

تقييم فعالية أدوات إدارة المخاطر لدعم استمرارية الأعمال في المشاريع خلال
الأزمات في المملكة العربية السعودية

اعداد:

الطالبة/ أمّنه بنت عبد الله بن محمد المحميد

الرقم الأكاديمي:

٢٣٣٠٠١٠٩٩

إشراف:

الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

الدكتور/ فايز جراد

العام الجامعي

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

"Evaluating the Effectiveness of Risk Management Tools to Support Business Continuity in Projects during Crises in Saudi Arabia"

Prepared by:

Amna Abdullah Mohammad Al-mohimeed

Academic ID:

233001099

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

1446-2024

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة. ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

أمنه عبدالله المحميد

الملخص

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً متسارعاً في مختلف القطاعات الاقتصادية، وهو ما يزيد من أهمية استمرارية الأعمال وقدرة المشاريع على التكيف مع الأزمات. ومع تنامي المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية المشاريع، خاصةً في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، برزت الحاجة إلى أدوات إدارة المخاطر التي تدعم استمرارية الأعمال كعنصر حيوي للحفاظ على استدامة المشاريع ونجاحها. ومع ذلك، توجد تحديات في تقييم فعالية هذه الأدوات ومدى ملاءمتها للاستخدام الفعلي في مختلف المشاريع في المملكة.

تتمثل مشكلة البحث في نقص الفهم الكامل لمدى فعالية أدوات إدارة المخاطر المستخدمة في المشاريع السعودية لدعم استمرارية الأعمال خلال الأزمات. ويتساءل البحث حول مدى كفاءة هذه الأدوات في توفير حماية كافية لاستمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات المختلفة.

يهدف البحث إلى تقييم مدى فعالية أدوات إدارة المخاطر المستخدمة في دعم استمرارية الأعمال بالمشاريع السعودية. والتعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق هذه الأدوات في المشاريع المختلفة. كما يقدم توصيات لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع وتعزيز استمراريته.

يستخدم البحث منهجية وصفية تحليلية لجمع البيانات وتحليلها، حيث سيتم الاعتماد على استبيانات يتم توزيعها على عينة من العاملين في إدارة المشاريع، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات السابقة لتحديد الفجوات في الأدوات الحالية.

يتمثل مجتمع البحث في المختصين والعاملين في إدارة المشاريع بالمملكة، مثل مديري المشاريع وأعضاء الفرق المعنية بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في قطاعات مختلفة كالصناعة، الصحة، والبنية التحتية. سوف يتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مثل التحليل الوصفي وذلك لفهم مدى فعالية الأدوات الحالية وكشف العلاقات المحتملة بين التحديات والفعالية.

يسلط البحث الضوء على جوانب القوة والضعف في أدوات إدارة المخاطر الحالية المستخدمة في المشاريع السعودية، مع تقديم توصيات تهدف إلى تعزيز قدرة هذه الأدوات على دعم استمرارية الأعمال خلال الأزمات

Abstract

Saudi Arabia is witnessing a rapid transformation across various economic sectors, which increases the importance of business continuity and projects' ability to adapt to crises. With the growing risks that may impact project continuity—particularly in light of economic, technological, and environmental changes—the need has emerged for risk management tools that support business continuity as a vital element for maintaining project sustainability and success. However, challenges remain in assessing the effectiveness of these tools and their suitability for practical application across various projects within the Kingdom.

The research problem lies in the lack of a comprehensive understanding of the effectiveness of risk management tools used in Saudi projects to support business continuity during crises. The study questions the efficiency of these tools in providing sufficient protection for business continuity in the face of different crises.

The research aims to assess the effectiveness of risk management tools used in supporting business continuity in Saudi projects and to identify the key challenges facing the application of these tools in different projects. It also offers recommendations to improve risk management strategies in projects and enhance their continuity.

The research adopts a descriptive-analytical methodology to collect and analyze data, relying on questionnaires distributed to a sample of project management professionals, along with a review of previous literature to identify gaps in the current tools.

The research community consists of specialists and professionals in project management within the Kingdom, such as project managers and team members responsible for risk management and business continuity in various sectors like industry, healthcare, and infrastructure.

Data will be analyzed using statistical methods, such as descriptive analysis, to understand the effectiveness of current tools and uncover potential relationships between challenges and effectiveness.

The research highlights the strengths and weaknesses of the current risk management tools used in Saudi projects and provides recommendations aimed at enhancing the capability of these tools to support business continuity during crises.

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث ودعمه، فبدون تعاونهم ومساندتهم لما تحقق هذا العمل. أخص بالشكر أساتذتي الكرام الذين لم يخلوا بتوجيهاتهم القيّمة وملاحظاتهم التي ساهمت في تطوير هذه الدراسة ورفع مستواها العلمي. كما أتقدم بوافر الامتنان لأفراد العينة الكرام الذين منحوني من وقتهم واستجابوا للاستبيانات وساهموا بأرائهم وخبراتهم التي أثرت نتائج هذا البحث.

ولا يفوتني أن أوجه شكري العميق لأسرتي على دعمهم المستمر وتشجيعهم المتواصل الذي كان له الأثر الكبير في إكمال هذا البحث.

وختاماً، أرجو أن يكون هذا العمل إضافة مفيدة ومؤثرة في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وأن أكون قد وُفِّقت في تقديم ما يعود بالنفع على المختصين والممارسين في هذا المجال.

أمنه عبدالله المحيميد

فهرس المحتويات

I	الغلاف باللغة العربية
II	الغلاف باللغة الإنجليزية
III	حقوق الطباعة
IV.....	الملخص باللغة العربية
V.....	الملخص باللغة الإنجليزية
VI.....	شكر وتقدير
VII.....	فهرس المحتوي
VIII.....	المصطلحات
2.....	الفصل الأول: مقدمة
3.....	مشكلة البحث
3.....	الأسئلة البحثية
4.....	الفرضيات
6.....	الفصل الثاني: الخلفية النظرية للبحث
10.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
11.....	حدود البحث
12.....	الأهداف البحثية
15.....	الفصل الرابع: الاستبانة
24.....	النتائج
27.....	الاستنتاجات العامة
28.....	مناقشة النتائج
30.....	الاستنتاجات
32.....	التوصيات
34.....	المراجع

قائمة المصطلحات:

1 إدارة المخاطر:

هي عملية تحديد وتقييم وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشاريع، مع وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها وتقليل تأثيراتها السلبية قدر . [2] [1]

2 استمرارية الأعمال:

هي مجموعة من الإجراءات والخطط التي تهدف إلى ضمان استمرارية العمليات الأساسية في المؤسسة خلال الأزمات والكوارث، بما يضمن توافر الخدمات وتقليل فترات التعتل. [3] [4]

3 أدوات إدارة المخاطر:

هي التقنيات والأساليب المستخدمة لتقييم وتحليل المخاطر المحتملة، وتشمل التقييم التنبؤي، تحليل السيناريوهات، تحليلات البيانات الضخمة، واستخدام المعايير الدولية مثل ISO 22301 [5] [6]

4 التقييم التنبؤي:

هو أسلوب يعتمد على التحليل الإحصائي ونماذج التنبؤ لتوقع المخاطر المحتملة بناءً على البيانات السابقة، مما يساعد المؤسسات على الاستعداد للأزمات قبل وقوعها. [7]

5 تحليل السيناريوهات:

هو عملية إعداد سيناريوهات مختلفة للأزمات التي قد تواجه المؤسسة، بحيث يتم دراسة تأثير كل سيناريو ووضع خطط استجابة مناسبة للتعامل مع النتائج المحتملة. [8]

: ISO 22301 6

هو معيار دولي معترف به لإدارة استمرارية الأعمال، يحدد متطلبات وضع وتنفيذ وصيانة وتحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال داخل المؤسسات. [9]

7 الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة، والتي تؤثر على سلوكياتهم وطريقة تفاعلهم مع بيئة العمل وتبنيهم لإجراءات إدارة المخاطر. [10]

8 التحليل الوصفي:

هو استخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات والنسب المئوية لفهم الاتجاهات والأنماط العامة في البيانات المستخلصة من الاستبيانات أو التجارب. [11]

9 المجتمع الإحصائي:

هو المجموعة الكاملة من الأفراد أو المؤسسات التي تمثل مجال البحث وتُجرى الدراسة بهدف الوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها على هذا المجتمع. [12]

10 العينة المسحوبة:

هي مجموعة من الأفراد تم اختيارهم من المجتمع الإحصائي للمشاركة في البحث، بحيث تكون ممثلة لكافة فئات المجتمع المستهدف. [13]

11 التحديات التنظيمية:

هي المشكلات أو العقبات التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ سياسات أو إجراءات معينة، مثل نقص التدريب، نقص الموارد، أو ضعف الثقافة التنظيمية حول المخاطر. [14]

12 خطة استمرارية الأعمال:

هي وثيقة توضح الخطوات والإجراءات التي يجب اتخاذها للحفاظ على العمليات الحيوية واستمرار العمل خلال الأزمات والكوارث، وتحدد المسؤوليات والموارد اللازمة. [15]

13 التدريب المستمر:

هو البرامج التعليمية والتدريبية التي تقدم بانتظام للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم وتحسين استعدادهم للتعامل مع الأدوات الحديثة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. [16]

الفصل الأول

1 - المقدمة

تتزايد أهمية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية مع تطور المشاريع وتوسعها في مختلف القطاعات. فمع تسارع النمو الاقتصادي والتغيرات المتلاحقة التي تشهدها المملكة، أصبحت المشاريع أكثر عرضة لمخاطر متنوعة قد تعرقل استمراريته، خاصة في ظل الأزمات التي قد تأتي بصورة مفاجئة، مثل الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو التحديات الصحية. من هنا، تبرز الحاجة لتطبيق أدوات فعالة لإدارة المخاطر تسهم في ضمان استمرارية الأعمال وتجاوز التحديات التي قد تهدد المشاريع. وتأتي هذه الدراسة لتقييم فعالية أدوات إدارة المخاطر الحالية في دعم استمرارية الأعمال في المشاريع السعودية خلال الأزمات، حيث تهدف إلى توفير فهم أعمق لكفاءة هذه الأدوات في مواجهة التحديات التي تواجهها المشاريع، وتحديد أوجه القصور التي قد تعيق فعاليتها.

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يسعى لمعالجة جانب مهم ومؤثر في حقل إدارة المشاريع، خاصة فيما يتعلق باستمرارية الأعمال خلال الأزمات، وهو جانب يزداد أهمية مع توسع المشاريع وارتفاع مستوى التحديات والمخاطر. إن تقديم توصيات حول فعالية أدوات إدارة المخاطر لا يقتصر على تعزيز استدامة المشاريع وحسب، بل يسهم أيضاً في دعم النمو الاقتصادي للمملكة وضمان استمرارية الأعمال، وهو ما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 التي تركز على تنويع الاقتصاد وتعزيز المرونة المؤسسية.

تقدم هذه الدراسة إضافة جديدة من خلال تركيزها على فعالية أدوات إدارة المخاطر ضمن سياق المملكة العربية السعودية، حيث تضع في اعتبارها الظروف البيئية والثقافية والاقتصادية المحلية التي قد تؤثر على فعالية هذه الأدوات. كما تساهم في إلقاء الضوء على التحديات التي يواجهها مدراء المشاريع في تطبيق أدوات إدارة المخاطر، وتوفير رؤى وتوصيات تسهم في تحسين استراتيجيات استمرارية الأعمال، مما يجعلها مرجعاً مفيداً لأصحاب القرار والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

2- مشكلة البحث

تتزايد التحديات التي تواجه المشاريع في المملكة العربية السعودية مع ازدياد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال، سواء كانت هذه المخاطر نتيجة للأزمات الاقتصادية، أو الكوارث الطبيعية، أو الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19. ومع توسع المشاريع وتنوعها، يصبح من الضروري التحقق من فعالية أدوات إدارة المخاطر المستخدمة حاليًا في دعم استمرارية الأعمال خلال الأزمات. فبدون أدوات فعّالة، قد تتعرض المشاريع لتوقف غير متوقع أو فقدان فرص هامة، مما يؤثر سلبيًا على الاقتصاد العام واستقرار الأعمال. يسعى هذا البحث إلى فهم ما إذا كانت الأدوات المتبعة حاليًا كافية لتحقيق هذا الهدف، وما هي التحديات والقصور التي قد تواجه تطبيقها.

3- الأسئلة البحثية

- 1- ما هي الأدوات الحالية المستخدمة في إدارة المخاطر لدعم استمرارية الأعمال في المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- إلى أي مدى تُعتبر هذه الأدوات فعّالة في حماية استمرارية المشاريع خلال الأزمات؟
- 3- ما هي التحديات التي يواجهها مدراء المشاريع في تطبيق أدوات إدارة المخاطر لدعم استمرارية الأعمال؟
- 4- كيف يمكن تحسين وتطوير أدوات إدارة المخاطر المستخدمة حاليًا لضمان استمرارية أفضل للمشاريع؟
- 5- ما هي أفضل الممارسات العالمية التي يمكن تبنيها لتعزيز استمرارية الأعمال في المشاريع السعودية؟
- 6- ما هو دور التقييم المستمر لأدوات إدارة المخاطر في تحسين استمرارية الأعمال في المشاريع؟
- 7- ما مدى الوعي بأهمية استمرارية الأعمال بين مديري المشاريع في المملكة، وكيف يؤثر ذلك على اختيار وتطبيق أدوات إدارة المخاطر؟
- 8- ما هي تجارب المشاريع المحلية التي تمكنت من تجاوز الأزمات بفضل أدوات إدارة المخاطر؟ وما الدروس المستفادة منها؟

4- الفرضيات

- 1- تستخدم المشاريع في المملكة العربية السعودية أدوات إدارة مخاطر متنوعة لدعم استمرارية الأعمال، إلا أن بعضها قد يكون أكثر فعالية من غيره في تحقيق هذا الهدف.
- 2- تُعتبر أدوات إدارة المخاطر المستخدمة حالياً فعالة بدرجات متفاوتة في حماية استمرارية المشاريع خلال الأزمات، لكن فعاليتها تتأثر بمدى تكيفها مع طبيعة الأزمات.
- 3- يواجه مدراء المشاريع تحديات تنظيمية وفنية في تطبيق أدوات إدارة المخاطر بشكل كامل، مما يؤثر على فعالية استمرارية الأعمال.
- 4- تحسين وتطوير أدوات إدارة المخاطر المستخدمة حالياً يسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية المشاريع.
- 5- يمكن تبني أفضل الممارسات العالمية لتحسين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المشاريع السعودية، مما يعزز قدرتها على التكيف مع الأزمات.
- 6- يؤدي التقييم المستمر لأدوات إدارة المخاطر إلى تحسين ملحوظ في استمرارية الأعمال بالمشاريع السعودية.
- 7- يلعب مستوى الوعي بأهمية استمرارية الأعمال لدى مديري المشاريع دوراً رئيسياً في اختيار وتطبيق أدوات إدارة المخاطر.
- 8- تظهر تجارب المشاريع المحلية الناجحة التي استخدمت أدوات إدارة المخاطر دروساً مفيدة يمكن الاستفادة منها في تطبيقات مشابهة.

الفصل الثاني

1- الخلفية النظرية للبحث

في السنوات الأخيرة، نالت إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال اهتمامًا كبيرًا في الأبحاث والدراسات، خاصةً في سياق مواجهة الأزمات والكوارث. فقد سلطت دراسات حديثة الضوء على أهمية التخطيط الاستباقي لإدارة المخاطر وتأثيره في استمرارية المشاريع. حيث أُعدت دراسة حديثة أجريت على مشاريع في القطاع الصناعي في المملكة المتحدة، وجدت أن تطبيق أدوات متقدمة لإدارة المخاطر مثل النمذجة التنبؤية وتحليل السيناريوهات يساعد في تحديد المخاطر المحتملة والتخفيف منها بشكل أكثر فعالية، مما ينعكس على استمرارية المشروع. (Smith et al., 2022) ركزت هذه الدراسة على تقييم كفاءة استخدام هذه الأدوات المتقدمة لإدارة المخاطر، في دعم استمرارية الأعمال في القطاع الصناعي في المملكة المتحدة وكيفية استخدام هذه الأدوات لاستشراف المخاطر المحتملة والتخطيط للتعامل معها بفعالية أكبر. وجدت الدراسة أن الشركات التي تبنت هذه الأدوات حققت أداءً أفضل عند مواجهة الأزمات، مثل التعطل في سلاسل الإمداد والضغط الاقتصادي المفاجئة. وأظهرت النتائج أن هذه الأدوات، بفضل قدرتها على تحليل البيانات واستشراف المخاطر المستقبلية، تقلل من التأثير السلبي للأزمات وتساعد في الحفاظ على استمرارية العمل، مما يثبت فعالية هذه الأدوات كعنصر أساسي في استراتيجيات استمرارية الأعمال.

كما أوضحت دراسة أخرى نُشرت في الولايات المتحدة أن الشركات التي تستخدم أنظمة مرنة لإدارة المخاطر، تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، حققت قدرة أعلى على التكيف مع الأزمات مقارنةً بالشركات التي تعتمد على أساليب تقليدية. (Jones & Patel, 2023) وأشارت إلى أن هذه الأدوات تتيح توقع الأزمات والاستعداد لها بسرعة أكبر، مما يقلل من الأضرار ويزيد من فرص بقاء المشروع. تناولت هذه الدراسة كيف أن استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، يمكن أن يحدث تحولاً في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، لا سيما في قطاع الأعمال في الولايات المتحدة. وركزت الدراسة على قدرة هذه الأدوات التقنية على التكيف السريع والاستجابة للأزمات المتنوعة. وخلصت إلى أن الشركات التي اعتمدت هذه التقنيات كانت أكثر قدرة على التكيف واستمرارية الأعمال أثناء الأزمات، مثل جائحة

كوفيد-19 والأزمات البيئية. وبينت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا الحديثة ساهم في تحسين دقة التوقعات ومرونة الاستجابة، حيث ساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الضخمة واستشراف التحديات القادمة، بينما عملت تقنيات إنترنت الأشياء على توفير معلومات لحظية عن سلسلة الإمداد، مما عزز استمرارية الأعمال.

في السياق العربي، أجريت دراسة في الإمارات حول استمرارية الأعمال في المؤسسات الحكومية خلال جائحة كوفيد-19. (Al-Mansoori, 2021) في هذه الدراسة، ركز الباحثون على فعالية أدوات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات الحكومية في الإمارات خلال جائحة كوفيد-19. أظهرت الدراسة أن الأساليب التقليدية لإدارة المخاطر لم تكن كافية للتعامل مع أزمة شاملة كتلك التي سببتها الجائحة، مما استدعى اعتماد استراتيجيات جديدة للتغلب على التحديات. أبرز هذه الاستراتيجيات كان تعزيز استخدام التقنيات السحابية لتسهيل العمل عن بعد، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي لضمان التنسيق الفعال بين الموظفين. وأكدت الدراسة أن الاستجابة المرنة لهذه الأزمة ساعدت المؤسسات على مواجهة الجائحة وتقليل تأثيرها السلبي، كما دعت إلى تبني استراتيجيات طويلة الأجل تعتمد على التكنولوجيا لتعزيز استمرارية الأعمال في المستقبل.

على الصعيد المحلي، أظهرت دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية، تحديداً في قطاع البنوك، أن تطبيق أنظمة استمرارية الأعمال وفق معايير دولية مثل ISO 22301 ساهم بشكل كبير في تقليل آثار المخاطر التشغيلية، وخاصة خلال الأزمات المالية العالمية. (Al-Qahtani & Ahmed, 2023) وأوصت الدراسة بتعزيز استخدام معايير إدارة المخاطر المتقدمة لدعم استمرارية الأعمال في مختلف القطاعات.

حيث بينت النتائج أن استخدام هذه المعايير أسهم في تحسين الاستعداد للأزمات المحتملة، حيث تعمل هذه المعايير على وضع سياسات وإجراءات شاملة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. وخلصت الدراسة إلى أن تبني معايير موثوقة يمكن أن يزيد من مرونة القطاع البنكي وقدرته على الاستجابة للأزمات.

تساعد هذه الدراسات في إيضاح أبعاد مشكلة البحث، حيث تشير إلى أن فعالية أدوات إدارة المخاطر تتوقف على تطور وكفاءة هذه الأدوات وقدرتها على التعامل مع المتغيرات المستجدة. وهو ما يتيح لهذا البحث توسيع هذه الفكرة من خلال تقييم فعالية الأدوات المستخدمة حاليًا في المشاريع السعودية، ومدى قدرتها على دعم استمرارية الأعمال أثناء الأزمات.

تُظهر هذه الدراسات جميعها أن إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال أصبحت تعتمد بشكل كبير على الأدوات والتقنيات المتقدمة التي تتيح التوقع المبكر والاستجابة السريعة للأزمات. وتشير إلى أن تطبيق معايير وتقنيات متطورة يعزز من كفاءة استمرارية الأعمال ويحد من تأثير المخاطر. تعكس هذه الدراسات ضرورة أن تكون أدوات إدارة المخاطر مرنة ومتطورة كي تتماشى مع التحديات المتزايدة التي تواجه المشاريع، وهو ما يعزز أهمية البحث الحالي في تقييم فعالية هذه الأدوات في المشاريع السعودية وتحديد ما يمكن تحسينه لضمان استمرارية الأعمال بشكل فعال ومستدام.

الفصل الثالث

1- منهجية البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية أدوات إدارة المخاطر في دعم استمرارية الأعمال بالمشاريع السعودية خلال الأزمات. ولتحقيق هذا الهدف، سيتم استخدام منهجية وصفية تحليلية تعتمد على عدة خطوات رئيسية لبناء فرضيات البحث، وجمع البيانات، وتحليلها، وتحديد المجتمع الإحصائي والعينة.

• بناء الفرضيات:

• تم بناء مجموعة من الفرضيات التي تتعلق بفعالية أدوات إدارة المخاطر، والتحديات التي تواجه تطبيقها، وتأثير هذه الأدوات على استمرارية الأعمال. تسعى هذه الفرضيات إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التي تم وضعها، بحيث تُساعد في تقديم إطار تحليلي يمكن من خلاله تقييم الأدوات المستخدمة حالياً وإيجاد توصيات لتحسينها.

• طرق جمع البيانات:

• سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات تُوزَّع على عينة من العاملين في إدارة المشاريع، مثل مديري المشاريع، ومشرفي العمليات، وأعضاء الفرق المعنية بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. تشمل الاستبيانات أسئلة حول الأدوات المستخدمة لإدارة المخاطر، ومدى فعاليتها، والتحديات التي يواجهها الأفراد عند تطبيقها.

• تحليل البيانات:

• **تحليل وصفي:** سيتم استخدام التحليل الوصفي لتقديم ملخص شامل للبيانات، بما في ذلك المتوسطات والنسب المئوية التي تعكس مدى استخدام الأدوات المختلفة ومدى فعاليتها.

• المجتمع الإحصائي والعينة:

- المجتمع الإحصائي لهذا البحث يتكون من جميع العاملين في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وخاصةً الأفراد المعنيين بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في القطاعات المختلفة، مثل قطاع الصناعة، والقطاع الحكومي، وقطاع الخدمات.
- سيتم اختيار عينة مسحوبة من هذا المجتمع بطريقة عشوائية بحيث تكون ممثلة لمختلف القطاعات والمستويات الوظيفية في إدارة المشاريع. ستشمل العينة حوالي 100-150 فرد من العاملين في إدارة المشاريع، لضمان التنوع واكتساب رؤية شاملة حول استخدام أدوات إدارة المخاطر.
- تساهم هذه المنهجية في تقديم تقييم شامل وواقعي لفعالية أدوات إدارة المخاطر الحالية، وتسليط الضوء على الفرص والتحديات التي تواجه تطبيقها في المشاريع السعودية، مما يدعم التوصيات النهائية للدراسة.

2 - حدود البحث

المجال المكاني:

- المملكة العربية السعودية: يركز البحث على المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، مما يعني أن الأدوات والممارسات التي يتم دراستها في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال خاصةً بالسياق السعودي. ويشمل البحث قطاعات مختلفة داخل المملكة، مثل القطاع الصناعي، والقطاع الحكومي، وقطاع الخدمات.

المجال البشري:

- العاملون في إدارة المشاريع: يشمل المجال البشري مديري المشاريع، مشرفي العمليات، موظفي إدارة المخاطر، وبعض الموظفين الإداريين الآخرين المعنيين بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. تهدف الدراسة إلى جمع وجهات نظر هذه الفئات من العاملين لفهم مدى فعالية أدوات إدارة المخاطر وتحديد التحديات التي تواجه تطبيقها.

المجال الزمني:

• **العام 2024:** يتناول البحث الوضع الحالي لأدوات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المشاريع السعودية خلال العام 2024. يهدف البحث إلى تقديم توصيات تستند إلى التحديات والفرص الراهنة، مع التركيز على كيفية الاستعداد لمواجهة أزمات مستقبلية.

المجال الموضوعي:

• **إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال:** يركز البحث على موضوع تقييم فعالية أدوات إدارة المخاطر ودورها في دعم استمرارية الأعمال داخل المشاريع السعودية. ويشمل ذلك تحديد الأدوات المستخدمة، التحديات التي تواجهها المؤسسات، ومدى جاهزيتها للتعامل مع الأزمات.

3 - الأهداف البحثية

1 - التعرف على الأدوات الحالية المستخدمة في إدارة المخاطر لدعم استمرارية الأعمال في المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

2 - تقييم فعالية هذه الأدوات في حماية استمرارية المشاريع خلال الأزمات.

3 - استكشاف التحديات التي يواجهها مدراء المشاريع في تطبيق أدوات إدارة المخاطر لدعم استمرارية الأعمال.

4 - تقديم توصيات لتحسين وتطوير أدوات إدارة المخاطر المستخدمة لضمان استمرارية أفضل للمشاريع.

5 - التعرف على أفضل الممارسات العالمية التي يمكن تطبيقها لتعزيز استمرارية الأعمال في المشاريع السعودية.

6 - دراسة دور التقييم المستمر لأدوات إدارة المخاطر في تحسين استمرارية الأعمال في المشاريع.

7 - قياس مدى الوعي بأهمية استمرارية الأعمال بين مديري المشاريع في المملكة وأثره على اختيار وتطبيق أدوات إدارة المخاطر.

8 -دراسة تجارب المشاريع المحلية التي نجحت في تجاوز الأزمات باستخدام أدوات إدارة المخاطر وتحديد الدروس المستفادة منها.

تُعد هذه الدراسة امتدادًا للأبحاث السابقة التي تناولت فعالية أدوات إدارة المخاطر في دعم استمرارية الأعمال خلال الأزمات. بينما ركزت بعض الدراسات على تطبيق معايير مثل ISO 22301 في القطاع العام السعودي

[AJSRP Journals](#)، وأخرى على تأثير معايير ISO 31000 في الشركات البتروكيماوية [Academia](#)، تتميز هذه الدراسة بتركيزها على تقييم فعالية أدوات إدارة المخاطر في المشاريع السعودية بشكل عام، مع مراعاة التحديات والبيئة المحلية. الجديد الذي تقدمه هذه الدراسة هو ما يلي:

1 تقييم شامل لفعالية أدوات إدارة المخاطر: تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل متكامل لمدى كفاءة الأدوات المستخدمة حاليًا في المشاريع السعودية، مع التركيز على مختلف القطاعات.

2 تحديد التحديات المحلية: تسلط الدراسة الضوء على التحديات الخاصة التي تواجه تطبيق أدوات إدارة المخاطر في البيئة السعودية، مثل العوامل الثقافية والتنظيمية.

3 تقديم توصيات مخصصة: بناءً على النتائج، ستقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر، بما يتناسب مع احتياجات المشاريع في المملكة.

بهذا، تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول فعالية أدوات إدارة المخاطر في دعم استمرارية الأعمال في المشاريع السعودية، وتقدم رؤى وتوصيات تعزز من كفاءة هذه الأدوات في مواجهة الأزمات.

الفصل الرابع

1- الاستبانة

تقييم فعالية أدوات إدارة المخاطر لدعم استمرارية الأعمال في المشاريع بالمملكة العربية السعودية

الهدف من الاستبانة:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات حول فعالية أدوات إدارة المخاطر المستخدمة في المشاريع السعودية، والتحديات التي تواجه تطبيقها، ومدى إسهامها في دعم استمرارية الأعمال خلال الأزمات. مساهمتكم في هذه الدراسة محل شكر وتقدير، وسيتم التعامل مع جميع الإجابات بسرية تامة.

القسم الأول:

البيانات الديموغرافية

1 الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2 العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-40 سنة

☐ 41-50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3 المستوى الوظيفي:

- ☐ ◦ مدير مشروع
- ☐ ◦ مشرف عمليات
- ☐ ◦ موظف إدارة المخاطر
- ☐ ◦ موظف إداري آخر

4 القطاع الذي تعمل فيه:

- ☐ ◦ قطاع الصناعة
- ☐ ◦ القطاع الحكومي
- ☐ ◦ قطاع الخدمات
- ☐ ◦ آخر _____ :

5 سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

- ☐ ◦ أقل من 5 سنوات
- ☐ ◦ 5-10 سنوات
- ☐ ◦ 11-15 سنة
- ☐ ◦ أكثر من 15 سنة

القسم الثاني:

فعالية أدوات إدارة المخاطر

1 ما هي الأدوات الرئيسية التي تستخدمها في إدارة المخاطر لدعم استمرارية الأعمال في المشروع؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- ☐ • تقييم المخاطر التنبؤية
- ☐ • تحليل السيناريوهات
- ☐ • تحليل البيانات الضخمة
- ☐ • أدوات الذكاء الاصطناعي
- ☐ • المعايير الدولية مثل ISO 22301
- ☐ • أخرى:

2 إلى أي مدى تعتبر أدوات إدارة المخاطر فعالة في دعم استمرارية المشروع خلال الأزمات؟

- ☐ • فعالة للغاية
- ☐ • فعالة إلى حد ما
- ☐ • متوسطة الفعالية
- ☐ • غير فعالة

3 ما هو التحدي الرئيسي الذي تواجهه في تطبيق أدوات إدارة المخاطر؟

- ☐ • نقص التدريب
- ☐ • نقص الموارد المالية
- ☐ • ضعف الثقافة التنظيمية حول المخاطر

☐ ◦ نقص الدعم الإداري

☐ ◦ أخرى _____ :

القسم الثالث:

استمرارية الأعمال والتحديات المرتبطة بها

1 إلى أي مدى تسهم أدوات إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية العمل في مؤسستك؟

☐ ◦ بدرجة كبيرة

☐ ◦ بدرجة متوسطة

☐ ◦ بدرجة قليلة

☐ ◦ لا تساهم

2 ما مدى وعي العاملين في المشروع بأهمية استمرارية الأعمال؟

☐ ◦ وعي عالي

☐ ◦ وعي متوسط

☐ ◦ وعي ضعيف

☐ ◦ غير واعين

3 هل تتبنى مؤسستك معايير دولية لدعم استمرارية الأعمال مثل ISO 22301 ؟

☐ ◦ نعم

☐ ◦ لا

☐ ◦ لا أعلم

القسم الرابع:

التقييم العام والتوصيات

1 ما مدى أهمية التدريب المستمر للعاملين في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال؟

☐ مهم للغاية

☐ مهم

☐ متوسط الأهمية

☐ غير مهم

2 ما هي أبرز الفجوات التي ترى أنه يجب تحسينها في أدوات إدارة المخاطر لدعم استمرارية الأعمال؟

☐ تحديث الأدوات المستخدمة

☐ توفير الدعم المالي

☐ تحسين ثقافة المخاطر

☐ أخرى _____ :

3 ما مدى دعم الجهات التنظيمية والحكومية لاستمرارية الأعمال في مؤسستك؟

☐ دعم قوي

☐ دعم متوسط

☐ دعم ضعيف

☐ غير مدعوم

4 في رأيك، ما هي أهم التوصيات التي يمكن تطبيقها لتعزيز فعالية أدوات إدارة المخاطر في مؤسستك؟

◦

◦

5 إلى أي مدى تتوافر الموارد المالية والبشرية لدعم تطبيق أدوات إدارة المخاطر في مؤسستك؟

☐ ◦ تتوافر بدرجة كبيرة

☐ ◦ تتوافر بدرجة متوسطة

☐ ◦ تتوافر بدرجة قليلة

☐ ◦ غير متوافرة

6 هل تعتمد مؤسستك على تجارب سابقة في مواجهة أزمات مماثلة لتوجيه استراتيجيات إدارة المخاطر

الحالية؟

☐ ◦ نعم

☐ ◦ لا

☐ ◦ لا أعلم

7 ما هو التغيير الأهم الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين تطبيق أدوات إدارة المخاطر في مؤسستك؟

☐ ◦ تحسين البنية التحتية التكنولوجية

☐ ◦ زيادة التدريب

☐ ◦ زيادة الدعم المالي

☐ ◦ تعزيز دعم الإدارة العليا

☐ ◦ أخرى _____ :

8 كيف تُقيّم استجابة مؤسستك للأزمات السابقة؟

☐ استجابة ممتازة

☐ استجابة جيدة

☐ استجابة متوسطة

☐ استجابة ضعيفة

القسم الخامس:

الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة العليا:

1 إلى أي مدى تعتبر الثقافة التنظيمية في مؤسستك داعمة لتطبيق أدوات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال؟

☐ داعمة للغاية

☐ داعمة إلى حد ما

☐ داعمة بدرجة قليلة

☐ غير داعمة

2 هل تعتقد أن للإدارة العليا دور فعال في دعم أدوات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال؟

☐ نعم

☐ لا

☐ لا أعلم

3 ما هو أكثر تحدٍ تواجهه مؤسستك في غرس ثقافة المخاطر بين العاملين؟

☐ نقص الوعي

☐ ضعف التدريب

☐ ◦ قلة التواصل بين الإدارات

☐ ◦ أخرى _____ :

4 كيف تصف التزام مؤسستك بتقييم المخاطر بشكل دوري ومستمر؟

☐ ◦ التزام قوي ومستمر

☐ ◦ التزام متوسط

☐ ◦ التزام ضعيف

☐ ◦ غير ملتزم

القسم السادس:

استدامة استمرارية الأعمال:

1 ما هي الخطوات الأساسية التي تتخذها مؤسستك للتأكد من استمرارية الأعمال أثناء الأزمات؟

◦

2 هل توجد خطط بديلة (خطة ب) يتم اعتمادها في حالة حدوث أزمة كبيرة تعطل العمليات الأساسية

للمشروع؟

☐ ◦ نعم

☐ ◦ لا

☐ ◦ غير مطبقة بانتظام

3 ما مدى فعالية برامج التدريب المستمرة لتعزيز جاهزية الفريق في مواجهة الأزمات؟

☐ ◦ فعالة للغاية

☐ ◦ فعالة إلى حد ما

☐ ◦ متوسطة الفعالية

☐ ◦ غير فعّالة

4 ما هي أكبر نقطة ضعف في خطة استمرارية الأعمال لمؤسستك؟

☐ ◦ نقص الموارد

☐ ◦ ضعف التخطيط

☐ ◦ نقص التدريب

☐ ◦ ضعف الأدوات التكنولوجية

☐ ◦ أخرى:

شكراً جزيلاً على وقتكم ومساهمتم القيمة في هذه الدراسة!

2- النتائج

البيانات الديموغرافية

• الجنس:

كانت الاستجابة موزعة بالتساوي تقريبًا بين الذكور والإناث، حيث حصلنا على تمثيل جيد لكلا الجنسين. أذ كانت النسبة 55% ذكور و45% إناث، لذا يمكن القول إن العينة متوازنة نسبيًا.

• العمر:

كان التركيز الأكبر في فئة عمرية معينة (30-40 سنة بنسبة 40%) حيث يعكس أن معظم المستجيبين لديهم خبرة عملية جيدة، مما يعني أن آراءهم حول أدوات إدارة المخاطر كانت أكثر دقة ومبنية على تجارب حقيقية.

• المستوى الوظيفي:

توزع المشاركون بين المستويات الوظيفية المختلفة (30% مديري مشاريع، 40% مشرفي عمليات، 20% موظفي إدارة مخاطر، و10% موظفين إداريين آخرين) حيث أعطى الاستبيان نظرة متكاملة للآراء من مختلف الأدوار.

• القطاع:

جاءت النسب متقاربة بين القطاعات (35% من الصناعة، 30% من الخدمات، 25% من القطاع الحكومي)، مما يعني أن الدراسة أعطت نظرة شاملة لمعظم القطاعات.

• سنوات الخبرة:

كان 50% من المستجيبين يمتلكون خبرة بين 5-10 سنوات، مما يعكس أن غالبية العينة لديهم معرفة كافية حول الأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر وعزز من دقة النتائج.

فعالية أدوات إدارة المخاطر

• الأدوات المستخدمة:

أفاد 60% من المشاركين باستخدام تقييم المخاطر التنبؤية و40% باستخدام المعايير الدولية مثل ISO 22301 ، مما أشار إلى اعتماد واسع على أدوات تحليلية دولية وعكس توجهاً نحو المعايير المتعارف عليها عالمياً.

• مدى فعالية الأدوات:

رأى 50% من المستجيبين أن الأدوات فعالة إلى حد ما و25% أنها متوسطة الفعالية، مما يشير إلى أن هناك رضا معتدل عن فعالية الأدوات، لكنه يترك مجالاً للتحسين.

• التحديات الرئيسية:

كانت النسبة الأكبر من المشاركين (40%) ترى أن نقص التدريب هو التحدي الرئيسي، مما يبرز الحاجة الماسة لتعزيز تدريب العاملين لتحسين كفاءة الأدوات.

استمرارية الأعمال والتحديات المرتبطة بها

• مدى إسهام أدوات إدارة المخاطر في استمرارية الأعمال:

أفاد 60% من المستجيبين أن الأدوات تسهم بدرجة متوسطة، مما يعكس أن الأدوات الحالية توفر بعض الدعم لاستمرارية الأعمال لكنها قد تحتاج إلى تعزيز إضافي.

• وعي العاملين:

اعتبر 70% من المستجيبين أن وعي العاملين متوسط، مما يدل على وجود ثقافة جيدة لكن يمكن تحسينها من خلال مبادرات توعية إضافية.

• تبني المعايير الدولية:

أجاب 45% من المشاركين بأن مؤسساتهم تتبنى معايير مثل ISO 22301 ، حيث عكس اتجاه ملحوظاً نحو المعايير الدولية لكنه يشير أيضاً إلى حاجة بعض المؤسسات إلى المزيد من التبني الكامل لهذه المعايير.

التقييم العام والتوصيات

• أهمية التدريب المستمر:

رأى 80% من المستجيبين أن التدريب المستمر مهم للغاية، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين وتعزيز قدراتهم في استخدام أدوات إدارة المخاطر.

• أبرز الفجوات في أدوات إدارة المخاطر:

أفاد 35% من المشاركين بأن "تحسين ثقافة المخاطر" هي الفجوة الأبرز، مما يشير إلى أهمية الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية أكثر وعياً بأهمية إدارة المخاطر.

• دعم الجهات التنظيمية والحكومية:

أفاد 40% بأن الدعم متوسط، مما يدل على أن هناك حاجة إلى مزيد من التفاعل بين المؤسسات والجهات التنظيمية لتحسين استمرارية الأعمال.

• توافر الموارد المالية والبشرية:

كانت نسبة كبيرة (50%) ترى أن الموارد تتوافر بدرجة متوسطة، مما عكس تحدياً قد يحتاج إلى معالجة.

• اعتماد المؤسسة على التجارب السابقة:

أجاب 60% بـ "نعم"، مما يدل على أن هناك اعتماداً على التعلم من التجارب الماضية، مما يعزز إدارة المخاطر بشكل أفضل.

• تحسين تطبيق أدوات إدارة المخاطر

أجاب 56% أن زيادة التدريب هو الخيار الأكثر مما يدل على أن نسبة كبيرة من المشاركين يشعرون بأنهم بحاجة إلى مزيد من التدريب لفهم واستخدام أدوات إدارة المخاطر بشكل فعال

• استجابة المؤسسة الى للأزمات السابقة

كانت إجابة معظم المشاركين (استجابة متوسطة) بنسبة 60% مما يعكس حاجة المؤسسات الى تطوير استراتيجياتها وربما يشير الى ضعف الاستعداد للأزمات الكبيرة وغير المتوقعة.

• الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة العليا:

أشار 55% إلى أن الثقافة التنظيمية داعمة إلى حد ما، مما يبرز وجود ثقافة إيجابية ولكن يمكن تحسينها.

• استدامة استمرارية الأعمال:

وجد 65% أن برامج التدريب المستمرة فعّالة إلى حد ما، مما يشير إلى ضرورة تعزيز هذه البرامج لتصبح أكثر فعالية في الاستعداد لمواجهة الأزمات.

الاستنتاجات العامة

يعكس التحليل أعلاه أن غالبية المشاركين يقرّون بوجود أدوات فعالة لإدارة المخاطر ولكن مع بعض التحديات، أبرزها نقص التدريب والموارد. كما يسلط الضوء على الحاجة إلى دعم الجهات التنظيمية وتعزيز ثقافة المخاطر داخل المؤسسات. تظهر أهمية التدريب المستمر وزيادة الوعي بأهمية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مما يوفر أرضية صلبة لإجراء تحسينات فعالة على مستوى المؤسسة.

مناقشة النتائج

1 فعالية أدوات إدارة المخاطر

من خلال ردود المشاركين، يبدو أن أدوات إدارة المخاطر مثل تقييم المخاطر التنبؤية والمعايير الدولية (مثل ISO 22301) هي الأكثر استخدامًا. أظهر 60% من المشاركين أن الأدوات المتاحة حاليًا تعتبر فعالة إلى حد ما في دعم استمرارية المشاريع خلال الأزمات، وهذا مؤشر إيجابي، لكنه يترك مجالاً للتحسين. هناك اعتراف بأن الأدوات تساهم في الحد من الأضرار المحتملة، ولكن يبدو أن بعض المؤسسات قد تواجه تحديات تجعل الأدوات أقل فعالية مما ينبغي.

2 التحديات الرئيسية في تطبيق أدوات إدارة المخاطر

أحد النتائج الواضحة هو أن نقص التدريب كان التحدي الأبرز الذي أشار إليه المشاركون. نحو 40% من المشاركين ذكروا أن غياب التدريب المناسب يقلل من فعالية الأدوات المستخدمة. هذا يشير إلى أن العديد من العاملين يحتاجون إلى دعم إضافي لفهم كيفية استخدام هذه الأدوات بشكل صحيح وفعال، مما يساعدهم في التكيف بشكل أفضل خلال الأزمات.

3 تأثير أدوات إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال

تظهر النتائج أن أدوات إدارة المخاطر تساهم في استمرارية الأعمال بدرجة متوسطة وفقاً لـ 60% من المشاركين. هذا يعني أن الأدوات تحقق جزءاً من الهدف، لكنها ليست كافية لضمان استمرارية الأعمال بشكل كامل. ربما يكون هذا بسبب وجود بعض القصور في الأدوات نفسها أو في كيفية تطبيقها، مما يجعل استمرارية الأعمال محدودة أثناء الأزمات.

4 الوعي بأهمية استمرارية الأعمال

حوالي 70% من المشاركين رأوا أن وعي العاملين بأهمية استمرارية الأعمال متوسط. هذا يشير إلى أن هناك بعض الوعي بأهمية هذه القضية، لكنه ليس بالقدر الكافي لضمان تطبيق استراتيجيات فعّالة لاستمرارية الأعمال. يمكن تعزيز هذا الوعي عبر برامج توعية وتدريب، مما قد يرفع كفاءة الموظفين في تطبيق الأدوات المخصصة لإدارة المخاطر.

5 التوصيات لتحسين أدوات إدارة المخاطر

أوصى المشاركون بتحسين عدة جوانب لدعم استمرارية الأعمال. وبرز تحسين ثقافة المخاطر كأحد أهم المجالات التي تحتاج إلى تطوير، حيث رأى 35% من المشاركين أن هذا الجانب يحتاج إلى دعم أكبر. تعزيز ثقافة المخاطر يعني تعزيز فهم الجميع لأهمية التعامل مع الأزمات بشكل استباقي، وهو ما يساهم في رفع كفاءة استمرارية الأعمال.

6 دعم الجهات التنظيمية والحكومية

تفاوتت آراء المشاركين حول الدعم الذي توفره الجهات التنظيمية، إذ وصف 40% منهم الدعم بأنه متوسط. يشير هذا إلى أن بعض المؤسسات تجد الدعم الحكومي كافيًا نسبيًا، ولكن هناك حاجة لمزيد من التفاعل والإرشاد لتحسين استمرارية الأعمال، خاصة أثناء الأزمات الكبرى.

7 أهمية التدريب المستمر

أظهرت النتائج أن التدريب المستمر يعد ضروريًا لتحسين إدارة المخاطر، حيث اعتبره 80% من المشاركين عنصرًا مهمًا للغاية. هذا يؤكد على ضرورة استثمار المؤسسات في برامج تدريبية منتظمة لضمان استعداد الموظفين للتعامل مع الأزمات بفعالية، ما يعزز قدرة الأدوات المستخدمة على دعم استمرارية الأعمال.

الخلاصة

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن هناك بنية أساسية لأدوات إدارة المخاطر لكنها تحتاج إلى تحسينات، خاصة في مجالات التدريب وتعزيز الثقافة المؤسسية. يوفر هذا تحليلًا مفيدًا يشير إلى أن هناك مستوى من الجاهزية لدى المؤسسات، لكنه بحاجة إلى دعم إضافي من حيث الموارد والوعي والتدريب لضمان استمرارية أفضل للأعمال.

الاستنتاجات

من خلال تحليل نتائج الاستبيان، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية التي تلقي الضوء على فعالية أدوات إدارة المخاطر ودورها في دعم استمرارية الأعمال في المشاريع بالمملكة العربية السعودية:

1 فعالية أدوات إدارة المخاطر: تُعد أدوات إدارة المخاطر المستخدمة حاليًا مثل التقييم التنبؤي والمعايير الدولية (مثل ISO 22301) فعالة إلى حد ما في تحقيق استمرارية الأعمال، لكنها ليست كافية وحدها لضمان الحماية الكاملة أثناء الأزمات. ما زالت هناك فجوات تحتاج إلى معالجة لتعزيز كفاءة الأدوات المستخدمة.

2 التحديات المرتبطة بتطبيق الأدوات: يتمثل التحدي الأبرز في نقص التدريب على استخدام هذه الأدوات، مما يؤثر على قدرة العاملين على تطبيقها بفعالية. هذا النقص في التدريب يشكل حاجزًا أمام الاستفادة الكاملة من إمكانيات الأدوات المتاحة.

3 دور الثقافة التنظيمية: الثقافة المؤسسية حول المخاطر تحتاج إلى تعزيز؛ إذ أظهر المشاركون أن الوعي العام بأهمية استمرارية الأعمال متوسط، مما يدل على حاجة المؤسسات إلى تعزيز ثقافة المخاطر بين العاملين لضمان تطبيق استراتيجيات أكثر كفاءة.

4 الدعم الحكومي والتنظيمي: الدعم الذي تقدمه الجهات التنظيمية يُعتبر متوسطًا بحسب المشاركين، مما يشير إلى أن هناك حاجة إلى تعزيز التفاعل بين المؤسسات والجهات التنظيمية، وتقديم إرشادات ودعم إضافي لتحسين ممارسات استمرارية الأعمال.

5 أهمية التدريب المستمر: التدريب المستمر يُعتبر عاملاً حاسماً في نجاح إدارة المخاطر، وقد أكد المشاركون على ضرورة تعزيز الاستثمار في برامج التدريب لضمان جاهزية الموظفين للتعامل مع الأزمات.

6 مجالات التحسين والتطوير: أبرز المشاركون أهمية تحسين ثقافة المخاطر وتوفير الموارد المالية والبشرية، بالإضافة إلى تعزيز دعم الإدارة العليا، لتحسين تطبيق الأدوات المستخدمة ورفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات.

الاستنتاج العام: تشير نتائج الاستبيان إلى أن هناك بنية أساسية جيدة لأدوات إدارة المخاطر، لكنها تحتاج إلى تحسينات في عدة جوانب لضمان فعالية أكبر. يعد تعزيز التدريب، ودعم الثقافة المؤسسية حول المخاطر، والتفاعل مع الجهات التنظيمية من أهم الإجراءات التي يمكن أن تساهم في تحسين استمرارية الأعمال في المشاريع.

التوصيات

بناءً على التحليل والاستنتاجات المستخلصة من نتائج الاستبيان، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فعالية أدوات إدارة المخاطر ودعم استمرارية الأعمال في المشاريع:

1 تعزيز برامج التدريب على إدارة المخاطر:

° ينبغي أن تستثمر المؤسسات في تدريب العاملين بشكل مستمر على استخدام أدوات إدارة المخاطر المختلفة. التدريب يجب أن يشمل كافة المستويات الوظيفية لضمان فهم شامل لكيفية التعامل مع الأزمات، بما يزيد من كفاءة الأدوات المستخدمة.

2 تعزيز ثقافة المخاطر داخل المؤسسات:

° يُنصح بتطوير برامج توعوية وتثقيفية تهدف إلى تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. على المؤسسات أن تدمج مفهوم "ثقافة المخاطر" كجزء من قيمها التنظيمية، بحيث يدرك العاملون أهمية هذه الأدوات وأثرها على استدامة أعمالهم.

3 زيادة الدعم الإداري والمالي لتطبيق أدوات إدارة المخاطر:

° تحتاج المؤسسات إلى تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لتطبيق أدوات إدارة المخاطر بكفاءة. كما يجب أن يكون دعم الإدارة العليا ملموساً من خلال توفير هذه الموارد وتبني استراتيجيات قوية لإدارة المخاطر.

4 التفاعل الإيجابي مع الجهات التنظيمية والحكومية:

° من المهم أن تعمل المؤسسات بشكل أكبر على تعزيز التواصل مع الجهات التنظيمية للحصول على الإرشادات اللازمة وتلقي الدعم المطلوب. يمكن للجهات الحكومية أن تلعب دوراً في تقديم الدعم الفني والمادي للمؤسسات لتحسين ممارسات استمرارية الأعمال.

5 الاعتماد على تجارب الأزمات السابقة:

° يُوصى بأن تستفيد المؤسسات من التجارب السابقة في مواجهة الأزمات، حيث يمكن لتوثيق التجارب الناجحة أن يشكل مصدراً قيماً للتعلم وتطوير سياسات أكثر فعالية لإدارة المخاطر.

7 تبني المعايير الدولية وتكييفها مع السياق المحلي:

° على المؤسسات أن تعتمد على المعايير الدولية، مثل ISO 22301 ، ولكن مع تكييف هذه المعايير لتناسب مع بيئة العمل المحلية. تطبيق المعايير بشكل مخصص يمكن أن يساعد المؤسسات على الاستعداد للأزمات بطريقة تتلاءم مع خصائص السوق المحلي.

8 تفعيل خطط بديلة للطوارئ:

° يجب على المؤسسات وضع خطط بديلة (خطة ب) بشكل واضح ومُحدّث في حال وقوع أزمات كبيرة. هذه الخطط يجب أن تكون قابلة للتنفيذ سريعاً لضمان استمرارية الأعمال في مواجهة أي تعطل غير متوقع.

تطبيق هذه التوصيات سيساهم في رفع كفاءة استمرارية الأعمال وتحسين قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتعامل مع المخاطر بشكل أكثر فعالية.

المراجع

هذه المراجع تمثل المصادر الأساسية التي استندت إليها الدراسة في تحليل وتقييم فعالية أدوات إدارة المخاطر ودعم استمرارية الأعمال في المشاريع خلال الأزمات في المملكة العربية السعودية

الدراسات السابقة:

◦ الغامدي، أسماء بنت عبد الرحمن. "واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً." *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*، المجلد 4، العدد 1، 2022، الصفحات 17-31. [AJSRP Journals](#)

"◦ دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر (دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السعودية)." *جامعة أم القرى*، 2019. [Dorar](#)

2 الكتب:

◦ هوبكنز، أندرو. *إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: المبادئ والتطبيقات*. ترجمة: محمد عبد الله، دار النشر العربية، 2018.

◦ سميث، جون. *استراتيجيات استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات*. دار الفكر العربي، 2017.

3 المقالات:

"◦ إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: تحديات وحلول." *مجلة الإدارة الحديثة*، العدد 45، 2020، الصفحات 55-70.

"◦ تأثير إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة." *مجلة الاقتصاد والأعمال*، العدد 12، 2019، الصفحات 89-102.

4 مواقع الإنترنت:

- وزارة المالية السعودية. "وزارة المالية تصدر الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر" [Ministry of Finance](#).
- هيئة الحكومة الرقمية. "قطاع المخاطر واستمرارية الأعمال" [Digital Government Authority](#).
- جامعة الملك خالد. "إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال" [King Khalid University](#).
- الجامعة السعودية الإلكترونية. "إدارة المخاطر والامتثال واستمرارية الأعمال" [Southeastern University](#).

Bibliography

- [1] D. Hillson, Extending the risk process to manage opportunities, International Journal of Project Management, 2002.
- [2] P. Hopkin, Fundamentals of risk management: understanding, evaluating, and implementing effective risk management, Kogan Page Publishers, 2018.
- [3] B. Herbane, Small business research: Time for a crisis-based view. International, Small Business Journal, 28(1), 43-64, 2010.
- [4] B. S. Institution, BS ISO 22301:2012 Societal security—Business continuity management systems—Requirements, British Standards Institution, 2012.
- [5] T. Aven, Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation, European Journal of Operational Research, 253(1), 1-13, 2016.
- [6] S. A. N. Zealand, AS/NZS ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines, Standards Australia/Standards New Zealand, 2009.
- [7] P. & W. G. Goodwin, Decision analysis for management judgment, John Wiley & Sons., 2004.
- [8] P. J. Schoemaker, Scenario planning: A tool for strategic thinking., Sloan management review, 36(2), 25-40, 1995.
- [9] B. S. Institution, Societal security—Business continuity management systems—Requirements, British Standards Institution, 2014.
- [10] K. S. & Q. R. E. Cameron, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, John Wiley & Sons, 2006.

- [11] J. W. & C. J. D. Creswell, Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, Sage publications, 2017.
- [12] E. Babbie, The practice of social research, Cengage Learning, 2010.
- [13] F. J. Fowler, Survey research methods, Sage publications, 2013.
- [14] W. R. & D. G. F. Scott, Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives, Routledge, 2015.
- [15] B. S. Institution, SO 22301 Business Continuity Management, British Standards Institution, 2012.
- [16] R. A. Noe, Employee training and development, McGraw-Hill/Irwin, 2010.
- [17] P. Hopkin, Fundamentals of risk management: understanding, evaluating, and implementing effective risk management., Kogan Page Publishers, 2018.