

عنوان البحث

دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية: دراسة
ميدانية على قسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات
المحدودة

إعداد الطالب/

خالد عبدالقادر خالد العنيزي

٢٥٢٠٠١١٧٢

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تعدّ الصناعة المصرفية من أهم الأعمدة الرئيسة للاقتصاد المعاصر. وقد زاد اعتماد الاقتصادات الوطنية على المنظومة البنكية مع تسارع التحول الرقمي، واتساع استخدام القنوات الإلكترونية والبطاقات وأنظمة المدفوعات الفورية، وهو ما ضاعف من حساسية البنوك تجاه مختلف أنواع المخاطر، ولا سيما المخاطر التشغيلية والأمنية والرقمية. وتبين الدراسات والأبحاث الحديثة في إدارة المخاطر أن المؤسسات المالية التي تبني أنظمة ناضجة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء استراتيجي مستقر، ومواجهة الصدمات والمتغيرات في بيئة الأعمال المصرفية و البنكية حيث أنها تعتبر عالية التعقيد.

و يظهر من هنا الدور المهم الذي يلعبه "السكويرتي البنكي" بوصفه منظومة متكاملة من الأنظمة والحلول التقنية التي تشمل أنظمة المراقبة بالكاميرات، والتحكم في الدخول، والإنذار، وحماية الشبكات وأنظمة المعلومات، وغيرها من التطبيقات الأمنية التي تهدف إلى حماية الأصول المادية والرقمية للبنوك، وضمان سلامة العاملين والعملاء. وتوضح تقارير المخاطر في بعض البنوك – مثل تقرير إدارة المخاطر لبنك البلاد لعام 2020 – أن مخاطر أمن المعلومات والاحتيال والعمليات باتت تشكل محوراً رئيساً في تقييم المخاطر المصرفية، وأن التعامل معها يتطلب الكثير من الضوابط التقنية والإجرائية والتنظيمية.

تؤكد الأطر والمعايير الدولية، مثل المواصفة ISO 31000 لإدارة المخاطر، وكذلك الأدلة المؤسسية الحديثة في الجامعات والجهات الحكومية السعودية، أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً فنياً معزولاً، بل هي عملية منهجية متكاملة تبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة، وانتهاءً بالمتابعة والتحسين المستمر، مع ترسيخ ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر على جميع المستويات. وتذهب بعض الأدلة التطبيقية – مثل دليل إدارة المخاطر بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لعام 2020 – إلى إبراز أهمية توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتضمن إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، وربطها بأنظمة التقارير والمؤشرات الرئيسة للأداء، بما يضمن الانتقال من إدارة تفاعلية للأحداث إلى إدارة استباقية للمخاطر.

وتشير الدراسات و الأبحاث المعاصرة في مجال إدارة المشاريع إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يساعد بصورة كبيرة في تحسين أداء المشروعات من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتعزيز شفافية استخدام الموارد وتقليل احتمالات الفشل أو إعادة العمل. حيث انه أظهرت دراسة العنزي (2024) أن تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها ترتبط بعلاقة دالة إحصائياً مع نجاح المشروعات في الشركات السعودية، من خلال خفض التكاليف وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد ورفع مستوى الشفافية.

وفي القطاع المصرفي في الدول العربية، توضح البحوث التطبيقية المعاصرة أن إدارة المخاطر لم تعد مقتصرة على المخاطر المالية التقليدية، بل إنها امتدت لتشمل مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وغيرها من الأبعاد التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للبنوك. كما انه توصلت دراسة المري وزملائه (2020) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في دولة الكويت، من خلال تعزيز ذكاء الأعمال ورفع كفاءة القرارات الإدارية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

1. سد الفجوة البحثية في الدراسات المعاصرة والدراسات العربية

حيث انه أغلب الدراسات العربية في إدارة المخاطر المصرفية ركزت على المخاطر الائتمانية أو مخاطر السوق أو المخاطر التشغيلية داخل البنوك نفسها، أو على إدارة مخاطر التحول الرقمي وأمن المعلومات في المصارف. (المري وآخرون، 2020؛ خنفر وإكريم، 2022؛ فرج وعتيق، 2024). في المقابل، تكاد تنعدم الدراسات التي تتناول إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية المنقّدة لصالح البنوك بواسطة شركات متخصصة في الأنظمة الأمنية، على الرغم من كون هذه المشاريع تمثل جزءاً حيوياً من منظومة إدارة

المخاطر الشاملة في القطاع المصرفي. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في بناء أساس نظري عربي يربط بين إدارة مخاطر المشاريع من جهة، ومشاريع السكويرتي البنكية من جهة أخرى، في سياق بيئة مصرفية عربية وخليجية معاصرة.

2. دمج أدبيات إدارة المشاريع مع أدبيات إدارة المخاطر المصرفية والأمن السيبراني

تبرز القيمة العلمية للدراسة في أنها لا تتعامل مع إدارة المخاطر بوصفها نشاطاً رقابياً أو امتثالياً فقط، بل تربطها بأبعاد أداء مشاريع السكويرتي البنكية (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء من البنوك)، وبذلك تدمج بين ما توصلت إليه دراسات إدارة المخاطر في المشروعات ودراسات إدارة المخاطر في البنوك والأمن السيبراني. فقد بينت دراسات حديثة أن تفعيل إدارة المخاطر وفق أطر ومعايير معترف بها (مثل متطلبات اتفاقية بازل 3 ومتطلبات الجهات الرقابية) يسهم في رفع كفاءة الأداء والاستقرار في القطاع المصرفي. (الفرجاني والتاورغي، 2021؛ البنك المركزي السعودي، 2025). وتأتي هذه الدراسة لتوسّع هذا التوجه من خلال إسقاطه على مجال متخصص هو مشاريع السكويرتي البنكية في شركة تنفيذية تعمل مع البنوك.

3. إثراء المنهجيات والقياس في مجال إدارة مخاطر المشروعات الأمنية

تعتمد الدراسة إطاراً مفاهيمياً يقيس أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، مراقبتها) وعلاقتها بمؤشرات أداء مشاريع السكويرتي البنكية، بما يوفر نموذجاً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة في شركات أمنية أو قطاعات مالية أخرى. وهو ما ينسجم مع توجه دراسات عربية حديثة دعت إلى تطوير نماذج قياس أكثر شمولاً لربط إدارة المخاطر بالأداء والتنافسية والرشاقة الاستراتيجية في المنظمات. (العنزي وآخرون، 2024؛ المري وآخرون، 2020).

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

1. خدمة قطاع السكويرتي البنكي والشركات المنقّدة للأنظمة الأمنية

تُجرى الدراسة ميدانياً على قسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وهي شركة تنفذ مشاريع سكويرتي بنكية لعدد من المصارف. وبذلك توفر نتائجها تشخيصاً عملياً لمستوى تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، ونقاط القوة والضعف في دورة حياة هذه المشاريع، ومدى انعكاس ذلك على الالتزام بالوقت والميزانية والجودة ومتطلبات العملاء. هذا التشخيص يمكن أن يساعد إدارة الشركة على تحسين سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة المخاطر لدى فرق المشاريع الفنية والإدارية.

2. دعم البنوك والمؤسسات المالية في تعزيز أمنها المادي والرقمي

تُظهر الأدلة التنظيمية والرقابية، مثل تعليمات البنك المركزي السعودي في مجالات المخاطر التشغيلية والمخاطر السيبرانية، أن الجهات الرقابية أصبحت تشدد على ضرورة وجود أطر متكاملة لإدارة المخاطر تتضمن ضوابط خاصة بالخدمات والأنظمة المقدمة من الأطراف الخارجية (الموردين ومقدمي الخدمات). من هنا يمكن أن تساعد مخرجات الدراسة البنوك المتعاملة مع الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة - وغيرها من الشركات المشابهة - في تضمين متطلبات أكثر تحديداً لإدارة المخاطر في عقود المشاريع الأمنية وفي معايير التقييم والمتابعة، بما ينعكس على مستوى الأمن المادي والرقمي في الفروع والصرفيات الآلية ومراكز البيانات.

3. مواءمة ممارسات إدارة المخاطر مع التوجهات الوطنية (رؤية 2030 والتحول الرقمي)

يأتي القطاع المالي السعودي في قلب برامج رؤية المملكة 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي، مع تركيز واضح على التحول الرقمي، والأمن السيبراني، واستمرارية الأعمال. وفي هذا الإطار تشكل مشاريع السكويرتي البنكية جزءاً أساسياً من البنية التحتية التي تحمي هذه التحولات. وتساهم الدراسة عملياً في اقتراح آليات لتفعيل إدارة المخاطر في هذه المشاريع بما يتوافق مع توجهات الجهات التنظيمية والدلائل الوطنية لإدارة

المخاطر في المؤسسات العامة والجامعات والوزارات. (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، 2020؛ وزارة المالية، 2021).

4. تقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ

من المتوقع أن تفضي النتائج إلى مجموعة من التوصيات العملية، مثل: تطوير سجل للمخاطر خاص بمشاريع السكويرتي البنكية، وربط مؤشرات إدارة المخاطر بمؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع، وتعزيز التنسيق بين فرق إدارة المشاريع وفرق المخاطر في الشركة، وتفعيل قنوات الاتصال مع إدارات المخاطر في البنوك لبحث مخاطر المشاريع المشتركة ومتابعتها. كما يمكن أن تُسهم النتائج في تصميم برامج تدريب متخصصة للعاملين في مجال السكويرتي البنكي، تجمع بين الجوانب التقنية (Security Technologies) والجوانب الإدارية لإدارة المخاطر، بما يرفع من نضج الممارسات التطبيقية في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تنبع أهداف هذه الدراسة من مشكلة بحثية واضحة تتمثل في التساؤل عن مدى إسهام إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية بقسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة. وعليه فإن صياغة الأهداف يجب أن تعكس مباشرة محاولة الباحث تفسير هذه العلاقة وقياسها وتشخيص واقعها، وصولاً إلى تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق.

الهدف الرئيس للدراسة

تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية المنفّذة في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، وبيان أثرها في مؤشرات أداء هذه المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء.

هذا الهدف الرئيس هو التعبير المباشر عن محاولة حل مشكلة الدراسة؛ إذ تسعى الدراسة إلى الإجابة عن سؤال جوهري: إلى أي مدى يسهم التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في رفع كفاءة ومخرجات مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة محل الدراسة؟

الأهداف الفرعية للدراسة

1. قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية بقسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة.

ويشمل ذلك التعرف على درجة ممارسة كل من: تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، وتخطيط الاستجابة لها، ومراقبتها ومراجعتها خلال دورة حياة المشروع. هذا الهدف يوفّر تشخيصاً لواقع إدارة المخاطر في بيئة الدراسة، ويمثّل نقطة الانطلاق لفهم أي قصور أو تميّز قائم.

2. تحديد مستوى أداء مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة من منظور العاملين والعملاء (البنوك)، وفق أبعاد رئيسة هي: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة مخرجات المشروع، ورضا العملاء.

فلكي يمكن ربط إدارة المخاطر بالأداء، ينبغي أولاً قياس الأداء ذاته بصورة منهجية، وتحويله إلى مؤشرات كمية يمكن تحليلها إحصائياً، بدلاً من الاكتفاء بالتصورات العامة أو الانطباعات الشخصية.

3. تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى أداء مشاريع السكويرتي البنكية.

ويسعى هذا الهدف إلى الكشف عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين: أي هل يؤدي ارتفاع درجة نضج إدارة المخاطر في المشاريع إلى تحسن ملموس في الالتزام بالوقت والميزانية والجودة ورضا العملاء، أم أن هذه العلاقة ضعيفة أو غير دالة؟ ويُعد هذا الهدف جوهر الدراسة، لأنه يختبر عملياً فرضية أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراء شكلي، بل أداة حقيقية لتحسين الأداء.

4. دراسة أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر في كل بُعد من أبعاد أداء مشاريع السكويرتي البنكية.

فالهدف هنا أكثر عمقاً وتفصيلاً؛ إذ لا يكتفي ببيان العلاقة العامة بين المتغيرين، بل يحاول تحديد مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر (مثل تحديد المخاطر أو الاستجابة لها) في تحسين جوانب محددة من الأداء (مثل الالتزام بالوقت أو جودة الأنظمة). ويساعد هذا التفصيل الإدارة على معرفة أي الممارسات أكثر تأثيراً وأولوية في التطوير.

5. التعرف على الفروق في إدراك العاملين لمستوى تطبيق إدارة المخاطر وأداء المشاريع باختلاف بعض المتغيرات

الديموغرافية مثل: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل.

يهدف هذا البعد إلى معرفة ما إذا كانت هناك تباينات في الرؤية داخل القسم نفسه؛ فاختلاف تقدير مديري المشاريع عن تقدير الفنيين، مثلاً، قد يشير إلى فجوات في التواصل أو في وضوح الإجراءات، وهو ما يساعد في توجيه برامج التوعية والتدريب.

6. بناء تصور مقترح لتفعيل وتحسين إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية بالشركة الأساسية

للإلكترونيات المحدودة، بما ينعكس على رفع مستوى الأداء.

هذا الهدف يمثل البعد التطبيقي للدراسة؛ فهو يحوّل النتائج الكمية والتحليلات النظرية إلى إطار مقترح أو مجموعة من الآليات والإجراءات التي يمكن للإدارة تبنيها لتطوير ممارساتها في إدارة المخاطر وتحسين نتائج المشاريع مستقبلاً.

7. تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وللبنوك المتعاملة معها، حول أفضل السبل لدمج إدارة المخاطر في دورة حياة مشاريع السكويرتي البنكية.

تساؤلات الدراسة

١ التساؤل الرئيس هو:

ما دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة؟

ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تفصيل الجوانب المختلفة لمفهوم إدارة المخاطر وعلاقته بمؤشرات أداء المشاريع، وذلك على النحو الآتي:

1. ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية بقسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة؟
2. ما مستوى أداء مشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة، من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف الأمن البنكي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وبين مستوى أداء مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة؟
4. ما مدى توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المخاطر في قسم الأنظمة الأمنية، وما تأثيرها في فاعلية تطبيق إدارة المخاطر؟
5. ما أهم التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين حول دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء تُعزى لمتغيرات شخصية أو وظيفية (مثل المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية ومستوى أداء هذه المشاريع في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة.

ويُقصد بهذا الفرض أن ارتفاع درجة نضج إدارة المخاطر في المشاريع (من حيث وضوح إجراءات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها) يرتبط بتحسين ملموس في مؤشرات الأداء (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء)، والعكس صحيح. ويُعد هذا الفرض التعبير الكمي المباشر عن مشكلة الدراسة وهدفها الرئيس.

ولأغراض التحليل التفصيلي واستمکان الباحث من التعرف على أبعاد العلاقة بين المتغيرين، يتفرع عن الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية، يمكن صياغتها على النحو الآتي:

1. الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق عملية تحديد المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية ومستوى أداء هذه المشاريع في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة.

2. الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق عملية تحليل وتقييم المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية ومستوى أداء هذه المشاريع.

3. الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق استجابات المخاطر (خطط المعالجة والتقليل والتحويل والقبول) في مشاريع السكويرتي البنكية ومستوى أداء هذه المشاريع.

4. الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى مراقبة ومتابعة المخاطر أثناء تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية ومستوى أداء هذه المشاريع.

الدراسات السابقة:

تُعدّ دراسة العنزي (2024) من أهم الدراسات العربية الحديثة التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروعات في بيئة قريبة من السياق السعودي، حيث استهدفت التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها) على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة موزعة على عينة من العاملين في تلك الشركات، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشروع في أبعاد نجاح المشروعات، وبخاصة في تقليل المخاطر، وتعزيز الشفافية، والاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف (العنزي، 2024).

تُبرز هذه الدراسة أهمية إدارة المخاطر كعامل تفسيري رئيسي لنجاح المشروعات، لكنها تركز على مشروعات شركات خاصة بوجه عام، ولا تتناول خصوصية مشاريع السكويرتي البنكية ولا البعد الأمني المرتبط بها، مما يُبقي فجوة بحثية تتبناها الدراسة الحالية في بيئة أكثر تخصصاً.

في السياق المصرفي، قدّم المري (2020) دراسة معمّقة حول أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، مع اعتبار ذكاء الأعمال متغيراً وسيطاً. اعتمدت الدراسة على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى، وقاست أبعاداً نوعية لإدارة المخاطر مثل مخاطر الوثائق، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي مباشرة ومن خلال ذكاء الأعمال، مما يعزز فكرة أن إدارة المخاطر ليست مجرد نشاط وقائي بل مدخل لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للبنوك (المري، 2020).

أما الفرجاني والتاورغي (2021) فقد درسا «واقع إدارة المخاطر في المصارف التجارية وفق اتفاقية بازل 3» في ليبيا، وركّزا على مدى التزام المصارف التجارية بمبادئ بازل في إدارة المخاطر المصرفية. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر وفق بازل 3 في المصارف محل الدراسة كان متوسطاً، وأن هناك حاجة لتعزيز البنية المؤسسية والرقابية لإدارة المخاطر باعتبارها ركيزة لاستقرار المصارف وتقليل المخاطر الائتمانية والتشغيلية وغيرها (الفرجاني والتاورغي، 2021).

ويأتي في الاتجاه نفسه عمل عواوده (2025) حول «إدارة المخاطر المصرفية في ظل التحول الرقمي»، حيث يؤكد أن تطور الأدوات الرقمية في القطاع المالي يفرض على البنوك إعادة تصميم أطر إدارة المخاطر لديها، والتوسع في تبني وسائل استباقية لرصد المخاطر وتقييمها في بيئة رقمية متغيرة (عواوده، 2025).

كما قدّم فرج ومعبتيق (2024) دراسة ميدانية بعنوان «تقييم إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية بالمصارف الليبية في ضوء مقررات بازل»، واستهدفت قياس مستوى تطبيق إدارة مخاطر العمليات المصرفية

الإلكترونية في عينة من فروع المصارف العاملة بمدينة سرت. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة مخاطر العمليات الإلكترونية يتراوح بين المتوسط والمقبول، مع وجود قصور في بعض الجوانب التنظيمية والتقنية، وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة سياسات إدارة المخاطر مع متطلبات بازل وتطور القنوات الإلكترونية (فرج ومعيتيق، 2024).

وفي السياق نفسه، درست سليمان وآخرون (2024) «دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر التكنولوجية المصرفية» في عينة من المصارف التجارية الليبية، وتوصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمحددات التحول الرقمي (البنية التحتية، الموارد البشرية، التشريعات، إلخ) في تعزيز إدارة المخاطر التكنولوجية المصرفية، وأوصت برفع كفاءة البنية التحتية التقنية ووضع أطر قانونية أكثر إحكاماً لاستخدام التقنيات الرقمية في المعاملات المصرفية (سليمان، علي، ومفتاح، 2024).

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة المخاطر – المفهوم والأطر المعيارية

تُعرف إدارة المخاطر وفق المعيار الدولي ISO 31000:2018 بأنها عملية منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها، بما يساهم في تحسين صنع القرار وتحقيق أهداف المنظمة. وقد بينت الترجمة العربية للمعيار أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً فنياً معزولاً، بل وظيفة حوكمة تُدمج في جميع العمليات والقرارات، عبر مراحل متابعة تشمل: وضع السياق، وتحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة، فالمتابعة والمراجعة والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة (سُهيل، 2022).

وفي القطاع المالي، يؤكد البنك المركزي السعودي من خلال «إطار عمل إدارة المخاطر للخدمات المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية» على أن إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ووحدة إدارة المخاطر، مع ضرورة وجود هيكل مستقل لإدارة المخاطر، وأنظمة لقياسها ومراقبتها والإبلاغ عنها، وربطها بقدره المصرف على تحمّل المخاطر ومدى تقبّله لها. كما يميّز الإطار بين أنواع متعددة من المخاطر مثل مخاطر الائتمان، والسوق، والسيولة، ومعدل العائد، والمخاطر التشغيلية، ويشدد على دمج إدارة المخاطر في التخطيط والاستثمار وتطوير المنتجات المصرفية.

وتتوسع المادة التاسعة عشرة من كتيّب القواعد الصادر عن البنك المركزي لتوضيح أن سياسة إدارة المخاطر في المؤسسات المالية يجب أن تشمل – كحد أدنى – تحليلاً لمخاطر الائتمان والسوق والتشغيل والمخاطر القانونية والسمعة والمخاطر التقنية ومخاطر الاحتيال وأمن المعلومات والأمن السيبراني وغسل الأموال وتمويل الإرهاب وغيرها، مع وجود إجراءات مكتوبة للتعرف على تلك المخاطر وتقييمها وإدارتها ومراقبتها والإفصاح عنها في إطار عمل شامل لإدارة المخاطر (البنك المركزي السعودي، 2021ب).

على مستوى مشاريع الأعمال، تُظهر الأدبيات العربية الحديثة أن إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، ومراقبتها) ترتبط ارتباطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً بنجاح المشاريع من حيث خفض التكاليف، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل حالات التعثر، وتحسين الشفافية. وقد بيّنت دراسة العنزي (2024) على شركات القطاع الخاص في المنطقة الشرقية أن وجود ممارسات منظمة لإدارة مخاطر المشروع يسهم في تحقيق نتائج أفضل للمشروعات، ويوصى بتعزيز القدرات المؤسسية في هذا المجال.

كما تعرض دراسة سعدا (2020) «دور إدارة المخاطر في إنقاذ المشاريع المتعثرة» نموذجاً تفسيرياً يربط بين تعثر المشاريع الإنشائية وبين ضعف تطبيق تقنيات إدارة المخاطر، وتبيّن أن تبني منهجية منهجية في تحديد المخاطر وتصنيفها (مالية، إدارية، فنية، سياسية...) ووضع خطط استجابة ومراقبة يمكن أن يشكل خريطة طريق لإعادة المشاريع المتعثرة إلى مسارها الصحيح. هذه النتائج تعزز الافتراض الأساس للدراسة الحالية، وهو أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً شكلياً، بل متغيراً حاكماً لجودة أداء المشاريع.

ثانياً: مشاريع السكويرتي البنكية والأنظمة الأمنية المصرفية

مشاريع السكويرتي البنكية تُقصد بها المشاريع التي تعنى بتصميم وتركيب وتشغيل وصيانة الأنظمة الأمنية المادية والإلكترونية في البنوك، مثل أنظمة المراقبة التلفزيونية (CCTV)، وأنظمة التحكم في الدخول، وأجهزة الإنذار ضد التعدي والسرقة، وأنظمة حماية الخزائن وأجهزة الصراف الآلي وغرف البيانات. وتعد هذه المشاريع جزءاً من «البنية التحتية الأمنية» التي تستهدف حماية الأصول النقدية والمعلوماتية، وضمان سلامة العملاء والعاملين، والالتزام بمتطلبات الجهات الرقابية.

وقد وضع البنك المركزي السعودي «المواصفات الفنية لنظام المراقبة التلفزيونية للقطاع المالي» التي تلزم المصارف بتطبيق معايير محددة لتصميم وتنفيذ وتشغيل وصيانة أنظمة المراقبة الأمنية، بما في ذلك دقة الكاميرات، ونطاق تغطيتها، ومدة حفظ التسجيلات، ومتطلبات تكامل النظام مع أنظمة أمنية أخرى مثل أنظمة التحكم في الوصول ونظام اكتشاف المتسللين. وتؤكد الوثيقة على ضرورة تغطية المداخل والمخارج وأجهزة الصراف الآلي ومناطق الخزائن وغرف تقنية المعلومات تغطية تسمح بالتعرّف على هوية الأفراد بدقة عالية.

هذه الضوابط النظامية تجعل من مشاريع السكويرتي البنكية مشاريع عالية الحساسية من حيث المخاطر؛ فهي تتعامل مع بيانات ومواقع حرجية، وتخضع لمتطلبات تنظيمية مفصلة، وأي قصور في تخطيطها أو تنفيذها قد ينعكس في صورة اختراقات أمنية، أو خسائر مالية، أو مخالفات رقابية، أو تراجع في ثقة العملاء.

ثالثاً: أداء مشاريع السكويرتي البنكية

يُقاس أداء مشاريع السكويرتي البنكية – في ضوء أدبيات إدارة المشاريع – وفق أبعاد متعددة، من أهمها: الالتزام بزمان التنفيذ، وضبط التكلفة ضمن الموازنة، وتحقيق مستوى الجودة الفنية المطلوبة وفق المواصفات، وتحقيق رضا العميل المصرفي، إضافة إلى بعد جوهري في هذه المشاريع هو مدى الإسهام في خفض مستوى المخاطر الأمنية الفعلية والافتراضية. وتعرض الأدبيات المعاصرة لمفهوم «المشروع الناجح» على أنه المشروع الذي يوازن بين قيود الزمن والكلفة والنطاق ضمن مستوى مقبول من الجودة، وبما يحقق مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين.

بالنسبة لمشاريع السكويرتي البنكية، يمكن توسيع مفهوم الأداء ليشمل أيضاً مؤشرات مثل: انخفاض عدد الحوادث الأمنية المسجلة بعد تنفيذ المشروع، تحسّن نتائج التدقيقات والاختبارات الأمنية، الالتزام بنسبة تغطية الكاميرات والمجسّات كما تفرضها التعليمات التنظيمية، ومرونة النظام في التكيف مع التوسّعات أو المتطلبات الجديدة (مثل تكامل الأنظمة الأمنية مع أنظمة الأمن السيبراني أو أنظمة المباني الذكية). هذه المؤشرات تجعل من «تحسين الأداء» مفهوماً مركباً يجمع بين البعد الهندسي (كفاءة التصميم والتنفيذ) والبعد الإداري (جودة التخطيط والرقابة) والبعد الأمني (خفض المخاطر وتعزيز الحماية).

رابعاً: العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية

تبين الدراسات التطبيقية العربية أن إدماج إدارة المخاطر في دورة حياة المشروع منذ مرحلة التخطيط الأولي وحتى الإغلاق يرتبط بتحسين ملموس في مؤشرات الأداء. فدراسة العززي (2024) تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وبين نجاح المشروعات من حيث خفض التكاليف وتحسين استخدام الموارد وتعزيز الشفافية؛ وهي نتائج يمكن إسقاطها على مشاريع السكويرتي البنكية التي تتسم بتكاليف رأسمالية مرتفعة وتعقيد تقني وتنظيمي.

ومن جهة أخرى، يوضح سعدا (2020) أن غياب إدارة مخاطر منظمة في المشاريع الإنشائية يقود إلى تعثرها نتيجة اختلال التوازن بين قيود الزمن والكلفة والجودة، وأن إدخال تقنيات إدارة المخاطر – من خلال بناء سجل للمخاطر، وتقدير احتمالاتها وأثرها، ووضع خطط استجابة – يمكن أن يسهم في «إنقاذ المشاريع المتعثرة» وإعادةتها إلى مسار التنفيذ المقبول. وبالمقاييس على مشاريع السكويرتي البنكية، فإن تحديد مخاطر مثل تأخر التوريدات، وعدم توافق المعدات مع المواصفات النظامية، وضعف تكامل الأنظمة، وتكرار أعطال الأجهزة، وضعف التدريب، يسمح بإعداد خطط استباقية للتخفيف من أثر هذه المخاطر، ما ينعكس في تحسين أداء المشروع.

كما أن الأطر التنظيمية للبنك المركزي السعودي – سواء في مجال إدارة المخاطر أو أنظمة المراقبة الأمنية – تشدد على ضرورة وجود رؤية شاملة للمخاطر تشمل المخاطر التقنية ومخاطر أمن المعلومات والأمن السيبراني، وترتبط إدارة المخاطر بالحوكمة واستمرارية الأعمال. وهذا يعني أن نجاح مشاريع السكويرتي البنكية لا يُقاس فقط بنشر الكاميرات والأجهزة، بل بمدى مساهمتها في منظومة إدارة المخاطر الشاملة للبنك، وقدرتها على تزويد الإدارة العليا بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات أمنية وائتمانية وتشغيلية رشيدة

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بصيغته الميدانية، إذ يُعد الأنسب لطبيعة مشكلة البحث التي تسعى إلى وصف واقع إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية وتشخيص مستوى أداء هذه المشاريع، ثم تحليل العلاقة بينهما إحصائياً. ويقوم هذا المنهج على جمع بيانات كمية من المبحوثين، وتحويلها إلى مؤشرات رقمية يمكن تحليلها واستخلاص الدلالات التي تساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

كما تتضمن الدراسة بُعداً ارتباطياً؛ لأنها تهدف إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (أداء مشاريع السكويرتي البنكية)، بالإضافة إلى اختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر في أبعاد الأداء باستخدام بعض أساليب التحليل الإحصائي الاستنتاجي.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمشاريع السكويرتي البنكية، مثل:

- مديري المشاريع الأمنية.
- مهندسي الأنظمة الأمنية (CCTV، أنظمة التحكم في الدخول، أنظمة الإنذار، إلخ).
- محلي وإداري إدارة المخاطر إن وجدوا.
- منسقي المشاريع والفنيين الرئيسيين المعنيين بالتنفيذ في المواقع البنكية.

ثالثاً: عينة الدراسة وطريقة اختيارها

ستكون عينة الدراسة عينة طبقية أو قصدية (وفق حجم المجتمع الفعلي)، بحيث تمثل الفئات الوظيفية الأساسية في القسم، مع مراعاة شمول مختلف المستويات (إداريون، مهندسون، فنيون).

- في حال كان حجم المجتمع صغيراً نسبياً، يمكن اعتماد الحصر الشامل لجميع العاملين في القسم.

- أما إذا كان الحجم كبيراً، فيتم تحديد حجم العينة المناسبة بالاستناد إلى جداول ومعادلات تقدير حجم العينات، مع مراعاة نسبة استجابة متوقعة، ثم توزيع الاستبانة بما يضمن تمثيل كل فئة وظيفية.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

ستعتمد الدراسة أساساً على أداة الاستبانة (الاستقصاء)، بوصفها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير وبكلفة محدودة. وستكون الاستبانة من الأجزاء الآتية:

1. البيانات العامة (الديموغرافية والوظيفية):
وتشمل متغيرات مثل: الجنس (إن لزم)، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل (ميداني/مكتبي)، عدد المشاريع التي شارك فيها المبحوث في مجال السكويرتي البنكي.
2. محور إدارة المخاطر:
ويتضمن عدداً من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، وهي على سبيل المثال:
 - تحديد المخاطر.
 - تحليل وتقييم المخاطر.
 - تخطيط الاستجابة للمخاطر.
 - مراقبة ومراجعة المخاطر.
 تُصاغ هذه العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة").
3. محور أداء مشاريع السكويرتي البنكية:
ويضم عبارات لقياس أداء المشاريع في أبعادها الرئيسية:
 - الالتزام بالوقت (الانتهاء في المواعيد المخططة).
 - الالتزام بالتكلفة (عدم تجاوز الميزانية المعتمدة إلا في حدود ضيقة ومبررة).
 - جودة مخرجات المشروع (من منظور تقني ووظيفي).
 - رضا العملاء من البنوك عن الحلول الأمنية المنفذة، وعن خدمات الدعم والتشغيل.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري وصدق المحتوى:
وذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في إدارة المخاطر وإدارة المشاريع والأنظمة الأمنية؛ للتأكد من ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة، وشمولها للأبعاد المراد

قياسها، وخلوها من الغموض أو التداخل. تؤخذ ملاحظات المحكمين في الاعتبار لتعديل الصياغة أو حذف أو إضافة بعض العبارات.

2. الصدق البنائي (إن أمكن):

من خلال تحليل العوامل (Factor Analysis) للتأكد من أن العبارات تتجمع في أبعاد متجانسة تعكس البناء النظري لمتغيرات الدراسة.

3. الثبات:

سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور على حدة، وللأداة ككل، بحيث تُقبل الأداة إذا تجاوزت قيمة المعامل (0.70) على الأقل، مع السعي إلى رفعها قدر الإمكان عبر تحسين الصياغة وتقليل العبارات الملتبسة.

سادساً: إجراءات الدراسة الميدانية

تتضمن الإجراءات الميدانية ما يلي:

1. الحصول على الموافقات الرسمية من إدارة الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وتوضيح أهداف الدراسة وطرق استخدام البيانات وضمان سريتها.
2. تنفيذ دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة محدودة لاختبار وضوح الاستبانة وزمن الإجابة، وإدخال أي تعديلات لازمة.
3. توزيع الاستبانات على أفراد العينة الرئيسة، إما ورقياً أو إلكترونياً، مع توضيح تعليمات الإجابة.
4. جمع الاستبانات، واستبعاد الناقص منها أو غير الصالح للتحليل، ثم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج إحصائي مناسب مثل SPSS أو غيره.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتوافق مع أهداف الدراسة، من بينها:

- الإحصاءات الوصفية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية؛ لوصف خصائص العينة وبيان مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى أداء المشاريع.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات إدارة المخاطر وأداء المشاريع.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر في أبعاد أداء مشاريع السكويرتي البنكية.

- اختبارات الفروق مثل: اختبار (T-test) للفروق بين مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للفروق بين أكثر من ثلاث مجموعات بحسب المتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة. وبناءً عليه، تنحصر المعالجة العلمية في:

- متغير مستقل هو: إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، كما تُمارس في بيئة الشركة محل الدراسة، وذلك من خلال أبعاد مثل: تحديد المخاطر، تحليلها وتقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها ومراجعتها.
- متغير تابع هو: أداء مشاريع السكويرتي البنكية، ممثلاً في مجموعة من الأبعاد، أهمها: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة مخرجات المشروع، ورضا العملاء من البنوك.

ولا تمتد الدراسة إلى جميع أبعاد الإدارة أو الحوكمة في الشركة، كما لا تتناول الأداء التنظيمي العام أو الأداء المالي للشركة ككل، بل تقتصر على ما يتصل مباشرة بأداء المشاريع الأمنية المنقّدة لصالح البنوك. كما أن الدراسة لا تبحث في الأنظمة البنكية التقنية الأخرى (مثل الأنظمة المصرفية الأساسية Core Banking Systems أو أنظمة المدفوعات الإلكترونية) إلا بقدر ارتباطها بمشاريع السكويرتي البنكية من حيث البيئة أو المتطلبات الأمنية.

ثانياً: الحدود المكانية

تنحصر الحدود المكانية لهذه الدراسة في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، باعتباره الجهة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشاريع السكويرتي البنكية لصالح عدد من البنوك.

ولا تمتد الدراسة إلى أقسام أخرى داخل الشركة (مثل قسم المبيعات، أو الدعم الفني لقطاعات غير بنكية، أو الإدارات المالية والإدارية)، إلا من خلال ما يتصل مباشرة بمشاريع السكويرتي البنكية. كما لا تشمل الدراسة شركات

أخرى عاملة في مجال الأنظمة الأمنية أو تكنولوجيا المعلومات، ولا إدارات المخاطر داخل البنوك نفسها؛ وبذلك فإن أي تعميم للنتائج على سياقات أخرى يجب أن يتم بحذر، مع مراعاة الفروق في طبيعة البيئة التنظيمية ونضج ممارسات إدارة المخاطر.

ثالثاً: الحدود الزمانية

تُجرى الدراسة خلال فترة زمنية محددة يتم الاتفاق عليها عند التطبيق، وليكن على سبيل المثال العامان (1446-1447هـ / 2025-2026م)، من حيث جمع البيانات وتحليلها. كما أن قياس المتغيرات - إدارة المخاطر وأداء المشاريع - يعكس الوضع القائم خلال هذه الفترة، أو خلال السنوات القليلة السابقة لها والمتاحة في ذاكرة المشاركين أو سجلات الشركة.

وبالتالي، فإن النتائج تعبر عن حالة إدارة المخاطر وأداء مشاريع السكويرتي البنكية في هذا الإطار الزمني، وقد تتأثر - في حال تغير السياسات أو اللوائح التنظيمية أو حجم المشاريع أو طبيعتها - في فترات لاحقة. ومن ثم فإن أي مقارنة زمنية طويلة الأمد تحتاج إلى دراسات إضافية تتبع التطور عبر مراحل مختلفة.

رابعاً: الحدود البشرية (مجتمع وعينة الدراسة)

يقتصر المجتمع البشري للدراسة على العاملين في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة ممن لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بمشاريع السكويرتي البنكية، مثل:

- مديري المشاريع.
- مهندسي الأنظمة الأمنية.
- الفنيين الرئيسيين في التنفيذ والصيانة.
- مسؤولي أو منسقي إدارة المخاطر المرتبطين بالمشاريع، إن وجدوا.

خامساً: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة والمقابلات وتحليل بعض الوثائق. وبذلك فإن النتائج المستخرجة ستكون في الأساس نتائج ارتباطية وتفسيرية، تكشف طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع في البيئة المدروسة، لكنها لا تُثبت علاقة سببية قاطعة بالمعنى التجريبي؛ لأن الدراسة لا تتضمن تجريباً مباشراً أو تلاعباً في المتغيرات عبر الزمن

المراجع:

- العنزي. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(71)، 303-307.
- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، والصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- خنفر، الصديق محمد، و إكريم، حمزة محمد محمود. (2022). أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات: دراسة على المصارف التجارية الليبية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(4)، 502-522.
- الفرجاني، إبراهيم مسعود، و التاورغي، مسعود محمد. (2021). واقع إدارة المخاطر في المصارف التجارية وفق اتفاقية بازل 3. مجلة البحوث المالية والاقتصادية، 6، 116-131.
- جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وحدة إدارة المخاطر. (2020). دليل إدارة المخاطر. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- المنظمة الدولية للتقييس. (2022). إدارة المخاطر – الإرشادات (الترجمة العربية للمواصفة ISO 31000:2018). ISO.
- بنك البلاد. (2020). تقرير إدارة المخاطر – التقرير السنوي لبنك البلاد 2020. بنك البلاد.