

تكامل إدارتي المخاطر والأصول وأثرهما على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية

إعداد الطالب/

محمد هاني إبراهيم البرعي

الرقم الجامعي/

222000622

إشراف/

أ.د. الفصيل عبد الحميد

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	الدراسات السابقة
13.....	المنطلقات النظرية للدراسة
17	المنهجية وطرق البحث
20.....	أدوات الدراسة
20.....	حدود الدراسة
22.....	المراجع

المقدمة

يمثل تحقيق استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بتسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتزايد المخاطر التشغيلية والاستراتيجية، فضلاً عن ارتفاع مستوى المنافسة المحلية والعالمية. فقد أصبحت المنشآت الصناعية مطالبة ليس فقط بتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعظيم العائد الاقتصادي، وإنما أيضاً ببناء منظومة إدارية متكاملة قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، والحد من آثارها، وضمان استمرار العمليات التشغيلية دون انقطاع حتى في ظل الظروف الطارئة والأزمات غير المتوقعة. ويعود ذلك إلى أن أي توقف في العمليات الصناعية، مهما كانت مدته قصيرة، قد يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، وتعطل سلاسل الإمداد، وانخفاض مستوى رضا العملاء، وفقدان الحصة السوقية، مما يجعل استمرارية الأعمال هدفاً استراتيجياً يتطلب تضافر العديد من الممارسات الإدارية الحديثة (Akhamere، 2023).

وفي هذا الإطار برزت إدارة المخاطر باعتبارها أحد المداخل الإدارية الأساسية التي تمكن المؤسسات من التعرف على مصادر المخاطر الداخلية والخارجية، وتحليل احتمالات وقوعها، وتقييم آثارها المحتملة، ثم تصميم استراتيجيات مناسبة للتعامل معها قبل تحولها إلى أزمات حقيقية. فلم تعد إدارة المخاطر تقتصر على معالجة المشكلات بعد وقوعها، وإنما أصبحت تعتمد على منهج استباقي يقوم على التنبؤ بالمخاطر وتقدير احتمالاتها ووضع خطط استجابة فعالة تضمن تقليل آثارها السلبية وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات. وقد أدى هذا التحول إلى اعتبار إدارة المخاطر عنصراً رئيساً في الحوكمة المؤسسية وصنع القرار الاستراتيجي، خاصة في المنشآت الصناعية التي تتعامل مع مخاطر متنوعة تشمل المخاطر التشغيلية، والتكنولوجية، والبيئية، والمالية، ومخاطر السلامة المهنية، ومخاطر سلاسل التوريد (Cinti، 2024).

شهدت إدارة الأصول تطوراً كبيراً خلال العقود الأخيرة، حيث انتقلت من كونها وظيفة تشغيلية تهدف إلى صيانة المعدات والآلات إلى نظام إداري استراتيجي متكامل يركز على تعظيم القيمة المتحققة من الأصول طوال دورة حياتها، بدءاً من مرحلة التخطيط والاقتناء، مروراً بالتشغيل والصيانة، وانتهاءً بمرحلة الإحلال أو الاستبعاد. ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للأصول المادية وغير المادية، وتحسين كفاءتها التشغيلية، وخفض تكاليف دورة الحياة، وزيادة موثوقية المعدات، بما يساهم في رفع الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمنشأة. كما أن الإدارة الفعالة للأصول

تساعد المؤسسات الصناعية على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر كفاءة، وتدعم الاستدامة التشغيلية من خلال المحافظة على جاهزية الأصول وتقليل احتمالات الأعطال المفاجئة (Shekarabi، 2025).

ومع ازدياد تعقيد العمليات الصناعية، أصبح من الصعب تحقيق مستويات مرتفعة من استمرارية الأعمال بالاعتماد على كل من إدارة المخاطر أو إدارة الأصول بصورة منفصلة، إذ تشير الممارسات الإدارية الحديثة إلى أهمية تحقيق التكامل بين الإدارتين باعتباره مدخلاً استراتيجياً يضمن إدارة المخاطر المرتبطة بالأصول الصناعية بصورة أكثر كفاءة، ويعزز قدرة المؤسسة على المحافظة على استدامة عملياتها التشغيلية. ويقوم هذا التكامل على الربط بين نتائج تقييم المخاطر وقرارات إدارة الأصول، بحيث يتم توجيه الاستثمارات وخطط الصيانة والإحلال وفقاً لأولويات المخاطر، مما يسهم في تحسين موثوقية الأصول وتقليل احتمالات تعطلها، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، فضلاً عن رفع مستوى المرونة التنظيمية في مواجهة الأزمات والطوارئ (Yulianto، 2025).

ويكتسب هذا التكامل أهمية متزايدة في المنشآت الصناعية نظراً لاعتمادها الكبير على الأصول الإنتاجية ذات التكلفة المرتفعة، والتي تمثل العمود الفقري لاستمرار العمليات التشغيلية. فأى خلل في إدارة هذه الأصول أو عدم مراعاة المخاطر المرتبطة بها قد يؤدي إلى توقف خطوط الإنتاج، وارتفاع تكاليف الصيانة الطارئة، وزيادة الفاقد الإنتاجي، وانخفاض مستويات الجودة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على قدرة المنشأة في الحفاظ على استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن ثم فإن تبني منهج تكاملي يجمع بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول يعد من المتطلبات الأساسية لتعزيز جاهزية المنشآت الصناعية لمواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق الأداء المستدام (Greenwood، 2025).

كما أن التطورات التكنولوجية التي شهدتها القطاع الصناعي، مثل تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، قد أسهمت في توفير أدوات متقدمة لدعم التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول، حيث أصبحت المؤسسات قادرة على مراقبة أداء الأصول بصورة لحظية، والتنبؤ بالأعطال قبل وقوعها، وتحليل المخاطر التشغيلية باستخدام النماذج الذكية، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز كفاءة خطط استمرارية الأعمال. وقد أدى ذلك إلى تحول مفهوم استمرارية الأعمال من مجرد خطط للاستجابة للطوارئ إلى منظومة إدارية شاملة تعتمد على الوقاية والاستعداد والمرونة المؤسسية والتعافي السريع (Hafnidah، 2025).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على تكامل إدارتي المخاطر والأصول وأثرهما على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية، من خلال تناول الأسس النظرية التي يقوم عليها كل من إدارة المخاطر وإدارة الأصول، وبيان أوجه التكامل بينهما، وتحليل الكيفية التي يسهم بها هذا التكامل في تعزيز استمرارية الأعمال وتقليل آثار المخاطر وتحسين كفاءة استغلال الموارد الصناعية. كما تسعى الدراسة إلى بناء إطار علمي يوضح العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالإدارة الصناعية، ويدعم متخذي القرار في تطوير ممارسات إدارية أكثر تكاملاً وكفاءة، تحقق الاستدامة التشغيلية وتعزز قدرة المنشآت الصناعية على مواجهة التحديات المستقبلية والمحافظة على تنافسيتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

مشكلة الدراسة

تواجه المنشآت الصناعية في الوقت الراهن تحديات متزايدة ناتجة عن تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وارتفاع مستويات المنافسة، وتعقد سلاسل الإمداد، وتزايد المخاطر التشغيلية والمالية والبيئية، الأمر الذي جعل المحافظة على استمرارية الأعمال من أبرز الأولويات الاستراتيجية للإدارة العليا. وعلى الرغم من إدراك العديد من المنشآت الصناعية لأهمية كل من إدارة المخاطر وإدارة الأصول، إلا أن التطبيق العملي لهذين النظامين غالباً ما يتم بصورة منفصلة، حيث تركز إدارة المخاطر على تحديد المخاطر وتحليلها ووضع آليات للتعامل معها، في حين تهتم إدارة الأصول بتخطيط الأصول وتشغيلها وصيانتها وتعظيم قيمتها خلال دورة حياتها دون وجود تنسيق كافٍ بين الوظيفتين. ويترتب على هذا الفصل بين الإدارتين غياب الرؤية الشاملة التي تمكن المؤسسة من ربط قرارات إدارة الأصول بنتائج تقييم المخاطر، وهو ما يؤدي إلى ضعف القدرة على تحديد أولويات الاستثمار والصيانة، وارتفاع احتمالات تعطل المعدات والأصول الحيوية، وزيادة تكاليف التشغيل والصيانة غير المخطط لها، فضلاً عن انخفاض جاهزية المنشأة للاستجابة للأزمات والطوارئ. كما أن العديد من المنشآت الصناعية لا تمتلك إطاراً متكاملاً يربط بين تقييم المخاطر وإدارة دورة حياة الأصول وخطط استمرارية الأعمال، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على قدرتها في المحافظة على الإنتاجية واستدامة العمليات التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في وجود قصور في مستوى التكامل بين إدارتي المخاطر والأصول داخل المنشآت الصناعية، وما يترتب

على ذلك من تأثيرات محتملة على كفاءة استمرارية الأعمال، الأمر الذي يستدعي دراسة العلاقة بين هذا التكامل وقدرته على تعزيز مرونة المنشآت الصناعية واستدامة عملياتها التشغيلية.

وينتج عن هذه المشكلة الرئيسية عدد من المشكلات الفرعية التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في أداء المنشآت الصناعية، من أبرزها ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأصول الحيوية، وغياب منهجية موحدة لربط نتائج تقييم المخاطر بخطط الصيانة والاستثمار والإحلال، وارتفاع احتمالات الأعطال المفاجئة للأصول الإنتاجية نتيجة ضعف التخطيط الوقائي، وزيادة الخسائر المالية الناجمة عن توقف العمليات التشغيلية، وارتفاع تكاليف الإصلاح والصيانة الطارئة، وانخفاض كفاءة استغلال الموارد المادية والمالية، إضافة إلى ضعف قدرة المنشآت على التعامل مع الأزمات والكوارث واستعادة عملياتها التشغيلية خلال فترة زمنية مناسبة، فضلاً عن محدودية الاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول (Yuan, 2025). وانطلاقاً من هذه الإشكالية، يتمثل السؤال الرئيس للدراسة فيما يأتي: ما أثر تكامل إدارتي المخاطر والأصول على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها موضوعاً يُعد من الموضوعات الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية، والمتمثل في التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول باعتباره مدخلاً استراتيجياً لتحقيق استمرارية الأعمال داخل المنشآت الصناعية. فعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت كل متغير بصورة مستقلة، فإن الدراسات التي بحثت العلاقة التكاملية بين هذين المجالين وتأثيرها في استمرارية الأعمال ما تزال محدودة، خاصة في البيئة الصناعية العربية. ومن ثم تسهم هذه الدراسة في سد جانب من الفجوة المعرفية من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول واستمرارية الأعمال، مع تفسير الآليات التي يمكن من خلالها أن يؤدي التكامل بين الإدارتين إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز المرونة التنظيمية. كما تثرى الدراسة الأدبيات العلمية في مجالات الإدارة الصناعية، وإدارة العمليات، وإدارة المخاطر، وإدارة الأصول، واستمرارية الأعمال، وتوفر أساساً علمياً يمكن أن تستند إليه الدراسات المستقبلية عند تناول الموضوع من زوايا مختلفة أو في قطاعات اقتصادية أخرى، فضلاً عن إسهامها في تطوير

نماذج تفسيرية يمكن استخدامها في تحليل العلاقات بين المتغيرات التنظيمية ذات الصلة باستدامة الأداء المؤسسي (Shrivastava, 2024).

- الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات الإدارية وصناع القرار في المنشآت الصناعية عند تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المخاطر وإدارة الأصول، حيث تقدم الدراسة تصورًا عمليًا حول كيفية بناء منظومة متكاملة تربط بين تقييم المخاطر وإدارة دورة حياة الأصول بما يضمن رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز استمرارية الأعمال. كما تساعد نتائج الدراسة الإدارات التنفيذية في تحديد مواطن القصور في الممارسات الحالية، ووضع خطط أكثر فاعلية لإدارة الأصول الحيوية وفق مستويات المخاطر، بما يساهم في تقليل الأعطال المفاجئة، وخفض تكاليف التشغيل والصيانة، وتحسين استغلال الموارد، ورفع جاهزية المنشآت للتعامل مع الأزمات والطوارئ. كذلك يمكن أن تساهم الدراسة في دعم جهود التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للأصول، وتعزيز ثقافة الإدارة الوقائية بدلاً من الإدارة العلاجية، وتشجيع توظيف التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات في مراقبة المخاطر وإدارة الأصول بصورة متكاملة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على استدامة الإنتاج، وتحسين القدرة التنافسية، وتعزيز ثقة المستثمرين والعملاء، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة التشغيلية في المنشآت الصناعية (Kwaik, 2023).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

التعرف على أثر تكامل إدارتي المخاطر والأصول على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية .
2. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأصول في المنشآت الصناعية .
3. تحليل مستوى التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول داخل المنشآت الصناعية .
4. قياس أثر تكامل إدارتي المخاطر والأصول في تعزيز استمرارية الأعمال بالمنشآت الصناعية .

5. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول بما يدعم استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما أثر تكامل إدارتي المخاطر والأصول على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية؟

التساؤلات الفرعية

1. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصناعية؟
2. ما مستوى تطبيق إدارة الأصول في المنشآت الصناعية؟
3. ما مستوى التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول في المنشآت الصناعية؟
4. ما أثر تكامل إدارة المخاطر وإدارة الأصول على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية؟
5. ما الآليات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول بما يحقق استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل إدارتي المخاطر والأصول على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأصول على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنسيق بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول في تحسين استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدمج نتائج تقييم المخاطر في قرارات إدارة الأصول على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية .

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول في تعزيز الجاهزية التشغيلية والقدرة

على مواجهة الأزمات، بما ينعكس إيجابًا على استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية .

الدراسات السابقة

أصبحت إدارة المخاطر وتخطيط استمرارية الأعمال من القدرات التنظيمية الأساسية في عصر يتسم بعدم اليقين العالمي، والتعقيد التكنولوجي، والاضطرابات المتسارعة. تُحدد إدارة المخاطر الفعالة التهديدات وتقيّمها وتخفف من أثارها، بينما يضمن تخطيط استمرارية الأعمال استمرارية عمل المؤسسة أثناء الأزمات وبعدها. يستعرض بحث (Zambrano-Ortiz، 2023) رؤى مستقاة من 25 مصدرًا علميًا لدراسة تطور إدارة المخاطر وتخطيط استمرارية الأعمال، ومبادئها، وأهميتها الاستراتيجية. يُبرز جدول مقارنة أوجه الاختلاف والتكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، موضحًا كيف يُعزز التكامل بينهما مرونة المؤسسة. تكشف النتائج أن الشركات التي تمتلك إطارًا قويًا لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تكون أكثر قدرة على إدارة عدم اليقين، وحماية الأصول، واستدامة العمليات، والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة. ويخلص البحث إلى ضرورة التعامل مع إدارة المخاطر وتخطيط استمرارية الأعمال بشكل شامل كجزء من استراتيجيات المرونة على مستوى المؤسسة في الاقتصاد الرقمي والعالمي.

تتناول دراسة (Aghabegloo، 2024) مسألة إدارة الأصول المادية في الصناعات كثيفة الأصول، حيث تعد خطط الاستمرارية أمرًا بالغ الأهمية للعمليات التجارية أثناء الاضطرابات. ومع ذلك، غالبًا ما تعيق قيود الموارد الشركات من تنفيذ هذه الخطط لجميع أصولها. علاوة على ذلك، فإن الجهود الرامية إلى تعظيم كفاءة استخدام الموارد وتقليل التأثيرات البيئية تقتصر على تخصصات معزولة، مما يستلزم اتباع نهج متكامل عبر الأنظمة الطبيعية والاجتماعية والتكنولوجية. ولمواجهة هذه التحديات، تقترح هذه الدراسة إطارًا يعتمد على منهجية BWM-TOPSIS الهجينة الغامضة لتحديد الأصول المادية الهامة. يشتمل الإطار على تحليل تأثير الأعمال (BIA) لتحديد المنتجات الأساسية، ومصفوفة تقييم مخاطر الأصول المادية (PARAM) لتقييم الأصول الحيوية بناءً على الاحتمالية والتأثير، ونموذج رياضي لتقدير معلمات استمرارية الأصول. يتم تطبيق الإطار على شركة بتروكيماويات في دراسة حالة، ويقدم دليلًا لتقدير احتمالية وتأثير فشل الأصول المادية مع مراعاة حالات عدم اليقين المتأصلة. ومن خلال اعتماد هذا الإطار، تستطيع الشركات إدارة أصولها المادية بكفاءة، وتحديد أولويات خطط الاستمرارية، ومعالجة قيود الموارد والشكوك.

يساهم هذا البحث في الأدوات والأساليب العملية التي تساعد الصناعات في الحفاظ على العمليات وضمان استمرارية الأعمال أثناء الاضطرابات.

يفتقر نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) حاليًا إلى نموذج مرجعي موحد للعمليات مصمم خصيصًا له. علاوة على ذلك، لم تحظ عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال باهتمام كبير في البحوث الجارية. تهدف دراسة (Arias-Aranda, 2026) البحثية إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال عرض نتائج دراسة لرسم خرائط العمليات المتعلقة بعمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال ضمن أبرز المعايير وأكثرها شيوعًا في هذا المجال، إلى جانب رؤية مستقاة من مقابلات مع خبراء. يقترح الباحثون مجموعة من عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال التي ينبغي أن تشكل نموذجًا مرجعيًا لهذه العمليات، مصممًا للتطبيق بمستوى نضج يتناسب مع الاحتياجات التنظيمية الفردية. ويهدف هذا النموذج إلى تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التهديدات السيبرانية، وتحسين العمليات لضمان إدارة فعالة ضمن دورة إدارة الكوارث. تحدد الدراسة وترسم خرائط العمليات اللازمة لبناء نموذج شامل لنظام إدارة استمرارية الأعمال. تشمل هذه العمليات، من بين أمور أخرى، تقييم المخاطر، وتحليل تأثير الأعمال، وتطوير استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال، ووضع خطط وإجراءات استمرارية الأعمال، وإدارة الحوادث والطوارئ، والمراجعات والتدريبات الدورية. وقد تم التحقق من أهمية هذه العمليات من خلال مقابلات مع خبراء، مع التمييز بوضوح بين العمليات الأساسية والإدارية والداعمة.

يُعدّ كوفيد-19 أول جائحة عالمية كبرى منذ أكثر من مئة عام. ويعود ذلك إلى انخفاض احتمالية حدوث جائحة كهذه، وتردد العديد من الشركات في الاستثمار في تدابير وقائية لمثل هذا الحدث الكارثي. تبحث دراسة (Assibi, 2022) دور إدارة مخاطر المؤسسات في استمرارية الأعمال ومرونتها في فترة ما بعد كوفيد-19. لقد مثّلت جائحة كوفيد-19 جرس إنذار للعديد من المؤسسات حول العالم، إذ أدّت إلى توقف العديد من الشركات عن العمل. ومع ذلك، فقد شكّلت أيضًا منصة جديدة يمكن للمؤسسات استخدامها لإعادة تقييم عملياتها، ولا سيما دور إدارة مخاطر المؤسسات في استمرارية الأعمال ومرونتها باستخدام إطار عمل إنست ويونغ للمرونة. من المهم أيضًا امتلاك قاعدة تكلفة مرنة، وتحسين سلسلة التوريد للتخفيف من المخاطر، وزيادة مرونة العاملين، وتعزيز الرقمنة والأتمتة المحمية بالأمن السيبراني. ستلعب التكنولوجيا دورًا حاسمًا في ضمان مرونة المؤسسة في حال حدوث جائحة مماثلة في المستقبل. من المهم تسريع تبني التكنولوجيا مع تحسين خطة مرونة المؤسسة. في حال حدوث أي طارئ، يتعين على الإدارة ضمان وجود

خطة تعافٍ مزودة بأداة فعالة، تبدأ باستئناف الإنتاج، وضمان حصول العملاء على المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف، وتبسيط الهياكل التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود قدر كبير من الاتفاق في توجهاتها الفكرية ومنطلقاتها العلمية، حيث انطلقت جميعها من حقيقة مفادها أن بيئة الأعمال الحديثة أصبحت أكثر تعرضاً للمخاطر والاضطرابات، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من المرتكزات الأساسية لضمان استدامة المؤسسات والمحافظة على كفاءتها التشغيلية. كما اتفقت الدراسات على أن الإدارة التقليدية للمخاطر لم تعد كافية في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وأن المؤسسات أصبحت بحاجة إلى تبني مداخل إدارية أكثر شمولاً تعتمد على التخطيط المسبق والاستعداد للأزمات وتعزيز القدرة على التعافي السريع. كذلك أكدت معظم الدراسات أن استمرارية الأعمال لا تتحقق من خلال إعداد خطط للطوارئ فقط، وإنما تتطلب وجود نظام متكامل يشمل تحديد المخاطر وتحليلها وإدارة الأصول الحيوية ووضع استراتيجيات فعالة للاستجابة والتعافي، بما يضمن استمرار العمليات التشغيلية وتقليل الخسائر المحتملة.

كما تشابهت الدراسات في تأكيدها على أهمية توظيف الأساليب العلمية والنماذج الحديثة في دعم عملية اتخاذ القرار، سواء من خلال تحليل تأثير الأعمال، أو تقييم المخاطر، أو استخدام النماذج الرياضية وتقنيات ترتيب الأولويات، أو تبني المعايير الدولية الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال. وأظهرت جميع الدراسات بصورة أو بآخر أن المؤسسات التي تمتلك نظاماً متطوراً لإدارة المخاطر، وتتبنى ممارسات منهجية لإدارة استمرارية الأعمال، تكون أكثر قدرة على حماية أصولها، والمحافظة على عملياتها التشغيلية، وتحقيق مستويات أعلى من المرونة التنظيمية، والتكيف مع الأزمات والكوارث، وهو ما يعكس وجود اتفاق علمي على أهمية التكامل بين الجوانب الوقائية والتشغيلية والاستراتيجية داخل المؤسسة.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من وجود اتفاق بين الدراسات السابقة في أهدافها العامة، إلا أنها اختلفت في عدد من الجوانب المتعلقة بطبيعة المشكلة البحثية، والمتغيرات المدروسة، والمنهجيات المستخدمة، والقطاعات التي أجريت فيها الدراسات. فقد ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بصورة عامة، مع تحليل المفاهيم والأطر النظرية التي تحكم هذا التكامل، بينما اتجهت دراسات أخرى إلى التركيز على إدارة الأصول المادية في الصناعات كثيفة الأصول، وبيان دورها في دعم خطط استمرارية الأعمال من خلال تحديد الأصول الحرجة وترتيب أولويات إدارتها. وفي المقابل، تناولت بعض الدراسات تطوير نماذج مرجعية لعمليات إدارة استمرارية الأعمال وفق المعايير الدولية، مع التركيز على العمليات التنظيمية والإدارية اللازمة لبناء نظام متكامل لاستمرارية الأعمال، بينما انشغلت دراسات أخرى بتحليل تأثير جائحة كوفيد-19 في إعادة تشكيل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز مرونة المؤسسات في مواجهة الأزمات المستقبلية.

كما اختلفت الدراسات من حيث الأدوات والأساليب المستخدمة، حيث اعتمد بعضها على المراجعات المنهجية للأدبيات العلمية، في حين استخدمت دراسات أخرى دراسات الحالة، أو المقابلات مع الخبراء، أو النماذج الرياضية متعددة المعايير، أو الأطر التحليلية الخاصة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. كذلك تباينت البيئات التطبيقية التي أجريت فيها الدراسات، إذ تناولت قطاعات صناعية مختلفة وشركات بتروكيماوية ومؤسسات عامة وخاصة، الأمر الذي انعكس على اختلاف النتائج والتوصيات وفق طبيعة كل قطاع وخصائصه التشغيلية. ويشير هذا التنوع إلى اتساع نطاق الاهتمام العلمي بموضوع الدراسة، مع استمرار الحاجة إلى إجراء بحوث أكثر تكاملاً تربط بين مختلف الأبعاد ذات العلاقة.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

أظهر تحليل الدراسات السابقة وجود عدد من الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها والإسهام في سدها. فمن ناحية أولى، ركزت معظم الدراسات على العلاقة الثنائية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، أو بين إدارة الأصول واستمرارية الأعمال، دون تناول تكامل إدارة المخاطر وإدارة الأصول باعتباره متغيراً مستقلاً يؤثر بصورة مباشرة في استمرارية الأعمال. كما أن غالبية الدراسات تناولت هذه المتغيرات بصورة منفصلة، بينما يركز البحث الحالي على دراسة التكامل بينهما باعتباره مدخلاً إدارياً حديثاً يحقق قيمة مضافة للمؤسسات الصناعية.

ومن ناحية ثانية، اتجهت العديد من الدراسات إلى تطوير أطر نظرية أو نماذج معيارية أو أدوات لتقييم المخاطر والأصول، في حين يسعى البحث الحالي إلى اختبار العلاقة التطبيقية بين تكامل إدارتي المخاطر والأصول واستمرارية الأعمال من خلال دراسة ميدانية تعتمد على المنهج الكمي، بما يوفر أدلة إحصائية حول طبيعة هذا الأثر وحجمه. كما أن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات وقطاعات مختلفة، ولم تركز بصورة كافية على المنشآت الصناعية بوصفها بيئة تتسم بارتفاع كثافة الأصول وتعقد العمليات التشغيلية، وهو ما يمنح الدراسة الحالية أهمية تطبيقية خاصة.

وتتمثل فجوة أخرى في محدودية الدراسات التي تناولت التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول باعتباره جزءاً من منظومة الحوكمة والمرونة المؤسسية، وربطت هذا التكامل بتحقيق استمرارية الأعمال بصورة شاملة. ولذلك يتميز البحث الحالي بتقديم نموذج بحثي يجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة في إطار تحليلي واحد، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية، وتوفير نتائج يمكن أن يستفيد منها صناع القرار في تطوير السياسات والممارسات الإدارية الهادفة إلى تعزيز استمرارية الأعمال، وتحسين كفاءة استغلال الأصول، وزيادة قدرة المنشآت الصناعية على مواجهة المخاطر والأزمات وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

المنطلقات النظرية للدراسة

- مدخل إلى تكامل إدارتي المخاطر والأصول

يشكل تكامل إدارتي المخاطر والأصول من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابةً للتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، ولا سيما المنشآت الصناعية التي تعتمد بصورة كبيرة على الأصول الإنتاجية في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وقد كان التعامل التقليدي مع إدارة المخاطر وإدارة الأصول يتم بصورة منفصلة، حيث تختص إدارة المخاطر بتحديد مصادر المخاطر وتحليلها ووضع الإجراءات المناسبة للحد من أثارها، بينما تهتم إدارة الأصول بإدارة دورة حياة الأصول من مرحلة التخطيط والاقتناء وحتى التشغيل والصيانة والاستبدال. إلا أن التطورات الحديثة في الفكر الإداري أكدت أن الفصل بين هذين المجالين يقلل من كفاءة القرارات الإدارية ويحد من قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة التشغيلية، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم التكامل باعتباره إطاراً إدارياً يربط بين نتائج تقييم

المخاطر وقرارات إدارة الأصول في منظومة واحدة تهدف إلى تحقيق أعلى قيمة ممكنة للمؤسسة مع المحافظة على استمرارية أعمالها.

ويقوم هذا التكامل على اعتبار أن كل أصل تمتلكه المؤسسة يرتبط بمجموعة من المخاطر التي قد تؤثر في أدائه أو جاهزيته أو عمره التشغيلي، وبالتالي فإن اتخاذ قرارات تتعلق بالصيانة أو الإحلال أو الاستثمار يجب أن يستند إلى تقييم علمي لهذه المخاطر، وليس إلى اعتبارات مالية أو تشغيلية فقط. كما يتيح هذا المدخل للإدارة إمكانية توجيه الموارد نحو الأصول الأكثر أهمية وتأثيرًا في العمليات التشغيلية، مما يعزز كفاءة استخدام الموارد ويرفع مستوى الاعتمادية التشغيلية ويحد من الخسائر الناتجة عن الأعطال أو التوقفات المفاجئة. ومن ثم أصبح التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول أحد العناصر الأساسية في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية الحديثة (الغامدي، 2022).

- الأساس النظري لإدارة المخاطر

تستند إدارة المخاطر إلى مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تؤكد أن المخاطر ليست أحداثًا يمكن تجنبها بصورة مطلقة، وإنما هي ظاهرة ملازمة للنشاط الاقتصادي يمكن إدارتها والتحكم في آثارها من خلال منهجية علمية منظمة. ويُنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها عملية مستمرة تبدأ بتحديد مصادر المخاطر الداخلية والخارجية، ثم تحليل احتمالات وقوعها وآثارها المحتملة، يلي ذلك تقييم مستوى الخطورة وترتيب أولوياتها، ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها سواء من خلال تجنبها أو تخفيضها أو نقلها أو قبولها وفقًا لطبيعة كل خطر.

وتستند هذه العملية إلى مجموعة من المبادئ أهمها أن اتخاذ القرار يجب أن يكون قائمًا على المعلومات والبيانات الدقيقة، وأن إدارة المخاطر ينبغي أن تكون جزءًا من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وليس نشاطًا منفصلًا عنه. كما تؤكد الأدبيات الإدارية أن فعالية إدارة المخاطر تعتمد على مشاركة جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، ووجود ثقافة تنظيمية تدعم الإفصاح عن المخاطر والتعامل معها بصورة استباقية. وفي المنشآت الصناعية تكتسب إدارة المخاطر أهمية مضاعفة نظرًا لتعدد مصادر المخاطر المرتبطة بالإنتاج، والموارد البشرية، والآلات، والتقنيات، وسلاسل الإمداد، والتغيرات البيئية والتشريعية، وهو ما يجعلها ركيزة أساسية لضمان استمرارية العمليات وتحقيق الأداء المستدام (Xu، 2024).

- الأساس النظري لإدارة الأصول

تشكل إدارة الأصول من المفاهيم الإدارية التي شهدت تطورًا ملحوظًا خلال السنوات الأخيرة، حيث لم تعد تقتصر على أعمال الصيانة الدورية أو المحافظة على المعدات، وإنما أصبحت فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تعظيم القيمة المتحققة من الأصول طوال دورة حياتها. ويشمل ذلك التخطيط لاقتناء الأصول، وتشغيلها بكفاءة، وصيانتها بصورة وقائية، وتقييم أدائها بصورة مستمرة، واتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطويرها أو استبدالها في الوقت المناسب.

ويستند هذا المدخل إلى مبدأ تحقيق التوازن بين الأداء والتكلفة والمخاطر، بحيث لا يكون الهدف مجرد خفض تكاليف الصيانة أو إطالة العمر التشغيلي للأصل، وإنما تعظيم القيمة الاقتصادية التي يحققها للمؤسسة مع المحافظة على مستويات مقبولة من المخاطر. ولذلك أصبحت إدارة الأصول عنصرًا استراتيجيًا في المؤسسات الصناعية، إذ تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة الإنتاج، وجودة المنتجات، واستهلاك الطاقة، ومستويات السلامة، والقدرة التنافسية. كما أن الإدارة الفعالة للأصول تساعد المؤسسات على توجيه استثماراتها نحو الأصول ذات الأولوية، وتدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة حول الأداء الفعلي للأصول ومستقبلها التشغيلي (Gavrikova، 2020).

- المنطلق النظري لاستمرارية الأعمال

تمثل استمرارية الأعمال أحد المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى ضمان قدرة المؤسسة على مواصلة أداء وظائفها الأساسية حتى في ظل الأزمات أو الكوارث أو الظروف غير المتوقعة. ويقوم هذا المفهوم على إعداد المؤسسة بصورة مسبقة لمواجهة مختلف أنواع المخاطر، من خلال تطوير خطط وإجراءات تضمن استمرار العمليات الحيوية أو استعادتها خلال فترة زمنية مقبولة، مع تقليل الخسائر التشغيلية والمالية إلى أدنى مستوى ممكن.

وتتجاوز استمرارية الأعمال مفهوم إدارة الأزمات، إذ إنها تعتمد على منهج وقائي يركز على الاستعداد المسبق، وتحليل تأثير انقطاع الأعمال، وتحديد الأنشطة الحرجة، ووضع خطط الاستجابة والتعافي، واختبار هذه الخطط بصورة دورية للتأكد من فعاليتها. وفي البيئة الصناعية تُعد استمرارية الأعمال من الركائز الأساسية لاستدامة الإنتاج والمحافظة على العلاقات مع العملاء والموردين، وضمان الوفاء بالالتزامات التعاقدية، وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن توقف خطوط الإنتاج أو تعطل الأصول الحيوية. ومن ثم أصبحت استمرارية الأعمال مؤشرًا مهمًا على قدرة المؤسسة على تحقيق المرونة التنظيمية والتكيف مع المتغيرات (Widomski، 2023).

- العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول واستمرارية الأعمال

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى وجود علاقة تكاملية وثيقة بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول واستمرارية الأعمال، حيث تمثل إدارة المخاطر الأداة التي تساعد المؤسسة على تحديد مصادر التهديد وتقييم أثارها المحتملة، بينما توفر إدارة الأصول الوسائل اللازمة للحفاظ على جاهزية الأصول وتقليل احتمالات تعطلها، في حين تمثل استمرارية الأعمال النتيجة النهائية المتوقعة من التطبيق الفعال لهذين النظامين بصورة متكاملة.

ويبدأ هذا الترابط من مرحلة تحديد الأصول الحيوية التي يعتمد عليها استمرار العمليات التشغيلية، ثم تحليل المخاطر المرتبطة بكل أصل، وتحديد مستويات الخطورة، وتوجيه الموارد نحو الأصول الأكثر أهمية، ووضع خطط صيانة واستبدال تستند إلى نتائج تقييم المخاطر. ويسهم هذا النهج في رفع موثوقية الأصول، وتقليل معدلات الأعطال، وتحسين كفاءة استغلال الموارد، وتعزيز سرعة الاستجابة للأزمات والطوارئ، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة قدرة المنشأة على المحافظة على استمرارية أعمالها وتقليل الخسائر الناتجة عن الانقطاعات التشغيلية. كما أن التكامل بين هذه المتغيرات يدعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة تساعد الإدارة العليا على تحقيق التوازن بين التكلفة والمخاطر والأداء، وهو ما ينعكس إيجاباً على الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية (Russo، 2025).

- المنطلقات النظرية الداعمة للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على عدد من المنطلقات النظرية التي تشكل الأساس الفكري لتفسير العلاقة بين متغيراتها. ويأتي في مقدمتها نظرية النظم (Systems Theory)، التي تنظر إلى المؤسسة بوصفها نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة عناصر مترابطة يؤثر كل منها في الآخر، ومن ثم فإن كفاءة إدارة المخاطر تعتمد على تكاملها مع إدارة الأصول لتحقيق مخرجات تتمثل في استمرارية الأعمال. كما تستند الدراسة إلى النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV)، التي تؤكد أن الأصول والقدرات التنظيمية تمثل موارد استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إذا أُديرَت بكفاءة مع مراعاة المخاطر المرتبطة بها. كذلك تستند إلى نظرية المرونة التنظيمية (Organizational Resilience Theory)، التي تفسر قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات والأزمات من خلال تعزيز الجاهزية، وإدارة المخاطر، والمحافظة على الأصول الحيوية، بما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية وتحقيق الاستدامة طويلة الأجل.

وتشكل هذه المنطلقات النظرية مجتمعة إطاراً فكرياً متكاملًا للدراسة، إذ تفسر الكيفية التي يؤدي بها التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية، بما يدعم قدرتها على مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (Supriadi, 2017).

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بصورة علمية وموضوعية. وتقوم المنهجية الكمية على جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات مقننة، ثم تحليلها إحصائيًا للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات وقياس حجم تأثيرها، بما يسمح باستخلاص نتائج قابلة للتعميم بدرجة عالية من الدقة والموضوعية. وتُعد هذه المنهجية مناسبة للدراسات التي تهدف إلى قياس أثر متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، وهو ما يتوافق مع طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر تكامل إدارتي المخاطر والأصول باعتباره المتغير المستقل في استمرارية الأعمال باعتباره المتغير التابع داخل المنشآت الصناعية.

ويستند اختيار المنهجية الكمية إلى قدرتها على توفير بيانات كمية دقيقة يمكن معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يتيح قياس مستويات المتغيرات محل الدراسة، واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات السببية والارتباطية بينها، فضلًا عن إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في ضوء الأساليب العلمية الخاصة باختيار العينات وتحليل البيانات. كما تتميز المنهجية الكمية بدرجة مرتفعة من الموضوعية، إذ تعتمد على أدوات قياس موحدة تقلل من تأثير الأحكام الشخصية للباحث، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج ودقتها، ويساعد في تقديم استنتاجات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المنشآت الصناعية.

ومن ناحية أخرى، تتناسب المنهجية الكمية مع طبيعة البيئة الصناعية التي تعتمد في معظم عملياتها الإدارية على المؤشرات الرقمية ومقاييس الأداء، حيث تسمح بقياس درجة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، ومستوى إدارة الأصول، ومدى تكاملهما، إضافة إلى قياس مستوى استمرارية الأعمال باستخدام مؤشرات كمية قابلة للتحليل والمقارنة. كما تتيح هذه المنهجية إمكانية دراسة العلاقات بين المتغيرات من خلال نماذج إحصائية متقدمة تساعد في تفسير حجم

التأثير الذي يمارسه التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول في تعزيز قدرة المنشآت الصناعية على مواجهة المخاطر والمحافظة على استدامة عملياتها التشغيلية.

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تعتمد الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Design) ضمن إطار المنهجية الكمية، حيث يجمع هذا التصميم بين وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويهدف الجانب الوصفي إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المخاطر وإدارة الأصول ومستوى استمرارية الأعمال في المنشآت الصناعية، من خلال قياس آراء أفراد العينة حول الممارسات الإدارية المتبعة داخل مؤسساتهم، بينما يركز الجانب التحليلي على اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول في استمرارية الأعمال، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويُعد هذا التصميم من أكثر التصميمات استخدامًا في الدراسات الإدارية؛ نظرًا لقدرته على الجمع بين الوصف الدقيق للواقع وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، دون التدخل في بيئة الدراسة أو التأثير في سلوك أفرادها. كما يسمح بتقديم تفسير علمي للنتائج المستخلصة، وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة، بما يساهم في بناء تصور متكامل حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المنشآت الصناعية لتعزيز استمرارية الأعمال.

- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنشآت الصناعية، وبصفة خاصة القيادات الإدارية، ومديري إدارات المخاطر، ومديري الأصول، ومديري التشغيل، ومديري الجودة، والمشرفين، وغيرهم من الموظفين الذين ترتبط طبيعة أعمالهم بإدارة المخاطر أو إدارة الأصول أو استمرارية الأعمال، وذلك لامتلاكهم المعرفة والخبرة اللازمة للإجابة عن محاور الدراسة.

أما عينة الدراسة، فسيتم اختيارها باستخدام إحدى أساليب العينات الاحتمالية المناسبة، مثل العينة العشوائية البسيطة أو العينة العشوائية الطبقية وفقًا لطبيعة مجتمع الدراسة وحجمه، وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل المنشآت الصناعية. ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أكبر قدر من الموضوعية وتقليل احتمالات التحيز في اختيار الباحثين، بما يساهم في زيادة إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأصلي. كما سيتم تحديد حجم

العينة وفقاً للأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسات الكمية، بما يضمن توافر عدد كافٍ من الاستجابات لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات بدقة.

- إجراءات جمع البيانات

ستتم عملية جمع البيانات وفق خطوات منهجية منظمة تبدأ بتصميم أداة الدراسة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية وملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. وبعد ذلك سيتم تنفيذ دراسة استطلاعية للتأكد من وضوح الأداة وإمكانية تطبيقها، يليها توزيعها على أفراد العينة المستهدفة سواء بصورة ورقية أو إلكترونية بحسب طبيعة المنشآت الصناعية وإجراءاتها التنظيمية.

وبعد الانتهاء من جمع الاستبانات، سيتم مراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، مع استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة. ثم تُرمز البيانات وتُدخل إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة تمهيداً لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، مع الالتزام بمبادئ السرية والخصوصية والمحافظة على بيانات المشاركين واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

- طرق تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة الكمية وأهدافها. ففي المرحلة الأولى ستُستخدم الإحصاءات الوصفية، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وقياس مستويات متغيرات الدراسة. أما في المرحلة الثانية، فسيتم استخدام الإحصاءات الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال معاملات الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار لقياس أثر تكامل إدارة المخاطر والأصول في استمرارية الأعمال، بالإضافة إلى اختبارات الدلالة الإحصائية المناسبة للتحقق من معنوية النتائج عند مستوى دلالة معتمد. كما سيتم التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من خلال اختبار الصدق والثبات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يضمن جودة البيانات ودقة النتائج المستخلصة، ويسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أدوات الدراسة

نظرًا لاعتماد الدراسة على المنهجية الكمية، فإن الاستبانة (Questionnaire) تمثل الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لما تتميز به من قدرتها على جمع قدر كبير من البيانات في فترة زمنية مناسبة، وإمكانية تطبيقها على أعداد كبيرة من المبحوثين، فضلاً عن سهولة ترميز بياناتها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية. وقد صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، مع مراعاة أن تكون فقراتها واضحة ومباشرة وقادرة على قياس أبعاد تكامل إدارة المخاطر، وإدارة الأصول، واستمرارية الأعمال بصورة دقيقة.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين: يختص القسم الأول بجمع البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، بما يساعد في وصف خصائص عينة الدراسة. أما القسم الثاني فيتضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، بما يسمح بقياس اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسات إدارة المخاطر، وإدارة الأصول، ومستوى التكامل بينهما، وأثر ذلك في استمرارية الأعمال. كما ستخضع الاستبانة لاختبارات الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي للتأكد من صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة، إضافة إلى اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساق فقراتها وموثوقية نتائجها، بما يضمن أن البيانات المتحصلة منها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والاعتمادية، وتصلح لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واستخلاص النتائج العلمية للدراسة.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة من الناحية البشرية على العاملين في المنشآت الصناعية الذين ترتبط طبيعة أعمالهم بعمليات إدارة المخاطر وإدارة الأصول واستمرارية الأعمال، وذلك لكونهم الأكثر قدرة على تقييم واقع الممارسات الإدارية المرتبطة بمتغيرات الدراسة. وتشمل الفئات المستهدفة القيادات الإدارية العليا، ومديري إدارات المخاطر، ومديري إدارة الأصول، ومديري التشغيل، ومديري الجودة، ومديري الصيانة، ورؤساء الأقسام، إضافة إلى المشرفين والموظفين ذوي العلاقة

المباشرة بإدارة العمليات الصناعية. ويُتوقع أن تسهم آراؤهم وخبراتهم في توفير بيانات دقيقة تعكس مستوى تطبيق التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الأصول، ومدى انعكاس ذلك على استمرارية الأعمال داخل المنشآت الصناعية.

- الحدود الزمانية

تجرى الدراسة خلال العام 2026، حيث تمثل هذه الفترة الإطار الزمني لجمع البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج. ويأتي تحديد هذه الفترة نظرًا لكونها تعكس الواقع الحالي للممارسات الإدارية في المنشآت الصناعية، في ظل التطورات المتسارعة في مجالات إدارة المخاطر وإدارة الأصول، والتوسع في تطبيق الأنظمة الرقمية، وزيادة الاهتمام باستمرارية الأعمال باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة مكانيًا على المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية، نظرًا لما يشهده القطاع الصناعي السعودي من نمو متسارع في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030، وما يرافق ذلك من اهتمام متزايد بتطوير أنظمة إدارة المخاطر، وتحسين إدارة الأصول، وتعزيز جاهزية المنشآت الصناعية لاستمرارية الأعمال. كما يُعد القطاع الصناعي السعودي بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، في ضوء التوسع في تبني المعايير الدولية والممارسات الإدارية الحديثة.

المراجع

- المراجع العربية:

الغامدي, أ. ع. (2022). واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً . Retrieved from

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jrcm/ar/article/view/4970>

- المراجع الأجنبية:

Aghabegloo, M. (2024). Integrating business impact analysis and risk assessment for physical asset criticality analysis: : A framework for sustainable operations in process industries.

Retrieved from

https://dl.acm.org/doi/10.1016/j.eswa.2023.122737?__cf_chl_f_tk=mXBclp8d__XL1rWyXuQ8tXaZb0w_g3F6q_D5ATK2IUc-1782767136-1.0.1.1-BV7yLgrXFSJ3ssCmq0MntbV.lcHILYOJZ8jQy.2n8Bo

Akhamere, G. (2023). Risk Management Frameworks Strengthening Supply Chain Resilience and Ensuring Business Continuity During Global Crises. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395735170_Risk_Management_Frameworks_Strengthening_Supply_Chain_Resilience_and_Ensuring_Business_Continuity_During_Global_Crises

Arias-Aranda, D. (2026). Business Continuity Management—Identifying Relevant Processes for a Reference Model. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3417/16/7/3219>

Assibi, A. T. (2022). The Role of Enterprise Risk Management in Business Continuity and Resiliency in the Post-COVID-19 Period. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=118111>

Cinti, A. (2024). Enhancing supply chain resilience through the supply network approach. Retrieved from <https://www.emerald.com/jbim/article/40/4/858/1243915/Enhancing-supply-chain-resilience-through-the>

Gavrikova, E. (2020). Strategic Aspects of Asset Management: An Overview of Current Research. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5955>

Greenwood, L. L. (2025). Building a Strategic System for Resilience in a Risky World. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/9/805>

Hafnidah, N. (2025). Leadership succession and its impact on organizational resilience: A contingency perspective in engineering firms. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721525000171>

Kwaik, N. A. (2023). Factors Affecting Risk Management in Industrial Companies in Jordan. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/5/132>

Russo, N. (2025). An Approach to Business Continuity Self-Assessment. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-7080/13/6/242>

- Shekarabi, S. A. (2025). Supply Chain Resilience: A Critical Review of Risk Mitigation, Robust Optimisation, and Technological Solutions and Future Research Directions. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-025-00458-8>
- Shrivastava, V. K. (2024). Understanding the significance of risk management in enterprise management dynamics. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380882085_Understanding_the_significance_of_risk_management_in_enterprise_management_dynamics
- Supriadi, L. S. (2017). Business Continuity Management (BCM). Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7123772/>
- Widomski, P. (2023). Business Continuity Management BCM - Main Objectives and Components, Technologies, Training and Effectiveness. Retrieved from <https://nflo.tech/knowledge-base/business-continuity-management-bcm-main-objectives-and-components-technologies-training-and-effectiveness/>
- Xu, Y. (2024). A Multidisciplinary Review into the Evolution of Risk Concepts and Their Assessment Methods. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-9717/12/11/2449>
- Yuan, Y. (2025). The Impact of Corporate ESG Performance on Supply Chain Resilience: A Mediation Analysis Based on New Quality Productive Forces. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/10/4418>
- Yulianto, E. (2025). Strengthening resilience and performance through business continuity management: insights from central java tour operators. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-025-02285-6>
- Zambrano-Ortiz, B. (2023). Risk Management and Business Continuity Planning: An Integrated Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/404562848_Risk_Management_and_Business_Continuity_Planning_An_Integrated_Review