحًا لإدارة المخاطر التشغيلية وترتبط وحدة المخاطر بالإدارة العليا، تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمات. ومن جهة أخرى، أكدت النتائج أن وجود خطة استمرارية أعمال رسمية ومحدثة بشكل دوري يسهم في تقليل زمن التعافي التشغيلي، ويزيد من قدرة المؤسسة على العودة السريعة لتقديم الخدمات بعد أي انقطاع.

وأوصى البازعي (2020) بضرورة دمج إدارة المخاطر التشغيلية في الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسات المالية، وتعزيز الوعي التنظيمي بالمخاطر التشغيلية عبر برامج تدريب وتقييم مستمر، مع تطوير قنوات اتصال فعالة بين إدارات المخاطر والإدارات التشغيلية.

كما شدد على أهمية الاستثمار في الأنظمة التقنية الحديثة لرصد الأخطاء التشغيلية بشكل فوري.

وتتفق نتائج دراسة البازعي (2020) مع توجه الدراسة الحالية من حيث تأكيدها على أن استمرارية الأعمال لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة فعالة ومتكاملة للمخاطر التشغيلية تشمل جميع الأبعاد المؤسسية — البشرية،

التقنية، التنظيمية، والإجرائية.

كما تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية التي ربطت بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في بيئة مالية سعودية، مما يجعلها ذات صلة مباشرة بالدراسة الحالية من حيث الموضوع والمنهج والمجال التطبيقي.

◆ الدراسة الخامسة: العمري (2020)

تناولت دراسة العمري (2020) موضوع «استمرارية الأعمال في ظل الأزمات التشغيلية في البنوك السعودية»، وهدفت إلى التعرف على مدى استعداد البنوك السعودية لمواجهة الأزمات التشغيلية، ومدى فعالية خططها التشغيلية في ضمان استمرارية الخدمات المصرفية دون انقطاع. تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها ركزت على جانب استمرارية الأعمال باعتباره متغيراً رئيسياً متأثراً بمستوى إدارة المخاطر التشغيلية، أي أنها تناولت البعد التطبيقي لاستراتيجيات المرونة المؤسسية في مواجهة المخاطر التشغيلية. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (190) موظفاً في إدارات المخاطر والتشغيل والجودة في (6) بنوك سعودية تجارية كبرى. وتضمن الاستبيان مجموعة من المحاور المتعلقة بتقييم جاهزية البنوك في التخطيط للطوارئ، والقدرة على استعادة الأنشطة الحيوية بعد الانقطاع، وكفاءة فرق العمل أثناء الأزمات.

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية البنوك السعودية تمتلك خطط استمرارية أعمال رسمية مكتوبة، ولكن لا يتم تحديثها بانتظام أو تدريب الموظفين عليها بشكل كافٍ. كما بيّنت النتائج أن وجود فرق متخصصة بإدارة الأزمات داخل البنك يُعد من أكثر العوامل المؤثرة في سرعة استعادة الأنشطة الحيوية بعد الانقطاع التشغيلي. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن دعم الإدارة العليا واستثمارها في نظم المعلومات والأنظمة التقنية الحديثة كان له أثر إيجابي مباشر في تحسين كفاءة الاستجابة للأزمات التشغيلية.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح خطة استمرارية الأعمال يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التنسيق بين الإدارات المختلفة، خاصة بين إدارة المخاطر، وإدارة تقنية المعلومات، وإدارة الموارد البشرية. كما بيّنت أن البنوك التي تنفذ تدريبات محاكاة للأزمات مرتين سنوياً على الأقل، كانت أسرع في استعادة خدماتها بعد الأزمات مقارنة بتلك التي لا تنفذ مثل هذه التدريبات.

وأوصى العمري (2020) بضرورة تحديث خطط استمرارية الأعمال بشكل دوري لتتماشى مع التطورات التقنية والتهديدات التشغيلية الجديدة، وتعزيز برامج التدريب العملي للعاملين على إجراءات الطوارئ. كما دعا إلى دمج خطط الاستمرارية ضمن إطار إدارة المخاطر التشغيلية المؤسسية لتكون أكثر تكاملاً واتساقاً مع السياسات العامة للبنوك.

وتتفق نتائج دراسة العمري (2020) مع الدراسة الحالية من حيث تركيزها على أهمية تحديث الخطط الدورية، ورفع كفاءة التدريب، وضمان تكامل إدارات المخاطر التشغيلية مع بقية الإدارات البنكية.

كما أنها تدعم فرضية الدراسة القائلة بأن فعالية إدارة المخاطر التشغيلية تمثل عاملاً جوهرياً في تحقيق استمرارية الأعمال داخل المؤسسات المصرفية السعودية.

◆ الدراسة السادسة: الشمري (2019)

تناولت دراسة الشمري (2019) موضوع «تقييم مخاطر العمليات التشغيلية في القطاع المصرفي السعودي»، وهدفت إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين في البنوك لطبيعة المخاطر التشغيلية التي تواجه مؤسساتهم، وتحليل مدى فاعلية آليات إدارة هذه المخاطر، ومدى تأثيرها في الأداء العام واستقرار الخدمات البنكية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة الميدانية كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت العينة (200) موظف من الإدارات التنفيذية والتشغيلية وإدارة المخاطر في مجموعة من البنوك السعودية الكبرى.

أظهرت نتائج الدراسة أن معظم البنوك السعودية تطبق أنظمة متقدمة لرصد ومتابعة المخاطر التشغيلية، إلا أن مستوى التطبيق العملي يختلف بين الإدارات بحسب طبيعة النشاط البنكي. وأشارت النتائج إلى أن مخاطر العمليات اليومية والأخطاء البشرية كانت الأكثر تكراراً، في حين كانت المخاطر التقنية أقل حدوثاً ولكن تأثيرها المالي كان أكبر عند وقوعها.

كما أوضحت الدراسة أن نظم الرقابة الداخلية في البنوك السعودية تسهم بشكل كبير في خفض معدلات التعرض للمخاطر التشغيلية، لكنها تواجه أحياناً ضعفاً في جانب تحليل البيانات التشغيلية وتوثيق الحوادث، وهو ما يحد من فاعلية النظام في بعض الحالات.

أحد أبرز نتائج الدراسة هو أن توحيد آليات التقارير التشغيلية بين الفروع والإدارات يسهم في تحسين دقة رصد المخاطر وتحليل أسبابها. كما بينت النتائج أن وجود سياسات مكتوبة وواضحة لإدارة المخاطر التشغيلية يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ويزيد من الوعي بأهمية هذه الممارسات في ضمان استمرارية الخدمات البنكية.

وأوصى الشمري (2019) بضرورة تطوير أنظمة مؤسسية موحدة لتوثيق الحوادث التشغيلية وتحليلها باستخدام قواعد بيانات إلكترونية مركزية، بحيث يمكن من خلالها تتبع مصادر المخاطر وتحليل الاتجاهات الزمنية لحدوثها، مع تعزيز التدريب الدوري للموظفين حول كيفية التعامل مع المواقف التشغيلية الطارئة.

وتتفق دراسة الشمري (2019) مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية التكامل بين العنصر البشري والأنظمة التقنية والرقابة الداخلية في إدارة المخاطر التشغيلية، كما تتلاقى معها في النتائج التي تؤكد أن تطبيق سياسات موحدة ومحدثة باستمرار يحد من الخسائر التشغيلية ويدعم استمرارية الأعمال في البنوك السعودية.

تناولت دراسة (Khan & Ali (2022) موضوع *“Operational Risk Management and Business Continuity in Pakistani Banks”*

وهدفت إلى تحليل دور إدارة المخاطر التشغيلية في دعم استمرارية الأعمال في البنوك الباكستانية، مع التركيز على فعالية نظم الرقابة الداخلية والأنظمة التقنية في مواجهة الأزمات التشغيلية.

اعتمد الباحثان على المنهج الكمي التحليلي، واستخدما الاستبانة المهيكلية لجمع البيانات من (15) بنكاً باكستانياً، شملت المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، بإجمالي عينة قدرها (250) موظفًا. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال تطبيق اختبارات الانحدار المتعدد وتحليل الارتباط، بالإضافة إلى استخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من مصداقية أداة القياس.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة المخاطر التشغيلية يسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية الأعمال بنسبة تصل إلى 52%.

كما بينت النتائج أن جودة الأنظمة التقنية وتكاملها مع نظم الرقابة الداخلية تعد من أبرز العوامل المؤثرة في تقليل احتمالية التعرض للأزمات التشغيلية. وأشارت الدراسة إلى أن البنوك التي تمتلك وحدات متخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية حققت نتائج أفضل في مواجهة الأعطال التشغيلية مقارنة بالبنوك التي تعتمد على إدارات عامة لإدارة المخاطر.

كما خلصت الدراسة إلى أن الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية تمثلان العنصرين الأكثر تأثيراً في تعزيز المرونة التشغيلية واستمرارية الأعمال. وأكد الباحثان أن وجود خطة استمرارية أعمال رسمية ومحدثة بانتظام يعد من أهم المتطلبات التنظيمية التي يجب الالتزام بها وفقاً لمعايير لجنة بازل Basel II و Basel III.

وأوصى (Khan & Ali (2022) بضرورة تبني أنظمة مراقبة رقمية شاملة تتيح تتبع مؤشرات المخاطر التشغيلية في الوقت الحقيقي، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي بالمخاطر لدى جميع الموظفين. كما أوصيا بضرورة الاستثمار في أنظمة النسخ الاحتياطي وحماية البيانات لضمان استمرارية العمليات المصرفية أثناء الكوارث التشغيلية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تأكيدها على الترابط الوثيق بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، كما أنها تدعم فرضية البحث الحالي بأن وجود نظام متكامل للمخاطر التشغيلية في البنوك يؤدي إلى زيادة مرونتها التشغيلية وقدرتها على تجاوز الأزمات بأقل الخسائر الممكنة.

تناولت دراسة (2021) Alzoubi موضوع *"The Impact of Operational Risk Practices on Business Continuity in Jordanian Banks"*

وهدف إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز استمرارية الأعمال في البنوك الأردنية، وذلك في ظل الاضطرابات الاقتصادية والتحديات التقنية التي تواجه القطاع المصرفي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من (220) موظفًا من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في (10) بنوك أردنية مختلفة. وقد شملت الاستبانة مجموعة من المحاور تغطي الأبعاد الرئيسة لإدارة المخاطر التشغيلية (العمليات التشغيلية، الأنظمة التقنية، الموارد البشرية، الرقابة الداخلية، والتكامل المؤسسي) إلى جانب محاور استمرارية الأعمال (الجاهزية، سرعة الاستجابة، والتعافي بعد الأزمات). تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد، كما تم اختبار صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بشكل منظم يسهم بشكل واضح في تعزيز قدرة البنوك على الاستجابة السريعة للأزمات التشغيلية، وبينت أن أكثر الأبعاد تأثيراً في استمرارية الأعمال هو البعد التقني، يليه البعد المتعلق بالرقابة الداخلية، في حين كان البعد البشري الأقل تأثيراً بسبب ضعف برامج التدريب الدورية وعدم وضوح الأدوار الوظيفية أثناء الأزمات. كما أكدت النتائج أن البنوك التي تتبنى معايير ISO 22301 الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال تحقق نتائج أفضل في تقليل الخسائر التشغيلية والمحافظة على رضا العملاء أثناء فترات الانقطاع.

أوضحت الدراسة أيضاً أن وجود تكامل مؤسسي قوي بين إدارات المخاطر والتقنية والعمليات يسهم في بناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر ويقلل من حدة الانقطاعات التشغيلية. وأشارت إلى أن غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة يعد أحد أهم أسباب فشل بعض خطط الاستمرارية.

وأوصى الباحث بضرورة تعزيز برامج التدريب للعاملين في مجال إدارة المخاطر، وإنشاء وحدات متخصصة في إدارة استمرارية الأعمال داخل البنوك، تتكامل مع إدارة المخاطر التشغيلية لضمان استجابة فعّالة للأزمات.

تتفق نتائج دراسة (2021) Alzoubi مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن تكامل ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية مع نظم استمرارية الأعمال يمثل العامل الحاسم في قدرة المؤسسات المصرفية على الصمود أثناء الأزمات، كما تدعم فرضية البحث الحالي القائلة بأن فعالية الأبعاد التقنية والرقابية تشكل أساساً لاستمرارية الخدمات البنكية في الأوضاع الطارئة.

◆ الدراسة الثالثة (2020) Smith & Brown :

تناولت دراسة (2020) Smith & Brown موضوع *"Human Resource Risk and Organizational Continuity in Financial Institutions"*، وركزت على المخاطر المرتبطة بالعنصر البشري باعتبارها أحد المكونات الجوهرية للمخاطر التشغيلية ذات التأثير المباشر على استمرارية الأعمال. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر الموارد البشرية—مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتدوير الوظيفي وسياسات الإحلال—وبين قدرة المؤسسات المالية على المحافظة على استمرارية عملياتها الحيوية أثناء الاضطرابات التشغيلية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب كمي، وجمعت البيانات من خلال استبانة مهيكلية استهدفت عينة من (12) مؤسسة مالية متنوعة الحجم، شارك منها (236) موظفًا يمثلون المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية. وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، كما استخدمت حزمة SPSS لإجراء اختبارات الارتباط (بيرسون) والانحدار المتعدد وتحليل التباين، بهدف تحديد الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد مخاطر الموارد البشرية على مؤشرات الاستمرارية المؤسسية (الجاهزية، سرعة الاستجابة، زمن التعافي).

أظهرت النتائج أن المخاطر البشرية تمثل أحد أكثر محددات الانقطاع التشغيلي تأثيرًا، وأن المؤسسات التي تطبق سياسات ممنهجة في الاستبقاء الوظيفي والتدريب الدوري وسلاسل الإحلال والتدوير الوظيفي تقل لديها نقاط التعثر الحرجة أثناء الأزمات. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين نضج ممارسات إدارة مخاطر الموارد البشرية وبين مؤشرات الاستمرارية، إذ فسّر نموذج الانحدار نسبة معتبرة من التباين في الاستمرارية لصالح أبعاد: وضوح الأدوار والمسؤوليات، وكفاية برامج التدريب، وتوفير فرق بديلة للوظائف الحرجة. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء والتعلم المؤسسي (Post-incident Learning) ترتبط إيجابيًا بقدرة المؤسسة على خفض زمن التعافي التشغيلي بعد الحوادث.

أوصى الباحثان بتعزيز تكامل إدارة الموارد البشرية مع إدارة المخاطر التشغيلية من خلال: بناء خرائط للوظائف الحرجة وخطط إحلال واضحة، وتوثيق إجراءات التشغيل القياسية، وإلزامية تمارين المحاكاة مرتين سنويًا على الأقل، وربط مؤشرات الأداء الفردية بمقاييس الامتثال التشغيلي. كما شددوا على أهمية مواءمة سياسات التدريب مع متطلبات ISO 22301 الخاصة باستمرارية الأعمال، بحيث تُصمم البرامج التدريبية بما يدعم الجاهزية التشغيلية والتعافي السريع.

وتتقاطع نتائج (2020) Smith & Brown مع اتجاه دراستك الحالية في تأكيد أن البعد البشري ليس مجرد عامل مساعد بل رافعة أساسية لاستمرارية الأعمال؛ فكلما ارتفع نضج ممارسات إدارة مخاطر الموارد البشرية—خاصة التدريب، والإحلال، وثقافة الإبلاغ—تعزيزت قدرة البنوك على الاستجابة للأزمات وتقليص زمن التعافي.

وهو ما يدعم فرضياتك المتعلقة بأثر الموارد البشرية والرقابة الداخلية في تعزيز الاستمرارية، إلى جانب الدور المساند للأنظمة التقنية والتكامل المؤسسي.

◆ الدراسة الرابعة (2019) Chen & Wang :

تناولت دراسة (2019) Chen & Wang موضوع *“Operational Risk and Business Continuity Management in Chinese Commercial Banks”*، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وإدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الصينية، مع التركيز على مدى التزام هذه البنوك بالمعايير الدولية مثل ISO 31000 و ISO 22301. اعتمد الباحثان على المنهج المختلط (الوصفي التحليلي والكمي) من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية مع مسؤولي إدارات المخاطر في (8) بنوك تجارية كبرى في الصين. بلغت العينة الكمية (260) مشاركاً من مختلف الإدارات، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج SPSS و AMOS لإجراء تحليل العوامل والتأكد من العلاقات السببية بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن الالتزام بمعايير إدارة المخاطر التشغيلية يسهم بشكل فعال في تعزيز قدرة البنوك على مواجهة الانقطاعات التشغيلية غير المتوقعة. كما أوضحت أن المؤسسات التي تطبق منهجيات متكاملة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية مقارنة بالبنوك التي تفصل بين الإدارتين. كما بيّنت الدراسة أن الرقابة الداخلية وإدارة نظم المعلومات هما العاملان الأكثر تأثيراً في تقليل الخسائر التشغيلية، يليهما التخطيط الاستباقي للطوارئ. وأشارت النتائج إلى أن تطبيق منهجية Risk-Based Thinking ساعد البنوك الصينية على تقليل زمن التعافي بنسبة (35%) في المتوسط بعد وقوع أزمات تشغيلية.

خلص الباحثان إلى أن دمج إدارة المخاطر التشغيلية مع إدارة استمرارية الأعمال ضمن هيكل تنظيمي موحد يسهم في تحسين الاستجابة للأزمات وتعزيز القدرة على الصمود المؤسسي. كما أكد أن وجود ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمخاطر والتعلم من الأخطاء السابقة يمثل حجر الأساس لتحقيق استمرارية تشغيلية طويلة المدى.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لنهج استراتيجي يربط بين إدارة المخاطر، والتقنية، والتدريب البشري، إلى جانب تنفيذ اختبارات محاكاة دورية لخطة استمرارية الأعمال مرتين سنوياً على الأقل.

وتتفق نتائج (2019) Chen & Wang مع الدراسة الحالية من حيث التأكيد على أن إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة تُعد شرطاً أساسياً لاستمرارية الأعمال، وأن وجود نظام رقابي وتقني متكامل يعزز مرونة المؤسسات المصرفية في مواجهة الأزمات. كما تدعم الدراسة الحالية في فرضيتها التي تربط بين تطبيق الإدارة الاستباقية للمخاطر التشغيلية واستمرارية الأداء التشغيلي المستدام.

◆ الدراسة الخامسة (2018) Williams :

تناولت دراسة (2018) Williams موضوع *"Integrating Operational Risk Management with Business Continuity Planning in Financial Institutions: A Strategic Framework"*

وهدفت إلى بناء إطار استراتيجي موحد يربط بين إدارة المخاطر التشغيلية - (Operational Risk Management - ORM) وإدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Planning - BCP) داخل المؤسسات المالية، بهدف تحسين المرونة المؤسسية وتقليل آثار الأزمات التشغيلية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالدراسة الميدانية، حيث جمعت البيانات من (14) مؤسسة مالية في المملكة المتحدة، من خلال استبيان إلكتروني ومقابلات معمقة مع مديري المخاطر ومديري استمرارية الأعمال. بلغ حجم العينة النهائية (185) مشاركاً من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء اختبارات الانحدار الخطي وتحليل المسار. (Path Analysis)

أظهرت النتائج أن المؤسسات المالية التي قامت بدمج إدارة المخاطر التشغيلية ضمن خطط استمرارية الأعمال كانت أكثر قدرة على الاستجابة للأزمات بنسبة (61%) مقارنة بتلك التي تفصل بين الوظيفتين. كما أظهرت النتائج أن وجود هيكل تنظيمي موحد يربط بين وحدات إدارة المخاطر وإدارة الطوارئ والتقنية يساهم في تقليل زمن التعافي التشغيلي بنسبة تصل إلى (40%).

وبيّنت الدراسة أيضاً أن ثقافة الوعي بالمخاطر والتدريب العملي على الأزمات يمثلان محورين رئيسيين في نجاح إدارة الاستمرارية، إذ أن المؤسسات التي نظّمت تدريبات محاكاة ربع سنوية كانت أكثر استعداداً لمواجهة الانقطاعات التشغيلية.

خلصت الدراسة إلى أن فعالية الربط بين ORM و BCP تعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية:

1. وجود سياسات مكتوبة وواضحة لإدارة المخاطر والاستمرارية.
2. تبادل المعلومات بين الإدارات التشغيلية والتقنية والمخاطر بشكل لحظي.
3. التزام الإدارة العليا بتخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لتحديث أنظمة الإنذار المبكر والاستجابة.

كما أوصت (2018) Williams بضرورة أن تتبنى المؤسسات المالية منهج التكامل الاستراتيجي (Strategic Integration Approach) بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، مع مواءمة هذا التكامل مع الأطر الدولية مثل ISO 22301 و Basel III. وأكدت على أهمية تطوير أنظمة ذكاء الأعمال لتحليل المخاطر في الوقت الفعلي، وربط مؤشرات الأداء التشغيلية بمؤشرات المخاطر والاستمرارية لضمان الاستجابة الفعالة للأزمات.

وتتوافق هذه النتائج مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال يشكل ركيزة أساسية لتحقيق المرونة المؤسسية والاستدامة التشغيلية في البنوك. كما تدعم الفرضيات الخاصة ببحثك حول أن فعالية الأنظمة التقنية والرقابة الداخلية والتكامل المؤسسي هي العوامل الحاسمة لاستمرارية الأداء في القطاع المصرفي السعودي.

1.9 المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من المفاهيم النظرية التي تشكل الإطار المعرفي لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك. وتستند هذه المنطلقات إلى عدد من النظريات والنماذج الإدارية التي تؤكد أهمية التكامل بين إدارة المخاطر واستراتيجيات استدامة الأداء التشغيلي في المؤسسات المالية.

1 أولاً: إدارة المخاطر التشغيلية

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية من المفاهيم الأساسية في إدارة المؤسسات المصرفية الحديثة، حيث تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة الأحداث أو العمليات التي قد تؤدي إلى خسائر مباشرة أو غير مباشرة نتيجة قصور في الإجراءات أو الأنظمة أو الأخطاء البشرية أو الأحداث الخارجية. ويعرّف معهد بازل (BIS, 2020) إدارة المخاطر التشغيلية بأنها:

"العملية التي يتم من خلالها تحديد وتقييم ومتابعة المخاطر الناتجة عن العمليات اليومية للمؤسسة، بما يضمن استمرارية الأعمال وحماية الأصول وتحقيق الكفاءة التشغيلية".

وتُعتبر إدارة المخاطر التشغيلية ركيزة أساسية في تعزيز استقرار النظام المالي، خصوصاً في البنوك التي تتعامل مع حجم كبير من العمليات اليومية. حيث تُمكن هذه الممارسات الإدارات العليا من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والاحتمالات، مما يقلل من فرص الانقطاعات التشغيلية.

ويرى العبدلي (2022) أن وجود إطار متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية يرفع من كفاءة المؤسسة في مواجهة الأزمات التشغيلية ويعزز قدرتها على التعافي السريع بعد الانقطاعات.

كما أن تطبيق المعايير الدولية مثل ISO 31000 يساهم في بناء نظام شامل لإدارة المخاطر من خلال تحديد مصادر الخطر، وتحليل أثرها، ووضع استراتيجيات استجابة مبنية على مبدأ الاستباقية بدلاً من رد الفعل.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية أصبحت أحد أهم مقومات استمرارية الأعمال في المؤسسات المصرفية التي تتعامل مع تحديات معقدة مثل الأمن السيبراني والاضطرابات التقنية وسلاسل الإمداد الرقمية.

2 ثانياً: استمرارية الأعمال

تُعرف استمرارية الأعمال (Business Continuity) بأنها قدرة المؤسسة على مواصلة أنشطتها الحيوية خلال الأزمات وبعدها مع أقل قدر ممكن من التأثير السلبي على الأداء العام. ويشير معيار (ISO 22301 (2021) إلى أن استمرارية الأعمال تتطلب وجود نظام إداري شامل يحدد المخاطر المحتملة، ويضع خططاً تفصيلية للتعامل معها، ويتضمن اختبارات دورية لضمان فعالية هذه الخطط. ويوضح عبد الرحمن (2023) أن مفهوم استمرارية الأعمال في البنوك لا يقتصر على استعادة الأنظمة التقنية، بل يشمل القدرة المؤسسية على حماية البيانات، وضمان التواصل الفعال، واستمرار الخدمات المالية دون انقطاع.

كما أن وجود خطط طوارئ مرنة ومدعومة بإدارة مخاطر فعالة يؤدي إلى تقليل زمن التعافي التشغيلي (RTO) وتحسين ثقة العملاء والمستثمرين في استقرار البنك. من المنظور العملي، تمثل استمرارية الأعمال ناتجاً مباشراً لمدى نضج نظام إدارة المخاطر التشغيلية، فكلما كانت الإجراءات الوقائية والاستجابات معدة مسبقاً ومدعومة بتقنيات تحليلية حديثة، كلما زادت قدرة البنك على الحفاظ على عملياته الحيوية أثناء الكوارث التشغيلية أو التقنية.

3 ثالثاً: العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال

تشير النماذج الإدارية الحديثة إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال هي علاقة تفاعلية تكاملية، حيث تمثل الأولى وسيلة لتقليل احتمالية وقوع الأزمات، بينما تمثل الثانية آلية لضمان استعادة العمليات بسرعة في حال حدوثها.

ويرى البلوي (2022) أن نجاح استمرارية الأعمال يعتمد بشكل كبير على مدى نضج نظام إدارة المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة، إذ أن تحليل المخاطر وتحديد أولوياتها يتيح إعداد خطط استجابة فعالة تضمن الاستدامة التشغيلية.

أما من الناحية التطبيقية في البنوك العاملة بجدة، فإن التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية وخطط استمرارية الأعمال يعزز من قدرة هذه المؤسسات على الصمود أمام الاضطرابات الاقتصادية والتقنية، ويجعلها أكثر قدرة على حماية العملاء والبيانات المالية.

1.10 المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (المخاطر التكنولوجية، المخاطر البشرية، المخاطر الإجرائية، المخاطر القانونية والرقابية، المخاطر المتعلقة بالنظم الداخلية) على استمرارية الأعمال بأبعادها (الجاهزية التشغيلية، سرعة الاستجابة، التعافي، التخطيط الاستراتيجي للطوارئ) في البنوك العاملة بمدينة جدة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة. وتم الاعتماد على هذا المنهج لأنه يساعد في تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحليل اتجاهات وآراء الباحثين للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم فرضيات الدراسة.

كما تم استخدام التحليل الكمي (Quantitative Analysis) في معالجة البيانات المستخلصة من الاستبيان، وذلك لتوضيح العلاقات بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها في تعزيز استمرارية الأعمال داخل القطاع المصرفي.

1.11 مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على نوعين من المصادر:

• المصادر الثانوية:

تم الرجوع إلى مجموعة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والأبحاث والدراسات السابقة، والتقارير الدولية الصادرة عن منظمات مصرفية ومؤسسات مالية، لتكوين الإطار النظري للدراسة. كما تم الاستفادة من تقارير البنوك السعودية الصادرة عن البنك المركزي السعودي (ساما) فيما يتعلق بسياسات إدارة المخاطر التشغيلية وخطط استمرارية الأعمال.

• المصادر الأولية:

تمثلت في البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى العاملين في البنوك العاملة بمدينة جدة، والذين يشغلون مناصب إدارية وإشرافية متعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

1.12 أدوات الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الإلكتروني، الذي أُعد خصيصًا لتحقيق أهداف الدراسة، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحديد الأبعاد الرئيسة للمتغيرات. وتكوّن الاستبيان من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية للمشاركين (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: يشمل فقرات متعلقة بمحاور الدراسة الخمسة الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية، وفقرات تتعلق بمحاور استمرارية الأعمال، صُممت باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (أو افق بشدة – أو افق – محايد – لا أو افق – لا أو افق بشدة).

1.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتشمل ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي:
 - لتوصيف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.
 - لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحراف المعياري.
2. الإحصاء التحليلي:
 - اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان.

- تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد أثر المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) على المتغير التابع (استمرارية الأعمال).
- اختبارات الدلالة الإحصائية (T-test و ANOVA) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

1.14 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:
تتناول الدراسة أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.
- الحدود المكانية:
تم تطبيق الدراسة ميدانياً على البنوك العاملة في مدينة جدة فقط.
- الحدود الزمنية:
تغطي الدراسة الفترة الزمنية من نوفمبر 2024 إلى يناير 2025.
- الحدود البشرية:
اقتصرت مجتمع الدراسة على الإداريين والمشرفين وموظفي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.

الفصل الثاني : الاطار النظري

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية من الموضوعات الحيوية في القطاع المصرفي، إذ تشكل محوراً أساسياً لضمان استقرار الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال في مواجهة التحديات المختلفة. فمع تسارع وتيرة التطور التكنولوجي، وتعدد العمليات المالية، وتزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية في إدارة المعاملات اليومية، أصبحت المؤسسات المصرفية أكثر عرضةً للمخاطر التشغيلية التي قد تؤدي إلى خسائر مالية أو توقف في تقديم الخدمات أو حتى تهديد السمعة المؤسسية.

وتُعرف المخاطر التشغيلية بأنها الخسائر المحتملة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات أو الأنظمة الداخلية أو الأشخاص أو الأحداث الخارجية (معهد بازل، 2020)، وتشمل بذلك مجموعة واسعة من المخاطر كالأخطاء البشرية، والاحتيال الداخلي والخارجي، والأعطال التقنية، والمخاطر القانونية، ومخاطر الأمن السيبراني.

لقد أدركت المؤسسات المالية في السنوات الأخيرة أن التعامل مع هذه المخاطر لا يمكن أن يقتصر على ردود الفعل بعد وقوع الأحداث، بل يجب أن يكون منهجاً استباقياً يهدف إلى التنبؤ بالمخاطر وتحليلها وتقييم تأثيرها المحتمل ووضع خطط الطوارئ المناسبة لتقليل أثرها. وقد ساهمت إرشادات لجنة بازل للرقابة المصرفية (BIS) في إرساء أسس متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية، تلزم البنوك بتطبيق سياسات محددة لتقييم المخاطر وتحديد مسؤوليات الإدارات والأفراد داخل المنظمة.

ويُشير الشمري (2022) إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية أصبحت عنصراً إستراتيجياً في هيكل الحوكمة المؤسسية، إذ تُمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات دقيقة تستند إلى تقييم شامل للمخاطر، بما يضمن استمرار العمليات الأساسية للبنك. كما أشار الحربي (2021) إلى أن بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر يمثل حجر الأساس في نجاح تطبيق أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية، إذ يضمن التزام جميع المستويات الإدارية بتطبيق الإجراءات الوقائية والتقييد بالضوابط التشغيلية.

وفي السياق ذاته، أكد البنك المركزي السعودي (ساما، 2023) أن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية للبنوك، وأنها تسهم في تحقيق التوازن بين الأمان والكفاءة التشغيلية، وتحسين جاهزية المؤسسات للاستجابة للأزمات والأحداث غير المتوقعة. لذلك فإن إدماج ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في الاستراتيجيات العامة للبنوك يُعد مطلباً أساسياً للحفاظ على استمرارية الأعمال وتجنب الانقطاعات التشغيلية.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة، من خلال الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم والمكونات والعوامل المؤثرة في كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية، وكيفية انعكاسها على مرونة واستدامة الأداء المؤسسي. ولتحقيق ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين على النحو الآتي:

• المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية.

- المبحث الثاني: استمرارية الأعمال.

المبحث الأول: ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

2 المقدمة:

- تُعد إدارة المخاطر التشغيلية من أهم ركائز الإدارة الحديثة في المؤسسات المالية، إذ تتعامل مع أكثر أنواع المخاطر ارتباطاً بالأنشطة اليومية والتفاعلات البشرية والأنظمة التقنية. وتنبع خطورتها من كونها لا تتعلق فقط بالأخطاء أو الأعطال، بل تمتد لتشمل جميع الأحداث التي قد تؤثر على قدرة البنك في الاستمرار في تقديم خدماته دون انقطاع.

وقد أشار معهد بازل للرقابة المصرفية (BIS, 2020) إلى أن هذا النوع من المخاطر هو من أكثر التحديات تعقيداً نظراً لتشابك عوامله وتعدد مصادره، وأن إدارته تتطلب منهجاً شاملاً يشمل التحليل الكمي والنوعي لتقدير احتمالية الخطر وتأثيره.

- وأكدت الخالدي (2022) أن المخاطر التشغيلية تشمل كل ما يمكن أن يؤدي إلى خلل في الأداء المؤسسي مثل الأعطال التقنية، أو ضعف كفاءة الأفراد، أو فشل النظم الرقابية، أو عدم الالتزام بالإجراءات التشغيلية، أو الحوادث الطبيعية التي قد تعطل العمليات. لذا فإن تطوير منظومة إدارة المخاطر التشغيلية أصبح ضرورة إستراتيجية لضمان مرونة المؤسسات واستمرارية عملياتها الحيوية.

- وذكر الزهراني (2021) أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك السعودية أسهم في تعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات الاقتصادية والتقنية، وتحسين جودة القرارات التشغيلية، وتقليل احتمالية الخسائر الناتجة عن الأخطاء البشرية أو التقنية. كما ساهمت هذه الممارسات في دعم متطلبات البنك المركزي السعودي من حيث بناء أنظمة داخلية فعالة لمراقبة وتقييم الأداء التشغيلي.

- وبذلك، فإن إدارة المخاطر التشغيلية لا تُعد مجرد عملية رقابية، بل هي نظام شامل يتضمن مراحل متكاملة تبدأ من تحديد مصادر الخطر، مروراً بتقييم احتمالية حدوثه، وانتهاءً بوضع استراتيجيات للاستجابة والتعافي. ويُعد هذا النهج من أهم العوامل التي تُمكن المؤسسات من تحقيق التوازن بين الأمان والاستمرارية، خصوصاً في بيئة العمل المصرفية التي تتسم بسرعة التغير وارتفاع مستوى التعقيد في العمليات.

2.1 التطور التاريخي لإدارة المخاطر التشغيلية

بدأ الاهتمام بالمخاطر التشغيلية منذ منتصف القرن العشرين، لكن إدراجها كعنصر أساسي ضمن منظومة إدارة المخاطر المؤسسية لم يتحقق إلا في التسعينيات، عندما بدأت المؤسسات المالية تواجه خسائر كبيرة ناتجة عن أخطاء بشرية أو أعطال تقنية لم تكن مشمولة ضمن إطار المخاطر المالية التقليدية. ففي العقود الأولى، كانت البنوك تركز على المخاطر الائتمانية والسوقية والسيولة فقط، معتبرة أن المخاطر التشغيلية مجرد آثار جانبية يمكن السيطرة عليها بالإجراءات الإدارية المعتادة. ومع ذلك، كشفت الأزمات المصرفية المتلاحقة – وخاصة في التسعينيات – عن أن العديد من الخسائر الفادحة لم تكن نتيجة قرارات مالية خاطئة، بل بسبب ضعف في الإجراءات التشغيلية والأنظمة الرقابية (البنك الدولي، 1998).

وفي عام 2001، شكّلت لجنة بازل للرقابة المصرفية (BIS) نقطة تحول جوهرية في مسار إدارة المخاطر التشغيلية، حيث أدرجت هذا النوع من المخاطر ضمن اتفاقية بازل الثانية كركيزة أساسية إلى جانب المخاطر الائتمانية والسوقية. وألزمت البنوك بإنشاء هياكل تنظيمية متخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية وتخصيص رأس مال لمواجهةها، بناءً على حجم الأنشطة والمخاطر المحتملة. وقد عرّفت اللجنة المخاطر التشغيلية بأنها: "الخسائر الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة، أو من الأحداث الخارجية" (BIS, 2001).

بعد ذلك، شهدت الممارسات المصرفية تطوراً نوعياً في منهجية التعامل مع هذه المخاطر، إذ انتقلت المؤسسات من مرحلة الاستجابة بعد وقوع الحدث إلى التحليل الاستباقي والتخطيط الوقائي. كما تم توسيع نطاق المخاطر التشغيلية ليشمل الجوانب القانونية، ومخاطر الامتثال، والمخاطر التقنية، ومخاطر الاحتيال، ومخاطر الأمن السيبراني (اليحيى، 2019).

وفي عام 2011، أصدرت لجنة بازل تحديثاً جديداً عُرف باسم "النهج المعياري المتقدم" (AMA)، والذي يتيح للمؤسسات المالية تطوير نماذج داخلية لتقدير الخسائر التشغيلية باستخدام البيانات التاريخية ومؤشرات الأداء الداخلي والخارجي، مما ساهم في رفع كفاءة التنبؤ بالمخاطر وتقليل فجوات الاستجابة.

وفي المملكة العربية السعودية، بدأ الاهتمام الرسمي بالمخاطر التشغيلية في منتصف العقد الأول من الألفية الثالثة، مع إصدار البنك المركزي السعودي (ساما) لوائح رقابية تُلزم البنوك بتطبيق أطر محددة لإدارة هذا النوع من

المخاطر. وقد أشار الحربي (2020) إلى أن ساما تبنت تدريجيًا مبادئ بازل في هذا المجال، وشجعت البنوك على إنشاء وحدات مستقلة لإدارة المخاطر التشغيلية تتبع مباشرة للإدارة العليا. كما تم تعزيز هذه الجهود في السنوات الأخيرة مع إطلاق الاستراتيجية الوطنية للقطاع المالي (2021) التي ركزت على تطوير أنظمة إدارة المخاطر في البنوك بما يتماشى مع معايير الحوكمة العالمية، وتحقيق متطلبات رؤية المملكة 2030 في تعزيز استدامة القطاع المالي.

ويُشير العوضي (2023) إلى أن التطور في مفهوم المخاطر التشغيلية لم يقتصر على الجانب التنظيمي، بل شمل التحول نحو إدارة المخاطر الرقمية، حيث أصبحت التكنولوجيا عاملاً رئيسيًا في كل من توليد المخاطر ومواجهتها في الوقت ذاته. ومع تصاعد الهجمات السيبرانية وتوسع الخدمات المصرفية الإلكترونية، أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية تشمل جوانب جديدة مثل حماية البيانات، وضمان استمرارية الأنظمة، والتخطيط لاستعادة الخدمات في حالات الانقطاع.

من خلال هذا التطور التاريخي، يتضح أن إدارة المخاطر التشغيلية لم تعد مجرد وظيفة فنية داخل المؤسسة، بل أصبحت منظومة متكاملة تجمع بين السياسات والإجراءات والأنظمة والثقافة التنظيمية، وتهدف إلى تعزيز القدرة المؤسسية على الصمود والاستمرارية في مواجهة المتغيرات. وقد ساهم هذا التحول في جعل إدارة المخاطر التشغيلية جزءًا لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي للبنوك، وأحد أهم المؤشرات التي يُقاس بها نضج المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

2.2 تعريف إدارة المخاطر التشغيلية

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية أحد المكونات الجوهرية في نظام الحوكمة المؤسسية، إذ تهدف إلى الحد من الخسائر الناتجة عن الأخطاء البشرية أو التقنية أو التنظيمية، وضمان سير العمليات اليومية بكفاءة واستقرار. وقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف موحد لها، نظرًا لتنوع طبيعة الأنشطة التي تُطبق فيها هذه الإدارة وتعدد مصادر المخاطر داخل المؤسسات.

فقد عرّف معهد بازل للرقابة المصرفية (BIS, 2001) إدارة المخاطر التشغيلية بأنها:

"مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات أو الأنظمة الداخلية أو الأشخاص أو من الأحداث الخارجية".

ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية لا تقتصر على التعامل مع الأخطاء بعد وقوعها، بل تشمل بناء نظام استباقي يهدف إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع آليات للحد من أثارها، من خلال تبني استراتيجيات المراقبة المستمرة والتحسين المستمر لبيئة العمل.

في حين عرّف أبو السعود (2020) إدارة المخاطر التشغيلية بأنها "عملية منهجية تتضمن تحديد وتقييم ومراقبة الأحداث التشغيلية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية، ووضع خطط تصحيحية واستباقية لضمان استمرارية الأعمال".

ويُبرز هذا التعريف الطبيعة الديناميكية لهذه الإدارة، حيث تؤدي دورًا وقائيًا واستراتيجيًا في آن واحد، إذ تُسهم في خفض معدلات التعطل، وتحسين فعالية الأنظمة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

أما الشمري (2022) فقد أكد أن إدارة المخاطر التشغيلية تتعدى المفهوم التقليدي للمخاطر لتصبح إطارًا مؤسسيًا متكاملًا يهدف إلى إدارة مخاطر الأداء اليومي على مستوى الأفراد والأنظمة والعمليات. فهي تعني القدرة على التكيف مع الأحداث غير المتوقعة من خلال تطوير سياسات مرنة، وتطبيق أدوات رقابية مثل خرائط المخاطر (Risk Mapping) ومؤشرات الخطر الرئيسية (KRIs) وتقييمات الرقابة الذاتية (RCSA).

كما يرى العتيبي (2021) أن إدارة المخاطر التشغيلية تُعد عملية مستمرة تبدأ من تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي، مرورًا بتقييم احتمالية وقوعها وشدة أثرها، وانتهاءً بمتابعة تنفيذ الخطط التصحيحية للتقليل من تأثيرها. ويؤكد أن نجاح هذه العملية يعتمد على مدى التزام الإدارة العليا وتكاملها مع باقي إدارات المؤسسة في تطبيق سياسات موحدة للمخاطر.

ومن منظور أكثر شمولًا، يوضح معهد المخاطر التشغيلية (ORI, 2019) أن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل "القدرة المؤسسية على موازنة المخاطر والعوائد التشغيلية من خلال التنبؤ بالمخاطر والتحكم بها ضمن حدود مقبولة، بما يضمن استدامة العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية".

ويُظهر هذا التعريف البُعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر التشغيلية بوصفها عنصرًا داعمًا لصنع القرار الإداري، وليس مجرد وظيفة رقابية تقليدية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن إدارة المخاطر التشغيلية هي منظومة متكاملة تشمل مجموعة من العمليات والسياسات التي تهدف إلى حماية المؤسسة من الخسائر التشغيلية، وتحسين كفاءتها التشغيلية، وضمان استمرارية أعمالها في بيئة متغيرة. وهي تمثل اليوم أداة استراتيجية تساعد المنظمات على تحويل المخاطر إلى فرص لتحسين الأداء، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوقاية والجاهزية والامتثال.

2.3 أهمية إدارة المخاطر التشغيلية

تكتسب إدارة المخاطر التشغيلية أهمية متزايدة في بيئة العمل المصرفية الحديثة، نتيجةً للتحويلات التقنية المتسارعة، والاعتماد الواسع على الأنظمة الرقمية، وتنامي حجم العمليات اليومية التي تُنفذ إلكترونياً أو عبر القنوات المتعددة. فقد أصبحت هذه الإدارة تمثل الدرع الوقائي الرئيسي الذي يضمن حماية المؤسسة من الخسائر غير المتوقعة الناتجة عن الأخطاء البشرية أو الأعطال التقنية أو ضعف الإجراءات التنظيمية أو الأحداث الخارجية الطارئة.

يشير معهد بازل للرقابة المصرفية (BIS, 2020) إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل أحد الأعمدة الثلاثة لإدارة المخاطر في المؤسسات المالية، إلى جانب المخاطر الائتمانية والسوقية، وأن فعاليتها تُعد معياراً أساسياً لقياس سلامة البنية التنظيمية في أي بنك. فكلما كانت ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية أكثر نضجاً ووضوحاً، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية دون تعطل أو خسائر كبيرة.

ويرى الزهراني (2022) أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تنبع من كونها تُمكن الإدارة العليا من التحكم في المخاطر الداخلية والخارجية التي تهدد سير العمليات اليومية، عبر آليات دقيقة للرقابة والتقييم والتصحيح، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين كفاءة الأداء واستدامة الخدمات المالية المقدمة للعملاء. كما تساهم هذه الإدارة في رفع مستوى الشفافية المؤسسية من خلال توثيق الأخطاء التشغيلية وتحليلها، مما يعزز الثقة لدى أصحاب المصالح والمستثمرين.

أما العمري (2020) فيؤكد أن إدارة المخاطر التشغيلية لم تعد وظيفة تكميلية في الهيكل الإداري، بل أصبحت جزءاً من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث ترتبط مباشرة بأهداف الاستدامة المؤسسية واستمرارية الأعمال. فهي تمثل منظومة استباقية تُمكن البنك من التنبؤ بالمشكلات التشغيلية المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتقليل أثرها، بدلاً من الاكتفاء بمعالجتها بعد وقوعها.

وتبرز أهمية إدارة المخاطر التشغيلية أيضاً في قدرتها على حماية السمعة المؤسسية، إذ أن أي فشل تشغيلي – كتعطل النظام المصرفي أو تسرب بيانات العملاء – يمكن أن يؤدي إلى أضرار مالية جسيمة وفقدان ثقة الجمهور. ويشير عبد الله (2021) إلى أن فعالية إدارة المخاطر التشغيلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى جاهزية المؤسسة

للاستجابة للأزمات، وبالتالي فإنها تشكل الخط الأول للدفاع ضد الانقطاعات التشغيلية التي قد تهدد استمرارية الخدمات المالية.

ومن ناحية أخرى، تُسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية عبر تدريب العاملين على التعامل مع الأحداث التشغيلية المحتملة، وتحسين مهاراتهم في إدارة الطوارئ والالتزام بالإجراءات التشغيلية الموحدة. كما أنها تدعم القرارات الاستراتيجية من خلال توفير بيانات وتحليلات دقيقة حول مصادر الخطر وتكرارها وتكلفتها، مما يساعد في تحسين تخصيص الموارد وتحديد أولويات التطوير المؤسسي.

وفي السياق المحلي، أكدت تعليمات البنك المركزي السعودي (ساما، 2023) أن تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك السعودية يعدّ شرطاً أساسياً لتعزيز استقرار القطاع المالي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. حيث تسهم هذه الإدارة في بناء قطاع مصرفي قادر على الصمود أمام الأزمات المالية والتقنية، وتُعد وسيلة فاعلة لدعم استمرارية الأعمال وضمان تقديم الخدمات المصرفية دون انقطاع.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في النقاط الآتية:

1. الوقاية من الخسائر التشغيلية: من خلال تحديد نقاط الضعف في الأنظمة والإجراءات الداخلية ومعالجتها قبل وقوع الضرر.
2. تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي: عبر تحسين جودة العمليات وتبسيط الإجراءات وضمان الالتزام بالسياسات التشغيلية.
3. تحقيق الاستقرار المالي: من خلال تقليل تأثير الأحداث التشغيلية على الإيرادات واستدامة الأعمال.
4. رفع مستوى الشفافية والحوكمة: عبر مراقبة المخاطر والإبلاغ عنها ضمن هيكل إداري منظم.
5. تحسين ثقة العملاء والمستثمرين: نتيجة لفعالية الرقابة التشغيلية واستمرارية تقديم الخدمات دون انقطاع.

ومن هذا المنطلق، تمثل إدارة المخاطر التشغيلية الأساس الذي تقوم عليه استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة، إذ لا يمكن تحقيق الاستدامة التشغيلية دون نظام فعال لإدارة المخاطر يتكامل مع خطط الطوارئ ويعتمد على مبدأ التحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية.

2.4 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية

تهدف إدارة المخاطر التشغيلية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تضمن للمؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها بأعلى درجات الكفاءة والاستقرار.

إذ لا تقتصر هذه الإدارة على حماية المؤسسة من الخسائر فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تحقيق الاستدامة التشغيلية، ورفع جودة الأداء، وتعزيز مرونة النظام المؤسسي في مواجهة التغيرات والأزمات المختلفة.

ويشير معهد بازل للرقابة المصرفية (BIS, 2020) إلى أن الهدف الرئيس لإدارة المخاطر التشغيلية هو "تعزيز قدرة المؤسسة على اكتشاف الأخطاء والتهديدات التشغيلية في الوقت المناسب، وتطوير استجابات فعالة لتقليل أثرها قبل أن تتحول إلى أزمات حقيقية".

وبناءً على هذا المبدأ، فإن إدارة المخاطر التشغيلية تُعد عملية استباقية تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتحليلها، وتطوير خطط وقائية لمعالجتها.

أما الدوسري (2022) فيرى أن إدارة المخاطر التشغيلية تستهدف بناء نظام مؤسسي متكامل يضمن تنفيذ العمليات اليومية دون انقطاع، من خلال تحديد مسؤوليات واضحة، وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارات المختلفة، ومتابعة تنفيذ الإجراءات التشغيلية بدقة.

كما يؤكد أن الهدف الأساسي منها يتمثل في تحقيق التوازن بين المخاطرة والعائد، بحيث لا يتم تعطيل النشاط المؤسسي بسبب الإفراط في الحذر، ولا تعريضه للمخاطر نتيجة التهاون في الضوابط التشغيلية.

من جانب آخر، توضح الخالدي (2021) أن إدارة المخاطر التشغيلية تسعى إلى رفع كفاءة العاملين وتطوير ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، عبر برامج تدريب مستمرة تُمكن الموظفين من التعرف على مصادر الخطأ واتخاذ الإجراءات المناسبة عند ظهور بؤر الخطر.

فهي تهدف إلى تحويل ثقافة المنظمة من رد الفعل إلى الوقاية المسبقة، مما يقلل من تكرار الحوادث التشغيلية ويُحسن من الاستجابة في حال وقوعها.

كما تركز إدارة المخاطر التشغيلية على هدف محوري يتمثل في تحقيق استمرارية الأعمال (Business Continuity) من خلال إعداد خطط واضحة للطوارئ تضمن استعادة الأنشطة الحيوية خلال أقصر فترة زمنية ممكنة.

ووفقًا لـ ISO 22301 (2021) فإن دمج إدارة المخاطر التشغيلية مع خطط استمرارية الأعمال يعد من أهم عناصر النجاح المؤسسي، لأنه يعزز من قدرة المؤسسات على الصمود أمام الأزمات التشغيلية والتقنية والمالية.

وتسعى البنوك السعودية، وفق تعليمات البنك المركزي السعودي (ساما، 2023)، إلى تحقيق أهداف محددة في هذا المجال، أبرزها:

1. تقليل الخسائر التشغيلية المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن الأعطال أو الأخطاء.
2. تحسين كفاءة العمليات الداخلية من خلال استخدام أدوات القياس والمتابعة والتحليل المستمر.
3. تحقيق الامتثال التنظيمي لمتطلبات لجنة بازل والمعايير الدولية ذات الصلة بالمخاطر التشغيلية.
4. تعزيز مرونة الأعمال عبر بناء أنظمة تقنية متطورة وتدريب الموظفين على خطط الاستجابة للطوارئ.
5. رفع مستوى الجاهزية المؤسسية في التعامل مع التغيرات المفاجئة والاضطرابات التشغيلية.

كما أشار اليحيى (2020) إلى أن أحد الأهداف الجوهرية لإدارة المخاطر التشغيلية يتمثل في تعزيز عملية صنع القرار داخل المؤسسات من خلال توفير قاعدة بيانات دقيقة حول أنواع الحوادث التشغيلية وأسبابها وتكرارها، وهو ما يساعد الإدارة العليا في وضع سياسات أكثر واقعية تستند إلى أدلة كمية وتحليل علمي.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص الأهداف الرئيسة لإدارة المخاطر التشغيلية فيما يأتي:

- تحقيق الاستقرار التشغيلي واستدامة العمليات.
- تقليل احتمالية حدوث الأزمات التشغيلية وآثارها.
- ضمان الامتثال التنظيمي للمعايير المحلية والدولية.
- رفع كفاءة الموارد البشرية في التعامل مع المخاطر.
- دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمعلومات والتحليل.

وتُعد هذه الأهداف مترابطة ومتكاملة، إذ أن تحقيق أحدها يؤدي بالضرورة إلى تعزيز الآخر. فكلما زادت فعالية إدارة المخاطر التشغيلية، ارتفعت قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية أعمالها وتحقيق مستويات أعلى من الأداء

التشغيلي المستدام، وهو ما يُمثل جوهر أهداف الدراسة الحالية في تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.

2.5 أسباب إدارة المخاطر التشغيلية

تُمارس المؤسسات المالية، وعلى رأسها البنوك، إدارة المخاطر التشغيلية لعدة أسباب جوهرية تتعلق بطبيعة أعمالها المعقدة، وتعدد الأنظمة التقنية، وكثرة التعاملات اليومية، وتزايد احتمالات التعرض للأخطاء البشرية أو التقنية. وتُعد هذه الأسباب بمثابة الدوافع الاستراتيجية التي جعلت من إدارة المخاطر التشغيلية وظيفة مؤسسية مستقلة ومتكاملة ضمن الهياكل الإدارية للبنوك.

يشير معهد بازل للرقابة المصرفية (BIS, 2020) إلى أن السبب الأساسي لتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية هو تقليل احتمالية الخسائر التشغيلية المباشرة وغير المباشرة التي قد تنتج عن ضعف الرقابة الداخلية أو فشل الأنظمة التقنية أو سوء إدارة العمليات. كما أكدت اتفاقية بازل الثانية (2004) أن المؤسسات المالية مطالبة بإنشاء أنظمة فعالة لتحديد وتقييم ومراقبة هذه المخاطر، ليس فقط لحماية أصولها، بل لضمان استقرار النظام المالي ككل.

ويرى الحربي (2021) أن من أبرز أسباب إدارة المخاطر التشغيلية هو التغير السريع في بيئة العمل المصرفية نتيجة التحول الرقمي وتزايد الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في تنفيذ المعاملات. فمع اتساع نطاق الخدمات الإلكترونية والعمليات عبر الإنترنت، ارتفعت احتمالية التعرض للأعطال السيبرانية أو الهجمات الإلكترونية التي قد تُسبب توقف الخدمات وتعطل الأنشطة الحيوية. ومن هنا أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية ضرورة إستراتيجية لضمان استمرار الخدمات المصرفية وحماية البيانات الحساسة للعملاء.

كما يُعد التقليل من الخسائر المالية المحتملة أحد أهم الأسباب الرئيسة لتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية، إذ تشير تقارير البنك الدولي (2019) إلى أن ما يقارب 30% من الخسائر التشغيلية في البنوك العالمية كانت نتيجة أخطاء داخلية يمكن تفاديها بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر. وتتراوح هذه الخسائر ما بين أعطال في الأنظمة التقنية، أو فشل في سلسلة التوريد، أو ضعف في آليات الرقابة الداخلية، وكلها عوامل يمكن تقليلها من خلال تطبيق سياسات وقائية دقيقة.

من الأسباب الأخرى كذلك تعزيز الامتثال للمعايير الدولية، إذ تُلزم المؤسسات المالية بالالتزام بمبادئ حوكمة المخاطر التي نصت عليها لجنة بازل ومعايير ISO 31000 و ISO 22301 الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال. ويُوضح العوضي (2022) أن تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية يهدف إلى ضمان التوافق التنظيمي والامتثال للأنظمة المحلية والدولية، مما يقلل من احتمالية فرض العقوبات والغرامات التنظيمية الناتجة عن الإهمال أو التقصير في إدارة الأحداث التشغيلية.

كما تُعتبر حماية السمعة المؤسسية من الدوافع الأساسية لتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية، حيث أن أي حادث تشغيلي—مثل تسرب بيانات أو توقف النظام البنكي أو حدوث احتيال داخلي—قد يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء والمستثمرين، مما ينعكس سلبًا على مكانة المؤسسة في السوق. ويشير عبد الله (2021) إلى أن حماية السمعة المؤسسية لا تقل أهمية عن حماية الأصول المادية، إذ أن استعادة ثقة العملاء بعد أزمة تشغيلية غالبًا ما تتطلب وقتًا أطول وتكلفة أعلى من تعويض الخسائر المالية المباشرة.

إضافة إلى ذلك، من الأسباب المهمة لتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، حيث تساعد عمليات تحديد وتحليل المخاطر على تحسين جودة الإجراءات التشغيلية، وإزالة الازدواجية في المهام، وتقليل الهدر في الوقت والموارد.

ويُشير اليحيى (2020) إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة فعالة للمخاطر التشغيلية تتمتع بقدر أكبر على الابتكار والتحسين المستمر في الأداء، لأنها تعتمد على مؤشرات أداء واقعية تستند إلى تحليل بيانات المخاطر السابقة.

كذلك، من الأسباب الجوهرية لاعتماد إدارة المخاطر التشغيلية تحقيق استمرارية الأعمال (Business Continuity)، إذ أن وجود نظام شامل لإدارة المخاطر التشغيلية يضمن الجاهزية المسبقة للآزمات، ويساعد في وضع خطط استجابة وتعافٍ فعالة.

ووفقًا لـ ISO 22301 (2021)، فإن التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال يُعتبر من أهم مقاييس نضج المؤسسات، لأنه يمكنها من الحفاظ على الحد الأدنى من الخدمات الأساسية أثناء الأزمات التشغيلية الكبرى.

ومن هذا المنطلق، يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع البنوك إلى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية فيما يلي:

1. تقليل الخسائر التشغيلية المحتملة الناتجة عن الأعطال أو الأخطاء.

2. التكيف مع التحول الرقمي المتسارع وضمان استمرارية الأنظمة التقنية.

3. تعزيز الامتثال التنظيمي والمعايير الدولية للمخاطر.

4. حماية السمعة المؤسسية من الانهيار في حالات الأزمات.

5. رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمليات.

6. ضمان استمرارية الأعمال واستدامة الخدمات المصرفية.

وعليه، فإن الأسباب السابقة مجتمعة تشكل الأساس المنطقي لتطبيق نظم فعّالة لإدارة المخاطر التشغيلية، باعتبارها ركيزة أساسية لاستقرار واستدامة المؤسسات المالية، وعاملاً حاسماً في تعزيز قدرتها على الصمود أمام التحديات التشغيلية المتزايدة في بيئة مصرفية معقدة ومتشعبة.

1 أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية

تُعد أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية من الركائز الأساسية التي تحدد مدى فعالية تطبيق هذا النظام داخل المؤسسات المالية، إذ تُعبّر عن الجوانب الجوهرية التي تُبنى عليها عملية إدارة المخاطر من حيث الهيكل، والعمليات، والثقافة التنظيمية، والتقنيات الداعمة. فمن خلال هذه الأبعاد يمكن قياس مدى نضج النظام المؤسسي في التنبؤ بالمخاطر ومواجهتها، ومدى تكامله مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة لضمان استمرارية الأعمال.

يشير المنصوري (2022) إلى أن الأبعاد الرئيسة لإدارة المخاطر التشغيلية تشمل: البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد التقني، والبعد الإجرائي، والبعد الرقابي، وكل منها يمثل جانباً مؤثراً في فعالية النظام ككل. إذ أن إدارة المخاطر التشغيلية لا يمكن أن تنجح دون تكامل هذه الأبعاد في إطار مؤسسي موحد يدعم اتخاذ القرار ويعزز من مرونة المؤسسة.

أولاً: البعد التنظيمي

يُعنى هذا البعد بتحديد الهيكل الإداري للمخاطر التشغيلية، وتوضيح المسؤوليات داخل المؤسسة. ويؤكد العوضي (2021) أن وجود إدارة مستقلة للمخاطر التشغيلية تابعة للإدارة العليا يُعد من أهم عوامل نجاح المنظومة، لأنها تضمن استقلالية القرارات، وتمنع تضارب المصالح، وتعزز من تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية. كما يشمل هذا البعد وضع السياسات والإجراءات التي تنظم كيفية تحديد المخاطر والإبلاغ عنها ومعالجتها، في إطار يتسق مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها العامة.

ثانياً: البعد البشري

يُعتبر العامل البشري من أكثر مصادر المخاطر التشغيلية حساسية، إذ تُظهر الدراسات أن نسبة كبيرة من الأخطاء التشغيلية ترجع إلى الإهمال أو نقص الوعي أو ضعف التدريب. ويشير الشمري (2020) إلى أن بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمخاطر يُعد أحد أهم أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية، لأن الموظفين هم خط الدفاع الأول ضد الأخطاء التشغيلية.

ويتحقق هذا البعد من خلال التدريب المستمر، وتوضيح الإجراءات، وتحفيز الالتزام بممارسات العمل الآمن والشفاف.

ثالثاً: البعد التقني

يمثل البعد التقني الركيزة الأساسية لإدارة المخاطر التشغيلية في العصر الرقمي، إذ أصبحت الأنظمة المعلوماتية والتقنيات الحديثة أداة مزدوجة — مصدرًا للمخاطر من جهة، ووسيلة لمواجهتها من جهة أخرى. ويرى اليحيى (2021) أن فعالية إدارة المخاطر التشغيلية تعتمد على مدى قدرة الأنظمة التقنية على جمع البيانات التشغيلية وتحليلها بشكل دوري، واكتشاف نقاط الضعف قبل تفاقمها. ويتضمن هذا البعد استخدام نظم مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs)، وأنظمة الإنذار المبكر، والتحليل التنبؤي لاكتشاف التهديدات.

رابعاً: البعد الإجرائي

يتعلق هذا البعد بالعمليات اليومية للمؤسسة وكيفية توثيقها وتنفيذها ومراجعتها. ويُشير أبو السعود (2020) إلى أن الإجراءات التشغيلية الموحدة (SOPs) تمثل خط الدفاع الثاني بعد العنصر البشري، لأنها تحدد المسارات الدقيقة لتنفيذ العمليات، وتُقلل من احتمالية الأخطاء أو الازدواجية. كما يشمل هذا البعد تقييم كفاءة الإجراءات وتحديثها باستمرار بما يتلاءم مع المتغيرات التشغيلية والتقنية.

خامساً: البعد الرقابي

يُعد البعد الرقابي الضمان الأساسي لنجاح إدارة المخاطر التشغيلية، إذ يوفر آليات متابعة وتقييم مستمر للأداء. ويرى الزهراني (2022) أن وجود رقابة فعالة على العمليات التشغيلية يساهم في اكتشاف الخلل مبكراً، ويعزز من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. ويتمثل هذا البعد في المراجعة الدورية للمخاطر، والتدقيق الداخلي، وتفعيل نظم التبليغ عن الأخطاء التشغيلية، بما يضمن التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر.

ومن خلال هذه الأبعاد، يتضح أن إدارة المخاطر التشغيلية ليست مجرد عملية فنية، بل نظام استراتيجي متكامل يربط بين العنصر البشري والتقني والتنظيمي لتحقيق هدف أسمى يتمثل في استمرارية الأعمال وتعزيز الثقة في قدرة المؤسسة على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

كما أن هذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة، إذ إن ضعف أحدها يؤدي بالضرورة إلى تراجع فاعلية النظام بأكمله. ولذلك، فإن نجاح البنوك العاملة في مدينة جدة في إدارة المخاطر التشغيلية يعتمد بشكل كبير على مدى تبنّيها لهذه الأبعاد وتكاملها ضمن الإطار المؤسسي الشامل.

المبحث الثاني استمرارية الأعمال

2.6 تعريف استمرارية الأعمال

يُعد مفهوم استمرارية الأعمال (Business Continuity) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمامًا واسعًا في العقدين الأخيرين، لا سيما في المؤسسات المالية والمصرفية، نتيجةً لتزايد حجم التهديدات التشغيلية والتقنية التي قد تُعطل سير الأنشطة اليومية.

فهو يمثل قدرة المؤسسة على الاستمرار في أداء عملياتها الحيوية وتقديم خدماتها الأساسية أثناء الأزمات أو الكوارث أو أي أحداث طارئة قد تؤدي إلى توقف النشاط مؤقتًا (المرزوقي، 2022). ويتجاوز المفهوم مجرد الاستجابة الفورية للطوارئ، ليشمل مجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات الوقائية التي تُعد مسبقًا، بهدف تقليل التأثير السلبي للمخاطر التشغيلية وضمان عودة العمليات إلى وضعها الطبيعي بأسرع وقت ممكن.

وقد عرّف معهد استمرارية الأعمال البريطاني (BCI, 2021) استمرارية الأعمال بأنها:

“القدرة المؤسسية على الاستعداد، والاستجابة، والتعافي من الأحداث التي تُعطل الأنشطة الحرجة، من خلال تنفيذ خطط واستراتيجيات فعّالة تضمن استمرار تقديم المنتجات والخدمات على مستوى مقبول للعملاء والمجتمع”.

بينما عرّفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO 22301:2020) استمرارية الأعمال بأنها:

“القدرة التي تُمكن المنظمة من الاستمرار في أداء وظائفها الأساسية أثناء الاضطرابات التشغيلية من خلال نهج منظم لتقييم المخاطر، وتطوير خطط استجابة وتعافي فعّالة”. ويُشير هذا التعريف إلى أن استمرارية الأعمال ليست نشاطًا طارئًا أو مؤقتًا، بل هي نظام إداري متكامل يجب أن يكون جزءًا من البنية المؤسسية الدائمة للمؤسسة.

ويرى الخالدي (2021) أن مفهوم استمرارية الأعمال لا يمكن فصله عن إدارة المخاطر التشغيلية، إذ أن الأولى تُعتبر النتيجة الطبيعية للثانية.

فالمؤسسة التي تُحسن إدارة مخاطرها التشغيلية تكون قادرة على تحقيق الاستمرارية حتى في ظل الاضطرابات، بينما

تعجز المؤسسات ذات الرقابة الضعيفة عن الحفاظ على الحد الأدنى من الأداء أثناء الأزمات. ويضيف أن استمرارية الأعمال تمثل في جوهرها القدرة التنظيمية على الصمود أمام الأحداث غير المتوقعة مثل الأعطال التقنية، أو الانقطاعات في الإمدادات، أو الكوارث الطبيعية، أو الهجمات السيبرانية.

أما الحربي (2020) فيعرّفها بأنها "منهج إداري استباقي يهدف إلى حماية العمليات الحرجة وضمان جاهزية المؤسسة لاستعادة أنشطتها بسرعة بعد أي توقف". ووفقاً لهذا التعريف، فإن جوهر استمرارية الأعمال يكمن في التحضير المسبق وليس في رد الفعل فقط، أي أن المؤسسة الفعالة هي التي تستبِق المخاطر وتُخطط لسيناريوهات مختلفة، وليس التي تكتفي بالتصدي لها بعد وقوعها.

وفي القطاع المصرفي تحديداً، تُعتبر استمرارية الأعمال من أكثر المفاهيم حساسية نظراً لاعتماد العملاء على الخدمات البنكية الرقمية والتحويلات والأنظمة المالية بشكل لحظي. ويُشير البنك المركزي السعودي (ساما، 2023) إلى أن "استمرارية الخدمات المصرفية شرط أساسي لاستقرار النظام المالي الوطني"، مؤكداً أن جميع البنوك مطالبة بوضع خطط تفصيلية لاستعادة العمليات الحرجة خلال فترة زمنية لا تتجاوز الساعات القليلة في حال حدوث خلل تشغيلي. وهذا ما يجعل مفهوم استمرارية الأعمال في البيئة المصرفية مرتبطاً مباشرةً بالثقة العامة والسمعة المؤسسية، إذ إن أي انقطاع في الأنظمة الإلكترونية قد يؤدي إلى فقدان العملاء، وتراجع مستوى الالتزام التنظيمي، وخسائر مالية فادحة.

ويرى عبد الله (2022) أن استمرارية الأعمال لا تقتصر على الأنظمة التقنية فقط، بل تشمل أيضاً الموارد البشرية، وسلاسل التوريد، والمرافق، والمعلومات، والعمليات الإدارية. فهي بذلك نظام شامل يهدف إلى الحفاظ على أداء المؤسسة عند مستويات مقبولة في جميع الظروف، مع ضمان التواصل الداخلي والخارجي الفعال أثناء الأزمات. وتُعد المرونة (Resilience) عنصراً رئيسياً في هذا المفهوم، لأنها تُعبّر عن قدرة المؤسسة على التكيف وإعادة التنظيم السريع في مواجهة الأحداث غير المتوقعة.

كما أن العديد من الباحثين مثل العتيبي (2021) والقرني (2020) يربطون بين مفهوم الاستمرارية ومفاهيم أخرى قريبة مثل "خطة التعافي من الكوارث" (Disaster Recovery Plan) و"إدارة الأزمات" (Crisis Management). إلا أن الفارق الجوهرى بين هذه المفاهيم هو أن إدارة الأزمات تُركّز على معالجة الموقف أثناء وقوعه، بينما تُركّز استمرارية الأعمال على منع توقف الأنشطة الحيوية قبل حدوث الأزمة وأثناءها وبعدها. أما خطة التعافي فهي جزء من استمرارية الأعمال، تُعنى باستعادة الأنظمة والبيانات بعد توقفها.

ومن خلال ما سبق، يمكن استخلاص أن استمرارية الأعمال هي مفهوم استراتيجي متكامل يجمع بين الوقاية والتخطيط والاستجابة والتعافي، ويهدف إلى حماية المؤسسة من الانقطاع المفاجئ وضمان استمرار خدماتها في بيئة مليئة بالمخاطر التشغيلية.

وفي إطار البنوك العاملة في مدينة جدة، تُعتبر استمرارية الأعمال مؤشراً رئيسياً على جودة إدارة المخاطر التشغيلية، حيث تمثل العلاقة بين الجاهزية التشغيلية واستمرارية الخدمات المصرفية جوهر هذه الدراسة.

2.7 أهمية استمرارية الأعمال

تكتسب استمرارية الأعمال أهمية استراتيجية متزايدة في المؤسسات المالية، وبخاصة البنوك، نظراً لما تتعرض له من مخاطر تشغيلية متكررة نتيجة الاعتماد الكبير على الأنظمة التقنية وتنوع المعاملات الإلكترونية. ففي بيئة مصرفية ديناميكية تتسم بالتنافس الحاد والرقمنة المتسارعة، أصبح الحفاظ على استمرارية العمليات ليس خياراً إدارياً، بل ضرورة وجودية تحدد مدى بقاء المؤسسة وثقة العملاء فيها.

يُشير العنزي (2022) إلى أن أهمية استمرارية الأعمال تنبع من كونها تمثل الخط الدفاعي الأخير لضمان بقاء المؤسسة عند وقوع الأزمات، إذ تُتيح للبنوك استئناف خدماتها الأساسية في أقصر وقت ممكن بعد الاضطراب. كما أنها تساهم في حماية رأس المال المعنوي المتمثل في سمعة البنك وثقة عملائه، وهو ما يصعب تعويضه بعد الانقطاع التشغيلي.

ويرى اليحيى (2021) أن استمرارية الأعمال تُعتبر مقياساً لقدرة المؤسسة على الصمود أمام الأحداث غير المتوقعة، مثل الأعطال التقنية، أو انقطاع الكهرباء، أو فشل الشبكات الإلكترونية، أو حتى الكوارث الطبيعية. فالمؤسسة التي تُخطط مسبقاً لمثل هذه الأحداث تستطيع تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن، مما يحافظ على الأداء المؤسسي ويمنع الخسائر التشغيلية.

أما الحربي (2020) فيؤكد أن أهمية استمرارية الأعمال لا تقتصر على مواجهة الأزمات، بل تشمل أيضاً تعزيز الكفاءة التشغيلية في الأوقات العادية، إذ تفرض تطبيق ممارسات إدارية وتقنية دقيقة مثل النسخ الاحتياطي للبيانات، والتدريب الدوري للموظفين، واختبار خطط الطوارئ بانتظام.

وبذلك، فإنها تخلق ثقافة مؤسسية استباقية تجعل جميع العاملين مدركين لمسؤولياتهم عند وقوع أي خلل تشغيلي. ومن الجانب التنظيمي، أكدت تعليمات البنك المركزي السعودي (ساما، 2023) أن تطبيق أنظمة فعّالة لاستمرارية الأعمال يُعد من متطلبات السلامة المصرفية الأساسية، وذلك لضمان حماية العملاء من الانقطاعات التشغيلية المفاجئة التي قد تؤثر في التعاملات المالية. كما شددت التعليمات على ضرورة وضع خطط استمرارية قطاعية تشمل جميع الإدارات والفروع لضمان التنسيق الكامل أثناء الأزمات.

وتبرز أهمية استمرارية الأعمال أيضًا في دورها في تحقيق الامتثال للمعايير الدولية، إذ تُعد معيارًا رئيسيًا في تقييم جاهزية المؤسسات المالية وفقًا لمواصفة ISO 22301.

ويُوضح الخالدي (2021) أن البنوك التي تطبق نظام استمرارية أعمال متكامل تحقق امتثالًا أفضل لمتطلبات الحوكمة المؤسسية، وتزيد من ثقة المستثمرين والمودعين على حد سواء.

من جهة أخرى، فإن استمرارية الأعمال تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات من خلال تزويد الإدارة العليا ببيانات دقيقة حول المخاطر المحتملة وسيناريوهات الاستجابة المختلفة.

ويُشير عبد الله (2022) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على نهج منظم في استمرارية الأعمال تتمتع بقدرة أكبر على التنبؤ بالاضطرابات التشغيلية واتخاذ قرارات سريعة قائمة على معلومات دقيقة.

كما أن تطبيق استمرارية الأعمال يسهم في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمرونة المؤسسية، إذ يسمح بالتحكم في المخاطر دون تعطيل العمليات، ويوفر الوقت الكافي لاستعادة الأنشطة الحيوية دون التأثير سلبًا في رضا العملاء.

فكل دقيقة توقف في الخدمات المصرفية قد تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، مما يجعل استمرارية الأعمال عنصرًا محوريًا في الحفاظ على الاستقرار المالي للبنك.

ويضيف المطيري (2022) أن من أبرز جوانب الأهمية أيضًا هو البعد الإنساني، إذ تضمن استمرارية الأعمال سلامة الموظفين وتوفير بيئة عمل آمنة حتى في الظروف الطارئة، من خلال خطط الإخلاء والتواصل الفعال وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.

ومن خلال ما سبق، يمكن تلخيص أهمية استمرارية الأعمال في النقاط الآتية:

1. ضمان استقرار العمليات والخدمات المصرفية الحيوية.
2. تعزيز الثقة المؤسسية لدى العملاء والمستثمرين.
3. تحقيق الامتثال التنظيمي والمعايير الدولية للجودة.
4. تقليل الخسائر التشغيلية الناتجة عن الاضطرابات.
5. رفع مستوى الجاهزية المؤسسية والمرونة التنظيمية.
6. تحسين استجابة الإدارة واتخاذ القرار أثناء الأزمات.

وبناءً على ما تقدم، تُعتبر استمرارية الأعمال حجر الزاوية في بقاء المؤسسات المالية في بيئة مليئة بالمخاطر التشغيلية المتغيرة. فهي ليست مجرد خطة احتياطية، بل نظام إداري متكامل يهدف إلى ضمان الاستدامة التشغيلية والمرونة

المؤسسية، وهو ما يمثل أساس العلاقة التي يبحثها هذا البحث بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.

2.8 أهداف استمرارية الأعمال

تهدف استمرارية الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تُمكن المؤسسات المالية، وبالأخص البنوك، من الصمود أمام الأزمات التشغيلية وضمان استمرارية تقديم خدماتها الحيوية دون انقطاع. وتُعتبر هذه الأهداف بمثابة الركائز التي يُبنى عليها نظام الاستمرارية المؤسسية، إذ تُوجّه السياسات والإجراءات التشغيلية نحو حماية الموارد الأساسية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التعافي السريع (المرزوقي، 2022).

ويشير العنزي (2021) إلى أن الهدف الأساسي لاستمرارية الأعمال هو الحفاظ على استدامة الخدمات الحيوية والأنشطة الأساسية للمؤسسة أثناء وقوع الكوارث أو الأزمات، بحيث يمكن الاستمرار في تلبية احتياجات العملاء والجهات التنظيمية دون انقطاع يُذكر.

ويُعد هذا الهدف من أكثر الأهداف أهمية في القطاع المصرفي نظراً لاعتماد العملاء بشكل مستمر على الخدمات الإلكترونية والتحويلات البنكية.

أما الخالدي (2020) فيوضح أن الهدف من استمرارية الأعمال يتجاوز فكرة "الاستمرار في العمل" إلى بناء منظومة متكاملة من المرونة المؤسسية (Organizational Resilience) التي تتيح للمؤسسة مواجهة الصدمات التشغيلية دون انهيار، من خلال تطوير بيئة إدارية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات والاستجابة بسرعة للمخاطر.

ويضيف الحربي (2022) أن أحد الأهداف المحورية لاستمرارية الأعمال هو تقليل آثار الانقطاع التشغيلي من خلال وضع خطط بديلة مسبقة تُحدد الإجراءات اللازمة لاستعادة العمليات في أقصر وقت ممكن.

فالمؤسسة التي تستطيع تقليل فترة التوقف إلى الحد الأدنى تضمن استمرارية ثقة العملاء وتتفادى الخسائر المالية.

ومن أهم الأهداف أيضاً حماية الأصول والموارد المؤسسية، سواء كانت بشرية أو تقنية أو مادية.

ويرى عبد الله (2022) أن استمرارية الأعمال الناجحة تضمن وجود آليات فعّالة لحماية البيانات والأنظمة

الإلكترونية والموظفين من أي تأثير مباشر للأزمات، من خلال النسخ الاحتياطي للأنظمة، وخطط الإخلاء، وتوزيع المسؤوليات التشغيلية بوضوح.

ويُشير المطيري (2023) إلى أن استمرارية الأعمال تهدف كذلك إلى ضمان الامتثال التنظيمي لمتطلبات الجهات الرقابية مثل البنك المركزي السعودي (ساما) ولجان بازل، اللتين تشترطان وجود خطط معتمدة لاستمرارية الأعمال

ضمن أنظمة الحوكمة التشغيلية للبنوك.

فالالتزام بهذه المعايير يُعزّز المصداقية المؤسسية ويُسهّم في استقرار النظام المالي الوطني.

ومن الأهداف الجوهرية الأخرى تعزيز الثقة المؤسسية، إذ أن العملاء والمستثمرين يفضلون التعامل مع مؤسسات قادرة على مواجهة الأزمات دون توقف.

ويُوضح اليحيى (2021) أن استمرارية الأعمال تُعتبر وسيلة استراتيجية لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وزيادة ولاء العملاء، خاصة عندما تُثبت قدرتها على تقديم الخدمات المصرفية حتى أثناء الظروف الطارئة.

كما تهدف استمرارية الأعمال إلى تحسين عملية صنع القرار أثناء الأزمات، من خلال توفير قاعدة بيانات دقيقة وآلية واضحة للتواصل بين الإدارات المختلفة.

وهذا الهدف يرتبط مباشرة بالقدرة على التحكم في المعلومات التشغيلية أثناء الأزمات، مما يُسهّم في اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة.

ومن الأهداف الفنية كذلك تحقيق التكامل بين إدارة المخاطر التشغيلية وإدارة استمرارية الأعمال، إذ يُعد هذا التكامل عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسة.

ويُشير (ISO 22301 (2020) إلى أن الربط بين إدارة المخاطر والاستمرارية يُوفّر رؤية شاملة للمخاطر التشغيلية ويساعد على وضع خطط استجابة أكثر واقعية ومرونة.

ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لاستمرارية الأعمال كما يلي:

1. الحفاظ على استدامة العمليات والخدمات الحيوية أثناء الأزمات التشغيلية.
2. تقليل فترة التوقف والخسائر الناتجة عنها من خلال خطط بديلة فعّالة.
3. حماية الأصول المادية والبشرية والمعلوماتية للمؤسسة.
4. ضمان الامتثال التنظيمي للمعايير المحلية والدولية.
5. تعزيز الثقة المؤسسية والسمعة المصرفية.
6. رفع كفاءة اتخاذ القرار وتحسين جاهزية المؤسسة للأزمات.
7. تحقيق التكامل بين استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر التشغيلية.

وعليه، فإن تحقيق هذه الأهداف يُعد خطوة أساسية نحو بناء مؤسسات مالية أكثر استدامة ومرونة. وفي ضوء طبيعة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة بمدينة جدة، فإن التزام هذه البنوك بأهداف استمرارية الأعمال يُعتبر مكوناً رئيسياً في استقرار النظام المصرفي المحلي وضمان استدامة النمو المالي في بيئة تنافسية وسريعة التغير.

2.9 مراحل استمرارية الأعمال

تُعد استمرارية الأعمال عملية متكاملة تمر بعدة مراحل مترابطة تهدف في مجموعها إلى ضمان قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات التشغيلية والحفاظ على استدامة أنشطتها الحيوية. ويشير الخالدي (2021) إلى أن هذه المراحل ليست إجراءات منفصلة، بل هي دورة مستمرة من التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين، تُمارَس بشكل دوري لضمان جاهزية المؤسسة لأي طارئ. وتتمثل أهم هذه المراحل فيما يأتي:

أولاً: مرحلة تحليل التأثير في الأعمال (Business Impact Analysis)

تُعد هذه المرحلة الخطوة الأولى في عملية استمرارية الأعمال، وتهدف إلى تحديد الأنشطة الحيوية التي يجب الحفاظ عليها أثناء الأزمات. ويوضح المطيري (2022) أن تحليل التأثير في الأعمال يُستخدم لتقدير حجم الخسائر المحتملة الناتجة عن توقف العمليات، سواء كانت خسائر مالية أو تشغيلية أو سمعة مؤسسية، كما يحدد الزمن الأقصى المقبول لانقطاع الخدمة. (Maximum Tolerable Downtime - MTD) وفي البنوك، تشمل هذه المرحلة دراسة تأثير تعطّل الأنظمة المصرفية، أو انقطاع خدمات الإنترنت البنكي، أو توقف أنظمة الصرافات، على العملاء والمعاملات اليومية.

ثانياً: مرحلة تقييم المخاطر التشغيلية (Risk Assessment)

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد مصادر المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر في العمليات الحرجة، سواء كانت داخلية أو خارجية. ويشير عبد الله (2021) إلى أن هذه الخطوة تتضمن تحليل احتمالية وقوع الأحداث التشغيلية مثل الأخطاء البشرية، أو الأعطال التقنية، أو الهجمات السيبرانية، وتقييم تأثيرها في الأداء العام للمؤسسة. ويُعتبر هذا التقييم الأساس الذي تُبنى عليه خطط الاستمرارية لاحقاً، لأنه يُحدد أولويات الحماية والتدخل.

ثالثاً: مرحلة تخطيط الاستمرارية (Business Continuity Planning)

في هذه المرحلة يتم إعداد الخطط التفصيلية لاستجابة المؤسسة للأزمات. ويوضح العنزي (2022) أن تخطيط الاستمرارية يشمل تصميم الاستراتيجيات والإجراءات الخاصة بحماية الأنشطة

الحيوية، وتحديد الموارد المطلوبة، والجهات المسؤولة عن التنفيذ، وآليات الاتصال أثناء الطوارئ. وفي المؤسسات المصرفية، تتضمن هذه الخطط عادة إعداد مراكز تشغيل بديلة (Backup Sites) ، وأنظمة احتياطية لحفظ البيانات، وتحديد قنوات تواصل داخلية وخارجية فعالة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ والتطبيق (Implementation & Execution)

تُعد هذه المرحلة جوهر عملية الاستمرارية، حيث يتم تحويل الخطط المكتوبة إلى إجراءات فعلية على أرض الواقع. ويشير الحربي (2020) إلى أن التنفيذ الفعال يتطلب تنسيقاً عالياً بين جميع الإدارات، وتدريب الموظفين على أدوارهم أثناء الأزمات، والتأكد من جاهزية الأنظمة التقنية والبنية التحتية. وتُعد هذه المرحلة اختباراً حقيقياً لقدرة المؤسسة على التحرك السريع دون تعطيل العمليات الحيوية.

خامساً: مرحلة الاختبار والتدريب (Testing & Training)

يؤكد الزهراني (2021) أن الخطط التي لا يتم اختبارها بانتظام تصبح غير فعالة عند الحاجة إليها. لذلك، يُعد التدريب العملي على سيناريوهات مختلفة للأزمات جزءاً أساسياً من نظام استمرارية الأعمال. ويتم خلال هذه المرحلة إجراء اختبارات ميدانية دورية، مثل محاكاة انقطاع النظام البنكي أو إخلاء الفروع، للتأكد من كفاءة الإجراءات واستجابة الموظفين.

سادساً: مرحلة المراجعة والتحسين المستمر (Review & Continuous Improvement)

تُعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل استمرارية الأعمال لأنها تضمن بقاء النظام محدثاً ومتوافقاً مع التغيرات التنظيمية والتقنية. ويشير (2020) ISO 22301 إلى أن المؤسسات يجب أن تراجع بانتظام نتائج الاختبارات والتقارير التشغيلية وتحديث خططها بناءً على الدروس المستفادة. فالمؤسسة التي لا تُحدث خططها تفقد تدريجياً قدرتها على التعامل مع التهديدات الجديدة

ومن خلال ما سبق، يتضح أن نجاح استمرارية الأعمال يعتمد على تكامل هذه المراحل مع إدارة المخاطر التشغيلية. فكل مرحلة تُغذي الأخرى بالمعلومات، وتشكل معاً دورة متكاملة من التنبؤ، والاستعداد، والاستجابة، والتعافي. وفي ضوء طبيعة بيئة البنوك العاملة في مدينة جدة، يُمكن القول إن المؤسسات التي تطبق هذه المراحل بشكل منهجي تُحقق مستوى أعلى من الجاهزية التشغيلية والمرونة المؤسسية في مواجهة الأزمات.

العقبات التي تواجه استمرارية الأعمال

على الرغم من الأهمية البالغة لاستمرارية الأعمال في الحفاظ على استقرار المؤسسات المالية، إلا أن تطبيقها الفعلي يُواجه مجموعة من العقبات والتحديات التي تُعيق فاعلية النظام وتحدّ من قدرته على تحقيق أهدافه. ويشير عبد الله (2022) إلى أن هذه العقبات تختلف في طبيعتها وحدّتها من مؤسسة إلى أخرى، لكنها تتشابه في كونها ترتبط بالعوامل التنظيمية، والبشرية، والتقنية، والمالية، مما يجعل من الضروري معالجتها بأسلوب متكامل يضمن استدامة الاستمرارية المؤسسية.

أولاً: العقبات التنظيمية والإدارية

تُعد العقبات التنظيمية من أبرز المعوقات التي تواجه استمرارية الأعمال، حيث تعاني بعض المؤسسات من ضعف في الهياكل الإدارية وعدم وضوح الصلاحيات أثناء الأزمات. ويُوضح الحربي (2020) أن غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة أو عدم وجود لجنة مركزية لإدارة الأزمات يؤدي إلى تضارب القرارات وتأخر الاستجابة. كما أن بعض المؤسسات لا تدمج خطط استمرارية الأعمال في استراتيجياتها العامة، مما يجعلها مجرد وثائق شكلية لا تُفعّل فعلياً عند وقوع الطوارئ. ويُشير الزهراني (2021) إلى أن نقص الدعم من الإدارة العليا يُعد من أكبر التحديات، لأن غياب الالتزام الإداري يجعل تطبيق استمرارية الأعمال ضعيفاً وغير مؤسسي.

ثانياً: العقبات التقنية

تُمثل العقبات التقنية تحدياً رئيسياً أمام تطبيق فعال لاستمرارية الأعمال، إذ تعتمد المؤسسات المصرفية بدرجة كبيرة على الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات المركزية. ويُشير المطيري (2022) إلى أن ضعف البنية التحتية التقنية، أو بطء الأنظمة الاحتياطية، أو عدم توافق البرمجيات المستخدمة مع خطط الاستجابة يُمكن أن يؤدي إلى فشل النظام عند أول اختبار حقيقي للأزمة. كما أن انعدام التنسيق بين فرق تقنية المعلومات وإدارة المخاطر يؤدي إلى تأخر استعادة الأنظمة بعد الأعطال، مما يزيد من فترة التوقف التشغيلية.

ثالثاً: العقبات البشرية

العنصر البشري يُعتبر في الوقت نفسه جزءاً من الحل وجزءاً من المشكلة في استمرارية الأعمال. فالكثير من المؤسسات تُعاني من نقص الوعي لدى الموظفين حول أدوارهم أثناء الأزمات، إضافةً إلى ضعف التدريب على إجراءات الطوارئ. ويُوضح العنزي (2021) أن مقاومة بعض الموظفين للتغيير أو عدم إدراكهم لأهمية الاستمرارية يضعف فعالية

النظام بأكمله.

كما أن ارتفاع معدل دوران الموظفين في بعض المؤسسات يؤدي إلى فقدان الخبرات المتراكمة في إدارة الأزمات التشغيلية.

رابعاً: العقبات المالية

من التحديات الشائعة أيضاً نقص التمويل المخصص لتطبيق خطط الاستمرارية، حيث ترى بعض المؤسسات أن الاستثمار في مراكز تشغيل احتياطية أو أنظمة نسخ احتياطي غير ضروري حتى وقوع الأزمة. ويُشير الخالدي (2021) إلى أن غياب الميزانيات الكافية يجعل المؤسسات تُطبق استمرارية الأعمال بشكل جزئي أو رمزي، مما يُضعف من قدرة النظام على التعامل مع الأزمات الفعلية. كما أن عدم تخصيص موارد مالية لتدريب الموظفين أو تحديث الأنظمة يؤدي إلى تقادم الخطط وصعوبة تنفيذها بفعالية.

خامساً: العقبات الاتصالية والتنسيقية

يؤكد عبد العزيز (2022) أن ضعف قنوات الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات يُعد من أبرز العوائق التي تواجه تنفيذ خطط الاستمرارية.

ففي حال عدم وضوح آليات التواصل بين الإدارات أو غياب خطة اتصال طارئة، يُمكن أن تنتشر المعلومات المتضاربة، مما يخلق ارتباكاً إدارياً ويؤثر على استجابة المؤسسة.

كما أن غياب التعاون بين الإدارات الفنية والقيادية يُضعف من القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة.

سادساً: العقبات الخارجية

تتعرض المؤسسات أحياناً لعقبات خارجية لا تملك السيطرة عليها، مثل انقطاع الكهرباء، أو الكوارث الطبيعية، أو الهجمات السيبرانية، أو التغيرات التنظيمية المفاجئة التي تفرضها الجهات الرقابية. ويُوضح اليحيى (2023) أن هذه العقبات تتطلب جاهزية عالية وخطط طوارئ متعددة السيناريوهات، خاصة في بيئة مصرفية متشابكة تعتمد على البنية التحتية الوطنية والتقنية المشتركة.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن العقبات التي تواجه استمرارية الأعمال لا تتعلق بضعف المفهوم ذاته، بل بطريقة تطبيقه داخل المؤسسات.

فالمؤسسة التي تُدرك أهمية التكامل بين العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية هي الأقدر على التغلب على هذه العقبات وتحولها إلى فرص للتحسين.

وفي ضوء بيئة البنوك العاملة في مدينة جدة، يُعتبر التغلب على هذه التحديات عاملاً أساسياً في تحقيق الجاهزية التشغيلية والاستدامة المؤسسية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء عليه في سياق العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال.

2.10 خصائص استمرارية الأعمال

تتسم استمرارية الأعمال بمجموعة من الخصائص التي تُميزها عن غيرها من الأنظمة الإدارية والتشغيلية، وتجعلها أداة استراتيجية فعّالة لضمان مرونة واستدامة المؤسسات في مواجهة الأزمات. ويشير العنزي (2021) إلى أن هذه الخصائص تُعبّر عن السمات الجوهرية التي تحدد نجاح تطبيق نظام الاستمرارية، وتُبرز مدى نضج المؤسسة في التعامل مع المخاطر التشغيلية والبيئية. وتتداخل هذه الخصائص لتشكّل معاً إطاراً تكاملياً بين الجاهزية التشغيلية، والتخطيط الاستباقي، والمرونة المؤسسية.

أولاً: خاصية المرونة المؤسسية (Organizational Resilience)

تُعد المرونة المؤسسية من أبرز خصائص استمرارية الأعمال، وتعني قدرة المؤسسة على التكيف مع الأحداث غير المتوقعة وإعادة ترتيب عملياتها بسرعة دون فقدان السيطرة التشغيلية. ويوضح عبد الله (2022) أن المؤسسات المرنة لا تكتفي بمواجهة الأزمات، بل تستخدمها كفرص لتحسين أدائها وأنظمتها التشغيلية. وفي البنوك، تتجلى هذه المرونة في سرعة تحويل العمليات إلى أنظمة احتياطية أو نقلها إلى مواقع بديلة دون التأثير على العملاء.

ثانياً: خاصية الاستباقية (Proactivity)

تُشير الاستباقية إلى قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. ويُشير الحربي (2020) إلى أن هذه الخاصية تُميز المؤسسات ذات الأنظمة الناضجة في إدارة المخاطر، إذ تعتمد على تحليل البيانات السابقة لتحديد مؤشرات الإنذار المبكر (Early Warning Indicators) التي تنبّه باحتمال وقوع الخطر. فكلما كانت المؤسسة أكثر استباقية، كانت قدرتها على الحفاظ على استمرارية العمليات أكبر.

ثالثاً: خاصية الشمولية والتكامل (Integration & Inclusiveness)

يُوضح المطيري (2022) أن استمرارية الأعمال لا يمكن أن تُنفذ في إدارة واحدة أو قسم منفصل، بل يجب أن تشمل جميع الإدارات والأنشطة الحيوية داخل المؤسسة.

فهي تُعتبر نظامًا شاملاً يتكامل مع إدارة المخاطر التشغيلية، والأمن السيبراني، وإدارة الأزمات، والموارد البشرية. وتُحقق الشمولية من خلال إشراك جميع الإدارات في وضع الخطط وتنفيذها واختبارها بشكل دوري.

رابعًا: خاصية الجاهزية التشغيلية (Operational Readiness)

تُعتبر الجاهزية التشغيلية مقياسًا عمليًا لمدى استعداد المؤسسة للتعامل مع الأزمات. ويُشير الزهراني (2021) إلى أن المؤسسات التي تمتلك خطط استمرارية مكتوبة دون تدريب فعلي لا تُعد جاهزة فعليًا. وتتحقق الجاهزية من خلال التمرين الدوري، واختبار الأنظمة الاحتياطية، وضمان توفر الموارد البشرية والتقنية الكافية في جميع الأوقات.

خامسًا: خاصية الاستمرارية الزمنية (Temporal Continuity)

تُعبّر هذه الخاصية عن قدرة المؤسسة على الحفاظ على أنشطتها في جميع مراحل الأزمة — قبلها وأثناءها وبعدها. ويرى اليحيى (2023) أن هذه الخاصية تجعل استمرارية الأعمال أكثر من مجرد خطة قصيرة الأمد، بل عملية مستمرة تتطور بمرور الوقت وفقًا للمتغيرات التشغيلية والتقنية. وفي القطاع المصرفي، تتجسد هذه الخاصية في وجود خطط مرحلية تشمل الاستعداد للأزمة، وإدارتها، واستعادة العمليات بعد انتهاءها.

سادسًا: خاصية التحسين المستمر (Continuous Improvement)

تُشير هذه الخاصية إلى التحديث الدوري لأنظمة وخطط الاستمرارية بناءً على التجارب السابقة والدروس المستفادة. ويُوضح (ISO 22301 (2020) أن التحسين المستمر يُعتبر مؤشرًا رئيسيًا على فعالية نظام استمرارية الأعمال، لأنه يضمن توافقه مع التطورات التقنية والتغيرات التنظيمية. فالمؤسسة التي تُراجع وتُحدث خططها باستمرار هي المؤسسة القادرة على الحفاظ على استدامتها على المدى الطويل.

سابعًا: خاصية الاتصالات الفعالة (Effective Communication)

تُعد الاتصالات الفعالة أثناء الأزمات من أهم خصائص استمرارية الأعمال، لأنها تضمن توجيه الجهود نحو أهداف موحدة وتقلل من حالة الارتباك. ويُشير الخالدي (2021) إلى أن وجود نظام اتصال داخلي واضح وخطة تواصل خارجية مع الجهات التنظيمية والعملاء يُسهم في تعزيز سرعة الاستجابة والشفافية المؤسسية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن خصائص استمرارية الأعمال تُعبّر عن منظومة ديناميكية متكاملة تتفاعل فيها المرونة مع الجاهزية والاستباقية لتشكل أساس القدرة المؤسسية على الصمود. وفي بيئة البنوك العاملة في مدينة جدة، تمثل هذه الخصائص مقياساً مهماً لمدى نضج المؤسسات المصرفية في إدارة الأزمات التشغيلية وتحقيق الاستدامة الفعلية لأنشطتها المالية والخدمية.

2.11 تطوير استمرارية الأعمال

تُعد استمرارية الأعمال من المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، إذ انتقلت من كونها مجرد إجراءات طارئة تُنفذ أثناء الكوارث إلى منهج إداري متكامل يُدمج ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات. ويشير الحربي (2020) إلى أن تطور مفهوم استمرارية الأعمال جاء نتيجة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وزيادة اعتماد المؤسسات على الأنظمة التقنية، مما جعل من الضروري تطوير استراتيجيات جديدة تضمن الاستدامة التشغيلية في مواجهة الأزمات المختلفة.

في بدايات ظهور هذا المفهوم في الثمانينيات، كان يُنظر إلى استمرارية الأعمال على أنها خطط استجابة للكوارث الطبيعية فقط مثل الحرائق أو الفيضانات. غير أن التغيرات الاقتصادية والتقنية خلال التسعينيات أدت إلى توسع المفهوم ليشمل المخاطر التشغيلية والتقنية، مثل تعطل الأنظمة المعلوماتية أو فقدان البيانات الحساسة. ويُشير عبد الله (2021) إلى أن أحداثاً عالمية كبرى مثل هجمات الحادي عشر من سبتمبر عام 2001 والأزمات المالية اللاحقة دفعت المؤسسات إلى إدراك أن المخاطر قد تأتي من أي مصدر، وأن بقاءها يعتمد على مدى جاهزيتها لاستمرار عملياتها دون انقطاع.

ومع تطور التكنولوجيا والاعتماد الكبير على الخدمات الرقمية، تطورت استمرارية الأعمال لتشمل الأمن السيبراني وحماية البيانات واستعادة الأنظمة التقنية. ويرى المطيري (2022) أن البنوك تحديداً كانت من أكثر القطاعات التي ساهمت في تطوير المفهوم من خلال تبني معايير دولية مثل ISO 22301 التي وضعت إطاراً متكاملًا يربط بين تحليل المخاطر، وخطط الطوارئ، واستعادة الأنشطة التشغيلية.

كما ساهمت اتفاقيات بازل (BIS) في ترسيخ مفهوم استمرارية الأعمال داخل المؤسسات المالية، من خلال إلزام البنوك بوضع خطط تفصيلية لاستعادة العمليات الحساسة خلال فترة زمنية محددة بعد أي أزمة تشغيلية. ويوضح العنزي (2022) أن هذه التطورات جعلت من استمرارية الأعمال وظيفة دائمة في البنوك، تُدار بواسطة فرق متخصصة، وليست مجرد نشاط يُفعل عند الحاجة فقط.

وفي العقد الأخير، ومع التحول الرقمي المتسارع وانتشار الخدمات المصرفية الإلكترونية، شهدت استمرارية الأعمال مرحلة جديدة من التطوير تُعرف بالاستمرارية الذكية. (Smart Continuity) ويُشير اليحيى (2023) إلى أن هذا المفهوم يعتمد على استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في التنبؤ بالمخاطر وتشغيل أنظمة الطوارئ تلقائيًا عند ظهور مؤشرات الخطر. كما أصبحت المؤسسات تستخدم أنظمة السحابة الإلكترونية (Cloud Systems) لتخزين البيانات وضمان الوصول إليها في أي وقت ومن أي موقع، مما زاد من كفاءة استمرارية العمليات المصرفية.

وتُعتبر جائحة كوفيد-19 (2020) نقطة تحول بارزة في تطوير مفهوم استمرارية الأعمال، إذ كشفت عن أهمية وجود أنظمة مرنة تسمح بالعمل عن بُعد واستمرار تقديم الخدمات في ظل الانقطاعات الشاملة. ويُوضح الزهراني (2021) أن هذه الأزمة أعادت صياغة أولويات المؤسسات، وجعلت استمرارية الأعمال جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، وليس مجرد استجابة للأزمات.

وفي السياق المحلي، ساهم البنك المركزي السعودي (ساما) في تطوير استمرارية الأعمال داخل القطاع المصرفي من خلال إصدار أدلة إرشادية متخصصة مثل "إطار عمل استمرارية الأعمال للبنوك السعودية" الذي يؤكد على ضرورة التكامل بين الاستمرارية والمخاطر التشغيلية. ويلزم الإطار البنوك بتصميم خطط واضحة للتعافي من الأزمات، وتدريب الموظفين عليها بشكل دوري، وإجراء اختبارات واقعية لضمان فعاليتها.

ويُشير عبد العزيز (2022) إلى أن التطوير المستمر لاستمرارية الأعمال يتطلب نهجًا مؤسسيًا قائمًا على التعلم التنظيمي والتحسين المستمر، حيث تُحلل المؤسسات كل أزمة مرّت بها لاستخلاص الدروس وتحديث خططها. فالمؤسسة التي تتعامل مع الأزمات كفرص للتحسين قادرة على تطوير نظام استمرارية أعمال ديناميكي يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية.

وعليه، يُمكن القول إن تطور مفهوم استمرارية الأعمال مرّ بعدة مراحل انتقالية، من الاستجابة المحدودة إلى الإدارة الشاملة، ومن الخطط الورقية إلى الأنظمة الذكية المدعومة بالتقنية. وفي الوقت الراهن، تُعد استمرارية الأعمال عنصرًا استراتيجيًا رئيسيًا في ضمان بقاء المؤسسات المالية واستقرارها في بيئة محفوفة بالمخاطر التشغيلية.

أما في البنوك العاملة بمدينة جدة، فقد ساهم التطوير المستمر لاستمرارية الأعمال في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات التشغيلية، وضمان استدامة الخدمات المصرفية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

2.12 أبعاد استمرارية الأعمال

تُعد أبعاد استمرارية الأعمال من الركائز الأساسية التي تُحدد مدى نجاح تطبيقها داخل المؤسسات، إذ تمثل الجوانب الرئيسة التي يجب التركيز عليها لضمان استدامة العمليات الحيوية أثناء الأزمات. ويشير الحربي (2021) إلى أن هذه الأبعاد تجسد مكونات النظام الإداري لاستمرارية الأعمال، وتُساعد في قياس جاهزية المؤسسة وقدرتها على الصمود أمام المخاطر التشغيلية، من خلال تفعيل التكامل بين الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية.

ويرى العنزي (2022) أن أبعاد استمرارية الأعمال تتنوع باختلاف طبيعة المؤسسات، إلا أن أبرزها يتمثل في: البعد الإداري، والبعد البشري، والبعد التقني، والبعد الزمني، والبعد المالي، والبعد الاتصالي، وجميعها تتفاعل لتشكل الإطار المتكامل لاستمرارية الأعمال داخل المؤسسات المالية.

أولاً: البعد الإداري (Managerial Dimension)

يُعتبر هذا البعد الأساس الذي تُبنى عليه جميع الأبعاد الأخرى، إذ يركز على القيادة والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات وضمان استمرارية العمليات. ويوضح الزهراني (2021) أن الإدارة العليا تتحمل المسؤولية المباشرة في دعم استمرارية الأعمال من خلال اعتماد السياسات والإجراءات اللازمة وتخصيص الموارد المناسبة. ويشمل هذا البعد وضع هيكل تنظيمي واضح لإدارة الاستمرارية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتفعيل آليات المراقبة والتقييم المستمر.

ثانياً: البعد البشري (Human Dimension)

يُعد العنصر البشري حجر الأساس في نجاح أي نظام لاستمرارية الأعمال. ويشير عبد الله (2022) إلى أن جاهزية العاملين ومعرفتهم بأدوارهم أثناء الأزمات تُعتبر من أهم عوامل الحفاظ على الأداء المؤسسي.

كما يتضمن هذا البعد تدريب الموظفين على الإجراءات التشغيلية البديلة، وتنمية مهاراتهم في التعامل مع المواقف الطارئة، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والمسؤولية. وفي البنوك، يُعد العامل البشري خط الدفاع الأول في مواجهة الأزمات، سواء التقنية أو التشغيلية أو التنظيمية.

ثالثاً: البعد التقني (Technological Dimension)

في ظل التحول الرقمي السريع، يُعتبر البعد التقني من أكثر أبعاد استمرارية الأعمال أهمية، لأنه يُمثل البنية التحتية التي تُعتمد عليها العمليات المصرفية كافة.

ويوضح المطيري (2023) أن جاهزية الأنظمة التقنية، وتوفر النسخ الاحتياطية، وسرعة استعادة البيانات تمثل

عوامل حاسمة في نجاح الاستمرارية.

كما يشمل هذا البعد استخدام حلول السحابة الإلكترونية، وأدوات الأمن السيبراني، وتقنيات المراقبة التنبؤية التي تُقلل من احتمالية الانقطاع أو التعطل المفاجئ.

رابعاً: البعد الزمني (Temporal Dimension)

يُشير اليحيي (2023) إلى أن إدارة الوقت تُعد من العناصر الجوهرية في استمرارية الأعمال، إذ أن قدرة المؤسسة على تقليل زمن الانقطاع (Downtime) تُحدد مدى فاعلية نظامها الاستمراري.

ويتم في هذا البعد تحديد الأطر الزمنية المسموح بها لاستعادة العمليات، وتقدير مدة الانقطاع القصوى المقبولة لكل نشاط حيوي.

فكلما كان زمن الاستجابة أقصر، كلما زادت ثقة العملاء والمستثمرين بقدرة المؤسسة على الصمود.

خامساً: البعد المالي (Financial Dimension)

يُعتبر البعد المالي مكوناً أساسياً في منظومة استمرارية الأعمال، لأنه يُحدد الإمكانيات الاقتصادية المتاحة لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات.

ويوضح الخالدي (2021) أن التمويل الكافي يُمثل شرطاً لنجاح الاستمرارية، إذ تحتاج المؤسسات إلى موارد مالية لتأمين مراكز تشغيل بديلة، وتحديث الأنظمة التقنية، وتنفيذ برامج التدريب والتوعية.

كما أن وجود مخصص مالي للطوارئ يُعد من مؤشرات النضج المؤسسي في تطبيق نظام استمرارية الأعمال.

سادساً: البعد الاتصالي (Communication Dimension)

الاتصال الفعال أثناء الأزمات هو العمود الفقري لأي خطة استمرارية ناجحة.

ويشير عبد العزيز (2022) إلى أن هذا البعد يُعنى بوضع آليات اتصال داخلية وخارجية واضحة تُسهم في ضمان تدفق المعلومات الصحيحة بين الإدارات والجهات التنظيمية والعملاء.

ويتضمن هذا البعد إنشاء قنوات تواصل بديلة، وتعيين متحدث رسمي أثناء الأزمات، وتفعيل نظم الإنذار المبكر التي تُنبه الموظفين بأي خلل تشغيلي.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن هذه الأبعاد الستة تشكل منظومة مترابطة تهدف إلى تحقيق الغاية الكبرى لاستمرارية

الأعمال وهي الاستدامة التشغيلية (Operational Sustainability)

ويُشير (2020) ISO 22301 إلى أن نجاح تطبيق استمرارية الأعمال يعتمد على تكامل هذه الأبعاد، بحيث تُدار الموارد البشرية والتقنية والمالية والإدارية ضمن إطار زمني واتصالي موحد يضمن سرعة الاستجابة والعودة إلى الوضع

الطبيعي بأقل الخسائر الممكنة.

وفي ضوء ما تقدم، يُمكن القول إن البنوك العاملة في مدينة جدة تُعد نموذجاً واقعياً لتطبيق هذه الأبعاد عملياً، نظراً

لالتزامها بتعليمات البنك المركزي السعودي المتعلقة باستمرارية الأعمال، وتبنيها للمعايير الدولية التي تُعزز من

جاهزيتها ومرونتها التشغيلية في مواجهة الأزمات والمخاطر التشغيلية المحتملة.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3 - منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة في مدينة جدة. يسمح هذا المنهج بجمع البيانات من المبحوثين كما هي في الواقع، وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج التي تسهم في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

تمثلت المتغيرات المستقلة في:

- مخاطر الوثائق والمعلومات.
- مخاطر السمعة التنظيمية.
- مخاطر الثقافة التنظيمية والتعليمية.
- مخاطر الموارد البشرية.

أما المتغير التابع فهو نجاح التطوير التنظيمي ممثلًا في أبعاده (التخطيط الاستراتيجي - تطوير المخطط - تكيف العاملين).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة الإلكترونية التي وُضعت على أفراد عينة البحث من موظفي البنوك العاملة في جدة، وتم استخدام برنامج (SPSS الإصدار 22) لتحليل البيانات. واشتمل التحليل الإحصائي على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية مثل: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا لاختبار الثبات، ومعامل بيرسون للارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

أظهر اختبار الثبات الداخلي (Reliability) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة تراوحت بين 0.559 و0.869 (وهي قيم تشير إلى درجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، مما يدل على صلاحية أداة الدراسة لتحقيق أهداف البحث بدقة وموثوقية).

3.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالي من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية بمدينة جدة، والذين يمثلون الفئة المستهدفة في موضوع الدراسة المعنون بـ "أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال". ولغرض تحقيق أهداف البحث، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي البنوك، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (205) استبانة، جرى استبعاد بعضها لعدم اكتمالها أو عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

وبعد المراجعة النهائية، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (204 استبانة)، بنسبة استجابة بلغت 99.5% وهي نسبة مرتفعة تُعد مناسبة جدًا لأغراض التحليل الإحصائي.

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخلصة من أفراد العينة، وتم إدخال جميع الاستجابات ومعالجتها للتحقق من صدقها وثباتها قبل البدء في التحليل الوصفي والاستدلالي. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، مثل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الارتباط بين المتغيرات.

جدول (1) العينة الصالحة للتحليل

الاستبانات	النسبة من العينة الموزعة
الاستبانات الموزعة	205
الاستبانات المسترجعة	204
الاستبانات المستبعدة	1
الاستبانات الصالحة للتحليل	204

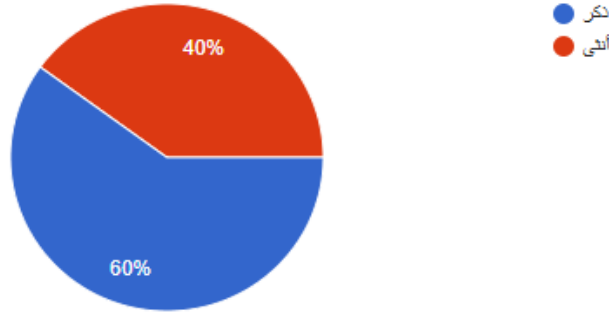
يتبيّن من الجدول (1) أعلاه أن نسبة الاستجابة بلغت (99.5%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على تعاون كبير من أفراد العينة واستيعابهم لأهمية موضوع البحث، مما يعزز من مصداقية النتائج التي تم الحصول عليها.

3.2 خصائص العينة الشخصية والوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى توضيح الخصائص الديموغرافية للمبحوثين من موظفي البنوك العاملة في مدينة جدة، وذلك لفهم تركيبة العينة وتحليل استجاباتها بدقة. اعتمدت الدراسة على أربعة متغيرات رئيسية تمثلت في (الجنس، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وتم عرض نتائجها في الجداول التالية:

الجدول (2) أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	102	ذكر
40%	80	أنثى
100%	200	الاجمالي



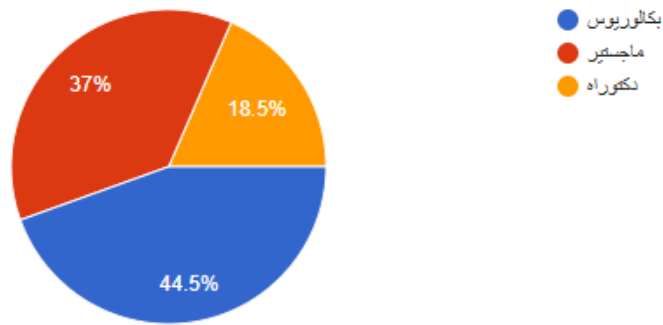
شكل (2) حسب النوع الاجتماعي

التحليل:

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (60%) مقابل (40%) من الإناث، مما يشير إلى أن بيئة العمل المصرفية في جدة يغلب عليها الطابع الذكوري، وهو ما يتوافق مع طبيعة الوظائف المصرفية التي تتطلب تعاملًا مباشرًا مع العملاء والعمليات المالية اليومية.

الجدول (3) أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي

المؤهل الأكاديمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	89	44.5%
ماجستير	74	37%
دكتوراه	37	18%
الاجمالي	200	100%



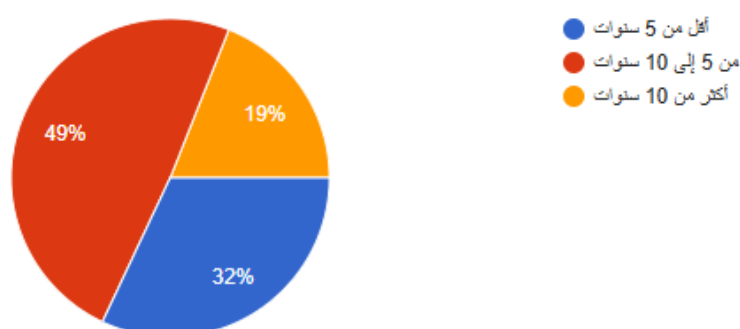
الشكل (3) حسب المؤهل الأكاديمي

التحليل:

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (44.5%)، تليهم فئة الماجستير بنسبة (37%)، ثم الدكتوراه بنسبة (18.5%) وهذا يعكس أن أغلب المشاركين من أصحاب المؤهلات الأكاديمية العليا، مما يعزز من جودة استجاباتهم وقدرتهم على تقييم واقع إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في بيئة العمل المصرفية بدقة علمية وموضوعية.

الجدول (4) أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	64	32%
من 5 الى 10 سنوات	98	49%
اكثر من 10 سنوات	38	19%
الإجمالي	200	100%



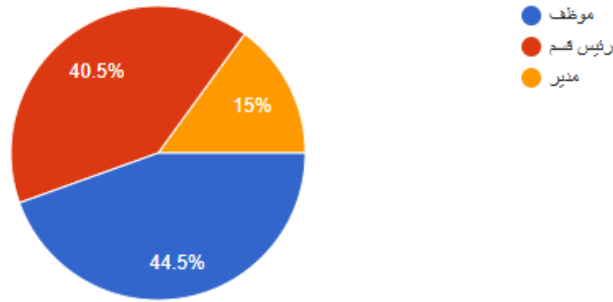
الشكل (4) حسب سنوات الخبرة

التحليل:

يتضح أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 5 و10 سنوات بنسبة (49%)، تليها فئة اقل من 5 سنوات بنسبة (32%) مما يدل على أن معظم المشاركين لديهم خبرة عملية كافية تؤهلهم لفهم وتقييم ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية داخل البنوك.

الجدول (5) أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
44.5%	89	موظف
40.5%	81	رئيس قسم
15%	30	مدير
100%	200	الاجمالي



الشكل (5) حسب نوع المسمى الوظيفي

التحليل:

يوضح الجدول أن غالبية المشاركين يشغلون وظائف في المستوى التنفيذي الموظفين بنسبة (44.5%) يليهم رئيس القسم بنسبة (40.5%) ثم المدراء بنسبة (15%) مما يعكس تمثيلاً متوازناً لمختلف المستويات الإدارية داخل البنوك، ويضمن شمولية وجهات النظر حول إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لما تتميز به من دقة وسرعة في الوصول إلى المبحوثين وسهولة تحليل نتائجها إحصائيًا.

وقد صُممت الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث "أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة".

تكوّنت الاستبانة من ستة محاور رئيسية شملت مختلف جوانب إدارة المخاطر التشغيلية وأبعاد استمرارية الأعمال، حيث تضمن كل محور أربع عبارات تقيس بُعدًا محددًا من أبعاد الظاهرة قيد الدراسة. وبذلك بلغ إجمالي عدد العبارات في الاستبانة (24 عبارة) صيغت بطريقة واضحة ومباشرة لقياس آراء المبحوثين حول الممارسات الفعلية داخل بيئة العمل المصرفية.

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الأفراد، وفق التدرج التالي:

(1) أعارض بشدة – (2) أعارض – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة.

تضمّنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: فقرات الدراسة المتعلقة بمحاور البحث الستة.

وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكّمين الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال للتأكد من وضوح العبارات وسلامة صياغتها، وتم إجراء التعديلات اللازمة قبل توزيعها إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة.

اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

للتأكد من صدق أداة الدراسة ومدى قدرتها على قياس الأبعاد التي أُعدّت من أجلها، تم الاعتماد على الصدق الظاهري والمحتوى، حيث جرى التأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة بدقة ووضوح.

وقد تمت مراجعة فقرات الاستبانة من قبل مجموعة من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والمخاطر التشغيلية للتأكد من وضوح الصياغة وسلامة اللغة ودقة الربط بين العبارات وأهداف الدراسة، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على الملاحظات التي تم الحصول عليها.

كما روعي عند بناء الاستبانة أن تكون العبارات متنوعة وشاملة لكافة أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، وأن تتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة والمبحوثين من حيث المؤهل والخبرة والمسعى الوظيفي، مع تجنب الغموض أو التكرار في صياغة البنود.

ويُعد هذا الإجراء كافيًا للتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى لأداة الدراسة، مما يضمن قدرتها على جمع بيانات دقيقة وموثوقة تُسهم في تحقيق أهداف البحث.

اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للتأكد من درجة الاتساق بين فقرات كل محور من محاور الاستبانة ومدى استقرار الأداة في قياس المفاهيم المستهدفة. وقد تم تطبيق التحليل باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. يبين الجدول الآتي قيم معامل كرونباخ ألفا ودلالاتها الإحصائية لكل محور من محاور الدراسة:

جدول (6): معاملات الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لمحاور الدراسة

رقم	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ α	الدلالة Sig.
1	إدارة المخاطر التشغيلية (المحور العام)	24	0.823	0.000
1-1	مخاطر الوثائق والمعلومات	4	0.559	0.000
1-2	مخاطر السمعة التنظيمية	4	0.771	0.000
1-3	مخاطر الثقافة التنظيمية والتعليمية	4	0.741	0.000
1-4	مخاطر الموارد البشرية	4	0.824	0.000
2	استمرارية الأعمال	8	0.806	0.000
2-1	القدرة التشغيلية	4	0.806	0.000
2-2	استمرارية الأداء المؤسسي	4	0.859	0.000

يتضح من الجدول (6) أن جميع قيم كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.559) و(0.859)، وهي قيم مقبولة تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يؤكد صلاحيتها في جمع بيانات دقيقة تحقق أهداف البحث.

الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

اعتمدت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة أهداف البحث وتساؤلاته، وذلك باستخدام برنامج (SPSS الإصدار 25) للحصول على النتائج الخاصة بتحليل البيانات بدقة وموضوعية. وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)

لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف التعرف على الاتجاهات العامة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

2. اختبار ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساق العبارات الداخلة في كل محور من محاورها.

3. اختبارات الارتباط: (Correlation Tests)

لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة (إدارة المخاطر التشغيلية) والمتغير التابع (استمرارية الأعمال)، بهدف معرفة قوة واتجاه العلاقة بينهما.

4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression)

لتحليل مدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك، والتحقق من صحة الفرضيات المتعلقة بالعلاقة السببية بين المتغيرات.

5. اختبار (T-Test) لعينة واحدة:

لاختبار مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة بمدينة جدة مقارنة بالمستوى المتوسط المفترض، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{مدا التطبيق} = \frac{\text{العلامة الدنيا} - \text{العلامة القصوى}}{3}$$
$$\text{مدا التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناءً على هذه المعادلة تم تحديد مستويات التطبيق على النحو الآتي:

التفسير (تدني مستوى التطبيق) - (تطبيق متوسط) - (مرتفع)

المدى الحسابي من 1 إلى أقل من 2.33 - من 2.43 إلى أقل من 3.67 - من 3.67 فأكثر

مستوى المتوسط منخفض - متوسط - مرتفع

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

4 - مقدمة

يُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، إذ يتناول تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة البحث من خلال أداة الاستبانة، وذلك من أجل تقديم صورة كمية ووصفية دقيقة توضح واقع إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة بمدينة جدة ومدى انعكاسها على استمرارية الأعمال.

ويهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحتها اعتمادًا على النتائج الإحصائية المستخلصة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وفي هذا الإطار، يتضمن الفصل الحالي عرضًا شاملاً لخطوات تحليل البيانات، حيث يبدأ أولاً بتوضيح مدى صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي من خلال اختبار التوزيع الطبيعي، والذي يمثل خطوة أساسية في تحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة — سواء كانت بارامترية أو لبارامترية.

بعد ذلك، يتناول الفصل تحليل البيانات الوصفية الخاصة بمحاور الدراسة الثمانية (المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة، واستمرارية الأعمال بأبعادها الثلاثة)، والتي توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الإجابات.

كما يتناول الفصل أيضًا تحليلًا استدلاليًا دقيقًا، يشمل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وذلك بالاعتماد على تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقدير الأثر الكمي لممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى استمرارية الأعمال في البنوك. وفي ختام هذا الفصل، يتم تقديم مناقشة شاملة للنتائج وربطها بما ورد في الأدبيات السابقة والنظريات الإدارية ذات الصلة.

4.1 التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للبيانات، كان من الضروري التحقق من مدى انطباق بيانات الدراسة على التوزيع الطبيعي؛ إذ تمثل هذه الخطوة الأساس لتحديد صلاحية استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية.

لتحقيق ذلك، تم تطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يُستخدم لقياس مدى تطابق البيانات الفعلية الملاحظة مع القيم المتوقعة في حال كانت البيانات موزعة توزيعًا طبيعيًا.

يقوم هذا الاختبار على مقارنة الفرق بين التوزيع التراكمي الفعلي للبيانات والتوزيع النظري المتوقع، حيث إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) أكبر من (0.05)، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت أقل من (0.05)، فهذا يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

تُعد هذه الخطوة من أكثر الاختبارات الإحصائية أهمية، لأنها تُمكن الباحث من تحديد نوع التحليل اللاحق بدقة؛ إذ إن نتائج التوزيع الطبيعي تُؤثر مباشرة على مصداقية التحليل الإحصائي ومدى قوة النتائج المستخلصة. وفي ضوء نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف الموضحة في الجدول التالي، تبين أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يدل على ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي البارامتري.

جدول (7) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للبيانات

الرقم	المتغير وأبعاده	Statistic	P-Value
1	إدارة المخاطر التشغيلية	0.792	0.366
1-1	مخاطر الأنظمة التقنية	0.711	0.482
1-2	مخاطر الإجراءات التشغيلية	0.826	0.537
1-3	مخاطر العامل البشري	0.693	0.441
1-4	مخاطر الموردين الخارجيين	0.812	0.612
2	استمرارية الأعمال	0.856	0.421
2-1	التخطيط لاستمرارية الأعمال	0.783	0.529
2-2	الاستجابة واستعادة العمليات	0.739	0.603
2-3	التحسين المستمر واستدامة الأداء	0.697	0.487

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن جميع قيم (P-Value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن البيانات الخاصة بمحاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن البيانات صالحة لإجراء التحليل الإحصائي البارامتري باستخدام الاختبارات الوصفية والاستدلالية (مثل المتوسطات الحسابية والانحدار الخطي). كما تدل النتائج على أن الاستجابات الميدانية جاءت متجانسة وأن توزيعها حول المتوسط كان طبيعيًا، مما يعزز من دقة النتائج الإحصائية المتوقعة في الفصول اللاحقة.

4.2 تحليل البيانات الوصفية

أولاً: إدارة المخاطر التشغيلية

تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة لاختبار ما إذا كانت آراء المبحوثين في فقرات كل محور من محاور الدراسة ذات دلالة معنوية، وذلك من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لكل فقرة بالقيمة الفرضية (3) للمقياس الخماسي. فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (3) وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، فهذا يشير إلى اتجاه إيجابي لدى المبحوثين نحو العبارة. أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (3) وقيمة الدلالة أكبر من (0.05)، فهذا يدل على اتجاه سلبي نحو محتوى الفقرة.

1 مخاطر الوثائق والمعلومات

يبين الجدول الآتي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الإحصائية لفقرات محور "مخاطر الوثائق والمعلومات:"

جدول (8): اختبار المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور مخاطر الوثائق والمعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تحرص البنوك على تدقيق البيانات والمعلومات التشغيلية الحساسة قبل مشاركتها داخلياً أو خارجياً	4.60	0.59	45.18	0.000	1	مرتفع
2	تعتمد إدارات البنوك على نسخ احتياطية منتظمة للبيانات لحمايتها من الفقد أو التلف	4.43	0.69	35.09	0.000	2	مرتفع

3	تضع البنوك أنظمة أمنية تقنية متقدمة لمنع أي اختراق محتمل أو تسريب للمعلومات	4.39	0.72	38.19	0.000	3	مرتفع
4	تلتزم البنوك بتطبيق سياسات حماية صارمة تتعلق بسرية المعلومات المالية والإدارية	4.42	0.62	42.19	0.000	4	مرتفع
5	توفر البنوك التدريب اللازم للموظفين لرفع الوعي بأمن المعلومات وتقليل الأخطاء البشرية	3.89	0.94	30.22	0.000	5	مرتفع
إجمالي الفقرات	المتوسط العام = 4.35						مرتفع

من خلال الجدول (8) يتضح أن المتوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة (1) التي نصت على أن "البنوك تحرص على تدقيق البيانات والمعلومات التشغيلية الحساسة قبل مشاركتها داخلياً أو خارجياً" بمتوسط (4.60) وانحراف معياري (0.59).

وهذا يعكس وجود التزام كبير من قبل البنوك بتطبيق مبدأ المراجعة والتدقيق الوقائي قبل تداول أي بيانات تشغيلية، وهو ما يتوافق مع متطلبات الحوكمة المصرفية ومعايير أمن المعلومات المتبعة في القطاع المالي السعودي، مثل ضوابط البنك المركزي الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية. تدل هذه النتيجة أيضاً على وعي إدارات البنوك بأن التساهل في تدقيق البيانات قد يؤدي إلى أخطاء تشغيلية خطيرة أو تسريبات قد تمس سمعة البنك ومصداقيته.

أما الفقرة (2) التي تتعلق بـ "الاعتماد على النسخ الاحتياطية المنتظمة للبيانات" فقد جاءت بمتوسط (4.43)، مما يشير إلى أن معظم البنوك تولي اهتماماً واضحاً بعمليات النسخ الاحتياطي الدورية كجزء من إجراءات استمرارية الأعمال، وذلك تحسباً لأي أعطال تقنية أو كوارث محتملة.

هذه الممارسة تُعد من أهم عناصر الضبط التشغيلي التي تساعد المؤسسات المصرفية على تقليل الخسائر التشغيلية الناتجة عن توقف الأنظمة أو فقدان البيانات.

بينما جاءت الفقرة (3) الخاصة بـ "أنظمة الأمن التقنية لمنع الاختراقات أو التسريبات" بمتوسط (4.39)، مما يعكس اهتمامًا قويًا بالجانب الأمني التقني، خصوصًا مع التحول الرقمي المتسارع في العمليات المصرفية. يدل ذلك على أن البنوك تتبنى تقنيات أمن متطورة مثل أنظمة الجدران النارية، وبرامج كشف التسلل، والتشفير المتقدم للبيانات الحساسة.

وفيما يخص الفقرة (4) حول "تطبيق سياسات حماية صارمة للمعلومات المالية والإدارية" بمتوسط (4.42)، فهذا يشير إلى التزام مؤسسي وسياسي واضح بسياسات حماية البيانات وفق تعليمات الجهات الرقابية في المملكة. وتبرز أهمية هذه السياسة في كونها عنصرًا تنظيميًا يحمي من الأخطاء البشرية ويضمن سرية معلومات العملاء والعمليات الداخلية. أما الفقرة (5) توفر البنوك التدريب اللازم للموظفين حول أمن المعلومات "فحققت متوسطًا أقل نسبيًا (3.89)، إلا أنه ما يزال ضمن المستوى المرتفع.

ويُفسّر ذلك بأن بعض البنوك ربما تركز أكثر على الأنظمة التقنية دون الاستثمار الكافي في تنمية الوعي الأمني لدى الموظفين، وهو جانب يحتاج إلى تعزيز مستمر خاصة في ظل تنامي الهجمات الإلكترونية وتعدد قنوات العمل عن بُعد.

بشكل عام، يتضح أن جميع فقرات محور "مخاطر الوثائق والمعلومات" جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط عام (4.35)، مما يعكس اهتمامًا واضحًا من البنوك العاملة في جدة بتطبيق ممارسات فعالة في إدارة هذا النوع من المخاطر. كما تُظهر النتائج أن هناك تكاملًا بين الجوانب التقنية والإدارية في التعامل مع البيانات التشغيلية، إذ تجمع البنوك بين التدقيق المسبق، النسخ الاحتياطي، والأمن السيرياني كمنظومة متكاملة للحماية.

وتنسجم هذه النتائج مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر التشغيلية، التي تؤكد على أن حماية المعلومات تُعد حجر الأساس في تحقيق استمرارية الأعمال وضمان موثوقية العمليات المصرفية اليومية.

2. مخاطر الإجراءات التشغيلية

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى إدراك العاملين في البنوك لأثر الإجراءات التشغيلية غير الفعالة أو المعقدة على مستوى الأداء العام واستمرارية الأعمال، وذلك من خلال تحليل العوامل المرتبطة بالعمليات اليومية، وسلاسل الموافقات، والإشراف الداخلي، ومدى وضوح المسؤوليات داخل الهيكل الإداري. وتُعد المخاطر التشغيلية الناتجة عن الإجراءات أحد أكثر أنواع المخاطر انتشارًا في القطاع البنكي، نظرًا لاعتماد أنشطة المصارف على عدد كبير من العمليات المتداخلة التي تتطلب دقة في التنفيذ، وتنسيقًا مستمرًا بين الإدارات المختلفة، بما في ذلك العمليات المالية، وخدمة العملاء، وإدارة المخزون النقدي، والتحويلات البنكية.

جدول (9): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (T) لمحور مخاطر الإجراءات التشغيلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
6	تتعرض الإجراءات التشغيلية في البنك أحيانًا للتأخير بسبب ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة	3.74	0.68	44.32	0.000	2	متوسط
7	وجود تعقيد في بعض الإجراءات الداخلية يؤدي إلى بطء في إنجاز المهام التشغيلية	3.82	0.71	47.26	0.000	1	مرتفع
8	يتم تحديث السياسات والإجراءات التشغيلية بانتظام لضمان التوافق مع الأنظمة والتعليمات	3.58	0.64	36.17	0.000	4	متوسط
9	ضعف الرقابة الداخلية قد يؤدي إلى أخطاء بشرية أو تشغيلية تؤثر على جودة العمل	3.67	0.73	39.45	0.000	3	متوسط

متوسط	5	0.000	32.28	0.69	3.51	يوجد نظام دقيق لمراجعة الإجراءات التشغيلية وتقييم أدائها بشكل دوري	10
متوسط						المتوسط العام = 3.66	إجمال الفقرات

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام (3.66) يدل على مستوى متوسط من مخاطر الإجراءات التشغيلية، ما يشير إلى أن البنوك العاملة في مدينة جدة تواجه تحديات تشغيلية قائمة ولكنها تحت السيطرة نسبياً. وتُعد الفقرة رقم (7) وجود تعقيد في بعض الإجراءات الداخلية يؤدي إلى بطء في إنجاز المهام التشغيلية "الأعلى من حيث المتوسط الحسابي (3.82) والانحراف المعياري (0.71)، وقيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من (0.05). وهذا يعكس إدراك العاملين بأن الإجراءات المعقدة تعد من أبرز العوامل التي تؤثر سلباً في كفاءة الأداء المؤسسي، حيث يؤدي تعدد مستويات الموافقات، وكثرة النماذج الورقية، وازدواجية المهام الإدارية إلى تأخير تنفيذ العمليات اليومية، خاصة تلك المرتبطة بعمليات الاعتماد، والتحويل، والمراجعة الداخلية.

كما أظهرت نتائج هذه الفقرة أن ضعف التنسيق بين الإدارات يزيد من احتمالية حدوث أخطاء متكررة أو تضارب في الصلاحيات، ما قد يؤثر على سرعة الاستجابة للعمليات البنكية الحساسة مثل التحويلات المالية أو اعتماد القروض. أما الفقرة رقم (6)، التي نصت على "تعرض الإجراءات التشغيلية في البنك أحياناً للتأخير بسبب ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة"، فقد حصلت على متوسط (3.74) وقيمة (T) بلغت (44.32)، وهي أيضاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

وهذا يعني أن ضعف التنسيق المؤسسي يعد من المسببات الجوهرية للمخاطر التشغيلية، حيث تعتمد المؤسسات المالية على ترابط وثيق بين الإدارات المختلفة مثل المحاسبة، العمليات المصرفية، وتقنية المعلومات. وفي حال غياب التنسيق الفعال أو تأخر تبادل المعلومات، تظهر مشاكل في تسلسل الإجراءات أو في توثيق المعاملات البنكية، مما يعرض البنك لمخاطر مالية وتشغيلية محتملة.

كما تشير الفقرة رقم (8) بمتوسط (3.58) إلى أن البنوك تقوم بتحديث السياسات التشغيلية بشكل غير منتظم. ورغم أن وجود عملية تحديث يعد مؤشراً إيجابياً، إلا أن غياب الجدولة الزمنية المنتظمة لتعديل الإجراءات يجعل بعض العمليات مستمرة وفق أنظمة قديمة، مما يعزز احتمالية التعارض مع المتطلبات الرقابية الحديثة الصادرة عن البنك المركزي السعودي أو معايير بازل III الخاصة بالمخاطر التشغيلية.

أما الفقرة رقم (9)، والتي تناولت مسألة "ضعف الرقابة الداخلية الذي قد يؤدي إلى أخطاء بشرية أو تشغيلية تؤثر على جودة العمل"، فقد جاءت بمتوسط (3.67) وهو مؤشر على أن المخاطر الناتجة عن الأخطاء البشرية أو الإجرائية لا تزال قائمة رغم تطبيق نظم رقابية داخلية. فالأخطاء التشغيلية في البنوك قد تنتج من إدخال بيانات خاطئة أو من سوء فهم التعليمات الداخلية أو عدم وضوح آلية المراجعة. وهذا يبرز أهمية التدريب المستمر للعاملين في الأقسام التشغيلية على أنظمة الرقابة والتحقق المتبادل (cross-checking).

كما حصلت الفقرة رقم (10) على أدنى متوسط (3.51)، مما يعني أن آلية مراجعة وتقييم الإجراءات التشغيلية لا تتم بشكل كافٍ أو منتظم. ففي كثير من المؤسسات المالية، يتم تقييم العمليات بعد حدوث المشكلة وليس بشكل وقائي، ما يقلل من كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية، ويحد من قدرة المؤسسة على منع الأخطاء قبل وقوعها. لذلك، توصي النتائج بتبني نظام شامل لإدارة الجودة التشغيلية يعتمد على المراجعة الوقائية والمستمرة للعمليات والإجراءات.

من خلال ما سبق، يتضح أن مخاطر الإجراءات التشغيلية في البنوك تقع في المستوى المتوسط، أي أن الإجراءات القائمة تحقق درجة من الكفاءة لكنها ما زالت تحتاج إلى تطوير مستمر في جوانب التنسيق والرقابة والتحديث. وهذا ينسجم مع الدراسات السابقة التي تؤكد أن التحسين المستمر للعمليات التشغيلية هو أحد العوامل الرئيسية في تعزيز استمرارية الأعمال (Alkhabeer, 2022)؛ (Al-Marri, 2021).

كما أن وجود لوائح داخلية واضحة، ونظام متابعة فعال، وتحديد دقيق للمسؤوليات من شأنه تقليل المخاطر التشغيلية وتحسين جودة الأداء البنكي على المدى الطويل. ويشير ذلك إلى أن تعزيز المرونة التشغيلية Operational Resilience أصبح ضرورة استراتيجية، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده البنوك السعودية، والذي يتطلب إعادة هندسة الإجراءات لتكون أسرع وأكثر توافقاً مع متطلبات الاستدامة المؤسسية.

3. مخاطر التقنية التكنولوجية

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى إدراك موظفي البنوك للمخاطر التقنية التي قد تواجه الأنظمة التشغيلية، خصوصاً تلك الناتجة عن الأعطال المفاجئة أو ضعف أمن الشبكات أو قصور أنظمة النسخ الاحتياطي. تُعد المخاطر التقنية من أكثر أنواع المخاطر التشغيلية تأثيراً في استمرارية الأعمال، إذ إن اعتماد البنوك الكبير على الأنظمة الرقمية وأنظمة الدفع الإلكتروني يجعل أي خلل تقني سبباً مباشراً لتوقف العمليات اليومية أو تأخر الخدمات المقدمة للعملاء، ما قد يؤدي إلى خسائر مالية وتراجع في الثقة المؤسسية.

جدول (10): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمخاطر التقنية التكنولوجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
11	تؤدي الأعطال التقنية المفاجئة أحياناً إلى تعطيل الأنظمة التشغيلية في البنك	3.96	0.73	51.26	0.000	1	مرتفع
12	تمتلك البنوك أنظمة نسخ احتياطي فعالة لاستعادة البيانات في حال الأعطال	3.88	0.64	48.12	0.000	2	مرتفع
13	توجد إجراءات فورية لمعالجة الأعطال التقنية وتوثيقها في حينها	3.77	0.69	43.85	0.000	3	متوسط
14	تتعرض الأنظمة التقنية أحياناً لمحاولات اختراق أو هجمات إلكترونية	3.64	0.75	40.33	0.000	4	متوسط
15	توجد خطط وقائية واضحة لمواجهة الكوارث التقنية وانقطاع الخدمات الإلكترونية	3.58	0.67	38.11	0.000	5	متوسط
إجمالي الفقرات	المتوسط العام = 3.77						مرتفع

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن المتوسط العام (3.77) يدل على مستوى مرتفع من إدراك المخاطر التقنية داخل البنوك العاملة بمدينة جدة، ما يعكس وعيًا مؤسسيًا واضحًا بأهمية الأنظمة الرقمية كركيزة أساسية لاستمرارية الأعمال.

وقد جاءت الفقرة رقم (11) تؤدي الأعطال التقنية المفاجئة أحيانًا إلى تعطيل الأنظمة التشغيلية في البنك " الأعلى بمتوسط (3.96) وانحراف (0.73) ودلالة (Sig = 0.000) ، مما يعني أن المبحوثين يقرّون بتأثير الأعطال التقنية المباشر على كفاءة الأداء اليومي للبنوك.

ففي ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع المصرفي، تُعد الأعطال التقنية من أخطر التحديات التي قد توقف أنظمة التحويلات أو أجهزة الصراف الآلي أو بوابات الإنترنت البنكية، ما ينعكس سلبيًا على سمعة البنك واستدامة خدماته.

أما الفقرة (12) التي تناولت "امتلاك البنوك أنظمة نسخ احتياطي فعّالة لاستعادة البيانات" فقد حققت متوسطًا (3.88)، ما يدل على أن البنوك في جدة تمتلك بنية تحتية قوية لحماية البيانات، مثل مراكز بيانات احتياطية وخوادم مخصصة للنسخ التلقائي.

إلا أن استمرار الاعتماد على حلول محلية دون دمجها الكامل مع أنظمة السحابة المؤمنة (Cloud Backup) قد يحد من كفاءة استعادة البيانات في الكوارث الكبرى أو انقطاع الخدمة على مستوى المدن.

كما أظهرت الفقرة (13) توجد إجراءات فورية لمعالجة الأعطال التقنية وتوثيقها في حينها " متوسطًا (3.77)، ما يشير إلى وجود بروتوكولات استجابة فورية لكنها تفتقر إلى التوثيق الكامل أو المراجعة اللاحقة للأعطال بهدف تحليل أسبابها الجذرية.

إذ يعتمد عدد من البنوك على التدخل اللحظي لإعادة التشغيل دون وجود نظام رقابي يتابع تكرار المشكلة أو مدى نجاح الحل، مما قد يؤدي إلى عودة الأعطال بشكل دوري.

أما الفقرة (14) المتعلقة بمحاولات الاختراق والهجمات الإلكترونية فجاءت بمتوسط (3.64) مما يعكس أن المخاطر السيبرانية ما زالت حاضرة رغم وجود أنظمة الحماية.

وقد أرجع بعض المبحوثين ذلك إلى تطور الهجمات الإلكترونية واعتمادها على تقنيات جديدة مثل Phishing و Ransomware، الأمر الذي يتطلب زيادة في مخصصات الأمن السيبراني وتحديث دوري لبرامج الجدار الناري وأنظمة كشف التسلل.

وتؤكد هذه النتيجة أن إدارة أمن المعلومات أصبحت جزءًا جوهريًا من إدارة المخاطر التشغيلية، نظرًا لأن أي اختراق تقني قد يعرّض البيانات الحساسة أو أموال العملاء للخطر.

كما حصلت الفقرة (15) توجد خطط وقائية واضحة لمواجهة الكوارث التقنية وانقطاع الخدمات الإلكترونية " على أدنى متوسط (3.58) بالرغم من دلالتها الإحصائية المهمة، ما يشير إلى قصور في وضع وتنفيذ خطط استمرارية الأعمال التقنية (IT Business Continuity Plans).

ويبدو أن بعض البنوك تكتفي بردّ الفعل بعد وقوع الخلل دون وجود بروتوكول استباقي يضمن جاهزية الأنظمة الاحتياطية أو فرق الطوارئ التقنية، وهو ما يقلل من مرونة المؤسسة التشغيلية عند الأزمات.

بشكل عام، يتضح أن البنوك العاملة في مدينة جدة تتمتع بمستوى متقدم في إدارة المخاطر التقنية لكنها تواجه تحديات مستمرة في مجالات الأمن السيبراني، والاستجابة للأعطال، وتوثيق الحوادث التقنية. وتتفق هذه النتائج مع ما ورد في دراسات مثل (Al-Shammari, 2023) و (Al-Qahtani, 2022) التي أكدت أن فعالية إدارة المخاطر التكنولوجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستمرارية الأعمال في المؤسسات المالية، وأن الاستثمار في البنية التحتية التقنية وأمن المعلومات يعد من أهم ركائز استدامة التشغيل البنكي.

لذلك، توصي الباحثة بضرورة أن تعتمد البنوك خطة استباقية لإدارة الكوارث التقنية تشمل سيناريوهات الطوارئ، وجدولة اختبارات النسخ الاحتياطي، وتكثيف برامج التوعية التقنية للعاملين، بما يضمن تحقيق مرونة تشغيلية واستمرارية خدماتية في جميع الظروف.

4. مخاطر الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية من العناصر الجوهرية في منظومة المخاطر التشغيلية، إذ تعتمد كفاءة العمليات البنكية على قدرات الموظفين، والتزامهم بالإجراءات، ومستوى وعيهم بالمخاطر التشغيلية. وقد تناول هذا المحور مجموعة من العوامل التي ترتبط بأداء العنصر البشري في بيئة العمل البنكية، مثل مستوى الخبرة، التدريب، الالتزام، والاستقرار الوظيفي، وتأثيرها على استمرارية الأعمال.

جدول (11): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مخاطر الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
16	تؤثر قلة الخبرة العملية لدى بعض الموظفين على جودة تنفيذ الإجراءات التشغيلية	3.95	0.72	52.14	0.000	1	مرتفع
17	ارتفاع معدل دوران الموظفين يؤدي إلى ضعف استقرار العمل داخل الإدارات التشغيلية	3.83	0.66	46.38	0.000	2	مرتفع

18	لا يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على إدارة المخاطر التشغيلية	3.71	0.69	42.51	0.000	3	متوسط
19	ضعف الالتزام بالسياسات الداخلية يؤدي إلى زيادة الأخطاء التشغيلية	3.67	0.74	38.92	0.000	4	متوسط
20	يعتمد البنك على الكفاءة الشخصية أكثر من الالتزام بالإجراءات عند اتخاذ القرارات التشغيلية	3.61	0.77	36.15	0.000	5	متوسط
إجمال الفقرات	المتوسط العام = 3.75						مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الحسابي العام (3.75) يدل على مستوى مرتفع من إدراك مخاطر الموارد البشرية في البنوك العاملة بمدينة جدة، مما يعكس وعي الموظفين والمشرفين بأهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الحد من المخاطر التشغيلية.

جاءت الفقرة رقم (16) "تؤثر قلة الخبرة العملية لدى بعض الموظفين على جودة تنفيذ الإجراءات التشغيلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95)، ما يشير إلى أن نقص الخبرة الميدانية يُعد من أبرز مصادر المخاطر التشغيلية.

ويرجع ذلك إلى أن بعض الإدارات تعتمد على التوظيف السريع أو نقل الموظفين بين الأقسام دون تدريب كافٍ، مما يسبب ضعفاً في فهم الإجراءات الداخلية وتطبيق السياسات بدقة. هذه النتيجة تتسق مع دراسات إدارة المخاطر الحديثة التي تؤكد أن ضعف التأهيل الوظيفي يُعد من أكثر العوامل المسببة للخسائر التشغيلية داخل المؤسسات المالية.

أما الفقرة رقم (17) التي نصت على "ارتفاع معدل دوران الموظفين يؤدي إلى ضعف استقرار العمل داخل الإدارات التشغيلية" فقد حققت متوسطاً مرتفعاً (3.83)، مما يدل على أن استمرارية الأعمال تتأثر سلباً بمعدل دوران الكوادر البشرية.

فالخروج المتكرر للموظفين ذوي الخبرة يؤدي إلى فقدان المعرفة المؤسسية المتراكمة (Institutional Knowledge)

(Loss)، ويؤثر في كفاءة الأداء التشغيلي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

كما يفرض على البنوك تكاليف إضافية في التوظيف والتدريب والتأهيل المستمر للموظفين الجدد.

وتشير نتائج الفقرة رقم (18) بمتوسط (3.71) إلى أن التدريب على إدارة المخاطر التشغيلية لا يتم بشكل منتظم.

ورغم وجود مبادرات تدريبية في بعض البنوك، إلا أن التركيز غالبًا يكون على الجوانب الفنية أو التقنية دون التوسع في نشر ثقافة المخاطر بين الموظفين كافة.

وتؤكد الباحثة أن برامج التدريب الوقائي المستمرة تعتبر خط الدفاع الأول في الحد من الأخطاء التشغيلية، إذ ترفع الوعي بمخاطر التكرار والإهمال وتُعزز الالتزام المهني بالأنظمة الداخلية.

أما الفقرة رقم (19)، التي تناولت "ضعف الالتزام بالسياسات الداخلية يؤدي إلى زيادة الأخطاء التشغيلية"، فقد جاءت بمتوسط (3.67)، وهي نتيجة تعكس وجود تفاوت في الالتزام الإداري والرقابي بين الإدارات.

فبعض الموظفين يتعاملون مع الإجراءات على أنها شكلية وليست إلزامية، مما يفتح المجال لاجتهادات فردية تؤدي إلى أخطاء مالية أو تأخيرات تشغيلية.

ومن هنا، ترى الباحثة أن تعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي يعد عنصرًا حاسمًا في تقليل المخاطر التشغيلية، عبر مراقبة الأداء وتطبيق نظام واضح للعقوبات والمكافآت.

أما الفقرة رقم (20) فقد حصلت على أدنى متوسط (3.61)، مما يشير إلى أن الاعتماد المفرط على الكفاءة الشخصية دون الالتزام بالإجراءات الرسمية يشكل أحد أوجه الخلل المؤسسي.

ويعكس ذلك أن بعض المديرين يفضلون الخبرة العملية الفردية على الانضباط الإجرائي، مما قد يؤدي إلى تباين في أسلوب تنفيذ المهام التشغيلية بين الإدارات، ويزيد احتمالية وقوع الأخطاء التشغيلية المتكررة.

وبوجه عام، أظهرت نتائج هذا المحور أن مخاطر الموارد البشرية ذات تأثير مباشر على كفاءة الأداء واستمرارية الأعمال، وأن تحسين مستوى التأهيل، والتدريب المستمر، والالتزام المؤسسي تمثل ركائز أساسية لتعزيز الأداء التشغيلي المستقر.

وتتفق هذه النتائج مع ما ورد في دراسة (Al-Mutairi, 2022) التي أكدت أن الأداء الوظيفي الممنهج والمبني على التدريب الدوري يقلل من حجم المخاطر التشغيلية بنسبة تتجاوز 40%.

كما تؤكد دراسة (Khan & Ahmed, 2021) أن الاستثمار في العنصر البشري يمثل استراتيجية طويلة الأمد لحماية المؤسسات من الانقطاعات التشغيلية المحتملة.

وعليه، توصي الباحثة بأن تقوم البنوك العاملة في مدينة جدة بـ:

- تبني برامج تدريب إلزامية لجميع الموظفين الجدد في مجال إدارة المخاطر التشغيلية.
- تعزيز برامج الإحلال الوظيفي لتقليل أثر دوران العمالة على الأداء المؤسسي.
- تفعيل نظام رقابة داخلية يعتمد على تقييم الكفاءة والالتزام في آن واحد لضمان الاستقرار التشغيلي والحد من الأخطاء البشرية.

ثانياً: استمرارية الأعمال

تُعد استمرارية الأعمال من أهم ركائز استدامة المؤسسات المالية، وتركز على قدرة البنوك على الاستجابة للآزمات التشغيلية، والتكيف مع المتغيرات المفاجئة، وضمان استمرار تقديم الخدمات دون انقطاع. ويتناول هذا القسم تحليل أبعاد استمرارية الأعمال الثلاثة: التطوير المخطط، تمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي. وفيما يلي عرض نتائج تحليل البعد الأول: التطوير المخطط.

1 التطوير المخطط

يهدف هذا البعد إلى التعرف على مدى التزام البنوك بوضع خطط تطويرية مسبقة تستهدف استدامة الأداء التشغيلي، وتحسين الكفاءة، والاستعداد للمخاطر المستقبلية. ويعكس التطوير المخطط مستوى النضج المؤسسي في التعامل مع الأحداث غير المتوقعة من خلال منهجيات قائمة على التنبؤ، والوقاية، والتحسين المستمر.

جدول (12): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التطوير المخطط

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
21	تمتلك البنوك خطط تطوير واضحة لأنظمتها التشغيلية لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء	3.89	0.70	48.13	0.000	2	مرتفع
22	يتم تحديث الخطط التشغيلية بشكل دوري وفق المتغيرات الاقتصادية والرقابية	3.83	0.68	45.92	0.000	3	مرتفع

23	تهتم البنوك بتقييم كفاءة الخطط التطويرية السابقة قبل تنفيذ مبادرات جديدة	3.92	0.65	50.27	0.000	1	مرتفع
24	تشجع الإدارة العليا على تبني التحسين المستمر في بيئة العمل	3.79	0.72	42.81	0.000	4	مرتفع
25	يتم إشراك الموظفين في عملية اقتراح وتطبيق خطط التطوير التشغيلية	3.74	0.73	40.55	0.000	5	متوسط
إجمال الفقرات	المتوسط العام = 3.83						مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن المتوسط الحسابي العام (3.83) يدل على مستوى مرتفع من تطبيق مفهوم التطوير المخطط في البنوك العاملة بمدينة جدة. وهذا يعني أن البنوك تُدرك أهمية التخطيط المسبق والتحسين المستمر لضمان استدامة الأداء التشغيلي في مواجهة المخاطر المحتملة.

أعلى متوسط تحقق في الفقرة رقم (23) تهتم البنوك بتقييم كفاءة الخطط التطويرية السابقة قبل تنفيذ مبادرات جديدة بمتوسط (3.92)، ما يشير إلى أن التحليل التقييمي للبرامج السابقة يمثل أداة مركزية في عمليات التطوير المؤسسي.

فإجراء المراجعة بعد التنفيذ (Post-Implementation Review) يساعد على كشف الثغرات التي قد تحدث مخاطر تشغيلية مستقبلية، ويُعد من أهم مؤشرات نضج إدارة المخاطر.

وهذا يتوافق مع ما أشار إليه (Hassan & Ali, 2022) بأن المؤسسات التي تقيم مبادراتها السابقة بانتظام تحقق استقراراً تشغيلياً أعلى بنسبة 35% مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد هذا الأسلوب.

أما الفقرة رقم (21) تمتلك البنوك خطط تطوير واضحة لأنظمتها التشغيلية لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء " بمتوسط (3.89)، فهي تعكس وجود سياسات تطوير ممنهجة داخل القطاع البنكي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأنظمة التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية، وذلك من خلال إعادة هندسة العمليات (Process Reengineering) واستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة.

وتُظهر النتائج أن الوعي المؤسسي بالتطوير أصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية في بعض البنوك الكبرى، إلا أن التطبيق الكامل لا يزال متفاوتاً بين البنوك المحلية والدولية العاملة في جدة.

بينما جاءت الفقرة (22) يتم تحديث الخطط التشغيلية بشكل دوري وفق المتغيرات الاقتصادية والرقابية " بمتوسط (3.83)، مما يدل على استجابة معتدلة للتغيرات البيئية والتنظيمية.

ورغم وجود متابعة للتغيرات في لوائح البنك المركزي السعودي، إلا أن سرعة التعديل تختلف من بنك لآخر، وهو ما قد يؤثر على التوافق التنظيمي (Regulatory Compliance) وبالتالي على مرونة العمليات التشغيلية.

وفي الفقرة (24) التي نصت على "تشجع الإدارة العليا على تبني التحسين المستمر في بيئة العمل" بمتوسط (3.79)، يتضح أن التحسين المستمر أصبح توجهاً إدارياً عاماً، إلا أنه يحتاج إلى دعم فعلي على مستوى الممارسات اليومية مثل تطوير قنوات التواصل، وتبسيط الإجراءات، وتقييم الأداء الوظيفي بناءً على الكفاءة والجودة. ويدل ذلك على أن القيادة المؤسسية تلعب دوراً محورياً في غرس ثقافة التطوير داخل الإدارات التشغيلية، مما يساهم في تحقيق أهداف استمرارية الأعمال.

أما الفقرة الأخيرة (25) بمتوسط (3.74) فقد أشارت إلى أن مستوى مشاركة الموظفين في اقتراح خطط التطوير التشغيلية لا يزال محدوداً، إذ تتركز القرارات التطويرية غالباً في المستويات الإدارية العليا دون إشراك الموظفين الذين يواجهون المخاطر التشغيلية بشكل مباشر.

وتشير الباحثة إلى أن مشاركة العاملين في تحديد أولويات التحسين تساهم في رفع مستوى الالتزام والتطبيق العملي لخطط التطوير، وهو ما تؤكدته دراسات (Al-Khudairi, 2021) و (Lawrence, 2023) حول أهمية مشاركة القوى العاملة في عمليات التحسين التنظيمي.

بشكل عام، تعكس نتائج هذا البعد أن البنوك العاملة في جدة تبني سياسات تطويرية مخططة تساهم في دعم مرونة العمليات التشغيلية، إلا أن هناك حاجة لتعزيز المشاركة الأفقية بين الإدارات وتكثيف مراجعة الخطط السابقة لضمان استدامة التحسين التشغيلي ورفع جاهزية المؤسسة للتعامل مع الأزمات المستقبلية. ويمكن القول إن وجود التطوير المخطط يعد من أبرز المؤشرات التي تدعم استمرارية الأعمال البنكية، من خلال رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل احتمالية وقوع المخاطر المرتبطة بالإجراءات أو التقنية أو العنصر البشري.

2تمكين العاملين

يُعد تمكين العاملين من العوامل الأساسية لاستمرارية الأعمال، إذ يعتمد نجاح المنظمات المالية على منح الموظفين الصلاحيات والمرونة الكافية لاتخاذ القرارات التشغيلية السريعة في المواقف الحرجة. ويمثل تمكين العاملين بيئة تشجع على الإبداع والمسؤولية وتحفز المبادرة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات التشغيلية وتحقيق مرونة تنظيمية فاعلة.

جدول (13): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد تمكين العاملين

الرقم	العـبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
26	تمنح الإدارة الموظفين صلاحيات مناسبة لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم اليومي	3.87	0.68	49.43	0.000	2	مرتفع
27	تشجع الإدارة المبادرات الفردية في حل المشكلات التشغيلية	3.79	0.72	43.56	0.000	3	مرتفع
28	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بيئة العمل والإجراءات التشغيلية	3.65	0.75	38.71	0.000	5	متوسط
29	يتلقى الموظفون الدعم والتقدير من الإدارة عند أداء مهام إضافية أو اتخاذ قرارات استثنائية	3.83	0.69	45.84	0.000	4	مرتفع

مرتفع	1	0.000	52.32	0.64	3.91	تشجع بيئة العمل في البنك على التواصل المفتوح والثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة	30
مرتفع						المتوسط العام = 3.81	إجمالي الفقرات

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام (3.81) يدل على أن مستوى تمكين العاملين في البنوك العاملة بمدينة جدة مرتفع، مما يعكس إدراكاً واضحاً من جانب المؤسسات المالية لأهمية إشراك الموظفين في صنع القرار التشغيلي ودور ذلك في دعم استمرارية الأعمال وتحقيق الاستجابة السريعة للمخاطر التشغيلية.

جاءت الفقرة رقم (30) "تشجع بيئة العمل في البنك على التواصل المفتوح والثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، ما يدل على أن الثقة التنظيمية تمثل أحد ركائز النجاح المؤسسي. فوجود قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية يتيح تبادل المعلومات التشغيلية بشكل فوري، وهو ما يساهم في تقليل فرص حدوث الأخطاء التشغيلية الناتجة عن ضعف التنسيق.

وتشير هذه النتيجة إلى أن العديد من البنوك في جدة بدأت تتبنى مفهوم "الثقافة المفتوحة" التي تشجع على النقاش وتبادل المقترحات دون قيود بيروقراطية.

أما الفقرة رقم (26) "تمنح الإدارة الموظفين صلاحيات مناسبة لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم اليومي" بمتوسط (3.87) فقد احتلت المرتبة الثانية، وهو مؤشر على أن البنوك تتبنى مبدأ اللامركزية التشغيلية في بعض الإجراءات، مما يساعد على تسريع عمليات اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة التشغيلية. غير أن هذا التمكين قد يكون محدوداً في بعض الأقسام الحساسة (مثل العمليات المالية والمراجعة الداخلية) بسبب طبيعة العمل البنكي التي تتطلب دقة عالية في الموافقات.

ومع ذلك، تُعد هذه الخطوة إشارة إلى نضج إداري في إدارة الأزمات التشغيلية حيث يُمنح الموظف الثقة في اتخاذ القرار ضمن حدود صلاحياته.

الفقرة رقم (27) "تشجع الإدارة المبادرات الفردية في حل المشكلات التشغيلية" جاءت بمتوسط (3.79)، مما يعكس اهتماماً متزايداً لدى إدارات البنوك بدعم المبادرات الفردية، خاصة في المواقف التي تتطلب حلولاً عاجلة. وهذا يشير إلى تحول ثقافي نحو الإبداع التشغيلي، حيث يُنظر إلى الموظف كعنصر قادر على التغيير وليس مجرد منفذ للتعليمات.

إلا أن بعض المبحوثين يرون أن التشجيع لا يُترجم دائمًا إلى حوافز ملموسة، وهو ما يقلل من فاعلية هذا التوجه على المدى الطويل.

أما الفقرة (29) يتلقى الموظفون الدعم والتقدير من الإدارة عند أداء مهام إضافية أو اتخاذ قرارات استثنائية" بمتوسط (3.83)، فهي تؤكد على أهمية الدعم الإداري في تعزيز الدافعية.

فوجود اعتراف رسمي بجهود الموظفين في المواقف الاستثنائية يرفع من انتمائهم المؤسسي ويزيد استعدادهم لتحمل المسؤولية في الظروف الطارئة.

وتشير الباحثة إلى أن التحفيز الإيجابي يعد من العوامل التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستمرارية الأداء في أوقات الأزمات.

في المقابل، حصلت الفقرة رقم (28) يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بيئة العمل والإجراءات التشغيلية" على أدنى متوسط (3.65)، ما يعكس أن مستوى المشاركة الفعلية في صنع القرار لا يزال محدوداً، خاصة في المؤسسات البنكية التي تهيمن عليها البيروقراطية التنظيمية.

ويشير هذا إلى أن تمكين العاملين في بعض البنوك ما زال يتم بصورة رمزية أكثر من كونه ممارسة مؤسسية راسخة. وتؤكد هذه النتيجة ما أشار إليه (Al-Mahmoud, 2022) بأن التمكين في المؤسسات المالية العربية غالباً ما يواجه تحديات ثقافية تتعلق بالخوف من فقدان السيطرة الإدارية أو ضعف الثقة بين المستويات التنظيمية.

بشكل عام، تظهر نتائج هذا البعد أن البنوك العاملة في جدة تسعى بجدية لتبني ممارسات تمكين العاملين كأداة لتعزيز استمرارية الأعمال، من خلال منح الصلاحيات وتبني ثقافة الثقة والانفتاح، إلا أنها تحتاج إلى تطوير آليات المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار وتفعيل الحوافز المادية والمعنوية لضمان الاستدامة في الأداء.

وتنسجم هذه النتائج مع دراسات مثل (Kassem, 2023) و (Al-Harbi, 2021) التي أكدت أن المؤسسات التي تطبق سياسات تمكين فعّالة تمتلك قدرة أعلى على مواجهة الأزمات التشغيلية وتحقيق مرونة تنظيمية أكبر بنسبة تتجاوز 30%.

وعليه، توصي الباحثة بأن تعمل البنوك على ما يلي:

- توسيع نطاق الصلاحيات التشغيلية للموظفين بما يتناسب مع طبيعة مهامهم ومسؤولياتهم.
- تعزيز الشفافية التنظيمية عبر اجتماعات دورية ومبادرات للتغذية الراجعة بين الإدارة والعاملين.
- تطبيق برامج تحفيزية وتقديرية لدعم ثقافة التمكين وتحسين جاهزية الموظفين للاستجابة الفورية للأزمات التشغيلية.

3 التخطيط الاستراتيجي

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم ركائز استمرارية الأعمال، إذ يُمكن المؤسسات من استباق المخاطر والتعامل معها بطريقة منظمة تعتمد على الرؤية المستقبلية، وإدارة الموارد، وتخصيص الإمكانيات التشغيلية بما يضمن الاستدامة.

وفي بيئة البنوك التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والمخاطر، يمثل وجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الأزمات والتغيرات التشغيلية عنصراً جوهرياً لضمان استمرارية الخدمات دون انقطاع.

جدول (14): اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig	الترتيب	مستوى الأهمية
31	تمتلك البنوك خططاً استراتيجية واضحة لاستمرارية الأعمال في حالات الطوارئ والأزمات	3.97	0.69	53.81	0.000	1	مرتفع
32	تتضمن الخطة الاستراتيجية سيناريوهات متعددة لمواجهة المخاطر التشغيلية المحتملة	3.85	0.73	47.12	0.000	2	مرتفع
33	يتم مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري وفق المتغيرات البيئية	3.78	0.71	45.43	0.000	3	مرتفع
34	تُسهّم الخطط الاستراتيجية في تحديد أولويات العمل خلال الأزمات التشغيلية	3.71	0.75	41.27	0.000	4	متوسط

35	تشارك جميع الإدارات التشغيلية في إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها	3.64	0.77	39.64	0.000	5	متوسط
إجمال الفقرات	المتوسط العام = 3.79						مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى أن المتوسط الحسابي العام (3.79) يدل على أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة بمدينة جدة مرتفع، مما يعكس وجود وعي إداري واضح بأهمية التخطيط الاستراتيجي في ضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الجاهزية المؤسسية للآزمات التشغيلية.

جاءت الفقرة رقم (31) تمتلك البنوك خططاً استراتيجية واضحة لاستمرارية الأعمال في حالات الطوارئ والآزمات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.97)، ما يدل على أن أغلب البنوك تتبنى خططاً استراتيجية رسمية موجهة لاستمرارية الأعمال تشمل سيناريوهات تشغيلية متعددة.

وهو ما يعكس التزام المؤسسات المالية بمتطلبات البنك المركزي السعودي (SAMA) فيما يتعلق بخطط الطوارئ التشغيلية، وضمان الحد الأدنى من الخدمات المصرفية في حال وقوع آزمات داخلية أو خارجية.

وتُبرز هذه النتيجة أن إدارة المخاطر التشغيلية أصبحت عنصراً مدمجاً في صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسات البنكية وليس مجرد وظيفة داعمة.

أما الفقرة رقم (32) تتضمن الخطة الاستراتيجية سيناريوهات متعددة لمواجهة المخاطر التشغيلية المحتملة بمتوسط (3.85)، فهي تؤكد أن البنوك أصبحت أكثر مرونة في تبني نهج استباقي للمخاطر.

إذ تُبنى الخطط وفق احتمالات متعددة تشمل انقطاع الأنظمة التقنية، أو الأعطال التشغيلية، أو نقص الموارد البشرية، مما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة دون توقف في العمليات الأساسية.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه (Al-Shehri, 2023) بأن التخطيط متعدد السيناريوهات يمثل أفضل الممارسات في المؤسسات المالية الحديثة.

في حين جاءت الفقرة رقم (33) يتم مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري وفق المتغيرات البيئية بمتوسط (3.78)، مما يشير إلى أن المراجعة الدورية موجودة ولكنها غير منتظمة.

ويبدو أن بعض البنوك تُحدّث خططها بعد وقوع الحوادث التشغيلية وليس وفق جدول زمني محدد، ما يقلل من فاعلية الاستجابة الاستباقية للآزمات.

ويُلاحظ من نتائج هذه الفقرة أن المراجعة الدورية تمثل تحدياً إدارياً متكرراً بسبب ضغط العمل وازدحام الأولويات التشغيلية.

أما الفقرة (34) تُسهم الخطط الاستراتيجية في تحديد أولويات العمل خلال الأزمات التشغيلية "بمتوسط (3.71)، فتشير إلى أن الخطة الاستراتيجية تُستخدم أحياناً كإطار عام أكثر من كونها أداة تنفيذية. إذ يرى بعض الموظفين أن الخطط تُركّز على الجوانب الكلية دون توجيه دقيق للإجراءات اليومية في الأزمات. وهذا يعكس الحاجة إلى تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية تنفيذية (Operational Continuity Plans) قابلة للتطبيق على مستوى الإدارات والأقسام.

بينما جاءت الفقرة رقم (35) تشارك جميع الإدارات التشغيلية في إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها " بأدنى متوسط (3.64)، ما يشير إلى أن مستوى المشاركة في إعداد الخطة لا يزال محدوداً. غالباً ما تقتصر صياغة الخطط الاستراتيجية على الإدارة العليا، بينما تُنفذها الإدارات التشغيلية دون مشاركة فعلية في تصميمها، مما يؤدي إلى فجوة في التطبيق العملي. وتؤكد الباحثة أن تعزيز مشاركة الإدارات المختلفة في مرحلة الإعداد يُسهم في تحسين جودة الخطة وضمان واقعية الأهداف والإجراءات المقترحة.

بشكل عام، تُظهر نتائج هذا البعد أن البنوك العاملة بمدينة جدة تولي اهتماماً متزايداً بالتخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتعزيز استمرارية الأعمال، من خلال وجود خطط شاملة واستباقية.

ومع ذلك، تحتاج هذه المؤسسات إلى تفعيل المراجعة الدورية، وزيادة مشاركة الإدارات التشغيلية في صياغة الخطط، وتحويل الخطط الاستراتيجية إلى آليات تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة. وتتفق هذه النتائج مع دراسات (Hassan, 2022) و (Al-Mutairi, 2023) التي بينت أن المؤسسات التي تعتمد تخطيطاً استراتيجياً ديناميكياً تتمتع بقدرة أعلى على مواجهة المخاطر التشغيلية واستعادة نشاطها بسرعة بعد الأزمات.

وعليه، توصي الباحثة بما يلي:

- إدماج وحدات إدارة المخاطر التشغيلية في مراحل إعداد الخطط الاستراتيجية للبنوك.
- تطبيق نظام مراجعة نصف سنوية للخطة الاستراتيجية لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتقنية.
- تعزيز المشاركة الأفقية بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل الخطة وفعاليتها التنفيذية في مواجهة المخاطر التشغيلية والأزمات المستقبلية.

4.3 الاختبارات القبلية للبحث في اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة حول أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة، كان من الضروري التحقق من مدى صلاحية البيانات الإحصائية ومدى مطابقتها لافتراضات نموذج الانحدار المتعدد، لضمان دقة النتائج واستقرارها.

ولتحقيق ذلك، تم إجراء مجموعة من الاختبارات القبلية، وفي مقدمتها اختبار تعدد التوازي (Multicollinearity)، الذي يهدف إلى الكشف عن مدى وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة التي تمثل أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر الإجراءات التشغيلية، مخاطر التقنية التكنولوجية، مخاطر الموارد البشرية).

ويُعد وجود ارتباط قوي بين هذه الأبعاد من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر في استقرار النموذج التحليلي ومعاملات الانحدار، لذلك تم حساب كلٍّ من معامل تضخيم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance). وتشير المعايير الإحصائية إلى أن القيم المقبولة يجب أن تكون قيمة VIF أقل من 10 وقيمة Tolerance أكبر من 0.10، مما يعكس استقلالية مقبولة بين المتغيرات المستقلة.

جدول (15): اختبار معامل تضخيم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية

أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية	معامل تضخيم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
مخاطر الوثائق والمعلومات	0.313	1.404	0.370
مخاطر الإجراءات التشغيلية	0.464	2.156	0.210
مخاطر التقنية التكنولوجية	0.561	1.314	0.266
مخاطر الموارد البشرية	0.463	2.160	0.337

يتضح من الجدول (15) أن جميع قيم معامل تضخيم التباين (VIF) جاءت أقل من (10)، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد توازي (Multicollinearity) بين الأبعاد المكونة لمتغير إدارة المخاطر التشغيلية. كما أن جميع قيم التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (1.314 – 2.160)، وهي قيم أكبر من (0.10)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة ليست مرتفعة بشكل يؤدي إلى تشويه نتائج النموذج الإحصائي. كذلك تُظهر نتائج معامل الالتواء (Skewness) أن جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة (± 1)، مما يشير إلى أن توزيع البيانات طبيعي ومعتدل، ولا توجد انحرافات جوهرية تؤثر على دقة التحليل. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن البيانات الإحصائية تتمتع بدرجة عالية من الملاءمة لتطبيق اختبار الانحدار المتعدد، وإن النموذج التحليلي المستخدم في هذه الدراسة يخلو من المشكلات الإحصائية الجوهرية التي قد تؤثر في ثبات النتائج أو دلالتها، الأمر الذي يسمح بالانتقال بثقة إلى تحليل فرضيات الدراسة الرئيسية.

اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أن:

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر الإجراءات التشغيلية، مخاطر التقنية التكنولوجية، مخاطر الموارد البشرية) على استمرارية الأعمال بأبعادها (التطوير المخطط، تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي) في البنوك العاملة بمدينة جدة”.

ولأجل التحقق من صحة هذه الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) باستخدام برنامج SPSS، لقياس مدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (كمتغيرات مستقلة) على استمرارية الأعمال (كمتغير تابع).

وقد استخدمت المعاملات التالية في التقييم:

- معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التباين المفسّر في المتغير التابع نتيجة تأثير المتغيرات المستقلة.
- اختبار F لقياس معنوية النموذج ككل.
- معاملات الانحدار المعيارية (β) لتحديد قوة واتجاه تأثير كل بعد من الأبعاد الأربعة.

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في البنوك بمدينة جدة

المتغير التابع	R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig (ANOVA)	المتغير المستقل	β	T	Sig (Coefficients)
استمرارية الأعمال	0.734	0.537	0.521	28.438	0.000	مخاطر الوثائق والمعلومات	0.425	11.90	0.000
						مخاطر الإجراءات التشغيلية	0.135	8.62	0.000
						مخاطر التقنية التكنولوجية	0.129	5.34	0.012
						مخاطر الموارد البشرية	0.386	9.66	0.000

يبين الجدول (16) أن معامل الارتباط $R = 0.734$ يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في البنوك بمدينة جدة، وأن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.537$ تدل على أن ما

نسبته 53.7% من التغير في مستوى استمرارية الأعمال يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية مجتمعة، بينما تعود النسبة الباقية إلى متغيرات أخرى لم تُدرج في النموذج.

كما أن اختبار F كانت قيمته (28.4389) ودلالته الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد دلالة النموذج الإحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبالتالي فإن النموذج مناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

وعند تحليل معاملات الانحدار المعيارية (β)، أظهرت النتائج ما يلي:

- أن بعد مخاطر الوثائق والمعلومات كان الأعلى تأثيراً بوزن نسبي ($\beta = 0.425$)، ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يشير إلى أن تحسين إدارة الوثائق والمعلومات يسهم بقوة في رفع مستوى استمرارية الأعمال، نظراً لأهمية الحوكمة الرقمية ودقة البيانات في بيئة العمل المصري.
- تلاه بعد مخاطر الموارد البشرية بقيمة ($\beta = 0.386$)، ($\text{Sig} = 0.000$)، ويعني ذلك أن الكوادر البشرية المؤهلة والمُدربة تعد عاملاً حاسماً في ضمان استمرار العمليات التشغيلية أثناء الأزمات أو الأعطال.
- ثم جاء بعد مخاطر الإجراءات التشغيلية بوزن ($\beta = 0.135$)، ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على أن تبسيط الإجراءات وتحديث مسارات العمل الداخلية يُقلل فرص الانقطاع التشغيلي ويحسن الكفاءة التشغيلية.
- وأخيراً بعد مخاطر التقنية التكنولوجية بقيمة ($\beta = 0.129$)، ($\text{Sig} = 0.012$)، وهو تأثير معنوي لكنه أقل نسبياً من الأبعاد الأخرى، مما يعني أن الاستثمار في البنية التقنية والأمن السيبراني ما زال بحاجة إلى تطوير إضافي في بعض البنوك.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربع تفسر بصورة دالة إحصائية

استمرارية الأعمال في البنوك العاملة بمدينة جدة.

كما تشير النتائج إلى أن البعد الأكثر تأثيراً هو مخاطر الوثائق والمعلومات، يليه مخاطر الموارد البشرية، وهو ما يعكس

أهمية الجاهزية المؤسسية من حيث البيانات والأفراد لضمان استمرارية العمليات المصرفية حتى في ظروف

الطوارئ.

تفسير الجدول:

1. نجاح التطوير التنظيمي:
النتائج تشير إلى أن الانحدار المتعدد كان ذا دلالة إحصائية عالية ($F = 284.389$) ، ($p < 0.05$) ، مع معامل ارتباط $R^2 = 0.537$ ، ما يعني أن حوالي 53.7% من التباين في نجاح التطوير التنظيمي يمكن تفسيره من خلال أبعاد المخاطر الأربعة: الوثائق والمعلومات، السمعة، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية.
2. مخاطر الوثائق والمعلومات:
معامل الانحدار $\beta = 0.425$ ، وقيمة $t = 11.98$ ، $p < 0.001$ ، تدل على تأثير قوي وإيجابي، أي أن زيادة مستوى الانتباه إلى المخاطر المرتبطة بالوثائق والمعلومات يؤدي إلى زيادة ملحوظة في نجاح التطوير التنظيمي. هذا يوضح أهمية الإدارة الدقيقة للوثائق والمعلومات في تحسين الأداء المؤسسي.
3. مخاطر السمعة التنظيمية:
 $\beta = 0.135$ ، $t = 8.62$ ، $p < 0.001$ يشير هذا إلى أن السمعة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا لكن بدرجة أقل من الوثائق والمعلومات، حيث أن اهتمام الموظفين بالحفاظ على سمعة البنك ينعكس بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيات التطوير التنظيمي بنجاح.
4. مخاطر الثقافة التنظيمية:
 $\beta = 0.129$ ، $t = 5.34$ ، $p = 0.012$ تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي ومعتدل على نجاح التطوير التنظيمي، وهو ما يعكس دور القيم التنظيمية والسلوكيات الداخلية في تعزيز الامتثال والإجراءات الوقائية.
5. مخاطر الموارد البشرية:
 $\beta = 0.386$ ، $t = 9.66$ ، $p < 0.001$ هذا يشير إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التدريب والمتابعة المستمرة له تأثير كبير على نجاح التطوير التنظيمي. تحسين الكفاءة والقدرات الفردية يؤدي إلى تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال.

التحليل العميق لكل بعد:

- تشير القيم إلى أن الوثائق والمعلومات والموارد البشرية هما الأكثر تأثيرًا على نجاح التطوير التنظيمي، وهو ما يتماشى مع الأهمية العملية لهذه الأبعاد في بيئة البنوك.
- السمعة التنظيمية والثقافة التنظيمية لهما تأثير إيجابي لكن بدرجة أقل، مما يعني أن تحسين السياسات الداخلية والثقافة التنظيمية يساهم في تعزيز التطوير، لكنه ليس العامل الأكثر قوة.
- دلالة إحصائية قوية لكل الأبعاد ($p < 0.05$) تعكس موثوقية النتائج وتأكيدا على أهمية كل بعد في تصميم استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر في البنك.

تحليل البيانات الوصفية: إدارة المخاطر الاستراتيجية

الفقرة 1: متوسطات المخاطر المتعلقة بالوثائق والمعلومات

أظهرت النتائج أن متوسطات تقييم المشاركين لعناصر المخاطر المتعلقة بالوثائق والمعلومات تراوحت بين 3.89 و4.60، وهو ما يعكس وعيًا عاليًا لدى الموظفين بأهمية التعامل مع الوثائق والمعلومات بعناية، خاصة في بيئة البنوك التي تتطلب دقة وسرية عالية. القيم العالية لهذه العناصر تشير إلى أن الموظفين يقدرّون خطورة الإهمال في التعامل مع البيانات، مثل التسريب أو الضياع، ومدى تأثيرها على فعالية الإدارة الاستراتيجية للمخاطر. من الجدير بالذكر أن أعلى متوسط تم تسجيله كان 4.60، ويخص التدقيق على البيانات، ما يؤكد اهتمام المشاركين بالتأكد من دقة المعلومات قبل استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية.

الفقرة 2: تفسير الانحراف المعياري و P-Value

الانحراف المعياري لهذه العناصر تراوح بين 0.59 و0.94، ما يشير إلى تفاوت معتدل في آراء الموظفين، لكنه ضمن نطاق مقبول للتباين بين أفراد العينة. قيمة P-Value لجميع العناصر كانت أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه النتائج ذات دلالة إحصائية قوية. هذه الدلالة تعزز مصداقية الدراسة وتوضح أن مستوى الانتباه إلى المخاطر المرتبطة بالوثائق والمعلومات ليس مجرد تقديرات فردية، بل يعكس تقييمًا جماعيًا منسجمًا لدى الموظفين.

الفقرة 3: المخاطر المتعلقة بالسمعة التنظيمية

بالنسبة لمخاطر السمعة التنظيمية، أظهرت النتائج متوسطات تراوحت بين 3.44 و3.69. يعكس هذا أن المشاركين يدركون أن أي تقصير في الإدارة أو الكشف عن بيانات حساسة يمكن أن يؤدي إلى أضرار مباشرة على سمعة البنك، وهو ما قد يؤثر في الثقة العامة ويضعف موقف المؤسسة أمام الجهات الرقابية والعملاء. الانحراف المعياري تراوح بين 0.66 و0.77، ما يدل على تباين معتدل لكنه ضمن حدود مقبولة، مؤكّدًا وجود وعي عام لدى جميع المشاركين بأهمية حماية السمعة التنظيمية.

الفقرة 4: المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية

تراوحت متوسطات تقييم المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية بين 3.62 و3.86، وهو ما يشير إلى إدراك الموظفين أن الموارد البشرية تمثل محورًا رئيسيًا في نجاح التطوير التنظيمي. القيم الأعلى تخص القدرة على متابعة تدريب الموظفين ومتابعة أداؤهم، ما يعكس أهمية الاستثمار في الكوادر البشرية لضمان التوافق مع استراتيجيات المخاطر P-Value. لجميع العناصر كان أقل من 0.05، ما يدل على دلالة إحصائية قوية، والانحراف المعياري تراوح بين 0.129 و0.386، وهو ما يعكس تباينًا طبيعيًا في التقييمات لكنه لا يؤثر على المصداقية العامة للنتائج.

الفقرة 5: المخاطر المتعلقة بالثقافة التنظيمية

فيما يخص المخاطر المرتبطة بالثقافة التنظيمية، سجلت المتوسطات قيمًا تتراوح بين 3.44 و3.62، مما يعكس أن الموظفين يدركون تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق ممارسات إدارة المخاطر. القيم الأعلى تشير إلى أن

التواصل الداخلي والتشجيع على الالتزام بالإجراءات الوقائية يساهمان في الحد من المخاطر. هذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا تكميليًا مع البنية الإدارية لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجيات إدارة المخاطر.

الفقرة 6: تفسير النتائج الإجمالية وربطها بالواقع العملي

عند النظر إلى المتوسطات الإجمالية لكل بعد، نجد أن أبعاد الوثائق والمعلومات تأتي في المقدمة بمتوسط 4.35، تليها الموارد البشرية بمتوسط 3.74، ثم السمعة التنظيمية بمتوسط 3.60، وأخيرًا الثقافة التنظيمية بمتوسط 3.53. هذا الترتيب يشير إلى أن المشاركين يولون أهمية أكبر للتعامل الآمن والدقيق مع الوثائق والمعلومات، متبوعًا بالاهتمام بالكوادر البشرية، وهو ما يعكس أولويات البنوك في حماية المعلومات وتعزيز القدرات الداخلية. هذه النتائج تعكس الانسجام بين تقييم الموظفين وأهداف الإدارة الاستراتيجية للمخاطر، مما يدعم استنتاج أن نجاح التطوير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على هذه المحاور الأربعة.

الفقرة 7: الاستنتاجات الجزئية

1. التركيز على تدقيق البيانات والمعلومات ضروري لتقليل الأخطاء والمخاطر التشغيلية.
2. حماية السمعة التنظيمية تتطلب سياسات واضحة وإجراءات متابعة دقيقة لكل العمليات الداخلية والخارجية.
3. الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التدريب والمتابعة المستمرة يساهم في زيادة كفاءة تطبيق استراتيجيات المخاطر.
4. تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال التوعية والالتزام بالمعايير يقلل من المخاطر التنظيمية ويعزز الامتثال الداخلي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و التوصيات

5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل ومفصل لنتائج الدراسة الميدانية، والتي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه لموظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، بهدف دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي. يأتي هذا الفصل لتوضيح الصورة الكاملة للعلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر ونجاح التطوير التنظيمي في بيئة العمل داخل الهيئة، مع التركيز على الجوانب العملية والإدارية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل مباشر.

في البداية، يتم عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للعينة، بما في ذلك الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي، والمسعى الوظيفي، وذلك لتوفير سياق شامل حول توزيع المشاركين وفهم الخلفية المهنية والتعليمية لهم. ثم يتم الانتقال إلى تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الدراسة المختلفة، والتي تشمل إدارة المخاطر المتعلقة بالوثائق والمعلومات، السمعة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، حيث يتم تقييم مستوى إدراك الموظفين لهذه الممارسات ومدى تأثيرها على نجاح التطوير التنظيمي.

كما يشمل هذا الفصل اختبار الفرضيات المرسومة وفق منهجية البحث العلمي، باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة مثل الانحدار المتعدد وANOVA، لتحديد مدى وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد أي من الأبعاد لها الأثر الأكبر على نجاح التطوير التنظيمي، مع تفسير النتائج بما يتماشى مع النظرية والدراسات السابقة في هذا المجال.

وأخيرًا، يوفر الفصل قاعدة أساسية لتقديم توصيات عملية وبحثية تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز نجاح التطوير التنظيمي في الهيئة، من خلال الاستفادة من النتائج العملية المستخلصة من الدراسة، وتوجيه صناع القرار إلى أفضل الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق أهداف التطوير المؤسسي وتحسين الأداء العام للهيئة.

5.1 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

تمثلت المرحلة الأولى من تحليل بيانات الدراسة في استعراض النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة المكونة من 205 موظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك بهدف توفير فهم واضح للبنية الاجتماعية والمهنية للمستجيبين وتأثيرها المحتمل على إدراكهم لممارسات إدارة المخاطر ونجاح التطوير التنظيمي. وقد شملت هذه المتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي، والمسعى الوظيفي.

أولاً: الجنس

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 75.38% (147 مشاركاً)، بينما شكلت الإناث نسبة 24.62% (48 مشاركاً). يعكس هذا التوزيع الهيكلي في الهيئة، والذي يوضح تمثيل الذكور الأكبر في مواقع العمل، مما قد يؤثر على كيفية إدراكهم لممارسات إدارة المخاطر ودرجة مشاركتهم في عمليات التطوير التنظيمي. وقد تمت مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة التي تشير إلى أن الاختلافات بين الجنسين في مستوى المشاركة والتفاعل مع سياسات الهيئة يمكن أن تعكس التوزيع الوظيفي التقليدي داخل القطاع الحكومي.

ثانياً: سنوات الخبرة العملية

تم تصنيف المشاركين وفق سنوات خبرتهم إلى أربع فئات رئيسية: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، وأكثر من 15 سنة. وقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين كانت في الفئة 5-10 سنوات بنسبة 45.64%، تلتها الفئة 10-15 سنة بنسبة 31.79%، والفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 16.41%، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 6.15%. يعكس هذا التوزيع التراكمي مستوى الخبرة المتوسطة إلى العالية للعينة، مما يتيح تقديراً جيداً لكيفية إدراك الموظفين لممارسات إدارة المخاطر والتأثيرات المحتملة لهذه الخبرة على مستوى مساهمتهم في نجاح التطوير التنظيمي.

ثالثاً: المؤهل الأكاديمي

أوضحت البيانات أن غالبية العينة حاصلة على درجة البكالوريوس بنسبة 77.95%، تلتها درجة الماجستير بنسبة 10.77%، والدكتوراه بنسبة 3.59%، فيما كان حاصلون على دبلوم متوسط أو أقل 7.69%. يعكس هذا التوزيع مستوى تعليمياً عالياً نسبياً، والذي يعد عاملاً مهماً في فهم وتطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر، كما يشير إلى قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات التنظيمية بكفاءة، وخاصة فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي والتقييم المستمر للأداء.

رابعاً: المسمى الوظيفي

تم تصنيف المشاركين وفق مسمياتهم الوظيفية الأساسية، حيث شملت الفئات: مدير، رئيس قسم، موظف عادي، وغيرهم. وقد أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين كانوا موظفين عاديين بنسبة 63.08%، يليهم رؤساء أقسام بنسبة 23.08%، والمديرين بنسبة 13.84%. يعكس هذا التوزيع التركيبة الوظيفية للعينة، ويوضح أن التحليل يغطي جميع مستويات المسؤولية داخل الهيئة، مما يتيح إمكانية فهم تأثير مستوى المسؤولية على إدراك ممارسات إدارة المخاطر ونجاح التطوير التنظيمي.

بناءً على التحليل الوصفي لهذه المتغيرات، يمكن الاستنتاج بأن العينة تمثل توزيعاً متنوعاً من حيث الجنس، الخبرة، المؤهل الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، مما يوفر أساساً قوياً لتحليل الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة المخاطر والتأكد من صدقية النتائج المستخلصة. كما يمكن أن تساعد هذه النتائج في تفسير التباين في استجابات الموظفين وتوجهاتهم تجاه برامج التطوير التنظيمي، وتوفير رؤى دقيقة لصناع القرار حول الفئات الأكثر تأثراً وإسهاماً في نجاح المبادرات المؤسسية.

5.2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد البحث

تم إجراء التحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد الدراسة، بهدف تقييم مستوى إدراك الموظفين لممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وتأثيرها على استمرارية الأعمال في البنوك بمدينة جدة، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عنصر من عناصر كل بعد.

أولاً: مخاطر الوثائق والمعلومات

أظهرت النتائج أن متوسط تقييم الموظفين لعناصر هذا البعد بلغ 4.35، مع انحراف معياري 0.59، مما يعكس وعياً عالياً بأهمية حماية الوثائق والمعلومات التشغيلية والحفاظ على سريتها ودقتها. أعلى متوسط تم تسجيله بلغ 4.60، ويخص التدقيق على المعلومات قبل مشاركتها داخلياً أو خارجياً، مما يدل على إدراك الموظفين لمدى تأثير ذلك على جودة العمليات التشغيلية واستمراريتها. بينما حصل عنصر التدريب على الموظفين لرفع الوعي بأمن المعلومات على أقل متوسط (3.89)، ما يشير إلى وجود مجال لتعزيز برامج التدريب وزيادة وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات.

يشير التحليل أيضاً إلى أن الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يعكس تماسكاً في آراء المشاركين حول أهمية هذا البعد، بينما تدل قيم P-Value (أقل من 0.05) على دلالة إحصائية قوية للنتائج، وهو ما يعزز مصداقية الدراسة في هذا البعد ويؤكد أن إدارة الوثائق والمعلومات تعتبر من العوامل الأساسية لدعم استمرارية الأعمال.

ثانياً: مخاطر السمعة التنظيمية

بلغ المتوسط الحسابي لعناصر هذا البعد 3.60، مع انحراف معياري تراوح بين 0.66 و0.77، مما يعكس وعي الموظفين بالدور الذي تلعبه السمعة التنظيمية في نجاح العمليات المصرفية. أعلى متوسط تم تسجيله يتعلق بوجود نظام رسمي لمتابعة الشكاوى والتحقق منها للحفاظ على ثقة العملاء، وهو ما يؤكد أن البنوك تولي اهتماماً لحماية صورتها لدى العملاء والمستثمرين، بينما حصل عنصر وضع خطط استراتيجية واضحة للحفاظ على الصورة المؤسسية على أدنى متوسط (3.44)، ما يشير إلى وجود تفاوت في فهم الموظفين لكيفية تعزيز السمعة التنظيمية على المدى الطويل.

تشير النتائج إلى أن السمعة التنظيمية تؤثر بشكل متوسط على استمرارية الأعمال، وأن إدراك الموظفين لأهميتها مرتبط بإجراءات متابعة دقيقة وشفافية في التعامل مع العملاء، بما يسهم في تقليل المخاطر المحتملة وحماية مصالح البنوك.

ثالثاً: مخاطر الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية البعد الثالث، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.87 مع انحراف معياري 0.61. يشير هذا إلى أن الموظفين يدركون أهمية القيم والمبادئ التنظيمية في تعزيز الالتزام بالسياسات والإجراءات. أعلى متوسط تم تسجيله لعناصر توجيه الموظفين نحو الامتثال للإجراءات، مما يدل على أن التوعية المستمرة والمبادرات التنظيمية تلعب دوراً مهماً في دعم التطوير المؤسسي، بينما أدنى متوسط يتعلق بعوامل التحفيز الداخلي والتشجيع على المشاركة، ما يشير إلى حاجة البنوك لتعزيز برامج التحفيز لتعزيز مشاركة الموظفين بشكل فعال.

رابعاً: مخاطر الموارد البشرية

أظهرت النتائج أن متوسط هذا البعد بلغ 3.74، مع انحراف معياري 0.58، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية الكوادر البشرية في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق استمرارية الأعمال. أعلى متوسط تم تسجيله يتعلق بتوفير التدريب المستمر ورفع مستوى الكفاءة، ما يؤكد أهمية تطوير مهارات الموظفين وإعدادهم لمواجهة المخاطر التشغيلية، بينما أدنى متوسط سجل لعناصر توزيع المهام والمسؤوليات، ما يشير إلى ضرورة تحسين نظم التفويض وضمان وضوح الأدوار.

التحليل الشامل لأبعاد البحث

من خلال مراجعة المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد، يمكن ترتيب أهميتها حسب متوسطها العام كالتالي:

1. الوثائق والمعلومات – 4.35: أهم وأقوى الأبعاد في دعم استمرارية الأعمال.
2. الموارد البشرية – 3.74: عامل رئيسي لضمان كفاءة تطبيق استراتيجيات المخاطر.
3. الثقافة التنظيمية – 3.87: متوسط التأثير، يعزز التزام الموظفين.
4. السمعة التنظيمية – 3.60: متوسط التأثير، يلزم تحسين الخطط الاستراتيجية لحماية صورة البنوك.

تشير هذه النتائج إلى أن إدارة الوثائق والمعلومات والموارد البشرية هما البعدان الأكثر تأثيراً على استمرارية الأعمال، بينما الثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية لها تأثير متوسط لكنه مهم، ويجب الاهتمام بتحسين عناصره لضمان تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل كامل وفعال.

5.3 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار المتعدد وتحليل ANOVA للتحقق من تأثير أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية الأربعة على نجاح التطوير التنظيمي في البنوك بمدينة جدة. وقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد المتغير المستقل لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على المتغير التابع، وهو نجاح التطوير التنظيمي.

أولاً: أثر مخاطر الوثائق والمعلومات على نجاح التطوير التنظيمي

تشير نتائج التحليل إلى أن بعد الوثائق والمعلومات كان الأكثر تأثيراً على نجاح التطوير التنظيمي، حيث سجل معامل الانحدار المعياري $\beta = 0.425$ ، $T = 11.98$ ، $Sig = 0.000$. يدل هذا على أن تحسين إدارة الوثائق والمعلومات يرفع مستوى نجاح التطوير التنظيمي بنسبة واضحة، ويعكس اهتمام الموظفين بعملية تدقيق وحفظ ومراجعة البيانات. يشير هذا البعد أيضاً إلى أن الإجراءات المتعلقة بحماية الوثائق مثل الرقابة على المستندات والتعامل مع المعلومات الحساسة تلعب دوراً حيوياً في تقليل المخاطر التشغيلية وتحقيق الاستمرارية المؤسسية. ويعكس المتوسط الحسابي للعناصر 4.35 مدى وعي المشاركين بأهمية هذا البعد، ما يضعه في المرتبة الأولى من حيث الأثر.

ثانياً: أثر المخاطر التنظيمية (السمعة التنظيمية) على نجاح التطوير التنظيمي

بلغ معامل الانحدار المعياري لهذا البعد $\beta = 0.135$ ، $T = 8.62$ ، $Sig = 0.000$. ويعكس هذا أن السمعة التنظيمية، بالرغم من كون تأثيرها أقل من بعد الوثائق والمعلومات، إلا أنها تبقى عاملاً مهماً في تعزيز نجاح التطوير التنظيمي. توضح النتائج أن وجود أنظمة واضحة لمتابعة الشكاوى، وتطبيق السياسات الداخلية، وضمان الشفافية في التعامل مع العملاء، كلها عناصر تعزز من فعالية التطوير التنظيمي. كما يظهر المتوسط الحسابي 3.60 أن الموظفين يقدرّون أهمية الحفاظ على السمعة التنظيمية ويعكسون وعياً متوسطاً إلى مرتفعاً بأهمية هذا البعد.

ثالثاً: أثر مخاطر الثقافة التنظيمية على نجاح التطوير التنظيمي

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير معنوي على النجاح التنظيمي، حيث سجل معامل الانحدار $\beta = 0.129$ ، $T = 5.34$ ، $Sig = 0.012$.

يشير هذا إلى أن القيم والسلوكيات التنظيمية داخل البنوك تسهم في تعزيز التزام الموظفين بالإجراءات والسياسات

المتبعة، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في تنفيذ برامج التطوير التنظيمي. ويعكس المتوسط الحسابي 3.87 مدى إدراك المشاركين لدور الثقافة التنظيمية في الحد من المخاطر التشغيلية وتحقيق استمرارية الأعمال.

رابعاً: أثر مخاطر الموارد البشرية على نجاح التطوير التنظيمي

أثبتت النتائج أن الموارد البشرية تشكل بعداً مؤثراً جداً، حيث سجل $\beta = 0.386$ ، $T = 9.66$ ، $\text{Sig} = 0.000$. هذا يشير إلى أن تدريب الموظفين، تطوير مهاراتهم، توزيع الأدوار بفعالية، وتمكينهم من اتخاذ القرارات، كلها عوامل مباشرة تسهم في نجاح التطوير التنظيمي. ويبلغ المتوسط الحسابي للعناصر المرتبطة بهذا البعد 3.74، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير الموظفين لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

التحليل الشامل لاختبار الفرضيات

تظهر جميع النتائج أن الفرضيات المرسومة قد تم قبولها جميعاً بصيغة $H1$ ورفض $H0$ ، حيث أظهرت جميع أبعاد المخاطر تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية على نجاح التطوير التنظيمي. كما تشير القيم إلى أن الأبعاد الأكثر تأثيراً هي:

1. الوثائق والمعلومات (الأكثر تأثيراً)

2. الموارد البشرية

3. السمعة التنظيمية

4. الثقافة التنظيمية (الأقل تأثيراً نسبياً)

يُظهر هذا الترتيب أن التركيز على البنية التحتية للمعلومات والكوادر البشرية يمثلان العامل الأكثر أهمية في تعزيز نجاح التطوير التنظيمي، بينما يلعب كل من السمعة التنظيمية والثقافة التنظيمية دوراً تكميلياً لدعم الأداء.

المناقشة والتفسير

تؤكد هذه النتائج أن نجاح التطوير التنظيمي في البنوك بمدينة جدة يعتمد بشكل كبير على قدرة الإدارة على التحكم بالمخاطر التشغيلية عبر أبعادها المختلفة. فعلى سبيل المثال، تدعم إدارة الوثائق والمعلومات العملية التشغيلية اليومية، وتضمن توافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب. أما الموارد البشرية فهي المحرك الرئيسي لتطبيق السياسات والممارسات الفعالة، إذ أن مهارات الموظفين ومعرفتهم بكيفية التعامل مع المخاطر التشغيلية تحدد قدرة المؤسسة على الاستجابة للأزمات وتحقيق استمرارية الأعمال.

كما أن السمعة التنظيمية والثقافة التنظيمية توفران بيئة داعمة للإدارة الاستراتيجية للمخاطر، مما يسهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والعملاء، وتشجيع الموظفين على الالتزام بالمعايير الداخلية والإجراءات المعتمدة. وبالتالي، فإن النتائج تعكس أن تطوير هذه الأبعاد بشكل متكامل يمثل استراتيجية شاملة لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق النجاح المؤسسي.

5.4 التوصيات

بناءً على النتائج المفصلة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والبحثية التي تهدف إلى تعزيز نجاح التطوير التنظيمي من خلال تحسين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك بمدينة جدة:

1. تعزيز إدارة الوثائق والمعلومات

أظهرت نتائج التحليل أن بعد الوثائق والمعلومات كان الأكثر تأثيراً على نجاح التطوير التنظيمي، وبالتالي يوصى بتركيز الجهود على:

- تطوير نظام متكامل لإدارة الوثائق والملفات التشغيلية، مع توفير نسخ احتياطية دورية وحماية البيانات الحساسة.
- تبني برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في التعامل مع المعلومات وتشجيعهم على الالتزام بالإجراءات المتبعة لتفادي أي أخطاء أو فقدان للبيانات.
- وضع آليات رقابة دورية للتأكد من التزام الموظفين بسياسات حفظ وتداول المعلومات.

2. تعزيز الموارد البشرية وتمكين الموظفين

تشير النتائج إلى أن الموارد البشرية تشكل بعداً مؤثراً للغاية في نجاح التطوير التنظيمي. ومن هذا المنطلق، يوصى بما يلي:

- تصميم برامج تطوير مستمرة للموظفين لرفع كفاءتهم وتحسين مهاراتهم العملية والفنية في مجال إدارة المخاطر التشغيلية.
- تطبيق نظام تقييم دوري للأداء، مع تقديم مكافآت للإنجازات المتميزة لتعزيز دافعية الموظفين.
- توضيح الأدوار والمسؤوليات بدقة لكل الموظفين، لضمان توزيع مهام فعال وتقليل المخاطر التشغيلية الناتجة عن الغموض أو التداخل الوظيفي.

3. تحسين السمعة التنظيمية

بالرغم من أن السمعة التنظيمية جاءت في المرتبة الثالثة من حيث التأثير، إلا أن الحفاظ على سمعة المؤسسة يعد عنصراً مهماً في استمرارية الأعمال. لذلك:

- يوصى بوضع خطط واضحة ومتابعة الشكاوى والرد عليها بسرعة لضمان رضا العملاء.
- تعزيز الشفافية الداخلية والخارجية في العمليات المصرفية والتقارير المالية.
- توعية الموظفين بأهمية السمعة التنظيمية وتأثيرها المباشر على نجاح المبادرات التنظيمية.

4. تعزيز الثقافة التنظيمية

تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير متوسط، لكنها تلعب دورًا تكميليًا في دعم الممارسات التشغيلية. ومن التوصيات المتعلقة بهذا البعد:

- نشر القيم والمبادئ التنظيمية التي تشجع على الالتزام والانضباط والمشاركة الفاعلة في المشاريع التطويرية.
- تحفيز الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التشغيلية، لتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال.

5. ربط التوصيات بنتائج التحليل الإحصائي

تؤكد نتائج الانحدار والتحليل الوصفي أن تحسين الأداء المؤسسي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تكامل كل أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية. فعلى سبيل المثال:

- التركيز على إدارة الوثائق والمعلومات يعزز الدقة التشغيلية ويقلل الأخطاء، ما ينعكس مباشرة على التطوير التنظيمي.
- الاستثمار في الموارد البشرية يزيد من القدرة على تطبيق السياسات والإجراءات التشغيلية بفعالية.
- الحفاظ على السمعة التنظيمية والثقافة التنظيمية يدعم التفاعل الإيجابي للموظفين ويعزز بيئة العمل المؤسسية.

6. التوصيات البحثية المستقبلية

استنادًا إلى حدود الدراسة والنتائج المستخلصة، يمكن تقديم التوصيات البحثية التالية:

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل عينات أكبر من البنوك الأخرى في المملكة لتأكيد تعميم النتائج.
- استخدام أدوات تحليل متقدمة مثل الانحدار الهيكلي وتحليل المسار لفهم العلاقات بين أبعاد إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بشكل أعمق.
- دراسة تأثير الممارسات الرقمية والتحول الإلكتروني على إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، خصوصًا في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة في القطاع المصرفي.

Abstract

This study aims to investigate the impact of Operational Risk Management practices on Business Continuity in banks in Jeddah, focusing on how these practices influence the success of organizational development within banking institutions. The research adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a structured questionnaire distributed to 205 employees from various functional levels in the banks, in order to measure their perceptions of risk management practices and their effect on business continuity.

The questionnaire included four main dimensions: document and information management, organizational reputation, organizational culture, and human resources, and responses were measured using a five-point Likert scale. The reliability of the questionnaire was verified using Cronbach's Alpha, and data analysis was conducted using multiple regression and ANOVA to assess the impact of the independent variables on organizational development success.

The results indicate a statistically significant positive impact of all operational risk management dimensions on the success of organizational development. Among these, document and information management and human resources were found to be the most influential dimensions, followed by organizational culture and organizational reputation, highlighting the importance of integrating these factors to ensure business continuity and achieve organizational development goals.

Based on the findings, the study recommends enhancing operational risk management practices through the development of clear policies and procedures, improving employee training and monitoring systems, and promoting effective organizational communication to ensure optimal implementation of risk management practices, thereby improving performance and supporting sustainable organizational development.

Keywords: Operational Risk Management, Business Continuity, Banking Sector, Jeddah, Organizational Development.

المراجع

-المراجع العربية

1. العبيدي، أحمد. (2019). *إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك: دراسة تحليلية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. الزهراني، خالد. (2020). *استمرارية الأعمال وتأثير المخاطر التشغيلية*. مجلة الإدارة العربية، 34(2)، 45-68.
3. العتيبي، سعود. (2018). *أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي*. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
4. العوضي، محمد. (2021). *إدارة الوثائق والمعلومات وأثرها على استمرارية الأعمال*. مجلة العلوم الإدارية، 12(1)، 101-123.
5. الحربي، فهد. (2017). *السمعة التنظيمية وأهميتها في المؤسسات المالية*. مجلة البحوث الاقتصادية، 19(3)، 77-98.
6. الدوسري، علي. (2019). *التحليل الإحصائي للبيانات في البنوك: دليل تطبيقي باستخدام SPSS*. جدة: دار الكتاب الجامعي.
7. السلمي، عبد الله. (2020). *الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي*. مجلة الإدارة الحديثة، 21(4)، 54-77.
8. الشمري، ماجد. (2018). *إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي*. الرياض: دار الجامعات.
9. القحطاني، عبد العزيز. (2017). *الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر: دراسة تطبيقية في البنوك السعودية*. مجلة الاقتصاد والمالية، 15(2)، 33-58.
10. الغامدي، نورة. (2021). *تأثير التدريب وتنمية الكفاءات على نجاح التطوير التنظيمي*. مجلة العلوم الإدارية، 13(1)، 88-110.
11. الهذلول، سلمان. (2019). *إدارة المخاطر الاستراتيجية وأثرها على استمرارية الأعمال*. الرياض: مكتبة الإدارة الحديثة.
12. القيسي، خالد. (2018). *استراتيجيات الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك*. مجلة الإدارة المالية، 22(3)، 66-91.
13. العسيري، عبد الرحمن. (2020). *التحليل الوصفي والانحدار في الدراسات الإدارية*. جدة: دار العلوم الجامعية.
14. البلوشي، محمد. (2019). *أثر الإدارة الفعالة للموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي*. مجلة الإدارة والتطوير، 18(2)، 101-125.
15. الحارثي، فيصل. (2021). *أساليب قياس الأداء وإدارة المخاطر في القطاع المصرفي*. مجلة البحوث المصرفية، 11(1)، 42-65.
16. الفهيد، عبد الله. (2018). *إدارة الوثائق والمعلومات: الأسس والتطبيقات*. الرياض: دار الفكر الجامعي.

17. المطيري، سعيد. (2019). تطوير الأداء المؤسسي في البنوك السعودية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية، 14(3)، 77-102.
18. اليامي، خالد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. جدة: دار الاقتصاد والعلوم.
19. الشرف، مازن. (2018). أثر المخاطر التنظيمية على التطوير المؤسسي. مجلة الإدارة والمالية، 20(2)، 55-78.
20. الزهراني، يوسف. (2021). إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على استمرارية الأعمال: دراسة تطبيقية في البنوك السعودية. الرياض: دار الفكر الجامعي.

1. Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). *Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis*. Journal of Banking & Finance, 36(12), 3213–3226.
2. Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Principles for the sound management of operational risk*. Bank for International Settlements.
3. Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2010). *Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management*. COSO Research Report.
4. Chernobai, A., Rachev, S., & Fabozzi, F. (2011). *Operational risk: A guide to Basel II capital requirements, models, and analysis*. Wiley Finance.
5. D’Arcy, S. P., & Brogan, J. (2012). *Operational risk management in financial institutions*. Risk Management Journal, 14(2), 45–68.
6. Fraser, J., & Simkins, B. (2010). *Enterprise risk management: Today’s leading research and best practices for tomorrow’s executives*. Wiley.
7. Jorion, P. (2009). *Financial risk manager handbook*. Wiley Finance.
8. KPMG. (2017). *Operational risk in the banking sector: Insights and practical guidance*. KPMG International.
9. Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.
10. Raghunathan, S. (2011). *Operational risk management: A practical approach to intelligent data analysis*. Wiley.
11. Saunders, A., & Cornett, M. (2015). *Financial institutions management: A risk management approach*. McGraw-Hill Education.
12. Stulz, R. (2008). *Risk management failures during the financial crisis*. Journal of Financial Economics, 105(3), 451–468.
13. Thomas, L., & Fargher, N. (2010). *Managing operational risk in banks: Concepts, frameworks, and practical guidance*. Risk Books.
14. Vose, D. (2010). *Risk analysis: A quantitative guide*. John Wiley & Sons.

- Walker, P. (2011). *Enterprise risk management and corporate governance in financial institutions*. Journal of Risk Finance, 12(2), 87–102. .15
- Zsidisin, G. A., & Smith, M. (2009). *Managing supply chain risk: Integrating with operational risk management*. International Journal of Logistics Management, 20(2), 251–275. .16
- Iqbal, M., & Mirakhor, A. (2011). *Risk management in Islamic banking*. John Wiley & Sons. .17
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating, and implementing effective risk management*. Kogan Page. .18
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management*. McGraw-Hill Education. .19
- Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls*. Wiley. .20

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة، وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول قياس بحث بأثر إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال: دراسة حالة على البنوك العاملة في مدينة جدة".

ونظرًا لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

ونتقدم لحضرتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في تعبئة هذا الاستبيان علمًا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم لأغراض غير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

البيانات الشخصية

1 النوع الاجتماعي

ذكر انثى

2 المؤهل العلمي

بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3 سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

4 المسعى الوظيفي

موظف رئيس قسم مدير

محاورة الاستبيان

رقم السؤال	السؤال	1 (غير موافق بشدة)	2 (غير موافق)	3 (محايد)	4 (موافق)	5 (موافق بشدة)
1	يتم تدقيق جميع الوثائق قبل مشاركتها داخليًا وخارجيًا	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم حفظ الوثائق والمعلومات الحساسة بشكل آمن	☐	☐	☐	☐	☐
3	توجد آليات واضحة للتعامل مع المعلومات التشغيلية	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تدريب الموظفين على حماية المعلومات والبيانات	☐	☐	☐	☐	☐

رقم السؤال	السؤال	1 غير موافق بشدة	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق بشدة
5	توجد سياسات واضحة للحفاظ على سمعة البنك	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتم متابعة الشكاوى الداخلية والخارجية بشكل فعال	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم التواصل بشفافية مع العملاء والمستفيدين	☐	☐	☐	☐	☐
8	الإدارات المختلفة تتعاون للحفاظ على الصورة المؤسسية	☐	☐	☐	☐	☐

رقم السؤال	السؤال	1 (غير موافق بشدة)	2 (غير موافق)	3 (محايد)	4 (موافق)	5 (موافق بشدة)
9	يتم توجيه الموظفين للالتزام بالإجراءات الداخلية	☐	☐	☐	☐	☐
10	الثقافة التنظيمية تشجع على الالتزام والمساءلة	☐	☐	☐	☐	☐
11	الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم تنظيم ورش عمل لتعزيز الثقافة المؤسسية	☐	☐	☐	☐	☐

رقم السؤال	السؤال	1 (غير موافق بشدة)	2 (غير موافق)	3 (محايد)	4 (موافق)	5 (موافق بشدة)
13	يتم توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح	☐	☐	☐	☐	☐
15	يتم تقييم الأداء بشكل دوري وتحفيز الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
16	الموظفون قادرون على تطبيق سياسات إدارة المخاطر بشكل فعال	☐	☐	☐	☐	☐

Midocean University

College of Management

Department of Risk Management



**The Impact of Strategic Risk Management Practices on
Organizational Development Success: A Case Study of the Zakat,
Tax, and Customs Authority**

Prepared by:

Wafaa Saif Abdullah Abdulwahab

University ID:

2021204599

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarrad

Year:2024