

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال في  
عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية  
على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف

إعداد الطالب/زياد عبدالهادي الثمالي

٢٤١٠٠١٢٥٤

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

1446 – 2024



هَدَاء

بفضل من الله ودعمه، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز، اهداءً  
لذكرى والدي الغالي المتوفى، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع  
لي في رحلتي العلمية. كانوا يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على  
تحقيق النجاح.

كما أهدي هذا العمل لوالدتي الحبيبة، التي لطالما كانت الركيزة القوية  
والداعمة لي طيلة حياتي الأكاديمية. بفضل صبرها وحنانها، استطعت  
تخطي كل التحديات والوصول إلى هذه المرحلة.

وبهذه لمواصلة مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي الشخصية،  
أتطلع إلى النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه، داعياً الله  
أن يمن علي بقوة وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة.

في الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه  
الرحلة، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة  
في المجال العلمي.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة  
والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي  
النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع  
الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك  
والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها  
المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا  
عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة  
الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. أسماء أبو عنزة

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم  
ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز  
هذا العمل، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن  
يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص



## قائمة المحتويات

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| أ  | بسم الله الرحمن الرحيم.....            |
| أ  | لإهداء.....                            |
| ب  | لشكر والتقدير.....                     |
| ج  | المستخلص.....                          |
| هـ | قائمة المحتويات.....                   |
| ط  | قائمة الجداول.....                     |
| ي  | قائمة الأشكال.....                     |
| ١  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... |
| ١  | المقدمة.....                           |
| ٥  | ١,١ مشكلة الدراسة:.....                |
| ٦  | ٢,١ أهمية الدراسة:.....                |
| ٨  | ٣,١ أهداف الدراسة:.....                |
| ٩  | ٤,١ تساؤلات الدراسة.....               |
| ٩  | ٥,١ فروض الدراسة:.....                 |
| ١٠ | ٦,١ نموذج الدراسة.....                 |
| ١١ | ٧,١ الدراسات السابقة:.....             |
| ١١ | ٢ الدراسات العربية.....                |
| ١٦ | ٢ الدراسات الأجنبية.....               |
| ١٨ | ٨,١ الفجوة البحثية:.....               |
| ١٨ | ٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....    |
| ٢٠ | ١٠,١ المنهجية وطرق البحث:.....         |

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| ٢٠ | ١١,١ مصادر جمع البيانات .....                                  |
| ٢١ | ١٢,١ أدوات الدراسة: .....                                      |
| ٢١ | ١٣,١ حدود الدراسة: .....                                       |
| ٢٢ | الفصل الثاني: الإطار النظري .....                              |
| ٢٢ | المبحث الأول: إدارة المخاطر .....                              |
| ٢٣ | ١,١,٢ مفهوم الخطر وإدارة المخاطر .....                         |
| ٢٤ | ٢,١,٢ أهمية إدارة المخاطر .....                                |
| ٢٤ | ٣,١,٢ العوامل الدافعة لحدوث الخطر .....                        |
| ٢٥ | ٤,١,٢ أبعاد ممارسات إدارة المخاطر .....                        |
| ٣١ | ٥,١,٢ إدارة المخاطر ضمن الثقافة التنظيمية .....                |
| ٣٢ | المبحث الثاني: إدارة إستمرارية الأعمال .....                   |
| ٣٢ | ١,٢,٢ المقدمة .....                                            |
| ٣٢ | ٢,٢,٢ . مفهوم إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) .....              |
| ٣٥ | ٣,٢,٢ أهداف إدارة إستمرارية الأعمال: .....                     |
| ٣٦ | ٤,٢,٢ أهمية إدارة استمرارية الأعمال: .....                     |
| ٣٨ | ٥,٢,٢ أبعاد إدارة إستمرارية الأعمال: .....                     |
| ٤٢ | ٦,٢,٢ تحليل تأثير الأعمال (BIA) Business Impact Analysis ..... |
| ٥١ | المبحث الثالث: الصيانة .....                                   |
| ٥١ | ١,٣,٢ وظيفة إدارة الصيانة .....                                |
| ٥٢ | ٢,٣,٢ تعريف الصيانة .....                                      |
| ٥٤ | ٣,٣,٢ خصائص الصيانة: .....                                     |
| ٥٥ | ٤,٣,٢ أهمية الصيانة الوقائية: .....                            |
| ٥٥ | ٥,٣,٢ أنواع الصيانة .....                                      |

|    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| ٥٨ | ٦,٣,٢ قياس أداء الصيانة.....                                               |
| ٦٠ | الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....                                 |
| ٦٠ | مقدمة .....                                                                |
| ٦٠ | ١,٣ منهجية البحث:.....                                                     |
| ٦٠ | ٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة .....                                              |
| ٦١ | ٣,٣ مصادر جمع البيانات .....                                               |
| ٦١ | ٤,٣ الأساليب الإحصائية:.....                                               |
| ٦٢ | ٥,٣ أداة الدراسة .....                                                     |
| ٦٢ | ٦,٣ صدق أداة الدراسة .....                                                 |
| ٦٦ | ٧,٣ ثبات أداة الدراسة: .....                                               |
| ٦٨ | الفصل الرابع: تحليل النتائج .....                                          |
| ٦٨ | مقدمة .....                                                                |
| ٦٨ | ١,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة .....                                        |
| ٦٩ | ٢,٤ ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....                                   |
| ٦٩ | المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر .....                              |
| ٧٣ | المحور الثاني: استمرارية العمل .....                                       |
| ٧٥ | ٣,٤ ثالثاً: اختبار فروض الدراسة .....                                      |
| ٧٦ | جدول ( ١٠ ) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.... |
| ٨١ | الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات .....                     |
| ٨١ | مقدمة .....                                                                |
| ٨٢ | ١,٥ خلاصة نتائج الدراسة .....                                              |
| ٨٤ | ٢,٥ التوصيات.....                                                          |
| ٨٤ | ٣,٥ المقترحات.....                                                         |

|          |                  |
|----------|------------------|
| ٨٥ ..... | Abstract         |
| ٨٦ ..... | المراجع:         |
| ٨٦ ..... | المراجع العربية  |
| ٩٠ ..... | المراجع الأجنبية |
| ٩١ ..... | الملاحق          |
| ٩٢ ..... | استمارة استبيان  |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                            | رقم<br>الصفحة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ١.            | جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة                                          | ٦٠            |
| ٢.            | جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول                                                        | ٦١            |
| ٣.            | جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني                                                       | ٦٣            |
| ٤.            | جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان                                                        | ٦٤            |
| ٥.            | جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها                                                             | ٦٦            |
| ٦.            | جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات فاعلية إدارة المخاطر  | ٦٧            |
| ٧.            | جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات كفاءة إدارة المخاطر   | ٦٨            |
| ٨.            | جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استجابة إدارة المخاطر | ٧٠            |
| ٩.            | جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استمرارية العمل       | ٧١            |
| ١٠.           | جدول (١٠) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية                                  | ٧٤            |
| ١١.           | جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى                            | ٧٥            |

|    |                                                                                |     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ٧٧ | جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار<br>الفرضية الفرعية الثانية | ١٢. |
| ٧٨ | جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار<br>الفرضية الفرعية الثالثة | ١٣. |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل                      | رقم<br>الشكل |
|---------------|--------------------------------|--------------|
| ١١            | الشكل رقم (١): متغيرات الدراسة | ١.           |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

تعتبر استراتيجيات إدارة المخاطر من العناصر الحيوية التي تساهم في نجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، حيث تتيح لها تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيراتها المحتملة على العمليات والموارد. في عالم يتسم بالتغير المستمر والتعقيدات المتزايدة، أصبحت الحاجة إلى إدارة المخاطر أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى. تتضمن هذه الاستراتيجيات مجموعة من الممارسات والتقنيات التي تهدف إلى تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتحسين القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. (المطري، ٢٠٢٠).

تبدأ استراتيجيات إدارة المخاطر بتحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة. يتطلب ذلك تقييم بيئة العمل، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية. من خلال هذا التحليل، يمكن للمؤسسات التعرف على المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، سواء كانت مخاطر مالية، أو تشغيلية، أو قانونية، أو استراتيجيات. يُعتبر هذا التقييم خطوة حاسمة في عملية إدارة المخاطر، حيث يُساعد على وضع أولويات واضحة للمخاطر التي تحتاج إلى معالجة فورية. (عجوة، ٢٠٢٠).

بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة تطوير استراتيجيات للتعامل معها. تشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل تجنب المخاطر، أو تقليلها، أو نقلها، أو قبولها. على سبيل المثال، قد تختار مؤسسة معينة تجنب المخاطر من خلال عدم الدخول في أسواق جديدة أو مشاريع غير مُعروفة، بينما قد تختار أخرى تقليل المخاطر من خلال تحسين العمليات والإجراءات الداخلية. يُعتبر نقل المخاطر، مثل استخدام التأمين، أسلوبًا شائعًا لحماية المؤسسة من الآثار المالية السلبية المحتملة. (البلوى، ٢٠٢٢).

تتطلب استراتيجيات إدارة المخاطر أيضًا مراقبة وتقييم مستمرين. إن البيئة التجارية تتغير باستمرار، مما يعني أن المخاطر الجديدة قد تظهر في أي وقت. لذلك، يجب على المؤسسات أن تكون مرنة وقادرة على تعديل استراتيجياتها وفقًا للتغيرات التي تحدث.

يتضمن ذلك إجراء مراجعات دورية لتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر الحالية وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتغييرات أو تحسينات. (المطري، ٢٠٢٠).

تُعتبر استمرارية الأعمال مفهومًا حيويًا لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح المستدام في بيئة عمل متغيرة ومعقدة. تشير استمرارية الأعمال إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على عملياتها الأساسية واستمرارية خدماتها في مواجهة الأزمات والتحديات المفاجئة، سواء كانت طبيعية، اقتصادية، أو حتى تقنية. في عالم اليوم، حيث تزداد المخاطر المرتبطة بالأزمات، يعتبر تعزيز استمرارية الأعمال أمرًا ضروريًا لضمان عدم انقطاع العمليات وتلبية احتياجات العملاء بشكل مستمر. (عجوة، ٢٠٢٠).

تبدأ عملية تعزيز استمرارية الأعمال بتقييم شامل للتهديدات المحتملة التي قد تواجه المؤسسة. يتطلب هذا التقييم تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الأداء التشغيلي. من خلال تحديد المخاطر المحتملة، مثل الكوارث الطبيعية، والأعطال التقنية، أو حتى الأزمات الصحية، يمكن للمؤسسات وضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها. إن فهم هذه المخاطر يمكّن الشركات من تطوير خطط استجابة شاملة تُساعد في تقليل الأثر السلبي على العمليات. (المطري، ٢٠٢٠).

تشمل استراتيجيات تعزيز استمرارية الأعمال أيضًا تطوير خطط الطوارئ. هذه الخطط تتضمن إجراءات محددة يجب اتباعها في حالة حدوث أزمة، مما يضمن استجابة سريعة وفعالة. على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن الخطط تحديد فرق الطوارئ المسؤولة عن تنفيذ الاستجابة، وتحديد موارد الدعم اللازمة، وتوثيق الإجراءات التي يجب اتخاذها لضمان استمرارية العمليات. إن وجود خطة واضحة يُساهم في تقليل الارتباك ويعزز من ثقة الموظفين والعملاء في قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات. يُعتبر التدريب والتوعية جزءًا أساسيًا من عملية تعزيز استمرارية الأعمال. يجب على الموظفين أن يكونوا على دراية بالخطط والإجراءات المعتمدة، وأن يكونوا مستعدين للتفاعل مع أي موقف طارئ. يُمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل تركز على تعزيز الوعي بالمخاطر وطرق التعامل معها. إن تعزيز ثقافة الاستعداد بين الموظفين يُساهم في تحقيق استجابة فعالة وسريعة عند مواجهة الأزمات. (عجوة، ٢٠٢٠).

تُعتبر عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى من العناصر الأساسية التي تضمن استمرارية وكفاءة أداء هذه المرافق. تشمل هذه العمليات مجموعة واسعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان تشغيل المرافق بشكل سليم وفعال، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات. مع تزايد تعقيدات المرافق الكبرى، مثل المطارات، والمستشفيات، والطرق السريعة، والمرافق الرياضية، تزداد أهمية إدارة عمليات التشغيل والصيانة بشكل متكامل. (البلوى، ٢٠٢٢).

تبدأ عمليات التشغيل من مرحلة التخطيط، حيث يتم وضع استراتيجيات واضحة تحدد كيفية إدارة المرافق وتحقيق الأداء الأمثل. يتطلب ذلك تحليل متطلبات التشغيل، بما في ذلك الجدول الزمني للصيانة، وتحديد الموارد اللازمة، وكذلك وضع المعايير اللازمة لقياس الأداء. يُعتبر هذا التحليل خطوة حيوية لضمان استغلال المرافق بأقصى كفاءة، مما يساعد على تقليل التكاليف وتحسين مستوى الخدمة المقدمة. تتضمن عمليات الصيانة أيضًا جوانب متنوعة، تتراوح بين الصيانة الوقائية التي تهدف إلى تقليل مخاطر الأعطال، إلى الصيانة التصحيحية التي تُنفذ بعد حدوث مشكلة. إن تنفيذ الصيانة بشكل دوري يُسهم في prolonging عمر المرافق والتقليل من فترات التوقف، مما يعزز من رضا المستخدمين. يُعتبر استخدام تقنيات حديثة في الصيانة، مثل الصيانة التنبؤية المدعومة بتكنولوجيا المعلومات، من أفضل الممارسات التي تساهم في تحسين كفاءة الأداء وتقليل التكاليف.

تُعتبر تقنيات المعلومات والاتصالات من الأدوات الأساسية التي تساهم في تحسين عمليات التشغيل والصيانة. من خلال استخدام أنظمة إدارة المرافق الذكية، يمكن جمع البيانات وتحليلها لتحسين اتخاذ القرارات. إن استخدام التكنولوجيا يُساعد على تتبع الأداء وتحديد المشكلات المحتملة قبل تفاقمها، مما يعزز من فعالية العمليات ويُخفض من التكاليف. تُعد عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى عنصرًا أساسيًا في ضمان استدامة وكفاءة هذه المرافق. من خلال التخطيط الدقيق، والتنفيذ الفعال، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن للمؤسسات تحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمة. إن الاستثمار في عمليات التشغيل والصيانة لا يُساعد فقط في الحفاظ على المرافق، بل يُسهم أيضًا في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز رضا المستخدمين، مما يعكس التزام المؤسسات بتقديم خدمات عالية الجودة. (البلوى، ٢٠٢٢).

تُعتبر استراتيجيات إدارة المخاطر عنصرًا حيويًا في تعزيز استمرارية الأعمال، لاسيما في سياق عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى. تتضمن هذه الاستراتيجيات مجموعة من الإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتقدير تأثيراتها، مما يساهم في ضمان استدامة العمليات وكفاءتها. في هذا الإطار، يُعد مشروع توسعة الحرم المكي الشريف مثالًا بارزًا على كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال في بيئة معقدة تتسم بالتحديات الكبيرة. تُعتبر توسعة الحرم المكي الشريف مشروعًا عملاقًا يتطلب تخطيطًا دقيقًا وإدارة فعالة لضمان نجاحه. في ظل الأعداد الكبيرة من الحجاج والمعتمرين، فإن أي انقطاع في الخدمات أو تعطل في العمليات يمكن أن يؤدي إلى آثار سلبية جسيمة على مستوى الأمان والراحة. لذا، يصبح من الضروري اعتماد استراتيجيات إدارة المخاطر كوسيلة لتحديد المخاطر المتعلقة بالتشغيل والصيانة، وتحليلها، ووضع خطط للتخفيف من تأثيراتها. يتطلب هذا الأمر دراسة شاملة للبيئة المحيطة بالمشروع، بما في ذلك العوامل الطبيعية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية.

تبدأ استراتيجيات إدارة المخاطر بتحديد الأنواع المختلفة من المخاطر التي قد تواجه مشروع توسعة الحرم. تشمل هذه المخاطر المخاطر الفنية، مثل الأعطال في المعدات أو تأخير في تسليم المواد، والمخاطر التشغيلية المرتبطة بتعطل الخدمات الأساسية، بالإضافة إلى المخاطر البيئية مثل الكوارث الطبيعية. من خلال تحليل هذه المخاطر، يمكن للمسؤولين تطوير استراتيجيات ملائمة للتعامل معها، مما يساهم في ضمان استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف المحددة. تلعب تقنيات المعلومات دورًا محوريًا في تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر. يمكن استخدام أنظمة إدارة المخاطر المتقدمة لتتبع الأداء وتقييم المخاطر بشكل مستمر. هذا يتيح اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة ويساعد في تحديد المشكلات المحتملة في مراحل مبكرة. إن استخدام التكنولوجيا في إدارة المخاطر يُساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرة المشروع على الاستجابة للتحديات. (البلوى، ٢٠٢٢).

تُعتبر ثقافة الاستعداد والوعي بالمخاطر أيضًا جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة المخاطر. يتطلب النجاح في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف تعزيز وعي جميع العاملين

بالمخاطر المحتملة وتدريبهم على كيفية التعامل معها. من خلال بناء ثقافة قوية تركز على أهمية إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسة تحقيق استجابة أفضل وأكثر فعالية عند مواجهة أي تحديات. تُظهر استراتيجيات إدارة المخاطر أهمية كبيرة في تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى، كما هو الحال في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. من خلال التعرف على المخاطر، وتطوير استراتيجيات التخفيف، واستخدام التكنولوجيا، وتعزيز الثقافة التنظيمية، يمكن للمؤسسات ضمان استدامة خدماتها وكفاءتها في مواجهة التحديات. إن هذه المبادرات ليست فقط ضرورية للحفاظ على سير العمليات بسلاسة، بل تُعد أيضًا خطوة أساسية نحو تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز تجربة الحجاج والمعتمرين.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

## ١,١ مشكلة الدراسة:

تتجلى المشكلة البحثية في هذا السياق في مدى فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر المتبعة في تعزيز استمرارية الأعمال خلال عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى، مع التركيز بشكل خاص على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. يُعد هذا المشروع العملاق من أكبر المشاريع الإنشائية في العالم، حيث يتطلب إدارة معقدة لمختلف العوامل المرتبطة بالتشغيل والصيانة، بما في ذلك تأمين السلامة، وضمان جودة الخدمات، والتعامل مع الأعداد الكبيرة من الحجاج والمعتمرين. ومع هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى فهم كيف يمكن لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر أن يساهم في تحقيق استمرارية الأعمال وضمان نجاح المشروع.

تتمثل المشكلة الرئيسية في عدم وضوح العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر وفاعلية استمرارية الأعمال في سياق العمليات التشغيلية. رغم وجود بعض السياسات والإجراءات المعتمدة، إلا أن هناك تساؤلات حول مدى كفاءتها في التعامل مع المخاطر

المحتملة التي قد تؤثر على سير العمل. يمكن أن تشمل هذه المخاطر مجموعة واسعة من العوامل، مثل الأعطال الفنية، والكوارث الطبيعية، والضغط التشغيلية، مما يتطلب استراتيجيات شاملة للتعامل معها. كما يُظهر السياق الحالي أن هناك نقصًا في الدراسات التطبيقية التي تناقش كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال في مشاريع مماثلة. هذا النقص يُعزز الحاجة إلى إجراء بحث شامل يتناول كيف يمكن تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر لتوفير استمرارية الأعمال في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. من خلال تحليل هذه المشكلة، يمكن تقديم رؤى حول كيفية تعزيز القدرات المؤسسية للتعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف المرجوة.

تتعلق المشكلة أيضًا بكيفية بناء ثقافة تنظيمية تركز على أهمية إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال. إن تعزيز الوعي بين جميع الموظفين بأهمية إدارة المخاطر وكيفية التعامل معها يُعتبر من العوامل الحاسمة في نجاح أي استراتيجية. لذا، فإن البحث في كيف يمكن لهذه الثقافة أن تُبنى وتُعزز في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف يُعد محورًا رئيسيًا في الدراسة. تُبرز هذه المشكلة البحثية أهمية استراتيجيات إدارة المخاطر كوسيلة لتعزيز استمرارية الأعمال في مشاريع التشغيل والصيانة الكبرى، مثل مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. من خلال تناول هذه القضية، يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تُسهم في تحسين أداء المشروع وتعزيز استجابته للتحديات، مما يُعزز من القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة للحجاج والمعتزمين.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

## ٢,١ أهمية الدراسة:

**الأهمية النظرية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعد دور استراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال خلال عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى متغيرًا ذا أهمية بالغة، لاسيما في مشروع توسعة الحرم المكي

الشريف. إن إدارة المخاطر والسيطرة على العوامل الأساسية التي تؤثر على استمرارية الأعمال، مثل السلامة، والكفاءة، والجودة، تُعتبر من المواضيع الحيوية التي ينبغي تسليط الضوء عليها، نظرًا لدورها الفعّال في مساعدة المشاريع الكبرى على تحقيق النجاح والاستدامة. يُعتبر مفهوم إدارة المخاطر من المجالات الحديثة في إدارة المشاريع، والتي يتوجب على الباحثين التركيز عليها نظرًا لفاعليتها في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. عندما يتم تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل محكم، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على استمرارية الأعمال، مما يحسن من قدرة المشروع على مواجهة التحديات المحتملة. لذا، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور استراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال خلال عمليات التشغيل والصيانة لمشروع توسعة الحرم المكي الشريف. كما تُسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لتعزيز هذا الدور، مما يساعد في تحقيق نجاح المشروع وتطوير الأداء الإداري للمؤسسة. من خلال فهم كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بفاعلية، يمكن تعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للحجاج والمُعتمرين. إن التركيز على استمرارية الأعمال في هذا السياق يُعتبر خطوة أساسية نحو تحقيق التنمية المستدامة وضمان تقديم خدمات عالية الجودة في أحد أهم المشاريع الكبرى على مستوى العالم.

**الأهمية العلمية:** تأتي أهمية الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في المرافق الكبرى من استراتيجيات إدارة المخاطر، وذلك في تعزيز استمرارية الأعمال خلال عمليات التشغيل والصيانة. يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في تقديم رؤى وتوصيات تتعلق بكيفية تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، مما يسهم في تعزيز كفاءة العمليات وضمان استدامتها. إذ يُعتبر قطاع المرافق الكبرى، مثل مشروع توسعة الحرم المكي الشريف، أحد القطاعات الحيوية التي تلعب دورًا محوريًا في الاقتصاد الوطني. تُعد إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في ضمان استمرارية الأعمال، وخاصة في المشاريع الكبيرة التي تتطلب تنسيقًا معقدًا بين مختلف الأطراف. من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات أن تتوقع التحديات المحتملة وتطوير خطط استجابة فعالة. يساعد ذلك في تقليل الفجوات التشغيلية وتحسين الأداء العام، مما يضمن استمرارية الأعمال حتى في ظل الظروف غير المتوقعة.

كما يتناول البحث أهمية إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة المرافق من خلال تحسين عمليات التشغيل والصيانة. يشمل ذلك تحليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع، وتحديد الإجراءات اللازمة للتخفيف من هذه المخاطر. من خلال تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات تحسين استجابتها للآزمات وتقليل الأثر السلبي على سير العمل. إن هذه الاستراتيجيات لا تساهم فقط في حماية الأصول، بل تعزز أيضًا من سمعة المؤسسة كمقدم موثوق للخدمات. كما يُعتبر مشروع توسعة الحرم المكي الشريف نموذجًا مثاليًا لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بسبب تعقيداته وحجم الأنشطة المرتبطة به. من خلال دراسة هذه الحالة، يمكن استخلاص الدروس المستفادة وتطبيقها على مشاريع أخرى مشابهة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. إن التركيز على استمرارية الأعمال من خلال إدارة المخاطر يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات.

تسلط هذه الدراسة الضوء على الأهمية الكبيرة لاستراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال بالمرافق الكبرى. من خلال الاستفادة من النتائج والتوصيات المقدمة، يمكن للمؤسسات أن تعزز من كفاءتها التشغيلية وتضمن استدامتها في ظل التحديات المتزايدة. إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب التزامًا قويًا من الإدارة العليا والتعاون الفعال بين جميع الأطراف المعنية، مما يساهم في بناء نظام متكامل يدعم الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

### ٣,١ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

➤ التعرف على أثر فاعلية إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

- التعرف على أثر كفاءة إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- التعرف على أثر استجابة إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

## ٤,١ تساؤلات الدراسة

**السؤال الرئيسي:** ما هو أثر استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ **السؤال الفرعي الأول:** كيف يؤثر فاعلية إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف؟

➤ **السؤال الفرعي الثاني:** ما هو تأثير كفاءة إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف؟

➤ **السؤال الفرعي الثالث:** كيف تؤثر استجابة إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف؟

## ٥,١ فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) لاستراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

#### ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

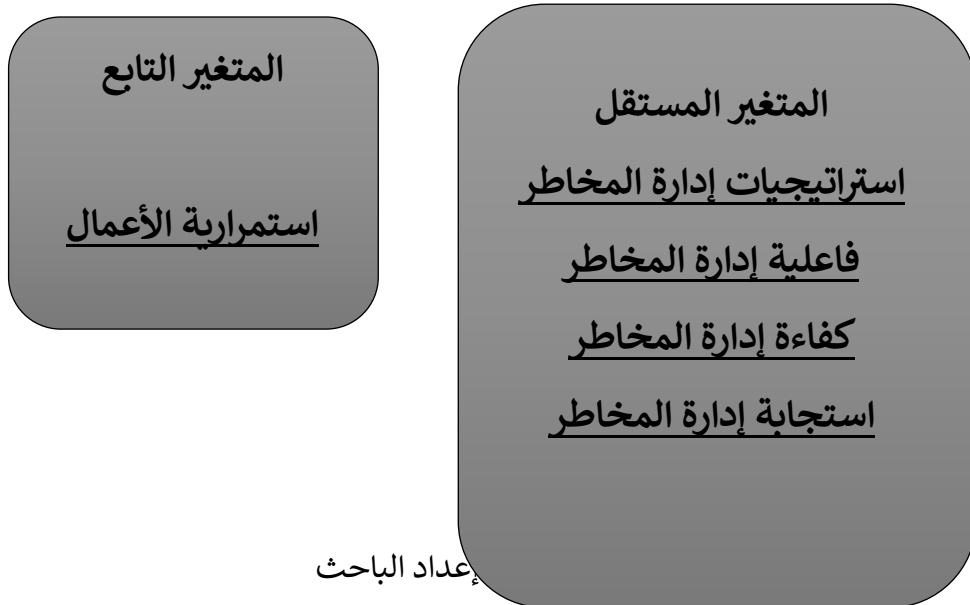
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) لفاعلية إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) لكفاءة إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) لاستجابة إدارة المخاطر على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

### ٦,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. ويتضمن المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر)
- **المتغير التابع:** استمرارية الأعمال

## الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



## ٧,١ الدراسات السابقة:

### ❖ الدراسات العربية

- دراسة (عجوة، ٢٠٢٠) بعنوان: استراتيجيات اتصالات المخاطر الصحية عبر مواقع التواصل الاجتماعي إزاء جائحة كورونا: دراسة تحليلية على الصفحات الرسمية لوزارة الصحة المصرية

تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على أهم استراتيجيات اتصال المخاطر، التي استخدمتها وزارة الصحة والسكان المصرية في الاتصال بالجمهور المصري عبر موقع الفيس بوك أثناء جائحة "كورونا" في المراحل المختلفة للأزمة، واعتمدت الدراسة على مدخل نموذج اتصال المخاطر للطوارئ والأزمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: - تم استخدام استراتيجية توضيح الإجراءات الحكومية في غالبية المنشورات في مرحلة ما قبل الأزمة بهدف توضيح إجراءات الاستعداد للتعامل مع الأزمة، تلاها استراتيجية الطمأنة للتأكيد على عدم رصد أي حالات مصابة بمصر، ثم استراتيجية التحذيرات من المخاطر. - احتلت استراتيجية توضيح الإجراءات الحكومية المرتبة الأولى في مرحلة

الأحداث الأولية للأزمة، تلاها استراتيجية تخفيض الغموض، ثم استراتيجية ترويج السلوكيات الفعالة، تلا ذلك استراتيجية الطمأنة، كما تم استخدام استراتيجية تصحيح الشائعات وسوء الفهم في هذه المرحلة وما قبل الأزمة بنسبة أكبر من مرحلة الأزمة؛ وهو ما يشير إلى زيادة الشائعات نتيجة الغموض مع اندلاع الأزمة. - أما في مرحلة الأزمة، فقد غلب استخدام استراتيجية تخفيض الغموض؛ حيث احتلت المرتبة الأولى من خلال نشر تقارير الحالات اليومية بانتظام بأعداد حالات الإصابة والوفاة والشفاء، وتعريف الجمهور بمصادر المعلومات الرسمية، ودعوة الجمهور لطرح استفساراتهم، تلاها استراتيجية ترويج السلوكيات الفعالة في المركز الثاني، وهو ما يشير إلى أن توعية الجمهور بالسلوكيات الفعالة التي يجب الالتزام بها للوقاية من الوباء وعدم الإضرار بالآخرين تعد هدفاً أساسياً أثناء مرحلة الأزمة، تلاها استراتيجية تقديم النصائح.

#### ■ دراسة (البلوى، ٢٠٢٢) بعنوان: أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة، كما هدف لمعرفة درجة تطبيق آليات الحوكمة ومستوى إدارة مخاطر لدى الأمانة، الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى الأمانة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين لدى أمانة محافظة جدة والبالغ عددهم (٢٠٠٠) موظف وموظفة، واختيرت عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة تكونت من (٣٢١) موظف وموظفة، وتوصل البحث إلى أن درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٦) وأهمية نسبية بلغت (٧٥,٢٪)، وأن مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي مرتفع بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٤) وأهمية نسبية بلغت (٧٦,٨٪). كما أظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر

العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها بمعامل ارتباط قدره (٠,٨٦)، وأوصى البحث بضرورة تعزيز أنظمة العمل لتفعيل الحوكمة وإدارة المخاطر في إدارات الأمانة المختلفة، وزيادة تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات، واعتماد معايير الشفافية في جميع المعاملات الإدارية بالأمانة.

■ دراسة (شماطة، ٢٠٢٣) بعنوان: واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية وتأثيرها على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العامة بمدينة زليتن والخمس

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة المصارف التجارية الليبية لاستراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية وتأثيرها على الأداء المالي للمصارف التجارية العاملة بمدينة زليتن والخمس. وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى ممارسة المصارف التجارية الليبية لاستراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية. واقتصرت الدراسة على المصارف التجارية العاملة بمدينة زليتن والخمس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تكونت من ٢٧ فقرة موزعة على خمس مجالات هي (استراتيجية قبول الخطر، استراتيجية تحويل الخطر، استراتيجية تقليل الخطر، واستراتيجية تجنب الخطر)، أما المجال الخامس فيتعلق بالأداء المالي للمصارف التجارية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية على الأداء المالي للمصارف التجارية موضوع الدراسة، وبلغ تأثير ممارسة استراتيجية قبول الخطر على الأداء المالي نسبة (٣٣,٦٪)، وبلغ تأثير ممارسة استراتيجية تحويل الخطر على الأداء المالي نسبة (٢٤,٩٪)، وبلغ تأثير ممارسة استراتيجية تقليل الخطر على الأداء المالي نسبة (٥٤,٦٪)، وبلغ تأثير ممارسة استراتيجية تجنب الخطر على الأداء المالي نسبة (٩٠,٢٪)، وأشارت النتائج إلى أن استراتيجية تجنب الخطر هي أكثر الاستراتيجيات ممارسة في المصارف التجارية موضوع الدراسة بنسبة (٧٥٪)، يليها استراتيجية تقليل الخطر بنسبة (٦٠٪)، يليها استراتيجية تحويل الخطر بنسبة (٥٩٪)، وأقل استراتيجيات ممارسة فكانت لصالح استراتيجية قبول الخطر بنسبة (٥٤٪).



■ دراسة (المطري، ٢٠٢٠) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على إدارة المخاطر من منظور إسلامي بالمجلس التنفيذي لحكومة أبو ظبي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على إدارة المخاطر من منظور إسلامي في المجلس التنفيذي لحكومة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتكمن مشكلة الدراسة في غياب دور استراتيجيات إدارة المعرفة، الأمر الذي أثر سلباً على إدارة المخاطر من منظور إسلامي في المجلس التنفيذي لحكومة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتسلط الدراسة الضوء على استراتيجيات إدارة المعرفة على إدارة المخاطر من منظور إسلامي في هذا المجلس. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على إدارة المخاطر من منظور إسلامي في المجلس التنفيذي لحكومة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. ويتكون مجتمع الدراسة من ٥٥٠ من الموظفين بالمجلس التنفيذي لحكومة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما بلغت عينة الدراسة ٢٢٦ حيث اتبعت الدراسة طريقة العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج من بينها وجود علاقة إحصائية بين خلق المعرفة وإدارة المخاطر بالمجلس التنفيذي لحكومة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث حصلت على مستوى المعنوية أقل من ٥٪. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توضيح أهمية إدارة المعرفة وقدرتها على توفير المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر خاصة في وقت الأزمات التي تمر بها المؤسسة.

■ دراسة (حليمة، ٢٠٢٤) بعنوان: المبادئ التوجيهية في سياسة الإدارة الاستراتيجية لمواجهة المخاطر

هدفت الورقة التعرف على المبادئ التوجيهية في سياسة الإدارة الاستراتيجية لمواجهة المخاطر. اعتمدت على المنهج التحليلي، وتناولت استراتيجية الاستجابة للأزمات، وذلك لأن الاستجابة لكل ما هو طارئ يساعد في التقليل من خطر محتمل يصيب العمل، وأكدت على أن الاستراتيجية تضع المؤسسة في أفضل الصور خاصة في أوقات الأزمة، وتتطلب الاستراتيجية الأخذ بكل المتوقع حدوثه باستخدام وسائل نظامية لتحديد كل الأولويات التي يجب العمل بها كعمل وقائي للاكتشاف المبكر لأي نوع من الأزمات، وأكدت

على وجود عدد من المبادئ الحاكمة لكل الأزمات. واختتمت الورقة بالتأكيد على ضرورة خلق استراتيجيات ودراسات واضحة وفق مجموعة من السياسات تجعل الأثر من الأزمة متحكم فيه وبعيد كل البعد مما قد يعيب الإدارة.

## ❖ الدراسات الأجنبية

▪ دراسة (Jaber, 2020) بعنوان:

### **The Impact of Risk Management Practices on the Organizational Performance: Field Study at Jordanian Insurance Companies**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية الأردن. من أجل تطبيق هذه الدراسة تم جمع البيانات من ١٢٠ مدير الذين يعملون في شركات التأمين الأردنية بواسطة الاستبانة. عند التأكد من التوزيع الطبيعي للإجابات وصدق وثبات الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي والتحقق من الارتباط بين المتغيرات. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار وSPSS، تم تمثيل النتائج باستخدام الجداول. أظهرت أن معظم الشركات تعمل لفترة طويلة. أثبتت الدراسة أن ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير على الأداء التنظيمي، حيث كان التخفيف من المخاطر هو الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي، يليه تحديد المخاطر وتقييم المخاطر ومراقبة المخاطر وكان الأقل تأثيراً هو تنفيذ إدارة المخاطر. التطبيقات العلمية والإدارية: إن جميع ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. أوصى البحث بأن شركات التأمين يجب عليها اتخاذ تدابير فعالة من حيث التكلفة لتحديد المخاطر في الوقت المناسب وتخفيف المخاطر بشكل فعال. يتوجب على شركات التأمين في الأردن القيام بتثقيف موظفيهم حول أهمية إدارة المخاطر وممارستها وعليهم تقييم ممارسات إدارة المخاطر بشكل مستمر للتأكد من أنهم ما زالوا قادرين على البقاء في بيئة عمل متغيرة. أجريت الدراسة الحالية على شركات التأمين الأردنية. لذلك، توصي الباحثين في المستقبل بجمع المزيد من البيانات على مدى فترة زمنية أطول للتحقق من صلاحية النموذج الحالي وأداة القياس. هذه الدراسة هي واحدة من الدراسات القليلة التي بحثت في تأثير ممارسات إدارة

المخاطر على شركات التأمين في الأردن، وقد تم تطوير نموذج الدراسة من مصادر مختلفة لتطوير وزيادة الوعي عند شركات التأمين الأردنية بأهمية إدارة المخاطر.

■ دراسة (Bouchetara, 2020) بعنوان:

**Stress Testing Bank as Tools of Risk Management: Case of an Individual Algerian Bank Using Financial Projection Model**

الهدف من هذه الدراسة هو تطبيق اختبارات الضغط أو الصلابة على بنك واحد في الجزائر لتسليط الضوء على نقاط الضعف في مواجهة الصدمات المختلفة التي يتم تطبيقها على أساس نموذج الإسقاط المالي. على الرغم من أن الدراسة تشمل حالة الجزائر فقط، إلا أن التوصيات المقدمة في سياق معايير إدارة المخاطر الدولية والأساليب المطبقة لتقييم المخاطر تشكل مثلاً عالمياً لأفضل الممارسات.

■ دراسة (Abu Yahya, 2021) بعنوان:

**Total Quality and Risk Management in Construction Projects in Jordan**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تأثير الجودة الشاملة وإدارة المخاطر على المشاريع الإنشائية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٠) شركة إنشائية في العاصمة عمان، في حين بلغت عينة الدراسة من (٦٩) موظف وموظفة في الإدارة العليا والوسطى للشركات الإنشائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة خصص للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر منها: - أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في بعد تخطيط إدارة المخاطر وبعد توافر نظام المعلومات وتوافر نظام الاتصال حسب توقعات عينة الدراسة كان المستوى المتوسط. - أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المشاريع الإنشائية في عمان حسب الدعم الإداري والتحسين المستمر وإدارة الموارد لتوقعات عينة الدراسة كان متوسط المستوى. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات نذكر منها: - أوصت الدراسة بإصدار تشريعات لشركات المقاولات في الأردن تعزز تنفيذ سياسة الجودة في المؤسسات على جميع

المستويات مع متابعة الإدارة لتنفيذ متطلبات الجودة في المشاريع الإنشائية. - أوصت الدراسة شركات المقاولات بالأردن بزيادة الاهتمام بإدارة المخاطر في المشروع من خلال نشر ثقافة أهمية إدارة المخاطر وإشراك الموظفي في القيام بإدارة المخاطر.

## ٨,١ الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف استراتيجيات إدارة المخاطر وأثرها في تعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد استمرارية الأعمال (فهم المؤسسة وطبيعة عملها - صياغة استراتيجية استمرارية العمل - تطوير وتنفيذ استمرارية العمل - إدامة خطط استمرارية العمل) وتأثيرها بأبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر مجمعة في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- هناك حاجة لدراسات متابعة طويلة الأجل لتقييم أثر استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها مجمعة لتعزيز استمرارية الأعمال بأبعادها (فهم المؤسسة وطبيعة عملها - صياغة استراتيجية استمرارية العمل - تطوير وتنفيذ استمرارية العمل - إدامة خطط استمرارية العمل) في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.

## ٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعتبر النظرية البنائية من النظريات المهمة التي تركز على كيفية تشكيل الأفراد والمعاني من خلال التفاعل الاجتماعي والتجارب المشتركة. في سياق بحث "استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى:

دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف"، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية بناء المعرفة والتوجهات المتعلقة بإدارة المخاطر بين المشاركين في المشروع، وتأثير ذلك على استمرارية الأعمال.

أولاً، يمكن أن تُستخدم النظرية البنائية لاستكشاف كيفية إدراك الأفراد في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف للمخاطر المرتبطة بعمليات التشغيل والصيانة. من خلال إجراء مقابلات مع مختلف الأطراف المعنية، مثل المهندسين، والمشرفين، والعمال، يمكن جمع رؤى حول كيفية فهمهم للمخاطر، وكيفية تأثير هذه الفهم على سلوكهم وقراراتهم. يُساعد هذا النوع من التحليل في تحديد الفجوات في المعرفة والوعي بالمخاطر، مما يمكن أن يُسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز استمرارية الأعمال.

ثانياً، تتيح النظرية البنائية دراسة كيفية تشكيل ثقافة تنظيمية تعزز من استراتيجيات إدارة المخاطر. من خلال تحليل كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع القيادات، يمكن فهم كيف يتم بناء ثقافة تتعلق بإدارة المخاطر. على سبيل المثال، يُمكن دراسة كيفية تبادل المعلومات والخبرات بين الفرق المختلفة، وكيف تؤثر هذه الديناميكيات على فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر الموضوعة. إن تعزيز التواصل والتعاون بين الفرق يُعتبر حيويًا لتطوير استجابة فعالة تجاه المخاطر المحتملة.

علاوة على ذلك، تُساعد النظرية البنائية في تحليل كيفية تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا المستخدمة في إدارة المخاطر. يمكن دراسة كيفية استخدام أنظمة المعلومات لإدارة المخاطر وكيف تساهم هذه الأنظمة في بناء فهم مشترك بين جميع الأطراف المعنية. من خلال استخدام التكنولوجيا، يمكن جمع البيانات وتحليلها بشكل فعال، مما يُعزز من القدرة على اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة. إن هذا التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا يُعتبر جزءًا أساسيًا من عملية بناء المعرفة المتعلقة بإدارة المخاطر.

كما يمكن استخدام النظرية البنائية لفهم كيفية تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال التفاعل بين الأفراد وتجاربهم. يمكن أن تكون ورش العمل، والتدريبات، والمناقشات الجماعية أدوات فعالة لتعزيز الفهم المشترك للمخاطر وتطوير استراتيجيات فعّالة لمواجهتها. يُعتبر إشراك جميع المعنيين في هذه العمليات خطوة حيوية لبناء

استراتيجيات شاملة تستند إلى تجاربهم ورؤاهم. كما يُظهر استخدام النظرية البنائية في هذا البحث كيف يمكن تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال فهم عملية بناء المعرفة والتفاعل بين الأفراد والبيئة المحيطة. من خلال تحليل كيفية تشكيل المعاني والتوجهات، يمكن تحقيق فهم أعمق لكيفية تحسين استمرارية الأعمال في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف. إن هذا الفهم يُسهم في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية تُعزز من قدرة المشروع على التعامل مع التحديات والمخاطر، مما يُعزز من نجاح عمليات التشغيل والصيانة.

## ١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## ١١,١ مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## ١٢,١ أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

**حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:**

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## ١٣,١ حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) على استمرارية الاعمال في عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي الشريف.
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٤.
- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين والمديرين في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة المخاطر

تزايدت المخاطر التي يواجهها الإنسان بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي حيث ظهرت مخاطر لم تكن موجودة من قبل بسبب استخدام الآلة والمعدات الحديثة واكتشاف الذرة واستخدامها سواء في السلم أو الحرب، وتسارعت وتيرة العمل وأصبحت المخاطر وإدارتها من الأمور الهامة في كل مؤسسة وفي كل قسم من أقسامها، وفي مراحل إنتاج منتجاتها من خدمات أو سلع. إن إدارة المخاطر تلعب دوراً هاماً اليوم في إدارة المؤسسات و المشاريع، خاصة في ظل المتغيرات المتزايدة حول هذا الكيان المجتمعي وداخله، وذلك للمحافظة على بقاء المؤسسة واستمراريتها. (الرشيدي، ٢٠٢٣)

لقد أصبح العالم الآن يتسم بسمة التغيير السريع والمفاجئ، فقد ظهرت العديد من الاكتشافات التكنولوجية والعوامل المختلفة في شتى المجالات التي غيرت من وتيرة الأحداث فيه، وأصبح الشغل الشاغل للعديد من المؤسسات هو الاستمرار والبقاء في ظل التقلبات السريعة والمفاجئة هذه التقلبات التي تولدت عنها الكثير من المخاطر التي تهدد ليس فقط المؤسسات إنما العالم بأسره، لذلك كان من الضروري إيجاد نظام فعال للتعامل مع هذه التغيرات والاستعداد التام للتصدي لها لتفادي أثارها السلبية واستغلال الإيجابي منها. وتعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، حيث تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كلاً من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (كرومي، ٢٠٢١)

## ١,١,٢ مفهوم الخطر وإدارة المخاطر

### ❖ تعريف الخطر

عرف الكثير من العلماء والباحثون الخطر وضعوا له تعريفات متعددة، ومن هذه التعريفات: (الدوري، ٢٠٢٠)

- أ- عرف البروفسور الاقتصادي نايت الخطر على أنه حالة عدم التأكد الممكن قياسها.
- ب- الخطر هو فرصة وقوع الخسارة.
- ت- وقد عرف آخرون الخطر على أنه الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين.
- ث- كما عرف الخطر أيضاً على أنه الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة نتيجة وقوع حادث
- ج- ويعرف الخطر من ناحية إنسانية على أنه ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته الخاصة .
- ح- يعرف الخطر على أنه مزيج مركب بين احتمال وقوع حدث ونتائجه.
- خ- الخطر هو احتمالية ونتائج عدم تحقق أهداف المشروع .

من خلال التعريفات السابقة يلاحظ أن بعض التعريفات ربط الخطر باحتمالية أو فرصة وقوع الخسارة وهذا التعريف غير شامل لمعنى كلمة الخطر، وبعضها الآخر حدد نوع الخسارة بأنها خسارة مادية وهذا لا يشتمل على كافة أنواع الخسائر الناتجة عن الخطر فقد تكون الخسارة معنوية، في حين بعضها أقر بأن الخسائر شاملة كافة الأنواع فكلمة الثروة شاملة للخسائر المادية والبشرية والمعنوية. ويمكن استنتاج تعريف للخطر وهو حالة من الشك، الخوف وعدم التأكد، واحتمالية وقوع حدث ونتائجه مما يؤثر على سير العمل ، وهذا يتطلب تفكير عميق وتحليل للخطر لاتخاذ القرارات المناسبة. (المرشد، ٢٠١٩)

### ❖ تعريف إدارة المخاطر

عرف بريتشيت وآخرون إدارة المخاطر بأنها عملية اتخاذ القرارات التي فيها تخفض المنظمة أو الفرد النتائج السلبية للخطر.

كما تعرف إدارة الخطر بأنها الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط . (الجنابي، ٢٠٢١)

ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة المخاطر نستنتج أن إدارة المخاطر هي: مجموعة من عمليات ، التحديد، والتحليل، والتقييم، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر للتقليل من آثارها السلبية". (أبوعليان، ٢٠٢٣)

## ٢,١,٢ أهمية إدارة المخاطر

تقوم إدارة المخاطر بالحماية وبإضافة قيمة للمؤسسة ولمختلف الأطراف ذات المصلحة، من خلال دعم أهداف المؤسسة عن طريق : (الرواضية، ٢٠٢٣)

- أ. تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.
- ب. تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة أمامها.
- ت. المساهمة في التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة.
- ث. حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
- ج. تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.
- ح. تعظيم كفاءة التشغيل.

## ٣,١,٢ العوامل الدافعة لحدوث الخطر

هناك مجموعة من العوامل يمكن أن تؤدي إلى حدوث الخطر أو تزيد من احتمال وقوعه كذلك قد تؤدي هذه العوامل إلى زيادة في الخسائر المادية الناجمة عن وقوع الخطر

أو كليهما معاً، وتنقسم هذه العوامل المؤدية إلى حدوث الخطر والتي يمكن أن تتعرض له المؤسسة إلى ما يلي: (تقى، ٢٠١٩)

- أ. **عوامل خارجية** وهي تلك العوامل الناجمة عن احتكاك المؤسسة ببيئتها الخارجية كالعقود التي تربطها مع غيرها والأخطار التشغيلية وما تحتويه من مخاطر متعلقة بالقوانين والتشريعات.
- ب. **عوامل داخلية** : وهي تلك العوامل التي تتعلق بأنظمة المؤسسة وعملياتها الداخلية والموارد التي تمتلكها.
- ت. **عوامل مشتركة** : وهي عوامل تتبع كل من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية في نفس الوقت كالبحث والتطوير، تأثير الرأي العام، نظم المعلومات وغيرها من العوامل.

## ٢,١,٤ أبعاد ممارسات إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر هي منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها وتقييمها والتحكم بها والمراقبة الدورية لها وذلك لمحاولة التقليل من آثارها وحتى منع حدوثها ، ويتم ذلك بتطبيق خمس ممارسات أساسية سيتم ذكرها كالتالي: (الرشيدي، ٢٠٢٣)

١. **تحديد المخاطر** : وهي الخطوة الأولى والأساسية للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.
٢. **تحليل المخاطر** ويتم بها تصنيف المخاطر للوقوف على مصادرها الأصلية.
٣. **تقييم المخاطر** ويتم بها تحديد كل من آثار الخطر واحتمال حدوث الخطر.
٤. **التحكم بالمخاطر** : وتعني الوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة المخاطر.
٥. **مراقبة المخاطر** : ولهذه الخطوة أهمية كبيرة في التأكد من أن المخاطر يتم التحكم بها بشكل سليم، إلى جانب كونها ذات أهمية وضرورة لاستكشاف ومواجهة أي خطر جديد.

ونستنتج بالإطلاع على ما سبق، أن عملية إدارة المخاطر تتضمن الوقاية من حدوث أي مشاكل يمكن أن تحدث ، واكتشاف وتصحيح المشاكل الفعلية في حال حدوثها، وبذلك

فأن إدارة المخاطر تتطلب دورة من الضوابط المستمرة لضمان فعاليتها، وبالتالي فإن إدارة المخاطر تكون : (كرومي، ٢٠٢١)

- أ. **عملية وقائية** تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات، للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها وذلك قبل حدوثها.
- ب. **عملية استكشافية** تصمم السياسات والإجراءات وفقها ، للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
- ت. **عملية تصحيحية** يتم التأكد وفقها من اتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها أو للتأكد من عدم تكرارها.

وفيما يلي تفصيل للإبعاد الخمسة لإدارة المخاطر : (الدوري، ٢٠٢٠)

#### ➤ البعد الأول تحديد المخاطر

ان تحديد المخاطر هي اسلوب ممنهج لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك لتعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة ، ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة وفقاً لما يلي: (المرشد، ٢٠١٩)

- أ- **الاستراتيجية** تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها مدى توافر رأس المال المخاطر السياسية والسيادية، التغييرات القانونية والتشريعية، السمعة وتغييرات البيئة الطبيعية.
- ب- **إدارية** تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والإنتاج وغيرهم من عوامل الحماية والاتصالات، وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية، انقطاع الطاقة المنافسة التكنولوجية، وقد تتضمن العوامل الداخلية مثل فشل النظم الإدارية وفقدان أهم عناصر القوى البشرية.
- ت- **التشغيلية** تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ث- **مالية** وهي تهتم الإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمؤسسة وتأتي العوامل الخارجية مثل مدى توافر الائتمان أسعار الصرف وغيرها من الجوانب المالية الأخرى التي تهتم المؤسسة.

ج- **التوافق مع القوانين** وهي تهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة البيئة، المواصفات، حماية المستهلك، حماية نظم المعلومات والتوظيف والنواحي القانونية.

#### ■ أدوات وتقنيات تحديد المخاطر

هناك عدة وسائل يمكن استخدامها لتحديد المخاطر، ويتم استخدام أكثر من وسيلة أثناء التطبيق وذلك للوصول إلى شمولية عالية للمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، ومن هذه الأدوات والتقنيات: (الجناي، ٢٠٢١)

أ- **الاستعانة بالخبرات والتجارب السابقة** تعتمد على الاستفادة من تجارب سابقة تعرضت لها المؤسسة ذاتها أو من قبل مؤسسات أخرى ضمن ظروف محددة ومشابهة.

ب- **التقديرات الحالية** تعتمد هذه الطريقة أو الأداة على التحليل الدقيق والأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف المحيطة به من أجل الوصول إلى المخاطر المحتملة.

ت- **آراء أصحاب المصلحة** حيث يتم الاستعانة بأصحاب المصلحة من أجل تحديد المخاطر المحتملة ، وذلك من خلال إجراء مقابلات مجموعات بؤرية، ورشات عمل واستبانات وتعتمد فعالية هذه الطريقة على مدى تفاعل أصحاب المصلحة وقدرتهم على التفكير وإعطاء المعلومة الصحيحة .

ث- **أساليب جمع البيانات** وأهم الأساليب المعروفة في جمع البيانات هي العصف الذهني، المقابلات.

#### ■ العوامل التي تؤدي لتحديد فعال وناجح للمخاطر:

يجب أن يتم تحديد المخاطر بأسلوب منهجي ، وذلك لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك لتعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة وهذه العوامل هي: (أبوعليان، ٢٠٢٣)

- أ- التحديد المبكر للمخاطر.
- ب- التحديد الدوري والمتكرر للمخاطر، حيث يجب أن يكون هناك تحديد وتحديث مستمر ودائم للمخاطر وليس فقط مرة واحدة، وذلك لتفادي وقوع أية مخاطر جديدة لم تكن مأخوذة بعين الاعتبار.
- ت- التحديد الشامل للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة أو المشروع.
- ث- إشراك أصحاب المصلحة في تحديد المخاطر، والأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف المحيطة.
- ج- التعريف الواضح والدقيق للخطر والبعد عن الغموض وإعطاء التفاصيل الخاصة بكل خطر يتم تعريفه.
- ح- الموضوعية في تحديد المخاطر.

#### ➤ البعد الثاني تحليل المخاطر

تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الهامة في عملية إدارة المخاطر، وذلك لأنها تهدف إلى تصنيف وتوثيق المخاطر التي من المحتمل أن تواجه المؤسسة وإعطاء صورة أولية عن الاستجابات التي يمكن من خلالها مواجهة المخاطر . (الرواضية، ٢٠٢٣)

وتم توضيح الوسائل التي من خلالها تقوم المؤسسات بتحليل المخاطر حسب ما تراه مناسباً، حيث تم إعداد جدول يشتمل على مختلف الوسائل المستخدمة في تحليل المخاطر معتمداً على معيار إدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر (IRM) بالإشتراك مع عدة مؤسسات مختصة في المملكة المتحدة . (تقى، ٢٠١٩)

بعد الانتهاء من البعد الثاني من عملية إدارة المخاطر يكون قد أصبح لدينا قائمة محددة ومصنفة بالمخاطر المحتملة والتي سوف تبني عليها الخطوات التالية.

#### ➤ البعد الثالث تقييم المخاطر

هناك العديد من الطرق الإحصائية المستخدمة لتقييم درجة المخاطر، إلا أن أبسطها وأكثرها فاعلية وأكثرها استخدام هو وصف درجة الخطر باستخدام مصفوفة ٣×٣ (عالية ، متوسطة ، منخفضة) ، وعلى حسب احتياج المؤسسة المقيمة يمكن أيضاً

استخدام مصفوفة ٣×٥ (عالية جداً ، عالية ، متوسطة ، منخفضة ، منخفضة جداً) وكما هو مستخدم لدى دائرة الجمارك الاردنية ، ويتم تقييم المخاطر من خلال تحديد احتمالية حدوث الخطر ودرجة أثر حدوث الخطر وتحديد شدة الخطر . (الرشيدي، ٢٠٢٣)

#### ➤ البعد الرابع التحكم بالمخاطر

بعد انتهاء الابعاد الثلاثة السابقة : تحديد المخاطر، تحليلها وتقييمها، يأتي دور الخطوة الرابعة المتمثلة في الاساليب المتبعة للتعامل مع المخاطر :

أ- **تجنب الخطر** : وتعني أن يتم إيقاف الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث الخطر، وعادة يستخدم هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة كبيرة، ويمكن استخدام هذه الوسيلة لكل انواع المخاطر ، إلا أن هذه الوسيلة لها سلبياتها كونها تمنع متخذ القرار من اشباع بعض الحاجات أو الحد من تقدم المشروع أو النشاط ، ونتيجة لذلك فإن هذه الطريقة ليس لها اي تكلفة بسبب ترك مواجهة الخطر تمام ، وتجدر الإشارة الى ان هذه الطريقة توصل درجة الخطر في النشاط الى الصفر . (كرومي، ٢٠٢١)

ب- **نقل الخطر** : وتتضمن نقل اثار المخاطرة الى جهات اخرى ، او نقل المهمة المطلوبة الى طرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة ، وبذلك يتحمل خيار المخاطرة كلها ، وغالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة عالية جداً مع وجود احتمال ضعيف الحدوث هذه المخاطرة. (الدوري، ٢٠٢٠)

ت- **تقليل المخاطرة** ويقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الخطر وتقلل من اثاره حال وقوعها، ويتناول هذا الأسلوب جانب التخفيف ممن الخسارة في المرحلتين: ما قبل حدوث الخسارة، وما بعد حدوث الخسارة ، وتعمل الجهود المبذولة التي تسبق حدوث الخسارة في التقليل من حالات تكرار ما حالت حدوث الخسارة، وكما تعمل على التقليل من شدة الخسارة في الممتلكات والارواح وغيرها من الأمور ذات القيمة والتي من الممكن أن تخسرها المنشأة حال وقوع الحادث ، وفي المقابل فإن تركيز الجهود المبذولة ما بعد حدوث الخسارة على إيقاف حدوث الخسارة او مقاومة تأثيراتها السلبية

، حيث يتم التعامل معها للتخفيف من حدة الخسارة من خلال الإجراءات الطارئة ،  
عمليات الإنقاذ ، النشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل وغير ذلك من الإجراءات الأخرى.  
(المرشد، ٢٠١٩)

ث- **قبول الخطر** : وهي قبول المخاطرة كما هي دون اتخاذ أي إجراءات احتياطية أو رقابية  
ويتم استخدامها عادة في حال كان احتمال حدوث الخطر ضئيل وأثره ضعيف في حال  
تم وقوعه. (الجنابي، ٢٠٢١)

#### ➤ البعد الخامس مراقبة المخاطر

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظاماً لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف  
الفعال والصحيح للمخاطر وتحديداتها وفحصها ، وإن إجراءات التحكم في الخطر مناسبة  
وملائمة ، وأنه قد تم اتخاذ الإجراءات بشكل سليم وتم العمل بها كما ويجب إجراء مراجعة  
دورية للسياسات ومعايير الأداء. (أبوعلين، ٢٠٢٣)

من الجدير ذكره أن عملية مراقبة المخاطر يجب أن تحدد التالي: (الرواضية،

(٢٠٢٣)

- أ- إذا كانت الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
- ب- إذا كانت الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد وفحص الخطر  
ملائمة.
- ت- أن التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس  
المستفادة لفحص وإدارة المخاطر مستقبلاً.

#### ▪ عوامل نجاح عملية مراقبة المخاطر

تتعلق عوامل نجاح عملية المراقبة والتحكم بالمخاطر بأن يبقى هناك وعي  
بالمخاطر التي تحيط بالمشروع. وهي كالتالي: (تقى، ٢٠١٩)

- أ- أن تتكامل عملية المراقبة والتحكم بالمخاطر مع عملية المراقبة والتحكم بالنشاط أو  
المشروع.

- ب- مراقبة الشروط اللازمة لأعمال الاستجابة للمخاطر بشكل مستمر.
- ت- البقاء على وعي بالمخاطر وذلك عن طريق الحديث عن تقارير إدارة المخاطر في كل اجتماع لفريق العمل لكي يبقوا على وعي بأهمية إدارة المخاطر ولكي تكون متكاملة مع قرارات إدارة المشروع.
- ث- مواجهة أي أخطاراً جديدة لم تكن مدرجة ضمن قائمة المخاطر التي تمت دراستها، وبالتالي يتوجب على مدير المخاطر ان يعمل على إدارتها كما هو الحال مع قائمة المخاطر الأولية.

إن الناتج الحقيقي من عملية مراقبة المخاطر هو الوصول إلى الدروس المستفادة من عملية إدارة المخاطر وتسجيلها في مستندات للاستفادة منها في المستقبل، وتسجيل كافة المخاطر المحددة والتي حدثت وكيف تم التعامل معها بكفاءة وما هو تأثيرها على استمرارية النشاط وما هي الاستراتيجيات المتبعة في التغلب عليها وما هو الفرق بين كل إستراتيجية والأخرى. (الرشيدي، ٢٠٢٣)

## ٥,١,٢ إدارة المخاطر ضمن الثقافة التنظيمية

ان إدارة المخاطر تحتل مكانة بارزة اليوم في العالم وتلقى اهتمام واسع عالمياً لأهميتها الكبيرة، لذلك فإنه يجب على المؤسسات أن تنشر ثقافة إدارة المخاطر في بيئتها الداخلية وتنشرها بين العاملين في المؤسسة بحث يصبح كل فرد على اطلاع بماهية المخاطر التي يمكن أن تواجه مؤسسته وما هو دوره في مواجهتها والتعامل معها، كذلك تفكير الفرد العامل بالمؤسسة عند تنفيذه لأنشطتها بكافة الجوانب التي قد تولد له مخاطر أثناء عمله هذا يزيد من إنجازه ويرفع من كفاءته، لذلك يجب خلق إطار ثقافي في المؤسسة حول مفهوم الخطر ومصادره وكيفية إبلاغ الإدارة العليا عنه والتعامل معه، ويمكن لذل أن يتحقق من خلال عقد اجتماعات دورية للإدارة العليا مع العاملين في المؤسسة، وعقد ورش العمل والدورات التدريبية التي تؤدي في النهاية إلى تفعيل ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة. (المرشد، ٢٠١٩)

## المبحث الثاني: إدارة إستمرارية الأعمال

### Business Continuity Management(BCM)

#### ١,٢,٢ المقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة نحو النمو والإستمرارية والاستدامة، ولتحقيق ذلك لا بد أولاً من بيان مهمتها، وتحديد أهدافها ومن ثم النظر في استراتيجيات النمو ووضع خطة إستراتيجية تتناسب مع هدفها، من خلال تطوير إستراتيجيات الأعمال باستخدام الذكاء التنافسي، وتوفير المعرفة والفهم وتكنولوجيا المعلومات، وتغيير ظروف العمل، وتحديد عوامل الخطر في المنظمات، وصقل مهارات وخبرات العاملين بما فيهم المديرين التنفيذيين للوصول إلى اتقان اللبنة الأساسية لإستراتيجية المنظمة، لتطوير استراتيجيات إستمرارية العمل من خلال استخدام أدوات الأعمال المختلفة؛ لضمان سير العمل في ظل التحديات والأزمات التي تواجه المنظمة، وفيما يلي سنتعرف على مفهوم إدارة إستمرارية الأعمال وأهميتها في المنظمات المعاصرة. (Alshawabkeh، ٢٠٢٣)

#### ٢,٢,٢ . مفهوم إدارة إستمرارية الأعمال (BCM)

يمكن تعريف إستمرارية الأعمال (BC) على أنها قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات أو الخدمات بمستويات محددة ومقبولة مسبقاً بعد وقوع أي حادث طارئ أو أزمة، أما بالنسبة لإدارة إستمرارية الأعمال BCM فتعود أصولها إلى ممارسات التخطيط للتعافي من الكوارث (DRP) Disaster Recovery Planning التي ظهرت خلال الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، حيث بدأت المنظمات في تخزين نسخ احتياطية للوسائط من معلوماتها أو ورقتها أو إلكترونياتها في مواقع بديلة. حيث نشأت DRP من رغبة المصارف في الولايات المتحدة في حماية مراكز بيانات المنظمات بشكل أفضل من الأحداث الكارثية، إذ أنه في ذلك الوقت كان الهدف هو حماية أنظمة الحاسوب بدلاً من توفير الحماية على مستوى المنظمة. وفي التسعينيات، حدث تحول كبير في النموذج من DRP التخطيط للتعافي من الكوارث التقليدي إلى تخطيط إستمرارية الأعمال Business

BCP) Continuity Planning (حيث كان نطاق BCP أوسع بكثير من DRP وكان مستعداً للحوادث التي قد تؤثر على خدمات الأعمال الهامة في المنظمة. (الجيار، ٢٠٢٢)

إدارة إستمرارية الأعمال كما يشير هي عملية التخطيط وتحديد التأثيرات المحتملة للتهديدات الداخلية والخارجية والخسائر المترتبة، والتي قد تكون ناجمة عن تعطيل أو فقدان العمليات التجارية الرئيسية من جراء الحادث أو الهجوم أو الكوارث.

وتُعرف إدارة إستمرارية الأعمال على أنها هي العملية الإدارية الشاملة والمتكاملة التي تحدد التأثيرات والمخاطر المحتملة التي تهدد المنظمة، وتعمل على توفير إطار عمل لبناء المرونة وقدرات الإستجابة الفعالة للحوادث والتي تحافظ على الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصالح وتحمي سمعة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطة خلق القيمة". (Alshawabkeh، ٢٠٢٣)

إدارة استمرارية الأعمال (BCM) هي في الأساس شكل من أشكال إدارة المخاطر، حيث أن المنظمة تتعامل مع مختلف المخاطر التي قد تؤدي لتوقف العمل في العمليات والأنشطة التجارية التي تقوم بها، والتي قد تكون بسبب عوامل خارجية أو داخلية، حيث أن معظم المنظمات تعمل على إدارة المخاطر المتنوعة سواء كانت من المخاطر التشغيلية أو الإستراتيجية من أجل مواجهة التحديات والاستمرارية في العمل (حاوي، ٢٠١٩)

في تعريف آخر لإدارة إستمرارية الأعمال (BCM) حسب هي عملية إدارة شاملة تحدد التهديدات المحتملة للمنظمة والتأثيرات على العمليات التجارية، والتي قد تتسبب فيها تلك التهديدات في حال تحققت، والتي توفر إطاراً لبناء المرونة المنظمة مع القدرة على الإستجابة الفعالة التي تحمي مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين والسمعة والعلامة التجارية وأنشطة خلق القيمة. (خريفي، ٢٠٢١)

تم ربط تعريف إدارة إستمرارية الأعمال بنهج إدارة الأزمات، وأن المنظمات نفسها قد تلعب دوراً رئيسياً في احتضان احتمالات الفشل، حسب إذ يفترض أنه يجب التركيز على الأهمية الإستراتيجية للقدرة على التعامل مع الأزمات والإنقطاعات بفعالية؛ أي كيفية أن تكون "إستمرارية الخدمة أكثر مواءمة من مصطلح "إستمرارية العمل"، وبالتالي تشدد على

المساهمة التي قد يقدمها المديرون في حل الإنقطاعات، وأنهم قد يبنون مرونة في انقطاع الأعمال من خلال العمليات والتغييرات في قواعد وممارسات التشغيل. (حاوي، ٢٠١٩)

إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) كما عرفها فهي برنامج إدارة شامل يحدد الأحداث المحتملة التي تهدد المنظمة، ويوفر إطاراً لبناء المرونة، بحث تتضمن "إدارة إستمرارية الأعمال العمليات والإجراءات التي يجب على أي منظمة وضعها لضمان استمرار مهامها المهمة خلال وأثناء أحداث الأزمات، وهذا البرنامج يتكون من ثلاث مراحل رئيسة هي التطوير والتنفيذ، والصيانة، وتوضح إدارة إستمرارية الأعمال كيف يمكن تطبيق نهج الأنظمة لمعالجة مشكلة إدارية، وركز على أهمية تطوير إدارة إستمرارية الأعمال BCM والتي تشمل ثلاثة مكونات رئيسة هي: تحليل تأثير الأعمال (BIA) ، وتقييم المخاطر (RA) ، وتطوير الإستراتيجيات. (عبدالسلام، ٢٠٢٢)

أما فيشير إلى أن إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) تعد أمر هام للمنظمة كونه يساعدها على توقع المخاطر والكوارث والأزمات قبل حدوثها، وضمان استمرارية العمليات التجارية والوظائف الحيوية في جميع الأوقات والظروف، ويمنع المشاكل وتصحيحها، كما يحقق الإستجابة الفعالة والسريعة تجاه الكوارث والأزمات، ويضمن التعافي السريع والفعال بعد وقوع الكارثة. (Alshawabkeh، ٢٠٢٣)

إذ إن إدارة استمرارية الأعمال (BCM) هي عملية ونظام في نفس الوقت؛ وتوجد لتجنب أي انقطاعات يمكن أن تؤدي إلى خسائر كبيرة أو فشل في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وتختلف أهداف استمرارية الأعمال اعتماداً على طبيعة المنظمة، فهي عملية دورية وتتبع نفس الخطوات الأساسية، وتعني أنها قابلة للتكرار، ويمكن إجراؤها بواسطة مجموعة واسعة من الأشخاص، مع مستويات مختلفة من الخبرة، لتحقيق نتائج متسقة عالية الجودة، حيث تتعلق العملية بفهم ما يشكل عملية حاسمة، ومن ثم التخطيط لكيفية تقديمها، ومن ثم تصميم وتسليم الحلول الداعمة لها، ومن ثم اختبارها كلها، ومن ثم تتم صيانتها وبشكل دوري، ويتم تكرير الدورة نفسها إلى ما لا نهاية، أما استمرارية الأعمال كنظام، فهي تعبر عن كيفية ارتباط المهام بالأشخاص، ويتضمن سياسات ومجموعة من الأشخاص والفرق المسؤولة عن الخطوات المختلفة التي تشكل دورة حياة استمرارية

الأعمال والتأكد من بقاء الجميع في حالة عمل جيدة، مع ضمان الاستمرارية في العمل بأسرع وقت ممكن. (خريفي، ٢٠٢١)

### ٣,٢,٢ أهداف إدارة إستمرارية الأعمال:

إدارة إستمرارية الأعمال كما بينها تعمل كإدارة المخاطر الاستباقية من أجل التنفيذ الاستباقي لممارسات الإستدامة في سلسلة التوريد للوقاية من أضرار ومخاطر السمعة والعقوبات ومخاطر إستمرارية انقطاع الأعمال بشكل عام وتحفيز الإستدامة. (حاوي، ٢٠١٩)

أما حسب تعريف معهد إستمرارية الأعمال (BCI) بأنه فعل "توقع الحوادث التي ستؤثر على المهام والعمليات الحيوية للمهمة في المنظمة والتأكد من استجابتها لأي حادث بطريقة مخطط لها وتمرينها، أما الغرض من إدارة إستمرارية الأعمال BCM هو حماية إستمرارية وظائف وخدمات الأعمال الحيوية التي تعد ضرورية للمنظمة على الأقل في الحد الأدنى المقبول.

يمكن هدف إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) كما أشار في ضمان الثقة وبناء القدرة الشاملة على الصمود، حيث إن المرونة هي القدرة على الصمود في وجه حالات التعطل والإنقطاع التي تواجه المنظمة من أجل التكيف والبقاء في بيئات عمل جديدة سريعة التغير ومحفوفة بالمخاطر.

إدارة إستمرارية الأعمال والتخطيط الشامل لإستمرارية الأعمال تهدف إلى التقليل من الآثار السلبية على المدى الطويل، كما أضاف وتساعد في التعافي من الاضطرابات وتطوير المرونة في الاضطرابات المستقبلية، وتحقيق الإستجابة المناسبة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتخطيط إستمرارية العمل مثل إجراء تحليل لأثر الأعمال، وتحليل المخاطر، وتحديد أولويات الأهداف بالإضافة إلى التركيز على مكونات محددة ضمن خطة ما، وإن الافتقار إلى التخطيط وعدم الإستعداد يؤدي إلى سوء فهم القادة والمديرين المفاهيم التخطيط والإستجابة، وبالتالي فشلهم في حل الكوارث وعدم الإستمرارية في العمل . (Alshawabkeh، ٢٠٢٣)

إن الهدف الأكثر أهمية لبرنامج إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) حسب هو إجراء قياس قابلية التعافي بعد الكوارث؛ وذلك لتحديد مدى احتمالية الإدارات من استعادة عملياتها الحيوية لأعمالها بعد زوال الكارثة، وذلك بإعداد خطة إستمرارية الأعمال (BCP) بحيث تكون مفهومة بشكل مبسط، بالإضافة لعملية تحليل تأثير الأعمال (BIA) لتحديد أهم الموارد التي يحتاجها من أجل أداء عملياته الأكثر أهمية، وتحديث جميع المستندات والتمارين سنوياً؛ للتأكد من فهم الفرق للخطة وكيفية الرد والتخطيط بشكل صحيح لأي تهديدات فورية. (عبد السلام، ٢٠٢٢)

## ٤,٢,٢ أهمية إدارة استمرارية الأعمال:

إن أهمية إدارة إستمرارية الأعمال تكمن في أنها تستخدم كأداة للإدارة الإستراتيجية التي يجب أن تستخدمها المنظمات لتقليل المخاطر التشغيلية وتأثيرها على وظائف الأعمال الحيوية، إضافة إلى أن إدارة إستمرارية الأعمال تعمل على تقليل مخاطر الإنقطاع، والإستجابة بفعالية عندما تحدث الحوادث وأيضاً تسمح بمواصلة تقديم الخدمات الأساسية بأقل تأثير ممكن (الجيار، ٢٠٢٢)

كما أشار إلى أن إدارة إستمرارية الأعمال تعمل على تحسين جودة الحياه الوظيفية وزيادة الأمن الوظيفي للعاملين بشكل يضمن الإستمرارية في إنجاز الأعمال والعمليات الأساسية، وذلك بالتأثير على الوضع النفسي وسيكولوجية العاملين من خلال دراسة البيئة للمنظمة وتحليل المخاطر التي قد تتعرض لها، والعمل على تحسين طرق إنجاز الأعمال المطلوبة، بالإضافة إلى الإهتمام بالعنصر البشري ومكان العمل، والأجور، وبجودة المدخلات والعمليات والمخرجات. (عبد السلام، ٢٠٢٢)

إن أهمية اتخاذ القرارات في إدارة إستمرارية الأعمال تكمن في تحسين جودتها، وذلك حسب فقد ركز على الإستفادة من التغييرات لتحسين القدرة التنافسية من خلال التفاعل بين أعضاء إدارة إستمرارية الأعمال في بيئة ديناميكية، وتشكيل نموذج اتخاذ القرارات الإدارية إستمرارية الأعمال يتضمن ثلاثة عناصر: خاصية الوكلاء، والتغيرات في البيئة، وحقوق

والتزامات الوكلاء، وهي معرفة الوكلاء وقراراتهم وفقاً للبيئة المتغيرة، إذ لا بد من تحليل ووصف البيئة الديناميكية، وقياس وتقييم قدرة إدارة إستمرارية العمل، وإستراتيجية إدارة إستمرارية الأعمال، والهيكل الهرمي لاتخاذ القرارات حيث إن عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة إستمرارية العمل هي إمكانيات لإجراء تعديلات فعالة.

ينبغي أن تأخذ المزيد من الاعتبار للتغيرات البيئية. (الحسين، ٢٠٢٣)

كما إن تطبيق إدارة إستمرارية الأعمال في المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم هو على قدر كبير من الأهمية، خصوصاً مع الأحداث الإقتصادية في الأونة الأخيرة، ووجود العديد من التهديدات المحتملة وتأثيرها السلبي على المنظمات. إذ إن تطبيق إدارة إستمرارية الأعمال في بعض البلدان يعتبر شرط قانوني لعملها، إضافة إلى قانون حوكمة الشركات، إلا أن المنظمات الصغيرة الحجم لا ترى مبرراً لتكلفة تنفيذ إدارة إستمرارية الأعمال عند مقارنتها بالمنافع المحتملة، كما أنها لا تملك الوقت والموظفين لتنفيذها. (خريفي، ٢٠٢١)

كذلك أشار كل من إلى أهمية إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) كأداة لإنقاذ حياة المنظمات خاصة أثناء الكوارث الكبرى مثل الهجمات الإرهابية، إذ يمكنها تحديد الآثار المحتملة التي تهدد المنظمة، وتؤسس للقدرات اللازمة لحماية الأصول التنظيمية، لهذا يمكن للمنظمات التي اعتمدت الخطة أن تستأنف أعمالها بشكل أسرع من تلك التي لا تملكها. (Alshawabkeh، ٢٠٢٣)

إن الإدارة العليا تدرك أهمية إدارة إستمرارية الأعمال والعمل بها في المنظمة وذلك حسب لذا يقومون بتقييم الأهداف المنظمة وتحديد المنتجات والخدمات، الضرورية الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، كما يتم التركيز على عملية تطوير برنامج إدارة إستمرارية الأعمال (BCM). (الجيار، ٢٠٢٢)

والجدير بالذكر أيضاً في بعض المنظمات التي تتطلب طبيعة عملها التنقل المستمر، وعدم الإستقرار في بلد واحد، إلا أنها ما زالت بحاجة لبرنامج إدارة إستمرارية الأعمال مع إمكانية التخطيط والعمل عن بعد لمواجهة الكوارث، حيث إن قدرة المنظمة على التخطيط

والعمل عن بعد ومتابعة خطط إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) يُعد أمراً مهماً ومفيداً جداً للعديد من المنظمات، وهذا الأمر يتطلب الدعم الكامل من الإدارة. (عبد السلام، ٢٠٢٢)

ويوضح الشكل رقم (٣-١) وجهة نظر إدارة الأزمات لإستمرارية العمل، وتتعرف بأن المنظمة هي جزء من بيئة تتميز بعدم اليقين والتغيير، مما يؤدي إلى تحديات جديدة، وداخل هذه البيئة، كما تساعد القوانين والتشريعات وأصحاب المصلحة في تشكيل عملية إستمرارية العمل داخل المنظمات، وبالتالي يتم تشكيل هذه العملية من خلال الإرث التاريخي لعملية الإستمرارية والمعرفة المتراكمة داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، فإن الدافع الرئيس هو الأهمية الإستراتيجية التي تعتبرها إدارة إستمرارية العمل مهمة داخل المنظمة وخارجها على حد سواء. (الحسين، ٢٠٢٣)

بين بأن إدارة إستمرارية الأعمال تساعد في تحديد التهديدات المحتملة للمنظمة والتأثيرات على العمليات التجارية، وبالتالي توفير إطار تنظيمي مرن مع القدرة على الإستجابة الفعالة والسريعة للكوارث والأزمات التي تحمي أصحاب المصالح الرئيسيين وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطة خلق القيمة، وأنه يساعد المنظمات على توقع المخاطر والكوارث والأزمات قبل حدوثها، وضمان إستمرارية العمليات التجارية والوظائف الحيوية في جميع الأوقات والظروف، ويمنع المشاكل ويعمل على تصحيحها، ويضمن التعافي السريع والفعال بعيد وقوع كارثة، ويحافظ على عملية إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) مستمرة وشاملة. (خريفي، ٢٠٢١)

## ٥,٢,٢ أبعاد إدارة إستمرارية الأعمال:

### ❖ أولاً: دعم الإدارة Management Support :

من المهم أن يبدأ برنامج إستمرارية العمل برعاية ودعم من الإدارة العليا منذ المرحلة الأولية من تنفيذه، حيث إن إدارة إستمرارية الأعمال تمثل التزاماً طويل الأجل يستلزم استثماراً مالياً كبيراً من قبل المنظمة؛ لذا فإن المشاركة القوية من قبل الإدارة العليا فقط هي التي يمكن أن تضمن تقديم الدعم النقدي المستمر وغيره من الموارد الحيوية لتطوير وصيانة برنامج إدارة إستمرارية الأعمال، ومن المهم أن تفهم الإدارة العليا بشكل كامل جميع

الأنشطة المتعلقة بإدارة إستمرارية الأعمال وتسمح لها بذلك قبل تقديم موافقتها النهائية، حيث إن الافتقار إلى التزام الإدارة العليا سيؤدي في النهاية إلى ضعف العمليات وعدم مشاركة المنظمات على نطاق واسع وفي النهاية فشل البرنامج . (Alshawabkeh، ٢٠٢٣)

أشار كل من إلى الأزمة كحدث عندما تفشل المنظمة أو الإدارة في معالجة التغيير المفاجئ أو مواجهته، ومن أجل مواجهة الأزمة في المنظمة اقترحا الحاجة إلى استراتيجيات فعالة، وعمليات تنظيمية، وتدابير وقائية قبل وبعد الأزمة، وركزا على قيادة الأزمات التي تلعب دور أساسياً من أجل التأثير على إدارة إستمرارية الأعمال نحو أداء الأزمة، وعلى أهمية الحاجة إلى مدير الأزمات الذي يمكنه القيام بدور قيادي، وأن هناك أربعة معايير يجب أن يتصف بها قائد الأزمة هي جمع المعلومات، والضمير، والإستعداد مع الخبرة السابقة، وخصائص القيادة فيما يتعلق بالإتصال بالإضافة لوجود عناصر مهمة تتعلق بقيادة الأزمة والتي تضمن فعاليتها هي: القيادة الفعالة تخطيط الموارد، وهيكّل الخطة، ودعم الجمهور، لذا فإن قيادة الأزمة لها تأثير إيجابي وهام على الأزمة على أساس التأثير المباشر وغير المباشر، إذ إن قيادة الأزمة يمكن أن تقلل الأزمة أو الضرر أو عواقب غير مؤكدة من خلال إدارة سبب الأزمة. (حاوي، ٢٠١٩)

إن المستوى البارز لدعم الإدارة العليا في قيادة التخطيط الإستراتيجي والثقافة والشفافية والابتكار وإدارة المخاطر لتحقيق الإستدامة في سلسلة التوريد أمر مهم جداً كما وضح ، وذلك لأن التخطيط الإستراتيجي ضروري لتنفيذ ممارسات الإستدامة وإدارة إستمرارية الأعمال، ولا بد من دعم الإدارة العليا التي تساعد العناصر التمكينية مثل التعاون وتبادل المعلومات وبناء القدرات في تنفيذ ممارسات سلسلة التوريد المستدامة، وتسهيل عملها لتشمل التخطيط الإستراتيجي والتنسيق والتعاون مع شركاء سلسلة التوريد، ومراقبة وقياس ممارسات الإستدامة من أجل التحسين، إذ تشمل عوامل التمكين الرئيسية الإلتزام من الإدارة العليا والموظفين، وأنظمة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات، واعتماد تكنولوجيا المعلومات وتدريب الموظفين والشركاء. إذ إن العوامل الأساسية لعمليات الإستدامة هي التخطيط والثقافة والشفافية والابتكار وإدارة المخاطر، ومن ثم تعزيزها بدعم الإدارة العليا في قيادة التخطيط الإستراتيجي، وتعزيز ثقافة القيم والإنتفاع والابتكار والإدارة الاستباقية لمخاطر الإستدامة، إلا أنه لم تخل هذه التجارب من بعض

التحديات المصاحبة لها والعوائق التي تحول دون تنفيذ الإستدامة في العمل. إن أوجه القصور التنظيمية قد تشمل ضعف دعم الإدارة والاتصال، ونقص التدريب، والالتزام، وقضايا الموارد المتعلقة بالقدرة، والتتبع، والشفافية، بالإضافة إلى العوامل الكامنة وراء التحديات كالظروف الاقتصادية في البلاد، ونقص الوعي، والخبرة، والبنية التحتية، وأوجه القصور التكنولوجية. (الجيار، ٢٠٢٢)

كما أن دعم الإدارة يرتبط بشكل كبير بالأداء المنظمي، حيث يعتبر من عوامل النجاح الحاسمة الإدارة إستمرارية الأعمال (BCM)، وتليها الاستعداد التنظيمي، ومن ثم تكامل ممارسات الإستمرارية في ضوء عوامل نجاح BCM، وذلك كما بين حيث أظهرت الإحصاءات أن دعم الإدارة هو أقوى عامل يدفع تنفيذ إدارة إستمرارية الأعمال، إذ من المهم أن يتم البدء في تنفيذ إدارة إستمرارية الأعمال ورعايته وتفويضه من قبل الإدارة العليا بما أنها التزم استراتيجي طويل الأجل، فهي تتطلب استثمارات مالية كبيرة من قبل المنظمة لذلك، فإن الإلتزام القوي من جانب الإدارة فقط هو الذي يمكن أن يضمن توفير الدعم المالي والموارد الأخرى بشكل مستمر بغرض تطوير وصيانة وتعزيز برنامج BCM، وبعبكس ذلك فإن قلة الدعم الإداري من شأنه أن يؤدي إلى ضعف العمليات، وعدم مشاركة المنظمات على نطاق واسع، وفي نهاية المطاف فشل البرنامج، علاوة على ذلك إعاقه فعالية نشر برنامج إدارة إستمرارية الأعمال. (خريفي، ٢٠٢١)

أما فيما يخص دراسة آثار جرائم الحاسوب على إدارة التعافي من الكوارث، حيث ثبت بأن دعم الإدارة يعد ضرورياً جداً للإنتعاش من الكارثة والتعافي، حسب وأن هناك حاجة إلى فهم الترابط، والتخطيط المناسب لجرائم الحاسوب، وتوافر البنية التحتية الضرورية، ودعم الإدارة عبر التمويل، واختبار الإستجابة لجرائم الحاسوب، ويجب حماية البيانات الهامة من العبث، حيث إن قلة الدعم الإداري وضعف التمويل سيؤثر سلباً على قدرة برامج التعافي من الكوارث على الإستجابة للكوارث الناجمة عن جرائم الحاسوب. (زهري، ٢٠٢٢)

#### ❖ ثانياً: تقييم المخاطر وتخفيفها Risk Assessment and Risk Mitigation

تقييم المخاطر هو التحديد الكمي أو النوعي للمخاطر المرتبطة بحالات معينة والتهديدات الموثقة وذلك كما يرى إذ يتطلب التقييم الكمي للمخاطر حساب عنصرين هما

الخطر وحجم الخسائر المحتملة، إلى جانب احتمال حدوث الخسارة، وتختلف طرق تقييم المخاطر وفقاً للأهداف المحددة للمنظمة في مختلف القطاعات، إلى جانب وضع خطة مالية محددة ومراعاة التهديدات المحتملة، كما لا بد من تحديد واضح لتدابير مناسبة لإدارة المخاطر لتقليل احتمالية حدوثها، وتقليل الوقت إلى الحد الأدنى من الاضطراب والتأثير على العمليات الحرجة للمنظمة. (النجار، ٢٠٢٠)

كما أن تقييم المخاطر يمكن تعريفه ببساطة بأنه الحكم على التهديدات التي تواجه المنظمة وأنشطتها وما إذا كانت درجة تأثيرها عالية أو متوسطة أو منخفضة المخاطر، إلا أن هذا الأمر غير موضوعي كونه يعتمد على وجهة نظر الفرد لتقييم مدى احتمالية وقوع التهديد وتأثيره، لذا لا بد للمنظمة من اتباع مجموعة من معايير التقييم ونهج موحد من خلال تطبيق مقاييس الأثر والاحتمالية مقابل كل من المخاطر المحددة ، لتحديد درجة الخطر (العباسي، ٢٠١٩)

حسب فإنه من المهم تحديد المخاطر المحتملة واحتمالاتها بسبب التهديدات المحيطة، ومن ثم يتم تحديد التأثير المحتمل لها على المنظمة، ويتم ذلك على مستوى جميع الأقسام لضمان فهم جميع المخاطر المحتملة وإدارتها بشكل مناسب كل على حده، بحيث يشمل تقييم المخاطر تأثير واحتمال حدوث اضطرابات في جميع مجالات الأعمال والتشغيل ومجالات تكنولوجيا المعلومات، كما تعتبر فترة التوقف مقبولة نسبياً. (خريفي، ٢٠٢١)

يعرف تخفيف المخاطر وفق بأنها عملية تقلل من المخاطر بواسطة تطبيق حلول لتقليل الضعف أو التهديد، حيث إن المنظمات التي تعمل على عملية التخفيف من خطر وقوع حادث ما، مثل في حالات إنقطاع التيار الكهربائي، تقوم المنظمة بنشر إمدادات الطاقة دون إنقطاع من مزود الأداة لإستمراية العمل لحين عودة التيار الكهربائي حيث إن قبول المخاطر يعترف بالمخاطر المتبقية. (عبدالسلام، ٢٠٢٢)

تحديد أولويات أي استثمار في استمرارية العمل، وبعد الانتهاء من تقييم المخاطر، يتم مراجعتها وتحديد كيفية التعامل معها من خلال وضع السيناريوهات واختبارها . (حسين، ٢٠٢٤)

تناول كل من إدارة إستمرارية الأعمال على أنها ضمان الإستمرار العمليات الحاسمة والحرية وبقائها، وأكد أنه من الأهمية بمكان أن تكون إدارة إستمرارية الأعمال متصلة في إدارة المخاطر لضمان تدفق المنتجات والخدمات الواردة كمداخلات في الإنتاج حيث إن العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة إستمرارية الأعمال (BCM) تعتبر حجرًا مهمًا في بقاء المنظمة في المنافسة مع المواقف الحرجة، إذ إن إدارة الأزمات ستعمل على مواجهة الأزمة والمخاطر غير المؤكدة، بينما تؤثر إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) على أداء الأزمات من أجل زيادة تعاون المنظمة وللوصول لمنطقة خالية من المخاطر من خلال الإستمرارية، وأن تخفيف المخاطر يقلل من المخاطر من خلال تطبيق حل لتقليل الضعف أو التهديدات، حيث إن عملية توثيق المخاطر ومن ثم تقييمها بعد ميزة مهمة في عملية التخطيط، إذ إن المنظمات التي لديها فهم جيد لكيفية التحكم في المخاطر المختلفة تتمتع بميزة عندما يحين الوقت للتعافي من الإنقطاع. (الجيار، ٢٠٢٢)

إن خطة إستمرارية الأعمال (BCP) كما يرى يتم تحسينها من خلال تحديد نقاط الضعف وجعل صانعي القرار على دراية بها حتى يتمكنوا من اختيار ما إذا كان قبول المخاطر أو تخفيفها من خلال تنفيذ الضوابط ذات الصلة، بالإضافة إلى أهمية التحقق من صحة ما إذا كانت بعض العمليات تتطلب أهداف وقت التعافي القصيرة (RTO). إذ قد يتم تقدير وتحديد الوقت اللازم للتعافي من أثار الكارثة بأقصر مما قد تحتاجه على الواقع؛ لذا يشتمل جزء من العملية على التحقق من صحة العمليات من أجل تحسين الترتيب الذي تحتاج إلى التعافي واستعادة الحال كما هو عليه قبل الكارثة. (العباسي، ٢٠١٩)

## ٦,٢,٢ تحليل تأثير الأعمال (BIA) Business Impact Analysis

وفقاً لـ يمكن تعريف تحليل تأثير الأعمال (BIA) بأنها "العملية التي تحدد جميع العمليات التجارية والوظائف الحيوية، وتقيم التأثيرات على الأعمال والأداء إذا تم انقطاع هذه الوظائف". لذا فإن تحليل تأثير الأعمال أمر بالغ الأهمية لتعزيز الفعالية المنظمة؛ مما يساعد في وقت لاحق على تحسين أداء المنظمة الشامل. (زهري، ٢٠٢٢)

إنّ تحليل تأثير الأعمال كما يرى يمكن أن يكشف عن الأضرار الدقيقة للكوارث والاضطرابات الناتجة في عمل معين، إلا أن هذه الأنواع من التحليل مكلفة، وكثير من كبار

المنظمات لا تميل إلى الدعم المالي بناءً على تحليل تأثير الأعمال دون تقييم دقيق للقيمة الدقيقة أو العائد على الإستثمار. (الحسين، ٢٠٢٣)

بعد تطبيق الضوابط لتخفيفها، لذا لا بد من توثيق المخاطر التي تم تقييمها كميزة في عملية التخطيط إذ تتمتع المنظمات التي لديها فهم جيد لكيفية التحكم في المخاطر المختلفة بميزة عندما يحين الوقت للتعافي من الإنقطاع. (حسين، ٢٠٢٤)

إن تقييم المخاطر هو تقييم للتعرضات الموجودة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. ويحدد ما إذا كان المرفق الذي يضم المنظمة عرضة للكوارث، ومن ثم يتم توثيق الخطوات التخفيفية التي سوف يتم اتخاذها لمعالجة هذه التهديدات، مع تحديد واتخاذ التدابير الوقائية المتوفرة، ويتم الاحتفاظ بتقرير عن التدابير المخففة الموجودة في منظمة، وفحصها، ويمكن بعد ذلك جمع قائمة بمختلف التوصيات للتحسين. (العباسي، ٢٠١٩)

من ناحية أخرى يرى بأن تحليل المخاطر هو عملية تنطوي على تحديد الأحداث وتحديد الأسباب وتقدير الاحتمالات والأثر، أما بالنسبة لتقييم المخاطر (RA) فهو عملية مقارنة مستويات المخاطر بمعايير المخاطر المحددة، وهو عملية تحليل المخاطر وتقييم المخاطر وغالباً ما تتم بالتزامن مع تحليل تأثير الأعمال (BIA)، فيتم فحص نتائج تحليل تأثير الأعمال مقابل سيناريوهات الخطر المختلفة، وقد يتم تحديد أولويات الاضطرابات المحتملة بناءً على احتمال الخطر واحتمال التأثير سلباً على العمليات التجارية، إذ إن الغرض من تقييم المخاطر هو إعطاء الأولوية للتخطيط من خلال تقييم احتمال الأحداث وتأثيرها المحتمل على الوظائف الحيوية، ويعد أمر أساسي لتحديد وتقييم نقاط الضعف والمخاطر المحتملة والتي تشمل التهديدات التي يتعرض لها مركز البيانات والكوارث الطبيعية والكوارث التي من صنع الإنسان والحوادث، وهو أيضاً أساس لتخصيص الموارد وتخفيف التعرض لها. أما بالنسبة لتخفيف المخاطر فقد تم تصميم خطوات التخفيف لجعل تأثير الحدث أقل حدة، كالتأهب، والقرارات الذكية التي تتجنب الخسائر أو تقليلها، مثل تنفيذ المباني المقاومة للزلازل. بحيث يتم التخفيف من تأثير الأحداث اللاحقة بواسطة الإجراءات التي تخفف الخسائر من الحدث نفسه. وتشمل الخسائر الناجمة عن وقوع الكارثة وأيضاً الخسائر المتكبدة بعد وقوع الكارثة، وكذلك الإستجابة للحالات الطوارئ هي كيفية تفاعل

المنظمة مع الحدث. وتشمل إجراءات الإستجابة لحالات الطوارئ الإجراءات الفورية والإجراءات اللاحقة المتخذة للتعامل مع الكوارث. (الجيار، ٢٠٢٢)

إن عملية تقييم المخاطر هي عملية مهمة يتم فيها تحديد الوظائف والموردين والأنظمة المهمة للمنظمة ومدى سرعة استعادتها في الكوارث، إضافة إلى تحديد الأمور الأكثر احتمالاً التي يمكن أن تسبب كارثة، إذ يجب الأخذ في الاعتبار تقييم المخاطر عند تصميم استراتيجيات التعافي، إضافة إلى. (خريفي، ٢٠٢١)

كذلك فإن تحليل تأثير الأعمال (BIA) هو عبارة عن تقييم الوظائف والأعمال الخاصة بالمنظمة لفهم وتطوير أهميتها وأهداف وقت الاسترداد واحتياجات الموارد، حيث إنه من خلال هذا الإجراء ستكتسب المنظمة فهماً مشتركاً للوظائف المهمة لبقائها. ستمكن العميل من التخطيط بشكل أكثر فعالية وبتكلفة أقل من خلال التركيز على وظائف الشركة الأساسية. (النجار، ٢٠٢٠)

أما تحليل تأثير الأعمال (BIA) بالنسبة لـ فهو شكل من أشكال الفرز لأنه يحدد العمليات الأكثر أهمية، والتي يجب معالجتها أولاً وكيفية تخصيص موارد محدودة، إلا أن تحليل تأثير الأعمال BIA لا يوفر سوى خارطة طريق لتأثيرات الحدث وترابطه، وعندما تقع الكوارث، يواجه صناع القرارات المنظمة غالباً قرارات صعبة فيما يتعلق بتخصيص موارد محدودة بين وظائف "المهمة الحرجة" المتعددة. أن تطبيق مفهوم الفرز على إستمرارية العمل يوفر لصناع القرار الذين يتنقلون في حدث سريع التطور وغير متوقع بطريق يحمي الأولويات الأساسية للمنظمة، حيث تساعد منهجية الفرز التجاري صناع القرار في أوقات الأزمات من خلال توفير إطار عمل مبسط لاتخاذ القرارات على أساس معايير موضوعية قائمة على الأدلة، وهي مقبولة ومفهومة عالمياً. (العباسي، ٢٠١٩)

بينما عبر كل من بأن تحليل تأثير الأعمال (BIA) يعد جزءاً رئيسياً من نظام إدارة إستمرارية الأعمال (BCMS) حيث تقوم المنتجات أو الخدمات الرئيسية للمنظمة جنباً إلى جنب مع الوظائف الحرجة ومؤشرات إستمرارية الأعمال (BC) المرتبطة بها، أي الحد الأقصى لفترة التعطيل المسموح بها (MTPD) ويتم تحديد الهدف الأدنى لإستمرارية العمل (MBCO) إذ يقترح الباحثين عمل إطاراً جديداً لإجراء تحليل تأثير الأعمال (BIA) في

المنظمات بطريقة أكثر إنتظاما وشمولية في الغالب من خلال الإعتماد على بعض التقنيات الفعالة لصنع القرار متعدد السمات (MADM) لإتخاذ قرارات مناسبة لوضع المنظمة. (زهري، ٢٠٢٢)

عملية استمرارية العمل تبدأ بتحديد الأنشطة الحيوية والموارد المهمة التي تعتمد عليها في العمل من أجل التأكد من إمكانية استردادها وحمايتها في حالة وقوع كارثة، وتسمى بعملية تحليل تأثير الأعمال (BIA) ، حيث تبدأ بالإجابة على مجموعة من الأسئلة الحرجة بخصوص العمل في استبيان معد مسبقاً، وذلك لتحديد ما هو مهم لبقاء الأعمال ومن ثم ترجمتها إلى مجموعة من الأولويات أو المتطلبات للتعافي واسترداد الأعمال. (حاوي، ٢٠١٩)

يمكن النظر لتحليل تأثير الأعمال (BIA) باعتباره النشاط الذي يحدد الوظائف الحرجة ويحدد الموارد الداعمة لعمليات الأعمال الهامة. حسب ويوفر تحديد تهديدات الأعمال فهما للكيفية التي يمكن أن تتأثر بها الموارد بكارثة ما، وأنه ينبغي استخدام تحليل تأثير الأعمال في صنع القرار عند صياغة خطط العودة للعمل، إذ يعد تحليل تأثير الأعمال جزءاً أساسياً من نظام إدارة إستمرارية الأعمال، نظرًا لأن النشاط يجمع العمليات الرئيسية والوظائف الهامة لحساب الحد الأدنى من أهداف إستمرارية الأعمال، والحد الأقصى لفترة التعطيل المسموح بها، إذ إن مرحلي جمع البيانات وتحليل البيانات هي الخطوتين الأكثر استهلاكاً للوقت لتحليل تأثير الأعمال. أما الميزة الرئيسية التي يتمتع بها تحليل تأثير الأعمال هي إمكانية التحديد المبكر للمخاطر والبيانات المقدمة بشأن متطلبات الإستمرارية لذلك فإن البيانات الصادرة من عملية تحليل تأثير الأعمال هي نفسها مدخلات في المراحل اللاحقة من تخطيط إستمرارية العمل، ولهذا السبب تعتبر عملية تحليل المخاطر مهمة لأن معظم مكونات التخطيط المتبقية تستمد مدخلاتها من مرحلة تحليل المخاطر. (عبدالسلام، ٢٠٢٢)

يمكن اعتبار تحليل تأثير الأعمال (BIA) من المكونات الرئيسية لمرحلة تطوير إدارة إستمرارية الأعمال، فهو عنصر حاسم في تخطيط مرونة المنظمة، كما أشار حيث إن كل مكون من مكونات المنظمة يعتمد على استمرار أداء المكونات الأخرى، إلا أن بعض

المكونات أكثر أهمية من غيرها وتتطلب المزيد من الموارد في حالة وقوع كارثة؛ لذا يركز تحليل تأثير الأعمال على الآثار المالية وغير المالية للإنقطاع في وظائف الأعمال الهامة على مدار فترات زمنية مختلفة، وأثناء ذلك تحدد الإدارة أهداف وقت التعافي (RTOs) وأهداف نقطة التعافي (RPOS)، حيث إن هدف وقت التعافي (RTO) هو النقطة المحتملة في الوقت الذي يجب فيه استئناف العملية قبل أن يؤدي أي تعطيل إلى إضعاف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أما هدف نقطة التعافي (RPO) هو نقطة التعافي في الوقت الذي يجب فيه استعادة المعلومات لضمان تحقيق الأهداف، كما يحدد تحليل تأثير الأعمال (BIA) التكاليف المرتبطة بالاضطرابات بما في ذلك فقدان الأرباح، واستبدال المعدات، وفقدان البيانات، بالإضافة إلى إمكانية استخدام تحليل تأثير الأعمال (BIA) لتبرير الإستثمارات في الوقاية والتخفيف، وكذلك استراتيجيات التعافي من الكوارث. (العباسي، ٢٠١٩)

#### ■ إستراتيجية تعافي الأعمال وإستمراريتها Business Recovery and Strategy Continuity

عندما يتم تحديد إستراتيجيات النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات، يتم تطوير خطة التعافي من الكوارث، وذلك كما أشار حيث توفر الخطة إرشادات حول الطرق والخيارات المختلفة التي يجب أن تتم بها إجراءات دعم التعافي واستعادة الأعمال بعد وقوع كارثة أو أزمة من أجل إعادة إنشاء الخدمة المعطلة لكي تكون شاملة، كما يجب أن تحتوي خطة إستمرارية العمل على

#### ■ إستراتيجيات الإستمرارية للتعافي والإنعاش اللازمة لجميع مجالات العمل. (الجيار، ٢٠٢٢)

القرار عند صياغة خطط العودة للعمل، إذ يعد تحليل تأثير الأعمال جزءاً أساسياً من نظام إدارة إستمرارية الأعمال، نظراً لأن النشاط يجمع العمليات الرئيسية والوظائف الهامة لحساب الحد الأدنى من أهداف إستمرارية الأعمال، والحد الأقصى لفترة التعطيل المسموح بها، إذ إن مرحلتين جمع البيانات وتحليل البيانات هي الخطوتين الأكثر استهلاكاً للوقت لتحليل تأثير الأعمال. أما الميزة الرئيسية التي يتمتع بها تحليل تأثير الأعمال هي إمكانية التحديد المبكر للمخاطر والبيانات المقدمة بشأن متطلبات الإستمرارية لذلك فإن البيانات

الصادرة من عملية تحليل تأثير الأعمال هي نفسها مدخلات في المراحل اللاحقة من تخطيط إستمرارية العمل، ولهذا السبب تعتبر عملية تحليل المخاطر مهمة لأن معظم مكونات التخطيط المتبقية تستمد مدخلاتها من مرحلة تحليل المخاطر. (النجار، ٢٠٢٠)

إن تفاصيل إستراتيجية التعافي واسترداد الوضع السابق من حيث الخطوات الفعلية والأفراد والموارد والاتصالات والبروتوكولات، مع مراعاة معايير المنظمة، يعكس الوقت اللازم للتعافي والعودة للوضع الطبيعي وذلك كما أشار كل من كما يتم تقدير وقت التعافي بشكل كاف وذلك بتحديد مقدار التوقف الذي تستطيع وترغب المنظمة في تحمله. (حسين، ٢٠٢٤)

الجدير بالذكر أن التخطيط الإستراتيجية التعافي من أجل إستمرارية الأعمال تشمل العديد من المشكلات؛ بسبب الارتباط بين مختلف الوظائف في المنظمة مع وجود مناطق عمل في المنظمات تتعامل مع حالات الطوارئ بشكل يومي مثل تعطل المعدات وغيرها وتعالجها كجزء من عملهم اليومي، الأمر الذي يتطلب من خطط واستراتيجيات التعافي تغطية جميع الأقسام بشكل منفصل ومتضمن منهجيات واستراتيجيات مختلفة لمواجهة التحديات في المنظمة، وأن تتعلم من ما تم القيام به سابقاً لتحديد استراتيجية التعافي الفعلية التي سيتم استخدامها وقت وقوع الكارثة. (زهري، ٢٠٢٢)

إن التعافي من الكارثة واسترداد الوضع كما كان عليه يعني بأنه "إصلاح الجزء أو الأجزاء المعطلة وإعادة بدء العمل" وذلك حسب إذ إن عملية التعافي تكون أثناء وبعد الحادث، بالإضافة لأهمية تحديد الحد الأقصى المسموح به لفترة التعطل، والهدف الأدنى لإستمرارية العمل، وهدف وقت التعافي (RTO)، وعادة ما يتم تقدير هذه الأمور بناءً على أحكام الخبراء، كما أشاروا إلى أهمية تقديم إطار عمل متكامل للتخطيط لإستمرارية العمل واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، من أجل تخصيص الموارد المطلوبة، ويمكن الإستعانة بمصادر خارجية وتأمينها بناءً على خصائص المنظمة والبيانات ذات الصلة، وبما يتناسب مع تحليل التكلفة والفائدة، وأيضاً أهمية تقديم تقنيات الاستشعار وموارد الحوسبة لإمكانية استرداد المعلومات عن حالة المكونات والأنظمة، وذلك من خلال جمع بيانات مراقبة الحالة وتطويرها. (العباسي، ٢٠١٩)

حيث إن عملية التعافي واسترداد الأعمال تعتمد على كيفية تنفيذ استمرارية العمليات في أوقات الكوارث، إذ سيكون لكل وظيفة دور مهم من متطلبات استمرارية العمل، ولا بد من اتخاذ قرار بشأن مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون بسيطة أو معقدة، والتي ستعمل على تحقيق الحالة المطلوب الوصول إليها في وقت الأزمات، كما يجب التركيز على الوظائف والأنشطة المرنة التي يجب أن تستمر دون انقطاع، حيث أن المرونة تعني القدرة على الإرتداد سريعاً إن لم يكن فوراً من الكوارث والتي تختلف عن استرداد الأعمال، لذلك تنطبق المرونة على المهام بالغة الأهمية والصناعات عالية المخاطر والتي لا يمكن التسامح مع توقفها عن العمل، وكل هذا يعود إلى تحليل تأثير الأعمال (BIA) والتي يتم فيها تمييز الأنشطة التي تحتاج إلى المرونة من تلك التي يمكن أن تتحمل بعض فترات التوقف . (حاوي، ٢٠١٩)

إنّ التركيز التقليدي لتخطيط التعافي من الكوارث هو ضمان مرونة تكنولوجيا المعلومات، كما بين بحيث يتمتع النظام المرن بقدرة "الإرتداد" عندما يواجه صدمة نظامية، مثل الكوارث الطبيعية، وبالتالي الإعتماد على قوة معالجة الحاسوب والاتصالات السلكية واللاسلكية والأفراد والخدمات الأخرى، فتكونت هناك حاجة إلى توسيع نطاق العمليات وتنفيذها لتشمل جميع المجالات الحيوية للمنظمة، وقد أدى ذلك إلى توسيع نطاق إدارة إستمرارية الأعمال (BCM). أما بالنسبة لتطوير الإستراتيجيات فيتم اختيار الإستراتيجيات المفضلة لتحقيق أهداف إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) في تطوير الإستراتيجية الشاملة. ويجب تقييم استراتيجيات التعافي لكل وظيفة مهمة بما في ذلك مركز البيانات. إذ تعتمد مجموعة الإستراتيجيات التي يتم تحديدها على التكاليف والفوائد ويجب أن يوفر برنامج BCM خطط للطوارئ لمواجهة جميع أحداث الأزمات الكبرى، وتغطي العديد من مناطق العمليات، ويتضمن تحديد الإستراتيجيات مراجعة أهداف إستمرارية العمل والتعافي وتحديد المزايا والعيوب وتقديم النتائج للحصول على موافقة الإدارة العليا. (حسين، ٢٠٢٤)

كما حدد أربعة استراتيجيات للاستدامة المستخدمة لضمان بقاء وإستمرارية الأعمال التجارية في بيئات غير مؤكدة وهي كالتالي: استراتيجيات التواصل أو العلاقات، واستراتيجيات التخطيط المالي، واستراتيجيات التمييز، واستراتيجيات التعليم والخبرة،

وعقب بأن كلاً من التعليم المتقدم على زيادة فرص بقاء وإستمرارية الأعمال التجارية.  
(زهري، ٢٠٢٢)

الإنعاش كما تم التعليق عليها من قبل "أبقيها بسيطة"، حيث أفضل طريقة هي الحفاظ على البساطة، وخصوصاً في البداية، من أجل مراجعة الإستراتيجيات المقترحة للتعافي بعد الحدث، لذا من المهم مراجعة كل نتيجة لتوثيق نقاط الضعف ونقاط القوة التي تتيح أو تمنع تعافي القسم، حيث إن هذه العملية ستكشف عن تفاصيل لا تقدر بثمن يجب مشاركتها مع الإدارة العليا لضمان الشفافية فيما يتعلق بالقدرات المتوفرة لضمان فهم الجميع المجالات الضعف أو نقاط القوة لكل عملية، مع توثيق كافة التفاصيل اللازمة لتنفيذ العملية، ومن ثم يتم تحديد موعد ورشة قياس قابلية التعافي. بحيث يتم البدء في التنفيذ بخطوات صغيرة وبالتركيز على أهم العمليات التجارية، وهكذا يتم استخدام برنامج إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) الخاص بالمنظمة وزيادة تعزيره. (حاوي، ٢٠١٩)

عند نجاح المنظمة بشكل كبير ومستمر، قد يخلق هذا الأمر افتراضات حول قدرة الموظفين على النجاح الدائم وبالتالي تصبح المنظمة "صماء" أي لا تكثر لمخاوفها بشأن السلامة، وكأنها معصومة عن الخطأ ومن المستحيل تعرضها للأزمات، وهكذا عندما تثار قضايا محددة تتعلق بالسلامة، تطغى الثقافة السائدة للمضي قدماً دون الإلتفات للوراء، مما يؤدي إلى حدوث المأساة التي لم يتوقعها أحد، إلا أن عملية التعافي تكون ضعيفة، بحيث يكون تركيز عملية التعافي واسترداد الوضع السابق بعد عطل فادح على الأجهزة معيَّباً نظراً لأنه يتم إعطاء القليل من الاهتمام بالجوانب البشرية أو التنظيمية الإجتماعية للنظام، وليس للتفاعل بين المكونات. (النجار، ٢٠٢٠)

#### ❖ خامساً: الوعي بالخطط والتدريب Plan Awareness and Training

يعتبر التعليم والوعي والتدريب حسب من الأمور الحاسمة لتنفيذ إدارة إستمرارية الأعمال (BCM) ، إذ يجب على المنظمة وضع متطلبات اختبار الوظائف الإستمرارية الواسعة للمنظمة وخطوط الأعمال ووظائف الدعم، لضمان بقائها فعالة ومتوافقة مع أولويات العمل، ويجب الإهتمام بالتدريبات المنتظمة ورفع الوعي من أجل دعم ثقافة الإستمرارية في جميع أنحاء المنظمة، بحيث يترتب على المنظمة تطوير برنامج لإدارة

إستمرارية الأعمال، بشكل يكون شاملاً وقابلًا للتواصل وجزءًا من الروتين اليومي للعمل في المنظمة. أما فيرى بأن التدريب يجب أن يتعلق بالدروس الفعلية، بالإضافة لتوفير الكفاءة في تنفيذ أنشطة إستمرارية العمل. (حسين، ٢٠٢٤)

أما فقد أشاروا إلى أن معظم الأبحاث تركز على الحاجة إلى التدريب المتعلق بالمهارة نحو الإستدامة والإهتمام بالمنظور البيئي والجوانب الإجتماعية والأداء الإقتصادي، ولهذا الغرض لا بد من التدريب من أجل خلق مجموعة من المواهب التي لديها المعرفة والمهارات والقدرة على الإستجابة للتحديات المستقبلية نحو الإستدامة، حيث تم تقسيم المهارات على أساس الإستدامة إلى قسمين هما: المهارات الصعبة والمهارات اللينة، المهارات الصعبة والتي تشير إلى الكفاءة الفنية التي يمتلكها المديرين للقيام بواجبهم بكفاءة وفعالية، وأن يكونوا قادرين على الإستجابة للدعوة للضغوط الخارجية، وأن يكونوا أذكيا وقادرين على صياغة مشكلة معقدة تتضمن أبعاد الإستدامة واستنباط الحلول المثلى، أما بالنسبة للمهارات اللينة فتعني أن يكون المديرين مجهزين بالقيادة والابتكار ومهارات الإتصال الفعال التي ستشكل مجتمعه صفات المدير المثالي القادر على قيادة المنظمة الى بر الأمان. (الحسين، ٢٠٢٣)

ومن الجدير بالذكر أن الكثير من خطط استمرارية العمل تفشل عند التنفيذ؛ وذلك بسبب كتابتها ومن ثم تركها على الرف. حيث أن المنظمات تتغير بشكل سريع بحيث تصبح خططهم غير قابلة للتشغيل على النحو المنشود. فلا بد من مراجعة ترتيبات إدارة إستمرارية الأعمال وتحديثها بانتظام، وممارستها من وقت لآخر؛ للتحقق من قابليتها للتطبيق في حالة الكوارث الفعلية، كما تعتبر عمليات التوعية والتدريب فرصة فرصة لإختبار، أو التحقق من مدى جدوى الإستجابة بشكل عملي. إذ يجب استخدام سجل لتسجيل عمليات التمرين من أجل تعديل أو تحسين الخطة والترتيبات ذات الصلة، وبذلك فإن الهدف العام هو تحديد بعض السيناريوهات، لأي حادث كبير، والنظر في كيفية استجابة القيادة والمنظمة ككل. وأنه من الضروري تسريع تطور مرحلة استمرارية العمل في التمرين كون المحاكاة قد تستغرق بعض الوقت لتنفيذ. (النجار، ٢٠٢٠)

## المبحث الثالث: الصيانة

### ١,٣,٢ وظيفة إدارة الصيانة

تعتبر إدارة صيانة المباني (BMM) كما يرى أمر ضروري لإطالة دورة حياة المبنى والحد من الخسائر التي قد تتعرض لها المؤسسات أو الشركات عندما يتم إهمال المباني، حيث يمكن تؤدي العيوب إلى أضرار جسيمة لا يمكن تجنبها بالنسبة لبناء أو هيكل المبنى أو المنشأة، لذا فإن الصيانة هنا تأتي كعملية مستمرة للحفاظ على المبنى والبنية التحتية وكضامن لتكون المرافق في حالة جيدة طوال الحياة ويذهب إلى أنه من أجل تحقيق استدامة المرافق فإن إدارة الصيانة تتطلب كفاءة وفعالية للتخطيط الاستراتيجي. (سالم، ٢٠١٩)

وترى أن إدارة الصيانة تعتبر في جوهرها فلسفة الإدارة الوقائية وينبغي النظر إليها على أنها العمل الذي يوفر فرصا للاحتفاظ بالجودة والحياة وقيمة الأصول وتحسين التكلفة والمخاطر ومسألة الإنتاجية في المؤسسات، وتكون إدارة المؤسسة المكونة على سبيل المثال من قسم الصيانة، وقسم الممتلكات، إدارة المرافق، وقسم الإدارة، وقسم اللوجستي والبناء أو قسم إدارة الأصول) وهي في ذات النطاق الوظيفي مسؤولة عن إدارة وتشغيل وصيانة جميع المرافق أو الأصول المادية للمؤسسات ... نظريا تؤثر إدارة الصيانة الفعالة تأثيرا إيجابياً على المنظمات من خلال تحسين تكلفة العمليات والإنتاجية. (الخالدي، ٢٠٢١)

ويلاحظ أن وظيفة إدارة الصيانة تعتبر من أهم الوظائف التي ينبغي الاهتمام بها والتركيز عليها لأن الافتقار إلى إدارة واعية وقادرة على التكيف المؤسسي وخلق معالجات

سريعة للطوارئ التي قد تحدث داخل المنشأة حتى في غير أوقات ومواعيد إجراء الصيانة، قد تتسبب في نشوء مغالطات وأخطاء قاتلة، إذ أن الإدارة غير المتخصصة والمؤهلة للقيام بأعمال وإجراءات الصيانة قد ينتج عنها هدر مالي كبير بالإضافة إلى تعطيل المصالح العامة داخل المؤسسات والهيئات ذات الخدمات السريعة والعاجلة الأمر الذي قد يؤدي إلى الارتباك الأمر الذي يترتب عليها ضعف الثقة في جودة المؤسسة من قبل مورديها. (مصطفى، ٢٠٢٠)

## ٢,٣,٢ تعريف الصيانة

عرف معهد تشارترد صيانة المباني على أنها العمل الذي يتم تنفيذه من أجل الحفاظ على استعادة أو تحسين كل المرافق، أي كل جزء من مبنى، والخدمة الخاصة به ومحيطه إلى معيار متفق عليه، والتي يحددها التوازن بين الحاجة والموارد المتاحة، كما يعرف المعيار البريطاني أعمال الصيانة على أنها مزيج من الثلاثة للصيانة بتدبير مقاول متخصص مستقل حيث تقوم لجنة المناقصات المركزية بتصنيف المتعاقدين حسب الحجم والتخصص والتي تتحكم أيضاً في عملية تقديم العطاءات للدولة بأكملها بخصوص المشروعات العامة الكويتية ويشترك شكل العقد محدد المدة المستخدم من قبل الإدارات العامة من عقود الصيانة التي تستخدمها وزارة الأشغال العامة بدولة الكويت ويشمل العقد محدد المدة أقسام مختلفة مثل: الأعمال الأرضية وأعمال الخرسانة والأعمال الخشبية وأعمال البناء، يتم استخدام نفس نموذج العقد في الوزارات مع بعض الاختلافات في الأقسام الفرعية والمواصفات، والبنود والأسعار المتضمنة. (الحصان، ٢٠٢٢)

ويذهب إلى أن مشكلة الصيانة والإصلاح في الدول النامية تتضمن العديد من الأبعاد التكنولوجية والمؤسسية والتعليمية، وبالتالي يجب إدارة حملة منظمة من قبل الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للصيانة والإصلاح في البلدان النامية على عدة مستويات طالما كان الأمر يتعلق بمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، يأخذ إجراءاتها المباشر شكل المساعدة التقنية في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى البلاد في مجال الإصلاح والصيانة، كما أنه يعتبر بمثابة نقطة محورية في العمل الوطني والدولي من خلال التحفيز

وتوفير المعلومات وتنسيق الجهود وخاصة فيما يتعلق بحالة العقارات السكنية البائسة والتي ركزت عليها ورقة أو جو نماكي، ورفاقه بهدف طرح الحلول الممكنة التي من شأنها أن تساعد على تحويلها من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل (الخالدي، ٢٠٢١)

في ماليزيا يرى أنه يتم تحديد جانب صيانة المباني مؤقتاً ويتم تنفيذها بانتظام فقط عندما يكون المال متوفراً حتى وإن كانت تلك المباني غير مناسبة للجمهور والعملاء، ويذهب إلى أن صيانة المبنى لا يعتبر جزءاً من عمليات الإنتاج، بمعنى، ليس عامل من عوامل الإنتاج، ولا يوجد أي شك أن الحكومة تزيد باستمرار من إمدادها إلى قسم الصيانة، ولكن التخصيص غير كافٍ أية إجراءات تتخذ للاحتفاظ بعنصر، أو إعادته إلى حالة مقبولة . (بني عيسى، ٢٠٢٢)

ورصد إدريس ورفاقه تعريف صيانة المبنى على أنها تلك العمليات والخدمات المطلوب اتخاذها من أجل الحفاظ على وإصلاح ورعاية هيكل المبنى ومكوناته بعد إنجازه أو بعد أي تحديث أو إصلاح أو تجديد أو تحويل أو استبدال إلى المعيار الحالي حتى يتمكن من تنفيذ الوظيفة المقصودة منه في طوال فترة وجوده دون الإخلال بشكل كبير بمعالمه الأساسية واستخدامه ومن خلال هذا التعريف أن الصيانة هي مبادرة ذات قيمة مضافة وأن المستخدمين هم السبب الرئيسي لبدء الصيانة لذا جاز التركيز الرئيسي لإدارة صيانة المبنى على أن ينظر إلى المبنى أنه وسيلة لتحقيق غاية، وليس غاية في حد ذاته، وأن ينظر إلى المبنى على أنه أصل أو مرفق و ليس كعبء، إلى أن الصيانة متوسطة من العمليات والأنشطة والإجراءات والخدمات، والتي يتم القيام بها من أجل الحفاظ والإصلاح وتعزيز الرعاية في كل وقت، ويرى أن مفهوم الصيانة يتضمن تنفيذ الاستراتيجية المرسومة لبناء الأنظمة والمعايير والتقنيات، ويذهب إلى أن الصيانة مزيج من الإجراءات الفنية والإدارية التي تسهم في الحماية والتشغيل السليم لصيانة الأصول بما في ذلك كل شيء ابتداء من التنظيف المنتظم إلى عمليات الإصلاح والإحلال والتي يمكن أن تكون صغيرة مثل تغيير حلقة معدنية لوقف تسريب صنبور مياه، أو كبيرة مثل إعادة طلاء مبنى بأكمله، ولاشك أن الصيانة الجيدة تساعد في المحافظة على قيمة المبنى وتجعل سكن العقار أكثر متعة، ويمكن أن يؤدي إهمال الصيانة إلى الحريق وتعريض السلامة للخطر مما يؤدي إلى المسؤولية القانونية عن أي إصابات، وأورد لا عدة تعريفها للصيانة أولهما يعني أنها العمل الذي يتم القيام به من

أجل الحفاظ على أو استعادة كل المرافق أو أي جزء من الموقع أو البناء أو المحتويات إلى مستوى مقبول، أما التعريف الثاني للصيانة فيعني أنها مزيج من كل الإجراءات الإدارية والفنية المرتبطة التي تهدف إلى الإبقاء على عنصر ما، أو إعادته إلى الحالة التي يمكنه خلالها أن يؤدي الوظيفة المطلوبة منه تعرف، أما التعريف الثالث فجاء من خلال لجنة صيانة المباني (HMSO) في طرحها الموضوع ليشمل العمل المتعهد من أجل الحفاظ على واستعادة أو تحسين كل المرافق والخدمات المرتبطة بها ومحيطها إلى مستوى مقبول في الوقت الحالي وللحفاظ على فائدة وقيمة التسهيلات.

ويلاحظ أن أغلبية التعريفات المذكورة أعلاه تتجاوز الحاجة إلى الحفاظ على الممتلكات في حالة تسمح بطلب القيمة الإيجازية لها بالكامل باعتبار أن الصيانة مزيج من الإجراءات الفنية والإدارية التي تسهم في الحماية والتشغيل السليم لصيانة الأصول بما في ذلك كل شيء ابتداء من التنظيف المنتظم إلى عمليات الإصلاح والإحلال ولاشك أن مؤدى كل ذلك هو الإبقاء على المؤسسة في حالة جيدة لتمكينها من القيام بالمسؤوليات والمهام المنوط بها تحقيقها على أتم وأكمل وجه. (العوفي، ٢٠٢٤)

### ٣,٣,٢ خصائص الصيانة:

مما لا شك فيه أن صيانة المبنى عملية معقدة ومكلفة ولكن إذا تم تنفيذها بحكمة فإنها يمكن أن توفر المال إلى جانب تمديد عمر المبنى المحتمل يجب أن تشمل عملية الصيانة نوعين من الصيانة، وهما الصيانة الوقائية والصيانة التصحيحية من بين الاثنين، تعتبر الصيانة الوقائية هي الأكثر أهمية ويجب على هؤلاء الذين ينخرطون في تطوير البناء أن يدركوا حقيقة ذلك، كما يجب على المهندسين المعماريين والمهندسين والمخططين وغيرهم دراسة الصيانة المحتملة والمشكلة التشغيلية قبل تنفيذ التصميم ويمكن التعرض إلى خصائص الصيانة الوقائية لأهميتها، فعادة يتم تقسيم الصيانة الوقائية إلى إستراتيجيتين وهما: الصيانة المجدولة والصيانة المشروطة وفق ما يرى وينصح بشدة بتنفيذ ومنح الأولوية إلى كل من استراتيجيات الصيانة بدلا من الصيانة التصحيحية لتحقيق الأداء الأمثل للصيانة ورصد كل من أهم خصائص الصيانة الفعالة من أجل تنفيذ الأداء الكلي وهي: المهارة ومعرفة عمل الصيانة، جودة قطع الغيار والمواد، طول الفاصل الزمني للصيانة

المحدد سلفا المهارة والمعرفة لدى مدير الصيانة، القدرة على اعتماد معدات الصيانة والتقنية تخصيص ميزانية للحصول على بيانات والصيانة موثوقية بيانات الصيانة، تكرار الرقابة والتفتيش. (يوسف، ٢٠٢١)

### ٤,٣,٢ أهمية الصيانة الوقائية:

إن الصيانة الوقائية هي طريقة فعالة لتعزيز موثوقية وجودة النظام ومكوناته من أجل منع حدوث الفشل، وينبغي أن تكون ممارسة الصيانة الوقائية قادرة على تحديد موعد الحاجة إلى تنفيذ أعمال الصيانة التي يتعين القيام بها ويؤكد أن تعظيم صلاحية المكونات وإطالة عمرها هو الغرض الرئيسي من الصيانة الوقائية كما أنها تقدم مهمة الخدمة الهامة التي تقلل من انقطاعات الأعمال الأساسية للمؤسسة، كما أن إلى أن فشل نظام جودة الصيانة الوقائية يسبب الآثار السلبية للمؤسسات والمستخدمين والعملاء، ويمكن أن تكون الآثار السلبية على جوانب الإنتاج، والسلامة والسلامة البيئية، ونظام الجودة ذاته، ورضا العملاء، وتكلفة الإصلاح الإضافية التي تم تكبدها، لذا فإن تنفيذ الصيانة الوقائية ضروري لكي يحل. (مرجان، ٢٠٢١)

ويُرى أن الصيانة الوقائية تعتبر مهمة بالنسبة لمباني المؤسسات والمنشآت لتجنب ومنع الفشل من ناحية، ومن ناحية أخرى للتقليل من التكاليف التي تنتج عن الإهمال وتزايد الأعطال والأعطاب الطارئة والتي بدورها تؤدي إلى تكاليف أوسع تؤثر بشكل أو بآخر على ميزانية عمليات صيانة المباني، كما أن الصيانة الوقائية من شأنها أن إطالة عمر المباني والمحافظة عليها وأيضاً تساعد في المحافظة على نمو الإنتاج والسلامة وجودة المنتج ورضاء الجمهور والعملاء والمساهمة بشكل كبير في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة. (تيطراوي، ٢٠١٩)

### ٥,٣,٢ أنواع الصيانة

هناك حاجة إلى عملية متكررة من أجل توفير الصيانة الكافية وتضمن خطة تنفيذ الصيانة الطريقة الصحيحة واكتشاف أي أوجه نقص وتصحيحها في الوقت المناسب، وتشمل الصيانة تنفيذ العمليات والخدمات اللازمة للحفاظ على وإصلاح وحماية ورعاية

نسيج البناء والخدمات الهندسية للمبنى بعد الإنجاز، والإصلاح والتجديد أو الاستبدال طبقاً للمعايير الحالية لتمكينه من القيام بوظائفه المقصودة طوال عمر المبنى دون الإخلال بشكل كبير بمعالمه الأساسية واستخدامه، وتشمل الصيانة أنواعاً مختلفة من العمل وتصنف بطرق مختلفة، وقد صنف الصيانة وفقاً لسبب ووقت حدوثها إلى: (العوفي، ٢٠٢٤)

أ) **الصيانة التصحيحية** للحفاظ على المبنى في مستوى مقبول، وهذا يشمل تنظيف المزاريب وتغيير المصابيح الكهربائية. عادة تتم الصيانة التصحيحية من قبل الساكنين. (الحصان، ٢٠٢٢)

ب) **الصيانة التي يمكن التنبؤ بها المخطط** - لمنع الفشل المتوقع للبنية التحتية للبناء أو العناصر الأساسية. وهذا يشمل إعادة طلاء الأسطح أو استبدال كسوة السقف في الأوقات المحددة من قبل مصنعي المنتجات. (بني عيسى، ٢٠٢٢)

ج) **الصيانة التصحيحية الطارئة** - يجب أن تحدث على الفور لأسباب الصحة والسلامة أو الأمن، وتشمل العمل الذي قد يؤدي إلى التدهور السريع للهيك. (مصطفى، ٢٠٢٠)

محل الحاجة إلى الصيانة التصحيحية ونتيجة لذلك، يمكن تخفيض التكاليف الغير الضرورية مثل تكلفة إصلاح حالات الطوارئ بعد تقليل حالات حدوث الفشل أو تجنبها، ويعتقد مقدم وأوشر بأن الصيانة الوقائية تنطوي على مقايضة أساسية بين أهداف متعارضة، والتي هي تقليل إجمالي تكاليف الصيانة إلى الحد الأدنى وتعظيم الموثوقية العامة للبناء والأنظمة إلى الحد الأقصى، وعلى سبيل المثال فإن النظم أو المكونات التي يتم الاحتفاظ بها أو استبدالها في كثير من الأحيان تتطلب تكاليف صيانة عالية لكنها لن تقدم موثوقية عالية، لذلك يجب مراجعة وتحقيق التوازن بين الهدفين من أجل تحقيق فعالية الصيانة الوقائية أو ويرى أن هناك أهمية كبيرة للصيانة الوقائية لهذه الأسباب:

١. تقوم العديد من المباني بوظائف متعددة، والتي تعكس التقنيات التي تخدم العديد من السكان. (كيرد، ٢٠٢٠)

٢. الحساسية العالية جداً بالنسبة للجودة من جانب هيكل المبنى الذي يتميز بتصميم معقد خاصة العمارات الشاهقة.

٣. الارتفاع العام في مستويات المعيشة ملحوظ جدا من خلال تكامل العديد من الوظائف في المباني. (تيطراوي، ٢٠١٩)

٤. تزايد تكاليف الصيانة إذا لم ينفذ ذلك في مرحلة مبكرة من عمر المبنى. (سالم، ٢٠١٩)

ويذهب إلى أن ضرورات الصيانة تشكل تحدياً نسبياً ومن المهم أن يكون لدى المؤسسة إدارة متطورة لصيانة المباني لضمان احتفاظ المبنى التجاري شديد الارتفاع بظرف جيدة لذا ينبغي أن يهتم مساهمين البناء في الوقت الحالي بدرجة أكبر بخصوص إنجاز الصيانة وأداءها لأن توقعاتهم تكون مرتفعة عادة حيث أنها تعكس صورة المباني وكذلك العائد التنافسي من خلال الطريقة التسويقية لجذب المزيد من الناس للشراء والإيجار. (يوسف، ٢٠٢١)

أو البناء إذا لم يلاحظ فوراً . يتضمن ذلك إصلاح السقف بعد الأعاصير، وإزالة الكتابة على الجدران أو إصلاح الزجاج المكسور. (مصطفى، ٢٠٢٠)

#### وتصنف المعايير البريطانية أعمال الصيانة إلى:

١. **الصيانة المخططة:** الصيانة المنظمة والمنفذة باستخدام السجلات لإعداد خطة محددة مسبقاً.
٢. **الصيانة الوقائية:** أعمال الصيانة المخطط تنفيذها كل فترة بينية محددة مسبقاً. (الخالدي، ٢٠٢١)
٣. **الصيانة القائمة:** الصيانة التي يمكن القيام بها مع وجود عنصر الخدمة الجيد. (مرجان، ٢٠٢١)

#### وقسم الصيانة إلى :

أ) **الصيانة المخططة** وهي أعمال الصيانة التي يتم تنظيمها وتنفيذها بتعليم مسبق ومراقبة واستخدام السجلات طبقاً لخطة أو جدول محدد مسبقاً. (الحصان، ٢٠٢٢)

١. **الصيانة الوقائية** وهنا تتم الصيانة على فترات محددة سلفاً، وإلا، بما يتوافق مع المحدد مسبقاً ويهدف إلى خفض احتمال الفشل، فضلاً عن تدهور أداء عنصر ما. (العوفي، ٢٠٢٤)

٢. **الصيانة التصحيحية:** ويحدث هذا حدوث الفشل ويبدل الجهد لتصحيح أو استعادة العنصر إلى الحالة التي يمكنه عندها تنفيذ الوظيفة المطلوبة منه مرة أخرى.

٣. **الصيانة التي يمكن التنبؤ بها:** وهو عمل يتم بشكل دوري ومنتظم و قد يكون ضروريا للاحتفاظ بخصائص أداء المنتج، فضلا عن المنتج الذي يحتاج إلى الاستبدال أو الإصلاح بعد أنها انتهى العمر الزمني له. (بني عيسى، ٢٠٢٢)

٤. **صيانة حسب الجدول الزمني:** وهي أيضا نوع من الصيانة الوقائية التي تحدث على فترات بينية وعدد من العمليات وعدد الكيلومترات الخ. المحددة سلفا. (كيرد، ٢٠٢٠)

(ب) **الصيانة غير المخططة:** هذه هي الصيانة التي تجري بدون خطة محددة سلفا. يشار إليها باسم صيانة شبه الطوارئ.

- **صيانة غير متوقعة:** وهو العمل الناتج عن الأعطال غير المتوقعة أو أضرار نتيجة لأسباب خارجية. (مرجان، ٢٠٢١)
- **الصيانة التي يمكن تجنبها:** وهو العمل المطلوب لتصحيح الخلل الناجم عن التصميم غير الصحيح، أو التركيب غير الصحيح أو استخدام مواد معيبة. (العوفي، ٢٠٢٤)
- **صيانة الطوارئ** وهو العمل الذي ينفذ من أجل تجنب مشاكل خطيرة. ويشار إليها أيضا بأنها أعمال الصيانة اليومية. (مصطفى، ٢٠٢٠)

## ٦,٣,٢ قياس أداء الصيانة

يرى أن قياس أداء الصيانة هو التقييم الذي يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في أنشطة الصيانة، وبالإضافة إلى ذلك تدل نتيجة قياس الأداء على فعالية استراتيجية الصيانة القائمة في الأساس، ويذهب إلى أنه يمكن الحصول على قياس أداء الصيانة من خلال مستوى النجاح أو الفشل من حيث الجدول الزمني والتكلفة والأداء الوظيفي في الواقع، وينظر إلى أن استقصاء رضا العملاء هو أحد أنظمة قياس الأداء الأكثر شعبية، سواء في العمل أو المنتج أو خدمة القطاعات، وهكذا فإن المفهوم يتبع أيضاً في إدارة الصيانة إذ ينبغي أخذ

ردود الفعل من حيث وقت الصيانة والتكلفة والجودة من مستخدمي المبنى أو العملاء بعين الاعتبار في الدراسات الاستقصائية لقياس أداء صيانة للمبنى، ونتيجة لذلك، يتم تحديد أداء الصيانة الشاملة من خلال رضا المستخدمين والعملاء عن إدارة الصيانة وفق ما يراه . (سالم، ٢٠١٩)

ويتضح أن عملية قياس أداء الصيانة تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، والفشل والنجاح، وهي بمثابة عملية التقييم لجميع خطوات عمليات الصيانة، والتي تتبعها بطبيعة الحال عملية التقويم والمعالجة فضلا عن كونها تساعد على التمكن من تحقق فعالية استراتيجية الصيانة داخل المؤسسة من عدمها. (يوسف، ٢٠٢١)

## الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

### مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

### ١,٣ منهجية البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

### ٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين والمديرين في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام العينة العشوائية البسيطة في جمع بيانات الدراسة

من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة والمديرين في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٤٠٢ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

### ٣,٣ مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

### ٤,٣ الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للوصول إلى الأهداف المطلوبة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي:

- ✓ **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها للتعرف على خصائص أفراد الدراسة
- ✓ **اختبار معامل ألفا كرونباخ:** تم استخدامه لتحديد ثبات أداة الاستبيان.
- ✓ **معامل ارتباط بيرسون:** تم استخدامه لتحديد الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- ✓ **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** للتعبير عن استجابة افراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة
- ✓ **اختبار الانحدار البسيط:** تم استخدامه لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

## ٥,٣ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من ثلاث أقسام على النحو التالي:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوضع المهني، عدد سنوات الخبرة،
- **القسم الثاني:** اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) وتتضمن ثلاث ابعاد وهي (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) وتشتمل على ١٥ فقرة
- **القسم الثالث:** اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (استمرارية العمل) وتشتمل على ١٥ فقرة

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الثلاث درجات الذي يتكون من موافق (٣)، الى حد ما (٢)، غير موافق (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة، وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات كما يلي:

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

| الدرجة        | المستوي |
|---------------|---------|
| ١ - ١,٦٦٦     | منخفضة  |
| ١,٦٦٧ - ٢,٣٣٣ | متوسطة  |
| ٢,٣٣٤ - ٣,٠٠٠ | مرتفعة  |

## ٦,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

### ❖ المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

| م                    | العبارة                                                                               | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| فاعلية إدارة المخاطر |                                                                                       |                     |       |
| ١                    | تعمل إدارة المخاطر على توفير كافة المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمشروع      | 0.474**             | ٠,٠٠٠ |
| ٢                    | تعد إدارة المخاطر من اهم الإدارات في المشروع                                          | 0.568**             | ٠,٠٠٠ |
| ٣                    | تمتلك إدارة المخاطر الصلاحيات للاطلاع على كافة المهام في المشروع                      | 0.675**             | ٠,٠٠٠ |
| ٤                    | تساهم إدارة المخاطر في تطوير المشروع                                                  | 0.555**             | ٠,٠٠٠ |
| ٥                    | تعد ادارة المخاطر مهمة لتحقيق أهداف المشروع                                           | 0.569**             | ٠,٠٠٠ |
| كفاءة إدارة المخاطر  |                                                                                       |                     |       |
| ٦                    | تسعى إدارة المخاطر الى تحليل المخاطر التي تواجه المشروع                               | 0.505**             | ٠,٠٠٠ |
| ٧                    | تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر التي تواجه المشروع                               | 0.616**             | ٠,٠٠٠ |
| ٨                    | تقوم إدارة المخاطر بمراجعة أعمال المشروع بشكل مستمر                                   | 0.653**             | ٠,٠٠٠ |
| ٩                    | تقوم إدارة المخاطر بتقديم ورش تعريفية للمخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرض لها المشروع | 0.664**             | ٠,٠٠٠ |
| ١٠                   | تؤثر ادارة المخاطر على الخطة الاستراتيجية للمشروع                                     | 0.572**             | ٠,٠٠٠ |

| الاستجابة للمخاطر |                                                                                            |         |       |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| ١١                | تعمل إدارة المخاطر على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر | 0.404** | ٠,٠٠١ |
| ١٢                | تمتلك إدارة المخاطر القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها من خلال الوسائل المناسبة،    | 0.494** | ٠,٠٠٠ |
| ١٣                | يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها    | 0.470** | ٠,٠٠٠ |
| ١٤                | يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.  | 0.427** | ٠,٠٠٠ |
| ١٥                | تقوم إدارة المخاطر بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أداؤها بشكل دوري.           | 0.504** | ٠,٠٠٠ |

\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور استراتيجيات إدارة المخاطر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### ❖ المحور الثاني: استمرارية العمل

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

| م | العبرة | معامل ارتباط بيرسون | Sig |
|---|--------|---------------------|-----|
|---|--------|---------------------|-----|

|    |                                                                                                                |         |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| ١  | تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في زيادة استمرارية العمل                                                           | **٠,٥٥٠ | ٠,٠٠٠ |
| ٢  | يوجد في المشروع نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر وتقليل تأثيرها                                      | **٠,٦٥٧ | ٠,٠٠٠ |
| ٣  | يتم التخطيط السليم للمشروعات مما يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة                                      | **٠,٧١٧ | ٠,٠٠٠ |
| ٤  | يتم توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.                                     | **٠,٦١٥ | ٠,٠٠٠ |
| ٥  | يتم وضع استراتيجيات وخطط يمكن من خلالها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمشروع                         | **٠,٦٠٣ | ٠,٠٠٠ |
| ٦  | توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في تنفيذ المشروع                                                  | **٠,٥٥٦ | ٠,٠٠٠ |
| ٧  | تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة للمشروع | **٠,٥٤٧ | ٠,٠٠٠ |
| ٨  | تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في خفض التكاليف للمشروع                                         | **٠,٤٨٦ | ٠,٠٠٠ |
| ٩  | يعمل المشروع علي زيادة قدرات العاملين في المشروعات من خلال الدورات والبرامج التدريبية                          | **٠,٤٠٣ | ٠,٠٠١ |
| ١٠ | يتم وضع الخطط التي تساهم في تقليل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع                                 | **٠,٦٩٦ | ٠,٠٠٠ |
| ١١ | يسعى المشروع الي استخدام الأساليب الحديثة التي تساهم في تقليل وقت تنفيذ العمليات                               | **٠,٦١١ | ٠,٠٠٠ |
| ١٢ | يتم اجراء تقييمات لمستوى الإنجاز في المشروع ومدى تنفيذ الأهداف المطلوبة                                        | **٠,٤٩٩ | ٠,٠٠٠ |

|    |                                                                                        |       |         |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|
| ١٣ | يتم العمل على استخدام الأساليب التي تساهم في تقليل الهدر في الموارد المتاحة            | ٠,٠٠٠ | **٠,٦٥٦ |
| ١٤ | يهتم المشروع بتنويع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها في المشروعات         | ٠,٠٠٠ | **٠,٥٧١ |
| ١٥ | يتم العمل على زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة في المشروع | ٠,٠٠٠ | **٠,٥٨٧ |

**\*\* ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استمرارية العمل كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور استمرارية العمل تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### ٧,٣ ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان**

| المحاور                   | معامل الفا كرونباخ | عدد العبارات |
|---------------------------|--------------------|--------------|
| استراتيجيات إدارة المخاطر | ٠,٩٥٣              | ١٥           |
| استمرارية العمل           | ٠,٨٦٣              | ١٥           |
| إجمالي استمارة الاستبيان  | ٠,٩٠٥              | ٣٠           |

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.



## الفصل الرابع: تحليل النتائج

### مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

### ١,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

| الخاصية          | الفئات                         | العدد | %    |
|------------------|--------------------------------|-------|------|
| الجنس            | ذكر                            | 192   | 47.8 |
|                  | أنثى                           | 210   | 52.2 |
| العمر            | ٢٥ سنة فأقل                    | 108   | 26.9 |
|                  | ٢٦ - ٣٠ سنة                    | 102   | 25.4 |
|                  | ٣١ - ٣٥ سنة                    | 144   | 35.8 |
|                  | ٣٦ سنة فأكثر                   | 48    | 11.9 |
| الدرجة العلمية   | ثانوي                          | 60    | 14.9 |
|                  | دبلوم                          | 96    | 23.9 |
|                  | بكالوريوس                      | 210   | 52.2 |
|                  | تعليم عالي (ماجستير - دكتوراه) | 36    | 9.0  |
| الوضع المهني     | مدير                           | 54    | 13.4 |
|                  | نائب مدير                      | 60    | 14.9 |
|                  | رئيس قسم                       | 72    | 17.9 |
|                  | موظف                           | 216   | 53.7 |
| عدد سنوات الخبرة | سنتين إلى أربع سنوات           | 174   | 43.3 |

|      |     |                         |  |
|------|-----|-------------------------|--|
| 22.4 | 90  | أربع سنوات إلى ست سنوات |  |
| 34.3 | 138 | ست سنوات فأكثر          |  |

## ٢,٤ ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

### ❖ المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر

#### ١- فاعلية إدارة المخاطر

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات فاعلية إدارة المخاطر

| العبارة                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تعمل إدارة المخاطر على توفير كافة المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمشروع | 2.567           | 0.609             | ٣       | مرتفع          |
| تعد إدارة المخاطر من اهم الإدارات في المشروع                                     | 2.522           | 0.612             | ٤       | مرتفع          |
| تمتلك إدارة المخاطر الصلاحيات للاطلاع على كافة المهام في المشروع                 | 2.284           | 0.775             | ٥       | متوسط          |
| تساهم إدارة المخاطر في تطوير المشروع                                             | 2.612           | 0.576             | ١       | مرتفع          |
| تعد ادارة المخاطر مهمة لتحقيق أهداف المشروع                                      | 2.597           | 0.579             | ٢       | مرتفع          |

|         |       |       |       |
|---------|-------|-------|-------|
| المتوسط | 2.516 | 0.630 | مرتفع |
|---------|-------|-------|-------|

تم ترتيب عبارات فاعلية إدارة المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تساهم إدارة المخاطر في تطوير المشروع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٢,٦١٢ وانحراف معياري ٠,٥٧٦ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تمتلك إدارة المخاطر الصلاحيات للاطلاع على كافة المهام في المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٢,٢٨٤ وانحراف معياري ٠,٧٧٥ وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات فاعلية إدارة المخاطر تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى فاعلية إدارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢,٥١٦ بانحراف معياري ٠,٦٣٠.

## ٢- كفاءة إدارة المخاطر

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات كفاءة إدارة المخاطر

| العبارة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تسعى إدارة المخاطر الى تحليل المخاطر التي تواجه المشروع | 2.754           | 0.501             | ١       | مرتفع          |
| تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر التي تواجه المشروع | 2.631           | 0.547             | ٢       | مرتفع          |
| تقوم إدارة المخاطر بمراجعة أعمال المشروع بشكل مستمر     | 2.387           | 0.710             | ٥       | مرتفع          |

|       |   |       |       |                                                                                       |
|-------|---|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ٣ | 0.687 | 2.523 | تقوم إدارة المخاطر بتقديم ورش تعريفية للمخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرض لها المشروع |
| مرتفع | ٤ | 0.705 | 2.415 | تؤثر إدارة المخاطر على الخطة الاستراتيجية للمشروع                                     |
| مرتفع |   | 0.630 | 2.542 | المتوسط                                                                               |

تم ترتيب عبارات كفاءة إدارة المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تسعى إدارة المخاطر الى تحليل المخاطر التي تواجه المشروع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٢,٧٥٤ وانحراف معياري ٠,٥٠١ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تقوم إدارة المخاطر بمراجعة أعمال المشروع بشكل مستمر) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٢,٣٨٧ وانحراف معياري ٠,٧١٠ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات كفاءة إدارة المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى كفاءة إدارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢,٥٤٢ بانحراف معياري ٠,٦٣٠.

### ٣- استجابة إدارة المخاطر

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استجابة إدارة المخاطر

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|---------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
|---------|-----------------|-------------------|---------|----------------|

|       |   |       |       |                                                                                            |
|-------|---|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ٣ | 0.655 | 2.418 | تعمل إدارة المخاطر على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر |
| مرتفع | ٤ | 0.581 | 2.418 | تمتلك إدارة المخاطر القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها من خلال الوسائل المناسبة،    |
| متوسط | ٥ | 0.739 | 2.299 | يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها    |
| مرتفع | ١ | 0.660 | 2.493 | يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.  |
| مرتفع | ٢ | 0.700 | 2.418 | تقوم إدارة المخاطر بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.           |
| مرتفع |   | 0.667 | 2.409 | المتوسط                                                                                    |

تم ترتيب عبارات استجابة إدارة المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٢,٤٩٣ وانحراف معياري ٠,٦٦٠ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٢,٢٩٩ وانحراف معياري ٠,٧٣٩ وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات استجابة إدارة المخاطر تبين أن أربع عبارات

في مستوى الموافقة المرتفع وعبرة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى استجابة إدارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢,٤٠٩ بانحراف معياري ٠,٦٦٧.

وتبين مما سبق ارتفاع مستوى استراتيجيات إدارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢,٤٨٩ بانحراف معياري ٠,٦٤٢.

### ❖ المحور الثاني: استمرارية العمل

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استمرارية العمل

| العبارة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في زيادة استمرارية العمل                       | 2.597           | 0.605             | ٣       | مرتفع          |
| يوجد في المشروع نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر وتقليل تأثيرها  | 2.433           | 0.633             | ١١      | مرتفع          |
| يتم التخطيط السليم للمشروعات مما يساعد في تحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة  | 2.284           | 0.775             | ١٤      | متوسط          |
| يتم توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح. | 2.522           | 0.636             | ٦       | مرتفع          |

|       |    |       |       |                                                                                                                         |
|-------|----|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ٨  | 0.660 | 2.478 | يتم وضع استراتيجيات وخطط<br>يمكن من خلالها تحقيق<br>الاستخدام الامثل للموارد المتاحة<br>للمشروع                         |
| مرتفع | ٩  | 0.659 | 2.463 | توجد مراجعة دورية ومستمرة<br>للأساليب المستخدمة في تنفيذ<br>المشروع                                                     |
| مرتفع | ٥  | 0.532 | 2.537 | تستخدم الأساليب التكنولوجية<br>الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة<br>الموارد الفنية والبشرية والمالية<br>المتاحة للمشروع |
| مرتفع | ٤  | 0.633 | 2.567 | تستخدم الأساليب التكنولوجية<br>الحديثة التي تساهم في خفض<br>التكاليف للمشروع                                            |
| مرتفع | ١  | 0.538 | 2.657 | يعمل المشروع علي زيادة قدرات<br>العاملين في المشروعات من خلال<br>الدورات والبرامج التدريبية                             |
| مرتفع | ١٢ | 0.650 | 2.388 | يتم وضع الخطط التي تساهم في<br>تقليل الأعباء المالية والفنية التي<br>يتحملها المشروع                                    |
| مرتفع | ٢  | 0.517 | 2.627 | يسعى المشروع الي استخدام<br>الأساليب الحديثة التي تساهم في<br>تقليل وقت تنفيذ العمليات                                  |
| مرتفع | ٢  | 0.517 | 2.627 | يتم اجراء تقييمات لمستوى<br>الإنجاز في المشروع ومدى تنفيذ<br>الأهداف المطلوبة                                           |

|       |    |       |       |                                                                                        |
|-------|----|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ١٣ | 0.690 | 2.358 | يتم العمل على استخدام الأساليب التي تساهم في تقليل الهدر في الموارد المتاحة            |
| مرتفع | ١٠ | 0.658 | 2.448 | يهتم المشروع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها في المشروعات          |
| مرتفع | ٧  | 0.612 | 2.478 | يتم العمل على زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة في المشروع |
| مرتفع |    | ٠,٦٢١ | ٢,٤٩٨ | المتوسط                                                                                |

تم ترتيب عبارات استمرارية العمل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل المشروع علي زيادة قدرات العاملين في المشروعات من خلال الدورات والبرامج التدريبية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٢,٦٥٧ وانحراف معياري ٠,٥٣٨ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم التخطيط السليم للمشروعات مما يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٢,٢٨٤ وانحراف معياري ٠,٧٧٥ وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات استمرارية العمل تبين أن أربع عشر عبارة في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢,٤٩٨ بانحراف معياري ٠,٦٢١.

### ٣,٤ ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )  
لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة  
المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) في استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي  
الشريف في المملكة العربية السعودية

جدول (١٠) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

| ملخص النموذج Model Summary |                           |                              |                |                    |       |       |
|----------------------------|---------------------------|------------------------------|----------------|--------------------|-------|-------|
| معامل الارتباط R           |                           | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R-2 Adjusted |       |       |
| ٠,٥٣٦                      |                           | ٠,٢٨٧                        |                | ٠,٢٧٦              |       |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                           |                              |                |                    |       |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات            | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                  | Sig F |       |
| الانحدار Regression        | 571.319                   | 1                            | 571.319        | ٢٦,٢٠١             | ٠,٠٠٠ |       |
| الباقى Residual            | 1417.338                  | 65                           | 21.805         |                    |       |       |
| المجموع Total              | 1988.657                  | 66                           |                |                    |       |       |
| المتغير التابع             | النموذج                   | B                            | الخطأ المعياري | Beta               | T     | Sig T |
| استمرارية العمل            | الثابت Constant           | 19.462                       | 3.563          |                    | 5.463 | .000  |
|                            | استراتيجيات إدارة المخاطر | .488                         | .095           | .536               | 5.119 | .000  |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٠) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ب استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر واستمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المخاطر) يفسر ٥٣,٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (استمرارية العمل) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) بمقدار ١ % ازداد مستوى استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٤٨٨ ٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

**الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )**  
**لفاعلية إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر في استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية**

**جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى**

| ملخص النموذج Model Summary |                |                              |                |                               |       |
|----------------------------|----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|
| معامل الارتباط R           |                | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |       |
| ٠,٤٢٧                      |                | ٠,١٨٣                        |                | ٠,١٧٠                         |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                |                              |                |                               |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F |
| الانحدار Regression        | 71.625         | 1                            | 71.625         | ١٤,٥١٣                        | ٠,٠٠٠ |
| الباقى Residual            | 320.793        | 65                           | 4.935          |                               |       |

| المجموع Total   |                      | 392.418 | 66             |      |       |
|-----------------|----------------------|---------|----------------|------|-------|
| المتغير التابع  | النموذج              | B       | الخطأ المعياري | Beta | T     |
| استمرارية العمل | الثابت Constant      | 5.940   | 1.695          |      | 3.505 |
|                 | فاعلية إدارة المخاطر | .173    | .045           | .427 | 3.810 |
|                 |                      |         |                |      | .001  |
|                 |                      |         |                |      | .000  |

**المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

يتبين من الجدول (١١) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى لفاعلية إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر في استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر واستمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (فاعلية إدارة المخاطر) يفسر ١٨,٣ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (استمرارية العمل) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى فاعلية إدارة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية بمقدار ٠,١٧٣ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

**الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكفاءة إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر في استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية**

جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

| ملخص النموذج Model Summary |                     |                              |                |                                |       |       |
|----------------------------|---------------------|------------------------------|----------------|--------------------------------|-------|-------|
| معامل الارتباط R           |                     | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>-2</sup> Adjusted |       |       |
| ٠,٤٧٠                      |                     | ٠,٢٢١                        |                | ٠,٢٠٩                          |       |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                     |                              |                |                                |       |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات      | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                              | Sig F |       |
| الانحدار Regression        | 49.454              | 1                            | 49.454         | ١٨,٤٢٦                         | ٠,٠٠٠ |       |
|                            | 174.456             | 65                           | 2.684          |                                |       |       |
|                            | 223.910             | 66                           |                |                                |       |       |
| المجموع Total              |                     |                              |                |                                |       |       |
| المتغير التابع             | النموذج             | B                            | الخطأ المعياري | Beta                           | T     | Sig T |
| استمرارية العمل            | الثابت Constant     | 7.316                        | 1.250          |                                | 5.853 | .000  |
|                            | كفاءة إدارة المخاطر | .144                         | .033           | .470                           | 4.293 | .000  |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٢) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى كفاءة إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر في استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر واستمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (كفاءة إدارة المخاطر) يفسر ٢٢,١٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع

(استمرارية العمل) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى كفاءة إدارة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية بمقدار ٠,١٤٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابة إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر على استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية

جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| ملخص النموذج Model Summary |                       |                              |                |                    |       |       |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------|----------------|--------------------|-------|-------|
| معامل الارتباط R           |                       | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R-2 Adjusted |       |       |
| ٠,٥٠٤                      |                       | ٠,٢٥٤                        |                | ٠,٢٤٢              |       |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                       |                              |                |                    |       |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات        | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                  | Sig F |       |
| الانحدار Regression        | 70.673                | 1                            | 70.673         | ٢٢,٠٨٧             | ٠,٠٠٠ |       |
|                            | 207.983               | 65                           | 3.200          |                    |       |       |
|                            | 278.657               | 66                           |                |                    |       |       |
| المجموع Total              |                       |                              |                |                    |       |       |
| المتغير التابع             | النموذج               | B                            | الخطأ المعياري | Beta               | T     | Sig T |
| استمرارية العمل            | الثابت Constant       | 6.206                        | 1.365          |                    | 4.548 | .000  |
|                            | استجابة إدارة المخاطر | .172                         | .037           | .504               | 4.700 | .000  |

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٣) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استجابة إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر على استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استجابة إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر واستمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (استجابة إدارة المخاطر) يفسر ٢٥,٤٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (استمرارية العمل) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استجابة إدارة المخاطر بمقدار ١ ٪ ازداد مستوى استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.172 ٪ مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

## الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

### مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

## ١,٥ خلاصة نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى فاعلية إدارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢,٥١٦ بانحراف معياري ٠,٦٣٠

✓ ارتفاع مستوى كفاءة ادارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢,٥٤٢ بانحراف معياري ٠,٦٣٠

✓ ارتفاع مستوى استجابة إدارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢,٤٠٩ بانحراف معياري ٠,٦٦٧

✓ ارتفاع مستوى إدارة المخاطر في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢,٤٨٩ بانحراف معياري ٠,٦٤٢

✓ ارتفاع مستوى استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٢,٤٩٨ بانحراف معياري ٠,٦٢١

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ب استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر واستمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم

المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (فاعلية إدارة المخاطر - كفاءة إدارة المخاطر - استجابة إدارة المخاطر) بمقدار ١ % ازداد مستوى استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٤٨٨ %، مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى لفاعلية إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر في استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر واستمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وتبين أن كلما ازداد مستوى فاعلية إدارة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية بمقدار ٠,١٧٣ %، مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى كفاءة إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر في استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر واستمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وتبين أن كلما ازداد مستوى كفاءة إدارة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية بمقدار ٠,١٤٤ %، مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استجابة إدارة المخاطر كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر على استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استجابة إدارة المخاطر كأحد أبعاد

استراتيجيات إدارة المخاطر واستمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى استجابة إدارة المخاطر بمقدار ١ % ازداد مستوى استمرارية العمل في مشروع توسعة الحرم المكي الشريف في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.172 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

## ٢,٥ التوصيات

- ✓ الاهتمام بتوفير الموارد المالية والإمكانات اللوجستية والفنية والدعم الذي يمكن من خلالها زيادة قدرة المشروعات المتعلقة بالمرافق الكبرى في المملكة العربية السعودية على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية
- ✓ العمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في زيادة قدرة المشروعات المتعلقة بالمرافق الكبرى في المملكة العربية السعودية على تحقيق أعلى مستويات أداء وإنتاجية
- ✓ الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة التي تساهم في زيادة قدرات ومهارات العاملين في المشروعات المتعلقة بالمرافق الكبرى في المملكة العربية السعودية
- ✓ زيادة وعي العاملين في المشروعات المتعلقة بالمرافق الكبرى في المملكة العربية السعودية بضرورة الاهتمام بعملية إدارة المخاطر من خلال دورات وبرامج تنمية مهنية مكثفة

## ٣,٥ المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة باستراتيجيات إدارة المخاطر في المشروعات المتعلقة بالمرافق الكبرى في المملكة العربية السعودية والتعرف على أثرها على مستويات الأداء والإنتاجية
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة باستمرارية العمل في المشروعات المتعلقة بالمرافق الكبرى في المملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

# Abstract

## المراجع:

### المراجع العربية

- النجار، فايز جمعة صالح، و الحرايزة، أروى محمد. (٢٠٢٠). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ٨، ع ٣، ٣٣٧ - ٣٥٤.
- S. N، Alnimri، و K. M، Alshawabkeh. (٢٠٢٣). المواءمة الإستراتيجية وأثرها في إدارة إستمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج ٣٧، ع ٢، ١ - ٢١.
- إبراهيم، محمد حسن بابكر، و محمد، عبدالله محمد عبدالله. (٢٠١٩). أثر استراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الاسلامية في السودان. مجلة الدراسات العليا، مج ١٣، ع ٥٢.
- البلوى، ريم بنت حمدان بن حامد، و غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض. مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢٥٠، ١٦٥ - ٢٠٠.
- بني عيسى، أحمد عبدالكريم. (٢٠٢٢). دور الصيانة والترميم في الحفاظ على التراث الفني التشكيلي الأردني. المجلة الأردنية للفنون، مج ١٥، ع ١، ٣٣٨ - ٣٤٥.
- تناح، رانية. (٢٠٢٣). القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر: دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج ١٠، ع ١٤.
- تيطراوي، آمنة، و برحومة، عبدالحميد. (٢٠١٩). تقييم أثر تكلفة الصيانة على ربحية المؤسسة الإنتاجي: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٥، ع ٢، ١٠١٤ - ١٠٢٨.

- جده، عبدالكريم، و لزول، محمد. (٢٠٢١). التحديات الاستراتيجية لإدارة مخاطر شركات التأمين التكافلي في الجزائر. مجلة دراسات وأبحاث، مج ١٣، ٥٤.
- الجعفري، محمد الناجي. (٢٠٢١). إدارة المخاطر السياسية وأثرها على استراتيجية المنظمات في السودان: دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ٩٤.
- الجنابي، سجاد محمد عطية، و خضير، محمد ياس. (٢٠٢١). الرفاهية التنظيمية ودورها في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في مديرية إحصاء محافظة بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٧، ٢٤.
- الجيار، سوسن. (٢٠٢٢). تبني إدارة استمرارية الأعمال ضرورة ملحة لمواجهة التحديات المعاصرة. إدارة الاعمال، ع ١٧٦، ١١٠.
- حاوي، إيمان عسكر. (٢٠١٩). تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر: دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة - البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٣، ٦٤، ٦٧ - ٨٠.
- حسين، رامي رمضان محمد. (٢٠٢٤). تأثير أبعاد نموذج ماكينزي المعدل +SV على أداء استمرارية الأعمال: تحليل الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية - بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٦١، ع ٣، ٢٥ - ١١٢.
- الحسين، عمر يحيى، و متولي، أيمن حسن. (٢٠٢٣). تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٢، ٨٠١ - ٨٥٧.
- الحصان، نوال عدنان وحيد عيال. (٢٠٢٢). المساعدة في صيانة المقسم وإصلاح أعطال أجهزة وشبكة الهاتف. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٤٨، ٦٣٢ - ٦٣٩.
- الخالدي، غانم حاشوش. (٢٠٢١). أثر توافر استراتيجية صيانة الموارد البشرية على رضا العاملين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ع ١٤، ٤٩٣ - ٥٢٠.

- خريفي، حسام، و عمر، محي الدين محمود. (٢٠٢١). أهمية نماذج الفشل المالي كألية للحكم على مدى قدرة المؤسسة على الاستمرارية باستخدام نموذجي ولتمان وكيدا: دراسة حالة مؤسسة اسمنت القصيم السعودية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مج ٦، ٢٤ ، ٢٥٠ - ٢٦٨.
- الدوري، علي عبدالقادر محمود، و الحاكم، علي عبدالله محمد. (٢٠٢٠). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢١، ٢٤.
- الرشيد، عبدالعزيز ناصر خنيفر القعيط. (٢٠٢٣). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج ٣٩، ٣٩٤.
- الرواضية، وليد عيد. (٢٠٢٣). أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٣٨، ٤٤.
- زغني، نجية، و حمول، طارق. (٢٠٢٢). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة الجزائرية للتأمين SAA "مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج ١٢، ٢٤.
- زهري، محمد عبدالفتاح، و أحمد، جيهان نبيل. (٢٠٢٢). تقييم واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو ٢٢٣٠١ بالفنادق المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج ٦، ١٤ ، ٨٢ - ١٠٣.
- سالم، مأمون يوسف. (٢٠١٩). تقييم أداء رؤساء إدارة أعمال صيانة المساجد بوزارة الأوقاف في قطر على ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٣، ٤٤ ، ١١٣ - ١٣٨.
- شمطة، سالم علي سالم. (٢٠٢٣). واقع ممارسة استراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية وتأثيرها على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العامة بمدينتي زليتن والخمس. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج ١، ٣٤ ، ٢٢١ - ٢٣٧.

- الصياح، مطلق إبراهيم. (٢٠٢٤). المبادئ التوجيهية في سياسة الإدارة الاستراتيجية لمواجهة المخاطر. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ٢٨٨، ٢٩٤ - ٢٨٨.
- العباسي، علاء عبدالسلام مصطفى محمد. (٢٠١٩). بناء نموذج مقترح لنظام إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١١، ٢٤، ٤١٨ - ٤٣١.
- عبدالسلام، غادة محمد. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٦، ١٤، ٢٥٩ - ٣٧٠.
- عجوة، نرمين علي. (٢٠٢٠). استراتيجيات اتصالات المخاطر الصحية عبر مواقع التواصل الاجتماعي إزاء جائحة كورونا: دراسة تحليلية على الصفحات الرسمية لوزارة الصحة المصرية. مجلة البحوث الإعلامية، ٥٤٤، ٤٣٣ - ٢٤٩٤.
- العوفي، سامي سالم حماد، شافعي، أيمن السيد، والسمان، ميرفت سليم. (٢٠٢٤). دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة لمستشفى المدينة المنورة العام. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٥، ١٤، ٩٩٣ - ١٠٢٨.
- كرومي، سعيد. (٢٠٢١). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية بشار. دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادرات الخارجية، مج ١٠، ١٤.
- كيرد، ربيعة، دفي، أحمد، و صفرائي، عائشة. (٢٠٢٠). التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط - الجزائر. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ٨، ٢٤، ٢٥٤ - ٢٧٢.
- مرجان، مجبل رفيق، و غلطة، علي حسين. (٢٠٢١). تحليل واقع إدارة الصيانة وخدمات الماء في مديرية ماء بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٣، ١٤، ١ - ٢١.
- مصطفى، محمد جمال محمد. (٢٠٢٠). أثر التكامل بين أسلوبي الموازنات التخطيطية وبطاقة الأداء المتوازن على تحسين عمليات الصيانة في قطاع السكك الحديدية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ١٤، ٧٥٣ - ٧٩٢.

- المطري، محسن عبدالله محسن، و ابن برني، عزم الليل. (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على إدارة المخاطر من منظور إسلامي بالمجلس التنفيذي لحكومة أبو ظبي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، مج ١، ع ٢٤، ٩ - ٥٠.
- يوسف، محمود سامح أحمد أحمد، السيد، خالد قدري، و الأحمد، بسام الأحمد. (٢٠٢١). إطار مقترح لتطبيق الصيانة الإنتاجية الشاملة كمدخل لتحسين الأداء التصنيعي في شركات صناعة الدواء المصرية بقطاع الأعمال العام "دراسة ميدانية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢٤، ١٠٧ - ١٣٢.

## المراجع الأجنبية

- Jaber, Alaa El-Din, and Al-Adhayleh, Muhammad Jamil Abdul-Qader. (2020). The Impact of Risk Management Practices on the Organizational Performance: Field Study at Jordanian Insurance Companies (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
- Abu Yahya, Suleiman Musa, and Al-Abdullah, Saad Farhan Ibrahim. (2021). Total Quality and Risk Management in Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
- Bouchetara, M., and Kahyaoglu, S. B. (2020). Stress Testing Bank as Tools of Risk Management: Case of an Individual Algerian Bank Using Financial Projection Model. Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, Vol. 7, No. 2, 617-638.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال في

عمليات التشغيل والصيانة للمرافق الكبرى: دراسة تطبيقية على مشروع توسعة الحرم المكي

الشريف

ونظراً 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.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- الفئة العمرية ☐ من ٢٥ سنة فأقل ☐ من ٢٦ - ٣٠ سنة  
☐ من ٣١ - ٣٥ سنة ☐ من ٣٣ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ثانوي  
☐ دبلوم ☐ تعليم عالٍ  
(دكتوراه / ماجستير)

٤- سنوات الخبرة ☐ سنتين إلى أربع سنوات ☐ أربع سنوات إلى ست سنوات  
☐ ست سنوات فأكثر

٥- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير  
☐ رئيس قسم ☐ موظف

المحور الأول: استراتيجيات إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| المبعد                                                                           | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| فاعلية إدارة المخاطر                                                             |            |       |       |       |            |
| تعمل إدارة المخاطر على توفير كافة المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمشروع |            |       |       |       |            |
| تعد إدارة المخاطر من اهم الإدارات في المشروع                                     |            |       |       |       |            |
| تمتلك إدارة المخاطر الصلاحيات للاطلاع على كافة المهام في المشروع                 |            |       |       |       |            |
| تساهم إدارة المخاطر في تطوير المشروع                                             |            |       |       |       |            |
| تعد ادارة المخاطر مهمة لتحقيق أهداف المشروع                                      |            |       |       |       |            |
| كفاءة إدارة المخاطر                                                              |            |       |       |       |            |
| تسعى إدارة المخاطر الى تحليل المخاطر التي تواجه المشروع                          |            |       |       |       |            |
| تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر التي تواجه المشروع                          |            |       |       |       |            |
| تقوم إدارة المخاطر بمراجعة أعمال المشروع بشكل مستمر                              |            |       |       |       |            |

|                   |  |  |  |  |                                                                                            |
|-------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |  |  |  |  | تقوم إدارة المخاطر بتقديم ورش تعريفية للمخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرض لها المشروع      |
|                   |  |  |  |  | تؤثر إدارة المخاطر على الخطة الاستراتيجية للمشروع                                          |
| الاستجابة للمخاطر |  |  |  |  |                                                                                            |
|                   |  |  |  |  | تعمل إدارة المخاطر على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها اتجاه هذه المخاطر |
|                   |  |  |  |  | تمتلك إدارة المخاطر القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها من خلال الوسائل المناسبة،    |
|                   |  |  |  |  | يتوفر في المشروع فريق عمل متخصص لدراسة المخاطر وفهمها وتحديد طرق الاستجابة المناسبة لها    |
|                   |  |  |  |  | يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر لمراقبة المخاطر.  |
|                   |  |  |  |  | تقوم إدارة المخاطر بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر وتقييم أدائها بشكل دوري.           |

✍️ المحور الثاني: استمرارية العمل، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| أوافق<br>بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة | البعد                                                                                  |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |       |               | تسهم الإدارة الجيدة للمشروع في زيادة استمرارية العمل                                   |
|               |       |       |       |               | يوجد في المشروع نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المخاطر وتقليل تأثيرها              |
|               |       |       |       |               | يتم التخطيط السليم للمشروعات مما يساعد في تحقيق أعلي معدلات إنتاجية ممكنة              |
|               |       |       |       |               | يتم توفير كافة المعلومات في كافة التقارير المتعلقة بالمشروع بشفافية ووضوح.             |
|               |       |       |       |               | يتم وضع استراتيجيات وخطط يمكن من خلالها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمشروع |
|               |       |       |       |               | توجد مراجعة دورية ومستمرة للأساليب المستخدمة في تنفيذ المشروع                          |
|               |       |       |       |               | تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في زيادة                                |

|  |  |  |  |  |                                                                                                |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | كفاءة الموارد الفنية والبشرية<br>والمالية المتاحة للمشروع                                      |
|  |  |  |  |  | تستخدم الأساليب التكنولوجية<br>الحديثة التي تساهم في خفض<br>التكاليف للمشروع                   |
|  |  |  |  |  | يعمل المشروع علي زيادة قدرات<br>العاملين في المشروعات من<br>خلال الدورات والبرامج<br>التدريبية |
|  |  |  |  |  | يتم وضع الخطط التي تساهم في<br>تقليل الأعباء المالية والفنية<br>التي يتحملها المشروع           |
|  |  |  |  |  | يسعى المشروع الي استخدام<br>الأساليب الحديثة التي تساهم<br>في تقليل وقت تنفيذ العمليات         |
|  |  |  |  |  | يتم اجراء تقييمات لمستوى<br>الإنجاز في المشروع ومدى تنفيذ<br>الأهداف المطلوبة                  |
|  |  |  |  |  | يتم العمل على استخدام<br>الأساليب التي تساهم في تقليل<br>الهدر في الموارد المتاحة              |
|  |  |  |  |  | يهتم المشروع بتنويع مصادر<br>مواردها بهدف تقليل التكلفة<br>التي تتحملها في المشروعات           |
|  |  |  |  |  | يتم العمل على زيادة كفاءة<br>العملية الانتاجية بهدف تقليل                                      |

|  |  |  |  |  |                                    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------|
|  |  |  |  |  | تكلفة الوحدة المنتجة في<br>المشروع |
|--|--|--|--|--|------------------------------------|

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of Risk management**



**Risk Management Strategies to Enhance  
Business Continuity in Operations and  
Maintenance of Major Facilities: An  
Applied Study on the Expansion Project of  
the Grand Mosque in Mecca**

**Preparation:**

**Ziyad Althomali**

**241001254**

**Supervision:**

**Dr. Asmaa Abo Enzh**

**1446 – 2024**