



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
تخصص إدارة المخاطر

العرض المبدئي لخطة البحث

أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة
بمدينة الرياض

*The Impact of Operational Risk Management Practices on Business Continuity in Small
and Medium-Sized Enterprises in Riyadh*

إعداد الطالب	Sattam Saad Al Jurays
الرقم الجامعي	261003267
إشراف	Fayzez Jrad
العام الدراسي	2026

الرياض - المملكة العربية السعودية

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة الدراسة	3
مشكلة الدراسة	4
أهمية الدراسة	5
أهداف الدراسة	5
تساؤلات الدراسة	6
فروض الدراسة	6
الدراسات السابقة	7
التحليل النقدي للدراسات السابقة	9
الفجوة البحثية	10
المنطلقات النظرية للدراسة	10
النموذج المفاهيمي والتعريفات الإجرائية	11
المنهجية وطرق البحث	12
مجتمع وعينة الدراسة	13
أداة الدراسة	14
أساليب التحليل الإحصائي	14
أخلاقيات وحدود الدراسة وخطة التنفيذ	15
المراجع	16
ملحق: الاستبانة المقترحة	18

مقدمة الدراسة

تعمل المنشآت في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع، والاعتماد المتزايد على التقنية، وتشابك سلاسل الإمداد، وارتفاع احتمالات التعطل الناتج عن أخطاء الأفراد أو قصور الإجراءات أو فشل الأنظمة أو الأحداث الخارجية. وتندرج هذه التهديدات ضمن المخاطر التشغيلية التي قد تؤدي، عند عدم إدارتها بصورة منهجية، إلى توقف الخدمات، وزيادة التكاليف، وفقدان العملاء، والإضرار بسمعة المنشأة وقدرتها على البقاء.

وتعد إدارة المخاطر التشغيلية مدخلاً استباقياً يهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها والتواصل بشأنها. ويقدم معيار ISO 31000 إطاراً عاماً يربط إدارة المخاطر بالحوكمة والاستراتيجية والتخطيط والعمليات، بينما يقدم معيار ISO 22301 متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال الذي يساعد المنظمة على الاستعداد للاضطرابات والاستجابة لها والتعافي منها والمحافظة على تقديم المنتجات والخدمات الحرجة بالمستوى المقبول. ويُستند في ذلك إلى إصدار عام 2018 من معيار إدارة المخاطر وإصدار عام 2019 من معيار استمرارية الأعمال.

وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ إذ إن محدودية الموارد المالية والبشرية، وتركز المعرفة لدى عدد محدود من الأفراد، والاعتماد على موردين أو أنظمة رئيسية، قد تجعل أثر التعطل أكبر مقارنة بالمنشآت الكبيرة. وتؤكد دراسات (Herbane, 2010) و (Burnard and Bhamra, 2011)، و (Branicki et al., 2018)، و (Aldianto et al., 2021)، و (De Matteis et al., 2023) أن الاستعداد والتكيف والتعلم تساعد هذه المنشآت على حماية العمليات الحرجة والتعافي من الاضطرابات.

وفي السياق السعودي، تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة جزءاً محورياً من القطاع الخاص. وقد أفاد مرصد منشآت بأن عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة بلغ نحو 1.3 مليون منشأة بنهاية عام 2023، وأن منطقة الرياض استحوذت على 43.7% منها، بما يعكس الوزن الكبير للعاصمة في النشاط الاقتصادي للقطاع. كما تعتمد منشآت في تصنيف المنشآت على عدد الموظفين والإيرادات السنوية، وذلك وفق تقرير منشآت (2024).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية - بأبعاد تحديد المخاطر، وتقييمها، ومعالجتها والرقابة عليها، ومراقبتها والتواصل بشأنها - على استمرارية الأعمال - بأبعاد الاستعداد، والاستجابة، والتعافي، واستمرار الخدمات الحرجة - في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. ويتضمن العرض تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتسؤولاتها وفروضها، ثم مراجعة الدراسات السابقة والفجوة البحثية، وتوضيح الإطار النظري والمنهجية والأداة المقترحة للتحليل الميداني.

مشكلة الدراسة

رغم أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتميز بالمرونة وسرعة اتخاذ القرار، فإنها غالباً ما تعمل بموارد محدودة وأنظمة أقل نضجاً وإجراءات غير موثقة بالكامل. وقد أوضحت دراسات دولية أن عدداً كبيراً من هذه المنشآت لا يملك خططاً مكتوبة لاستمرارية الأعمال أو لا ينفذ اختبارات دورية لها، كما أن تطبيق إدارة المخاطر قد يظل رد فعل بعد وقوع الحدث بدلاً من أن يكون عملية مستمرة ومتكاملة مع الإدارة اليومية.

وأظهرت دراسة (Kato and Charoenrat, 2018) على 136 منشأة صغيرة ومتوسطة في تايلند انخفاض مستوى الاستعداد لاستمرارية الأعمال وضعف وجود الخطط المكتوبة. كما بينت دراسة (Naude and Chiweshe, 2017) أن الأطر المصممة للمنشآت الكبيرة لا يمكن اختصارها فقط وتطبيقها على المنشآت الصغيرة، بل يجب أن تكون بسيطة ومباشرة ومتلائمة مع محدودية الموارد. وأكدت دراسة (Mthiyane et al., 2022) أهمية المعلومات والحوكمة والأدوار الواضحة في تبني إدارة المخاطر بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية.

وفي المملكة العربية السعودية، تناولت دراسات سابقة جوانب من المرونة واستمرارية الأعمال، مثل خطط التعافي خلال جائحة كوفيد-19 (Nurunnabi, 2020)، وأثر قدرات تقنية المعلومات والتحليلات الضخمة على المرونة التنظيمية (Wided, 2023)، وأثر أنظمة الأمن السيبراني على المرونة والأداء المستدام (Al-Somali et al., 2024). ومع أهمية هذه الدراسات، فإنها لم تختبر بصورة مباشرة ومتكاملة أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية اليومية على استمرارية الأعمال لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

وتتمثل الفجوة العملية في عدم وضوح مستوى تطبيق المنشآت المستهدفة لممارسات تحديد المخاطر التشغيلية وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها، ومدى انعكاس ذلك على جاهزيتها للاستجابة للاضطرابات واستعادة العمليات واستمرار الخدمات الحرجة. وقد يؤدي غياب هذا الوضوح إلى توجيه الموارد نحو إجراءات متفرقة لا تحقق مستوى الاستمرارية المطلوب.

السؤال الرئيس للمشكلة

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟

صيغة إجرائية للمشكلة

تبحث الدراسة في الفجوة بين المستوى المأمول، المتمثل في وجود عملية مؤسسية متكاملة لإدارة المخاطر وخطة قابلة للتنفيذ لاستمرارية الأعمال، وبين الواقع المتوقع في بعض المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الذي قد يتسم بجزئية الممارسات، وضعف التوثيق، وعدم انتظام التحديث والاختبار. وسيتم قياس هذه الفجوة ميدانياً من خلال استبانة تستهدف أصحاب القرار والعاملين ذوي الصلة بالعمليات والمخاطر في منشآت مدينة الرياض.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية والسعودية التي تربط بين إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- اختبار نموذج يضم أربعة أبعاد لإدارة المخاطر التشغيلية وأربعة أبعاد لاستمرارية الأعمال ضمن سياق جغرافي واقتصادي محدد.
- الاستفادة من نظرية القدرات الديناميكية ومنظور المرونة التنظيمية، مع استخدام المعيارين الدوليين لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال إطارين لبناء نموذج قابل للاختبار.
- تقديم أساس لدراسات لاحقة يمكن أن تقارن بين القطاعات أو المناطق أو أحجام المنشآت المختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- توفير تشخيص لمستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت المستهدفة.
- مساعدة أصحاب المنشآت والمديرين على تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في الاستعداد والاستجابة والتعافي.
- تقديم توصيات عملية مبسطة تتناسب مع موارد المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بدلاً من تطبيق نماذج معقدة مخصصة للمنشآت الكبيرة.
- إفادة الجهات الداعمة والاستشارية في تصميم برامج تدريب وأدلة عملية تعزز مرونة القطاع واستمراره.

أهداف الدراسة

الهدف العام

قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

الأهداف الخاصة

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات تحديد المخاطر التشغيلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
2. قياس مستوى تطبيق ممارسات تقييم المخاطر التشغيلية وترتيب أولوياتها.
3. قياس مستوى تطبيق ممارسات معالجة المخاطر والصوابط التشغيلية.
4. قياس مستوى مراقبة المخاطر والتواصل والإبلاغ عن الحوادث والمؤشرات.
5. تحديد مستوى استمرارية الأعمال من حيث الاستعداد والاستجابة والتعافي واستمرار الخدمات الحرجة.
6. اختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال.
7. التعرف على الفروق في استجابات المشاركين وفق خصائص المنشأة والمشارك، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق.

تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟
3. ما أثر تحديد المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال؟
4. ما أثر تقييم المخاطر التشغيلية وترتيب أولوياتها على استمرارية الأعمال؟
5. ما أثر معالجة المخاطر والضوابط التشغيلية على استمرارية الأعمال؟
6. ما أثر مراقبة المخاطر والتواصل والإبلاغ على استمرارية الأعمال؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشاركين تعزى إلى حجم المنشأة أو القطاع أو الخبرة أو المستوى الوظيفي؟

فروض الدراسة

سُيُعمد مستوى دلالة إحصائية قدره 0.05، وُثِرَفُض الفرضية الصفرية عندما تكون القيمة الاحتمالية p أقل من 0.05 أو تساوي 0.05.

الرمز	الفرضية الصفرية H0	الفرضية البديلة H1
الرئيسية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال.	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال.
H01 / H11	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على استمرارية الأعمال.	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على استمرارية الأعمال.
H02 / H12	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على استمرارية الأعمال.	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على استمرارية الأعمال.
H03 / H13	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعالجة المخاطر والضوابط التشغيلية على استمرارية الأعمال.	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمعالجة المخاطر والضوابط التشغيلية على استمرارية الأعمال.
H04 / H14	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر والتواصل على استمرارية الأعمال.	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر والتواصل على استمرارية الأعمال.
H05 / H15	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشاركين تعزى إلى الخصائص التنظيمية أو الوظيفية.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشاركين تعزى إلى بعض الخصائص التنظيمية أو الوظيفية.

الدراسات السابقة

1. دراسة (Naude and Chiweshe (2017)

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار لإدارة المخاطر التشغيلية يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة استخدامه في تحديد المخاطر وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعتها. اعتمدت الدراسة أسلوباً استكشافياً وتحليلياً مفاهيمياً للأدبيات المنشورة، وانتهت إلى إطار يتكون من أربع خطوات: تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، ثم المراقبة والرقابة. كما شددت على أن إطار المنشآت الصغيرة والمتوسطة يجب أن يكون بسيطاً وقابلاً للتطبيق ولا يستهلك موارد كبيرة. وترتبط هذه الدراسة بالبحث الحالي في تحديد أبعاد المتغير المستقل، إلا أنها كانت مفاهيمية وفي سياق جنوب أفريقيا ولم تختبر أثر هذه الممارسات على استمرارية الأعمال في السعودية.

2. دراسة (Kato and Charoenrat (2018)

سعت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة استمرارية الأعمال واحتياجات الدعم لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تايلند. جمعت البيانات باستبانة من الإدارة العليا في 136 منشأة. أظهرت النتائج وجود خبرات سابقة مع الكوارث، مقابل انخفاض مستوى الاستعداد، ومن ذلك عدم إعداد خطة مكتوبة لاستمرارية الأعمال لدى عدد من المنشآت. كما ارتبطت الجاهزية والمعرفة والتدريب بحجم المنشأة وعمرها وخبرتها السابقة مع الأحداث. تفيد هذه الدراسة في تأكيد أهمية قياس الاستعداد والخطط المكتوبة، لكنها ركزت على الكوارث في تايلند ولم تختبر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها التفصيلية.

3. دراسة (Nurunnabi (2020)

تناولت الدراسة خطط التعافي ومرونة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية خلال جائحة كوفيد-19. استندت إلى مقابلات مع الرؤساء التنفيذيين لـ 111 منشأة من ست مناطق إدارية، وكان معظم المشاركين من الرياض. أظهرت الدراسة أهمية مراقبة التطورات، ووضع خطط طوارئ، والاستفادة من الدعم الحكومي، وتكييف استراتيجيات البقاء مع الاضطرابات. وتقدم الدراسة دليلاً محلياً على أهمية التخطيط والتعافي، إلا أنها ارتبطت بحدث استثنائي محدد واعتمدت أسلوباً نوعياً/تأملياً، بينما تقيس الدراسة الحالية العلاقة الكمية بين ممارسات تشغيلية مستمرة واستمرارية الأعمال.

الدراسات السابقة - تابع

4. دراسة (Alghamdi (2022)

بحثت الدراسة واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق ISO 22301 في القطاع العام السعودي لمواجهة الأزمات. استخدمت المعيار الدولي كأساس للقياس، وأظهرت النتائج أن بعض الجهات العامة تبنت ممارسات نظامية لاستمرارية الأعمال، مع الحاجة إلى تطوير التطبيق وتعزيز الكفاءة في مواجهة الأزمات. وتفيد هذه الدراسة في تأكيد ملاءمة ISO 22301 للبيئة السعودية، لكنها تناولت القطاع العام لا المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ولم تركز على إدارة المخاطر التشغيلية كمتغير مفسر.

5. دراسة (Mthiyane et al. (2022)

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار لإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية وتحديد العوامل الداعمة لتبني إدارة المخاطر المؤسسية. ركز الإطار على مصادر معلومات المخاطر، وحوكمة المعلومات، وأساسيات إدارة المخاطر، والركائز التنظيمية اللازمة للتطبيق. خلصت الدراسة إلى أن ضعف الإدارة الشمولية للمخاطر من أسباب تعثر المنشآت الصغيرة، وأن التطبيق يحتاج إلى أدوار واضحة ومعلومات موثوقة وثقافة داعمة. وترتبط بالبحث الحالي في ضرورة تكييف الأطر مع خصائص المنشآت محدودة الموارد.

6. دراسة (Wided (2023)

اختبرت الدراسة أثر قدرات تقنية المعلومات والتحليلات الضخمة والمرونة الاستراتيجية على المرونة التنظيمية لدى منشآت صغيرة ومتوسطة في السعودية. جُمعت البيانات بواسطة استبانة من 400 منشأة، وأظهرت النتائج أدواراً وسيطة ومعدلة لقدرات التحليلات الضخمة في تعزيز المرونة والمرونة الاستراتيجية. وتوضح الدراسة أن القدرات التنظيمية والتقنية ترتبط بالاستعداد والتكيف، إلا أنها لا تقيس بصورة مباشرة عمليات تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها، ولا تركز على استمرارية الخدمات الحرجة.

الدراسات السابقة - تابع والتحليل النقدي

7. دراسة (De Matteis et al. (2023

قدمت الدراسة مراجعة نقدية لإدارة استمرارية الأعمال والمرونة التنظيمية من منظور المنشآت الصغيرة والمتوسطة، واقترحت إطاراً مفاهيمياً يوضح الارتباط القوي بين تطبيق استمرارية الأعمال والقدرة على حماية أصحاب المصلحة والسمعة واستعادة العمليات. أكدت الدراسة أن محدودية الموارد تجعل المنشآت الصغيرة أكثر عرضة للتأثر، وأن استمرارية الأعمال عملية إدارية متكاملة وليست مجرد خطة وثائقية. وتدعم هذه النتيجة اختيار استمرارية الأعمال متغيراً تابعاً في الدراسة الحالية.

8. دراسة (Awang Ali et al. (2023

أجرت الدراسة مراجعة منهجية للأبحاث المنشورة بين 2010 و2022 حول ممارسات استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. توصلت إلى أن دعم الإدارة، والمتطلبات الخارجية، والاستعداد التنظيمي، وترسيخ ممارسات الاستمرارية داخل العمليات اليومية من أهم عوامل التطبيق. واقترحت دمج المرونة التنظيمية والأداء في إطار استمرارية الأعمال. وتفيد الدراسة في بناء أبعاد المتغير التابع، لكنها تشير أيضاً إلى حاجة الأدبيات إلى مزيد من الاختبارات الميدانية في البيئات النامية.

9. دراسة (Al-Somali et al. (2024

اختبرت الدراسة أثر أنظمة الأمن السيبراني التنظيمية على المرونة والأداء المستدام لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاعي الخدمات والتصنيع بالسعودية، باستخدام منهج كمي وعينة بلغت 394 مشاركاً. أظهرت النتائج أهمية المرونة السيبرانية والثقافة التنظيمية في تفسير الأداء. وتؤكد الدراسة وجود علاقة بين الضوابط الوقائية والمرونة والأداء في البيئة السعودية، إلا أن مجالها اقتصر على المخاطر السيبرانية، بينما تتناول الدراسة الحالية المخاطر التشغيلية الأوسع.

التحليل النقدي والمقارنة بين الدراسات

- تتفق الدراسات على أن الاستعداد المسبق، ودعم الإدارة، والتوثيق، والتدريب، والمراقبة عوامل أساسية في تقليل أثر الاضطرابات.
- اختلفت الدراسات في المنهج؛ فبعضها مفاهيمي أو مراجعة أدبيات، وبعضها نوعي، وبعضها اعتمد استبانات كمية، مما يتيح للدراسة الحالية الاستفادة من نتائجها وبناء اختبار ميداني مباشر.
- ركزت الدراسات السعودية على التعافي من الجائحة أو القدرات التقنية أو الأمن السيبراني أو القطاع العام، ولم تجمع بصورة مباشرة بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في منشآت الرياض.
- تظهر الأدبيات حاجة المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى أدوات مبسطة تتناسب مع مواردها، وهو ما ستراعيه الاستبانة والتوصيات المقترحة.

الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات الميدانية التي تقيس بصورة مباشرة أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية المتكاملة على استمرارية الأعمال لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. فعلى المستوى الموضوعي، عالجت دراسات كثيرة المرونة أو استمرارية الأعمال أو المخاطر كل على حدة، بينما تقل الدراسات التي تربط عملية إدارة المخاطر اليومية بأبعاد الاستعداد والاستجابة والتعافي واستمرار الخدمات. وعلى المستوى الجغرافي، لا تزال الأدلة الخاصة بمنشآت الرياض محدودة رغم تركّز نسبة كبيرة من منشآت المملكة في المنطقة. وعلى المستوى المنهجي، توجد حاجة إلى نموذج كمي قابل للاختبار يقدم نتائج عملية لأصحاب المنشآت والمديرين.

المنطلقات النظرية والمعارية للدراسة

1. الإطار المعياري لإدارة المخاطر وفق ISO 31000

ينظر ISO 31000 إلى إدارة المخاطر بوصفها عملية متكاملة مع الحوكمة والاستراتيجية والعمليات، وتشمل تحديد السياق، وتحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، ومعالجتها، ثم مراقبتها ومراجعتها والتواصل والتشاور بشأنها. واعتمدت الدراسة أربعة أبعاد قابلة للقياس: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر والضوابط، ومراقبة المخاطر والتواصل. ويتسق هذا البناء مع إطار COSO الصادر عام 2017 ومع معيار إدارة المخاطر ISO 31000 الصادر عام 2018.

2. الإطار المعياري لاستمرارية الأعمال وفق ISO 22301

يركز ISO 22301 على إنشاء نظام موثق يحدد احتياجات الاستمرارية، ويحلل أثر التعطل، ويضع استراتيجيات وخططاً للاستجابة والتعافي، ويختبرها ويراجعها ويحسنها باستمرار. وبناءً عليه، تقيس الدراسة استمرارية الأعمال من خلال الاستعداد، والاستجابة، والتعافي، والمحافظة على الخدمات والعمليات الحرجة، استناداً إلى معيار ISO 22301 الصادر عام 2019 ودليله الإرشادي ISO 22313 الصادر عام 2020.

3. نظرية القدرات الديناميكية ومنظور المرونة التنظيمية

تفترض نظرية القدرات الديناميكية أن قدرة المنشأة على استشعار التغيرات والتحديات، واغتنام الاستجابات المناسبة، وإعادة تهيئة الموارد والعمليات تدعم قدرتها على التكيف والاستمرار (Teece, 2007). كما توضح (Duchek, 2020) أن المرونة التنظيمية تمر بمراحل التوقع والاستعداد، والتعامل مع الحدث، ثم التكيف والتعلم. ويفترض البحث الحالي أن ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية تقوي هذه القدرات عبر اكتشاف المخاطر، وتطبيق الضوابط، ومتابعة الحوادث والتعلم منها.

النموذج المفاهيمي للدراسة

المتغير التابع: استمرارية الأعمال	العلاقة المفترضة	المتغير المستقل: ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية
(1) الاستعداد (2) الاستجابة (3) التعافي (4) استمرار الخدمات الحرجة	أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية →	(1) تحديد المخاطر (2) تقييم المخاطر (3) معالجة المخاطر والضوابط (4) مراقبة المخاطر والتواصل

المتغيرات الوصفية/الضابطة المقترحة: حجم المنشأة، القطاع، عمر المنشأة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، ووجود مسؤول أو وحدة مختصة بالمخاطر أو الاستمرارية.

التعريفات الإجرائية

إدارة المخاطر التشغيلية

مجموعة الممارسات المنظمة التي تستخدمها المنشأة لتحديد المخاطر الناشئة عن الأفراد والإجراءات والأنظمة والأحداث الخارجية، وتقييم احتمالها وأثرها، واختيار الاستجابات والضوابط المناسبة، ثم مراقبة المؤشرات والحوادث والتواصل بشأنها. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات المشاركين على 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

استمرارية الأعمال

قدرة المنشأة على الاستعداد للاضطرابات والاستجابة لها والتعافي منها والمحافظة على تقديم العمليات والخدمات الحرجة بالمستوى المقبول. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات المشاركين على 12 عبارة موزعة على الاستعداد والاستجابة والتعافي واستمرار الخدمات.

المنشآت الصغيرة والمتوسطة

المنشآت المصنفة وفق تعريف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية؛ فالمنشأة الصغيرة تضم من 6 إلى 49 موظفاً بدوام كامل أو إيرادات سنوية من 3 إلى 40 مليون ريال، والمتوسطة تضم من 50 إلى 249 موظفاً أو إيرادات من 40 إلى 200 مليون ريال، ويؤخذ بالتصنيف الأعلى عند اختلاف المعيارين، وفق منشآت (2024).

مدينة الرياض

النطاق المكاني للدراسة، ويشمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي يقع مقرها أو أحد فروعها التشغيلية الرئيسية داخل مدينة الرياض.

المنهجية وطرق البحث

نوع الدراسة

دراسة تطبيقية وصفية تحليلية ذات تصميم مقطعي. فهي وصفية لأنها تقيس مستوى ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، وتحليلية لأنها تختبر العلاقات والأثر بين المتغيرات، وتطبيقية لأنها تسعى إلى تقديم توصيات عملية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

المنهج المستخدم

سيستخدم البحث المنهج الكمي من خلال استبانة إلكترونية موحدة، ثم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. وبعد هذا المنهج مناسباً لاختبار الفروض وقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال على عينة من عدد كبير من المشاركين.

خطوات التنفيذ

1. مراجعة الأدبيات والمعايير الدولية والدراسات المحلية وتثبيت النموذج المفاهيمي.
2. إعداد الاستبانة الأولية وربط كل عبارة بتعريف إجرائي وبعد محدد.
3. عرض الأداة على محكمين متخصصين في إدارة المخاطر ومنهجية البحث للتأكد من صدق المحتوى.
4. تنفيذ دراسة استطلاعية على نحو 30 مشاركاً للتأكد من وضوح العبارات وقياس الثبات المبدئي.
5. توزيع الاستبانة إلكترونياً على المشاركين المؤهلين وجمع الاستجابات بعد الحصول على الموافقة.
6. تنظيف البيانات والتحقق من القيم المفقودة والاستجابات غير الصالحة والافتراضات الإحصائية.
7. إجراء التحليل الوصفي واختبارات الثبات والارتباط والانحدار والفروق.
8. مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات وتقديم التوصيات والمقترحات البحثية.

وحدة التحليل

وحدة التحليل هي الفرد العامل في منشأة صغيرة أو متوسطة بمدينة الرياض، بشرط أن يكون لديه اطلاع معقول على العمليات أو المخاطر أو الضوابط أو خطط الطوارئ والاستمرارية. وستحلل البيانات على مستوى الأفراد، وتفسر النتائج بوصفها تصورات المشاركين عن ممارسات منشأتهم، ولا تُعامل كل استجابة على أنها منشأة مستقلة.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الملاك، والشركاء المؤسسين، والمديرين، والمشرفين، والعاملين في مجالات العمليات أو المخاطر أو الالتزام أو الجودة أو تقنية المعلومات أو استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة بمدينة الرياض، في قطاعات الخدمات والتجارة والتصنيع والتقنية والإنشاءات والأنشطة المهنية وغيرها.

شروط المشاركة

- أن يكون المشارك بالغاً ويعمل حالياً في منشأة صغيرة أو متوسطة بمدينة الرياض.
- أن تكون مدة عمله في المنشأة ستة أشهر على الأقل.
- أن يكون لديه اطلاع على العمليات أو الضوابط أو الحوادث أو خطط الطوارئ والاستمرارية.
- مشاركة طوعية مع الموافقة على استخدام البيانات للأغراض الأكاديمية دون جمع الاسم أو بيانات تعريف شخصية مباشرة.

حجم العينة وطريقة اختيارها

نظراً لعدم توافر إطار معاينة شامل يمكن الوصول إليه لجميع العاملين المؤهلين، ستستخدم الدراسة عينة غير احتمالية هادفة مدعومة بأسلوب كرة الثلج. وسيتم إرسال رابط الاستبانة إلى شبكات مهنية وأصحاب ومديري منشآت وجهات أعمال في الرياض، مع طلب مشاركته مع أشخاص تنطبق عليهم الشروط.

يستهدف البحث جمع 300 استجابة أولية لضمان ما لا يقل عن 200 استجابة صالحة بعد التنظيف. وسيُثبت الحد الأدنى النهائي قبل التوزيع باستخدام تحليل القوة الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وقوة إحصائية لا تقل عن 0.80، بما يلائم الانحدار المتعدد بأربعة متنبئات واختبارات الفروق. ويُقر بأن العينة غير الاحتمالية تحد من تعميم النتائج على جميع منشآت الرياض.

التوزيع المستهدف للعينة

ملاحظات	الحد الأدنى المستهدف	الفئة
من 6 إلى 49 موظفاً أو إيرادات من 3 إلى 40 مليون ريال	120 استجابة	منشآت صغيرة
من 50 إلى 249 موظفاً أو إيرادات من 40 إلى 200 مليون ريال	80 استجابة	منشآت متوسطة
مع استهداف 300 استجابة أولية قبل التنظيف	200 استجابة فأكثر	إجمالي صالح للتحليل

أداة الدراسة

ستستخدم الدراسة استبانة إلكترونية باللغة العربية تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية، ويستغرق استكمالها من 7 إلى 10 دقائق. وستستخدم عبارات القياس مقياس ليكرت الخماسي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة. وطُورت العبارات بالاستناد إلى الإصدار الصادر عام 2018 من معيار إدارة المخاطر ISO 31000، والإصدار الصادر عام 2019 من معيار استمرارية الأعمال ISO 22301، وإلى الدراسات السابقة ذات الصلة، ثم صيغت بما يلائم بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

عدد البنود	الأبعاد	المجال	القسم
8 (منها سؤال تصنيفية)	خصائص المشارك والمنشأة	بيانات عامة	الأول
20	التحديد، التقييم، المعالجة والضوابط، المراقبة والتواصل	إدارة المخاطر التشغيلية	الثاني
12	الاستعداد، الاستجابة، التعافي، استمرار الخدمات الحرجة	استمرارية الأعمال	الثالث

الصدق والثبات

- صدق المحتوى: عرض الاستبانة على من 3 إلى 5 محكمين في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ومنهجية البحث.
- الدراسة الاستطلاعية: تطبيق مبدئي على نحو 30 مشاركاً لا يدخلون في العينة النهائية، لتقييم الوضوح والزمن والمشكلات الفنية.
- الثبات: حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بعد وللمقياس الكلي، وبعد معامل 0.70 فأعلى مقبولاً مبدئياً.
- صدق الاتساق الداخلي: حساب معاملات ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية.

أساليب التحليل الإحصائي

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المشاركين والمنشآت.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات والأبعاد.
3. معامل كرونباخ ألفا وارتباط العبارة بالبعد، والتحليل العاملي الاستكشافي عند ملاءمة حجم العينة، للتحقق من الثبات والاتساق الداخلي والصدق البنائي وتميز الأبعاد.
4. معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
5. الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال.
6. اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند الحاجة لدراسة الفروق حسب الخصائص الديموغرافية والتنظيمية.
7. فحص الافتراضات الإحصائية، مثل القيم المتطرفة، والتوزيع، والتعدد الخطي، مع اعتماد مستوى دلالة 0.05. واعتبار النتيجة دالة إحصائياً عندما تكون قيمة p أقل من أو تساوي 0.05.

أخلاقيات الدراسة

- توضيح هدف الدراسة للمشارك والحصول على موافقته قبل البدء.
- عدم طلب الاسم أو رقم الهوية أو اسم المنشأة، وعدم نشر أي بيانات تمكّن من التعرف على المشاركين.
- حفظ البيانات في ملف محمي واستخدامها للأغراض الأكاديمية فقط.
- إتاحة الانسحاب قبل إرسال الاستبانة، وعدم وجود إجابة صحيحة أو خاطئة.
- عرض النتائج بصورة مجمعة، مع الالتزام بالأمانة العلمية وتوثيق المصادر.

حدود الدراسة

الحدود البشرية

العاملون المؤهلون في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وبالأخص الملاك والمديرون والمشرفون والعاملون في الوظائف ذات الصلة بالعمليات والمخاطر والالتزام والجودة وتقنية المعلومات والاستمرارية.

الحدود المكانية

مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

العام الدراسي 2026، على أن يتم جمع البيانات بعد اعتماد الخطة والأداة والحصول على الموافقات اللازمة.

الحدود الموضوعية والمنهجية

تركز الدراسة على ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال ولا تشمل جميع أنواع المخاطر الاستراتيجية والمالية تفصيلاً. كما أن استخدام عينة هادفة واستبانة ذاتية قد يحد من التعميم ويعرض النتائج لتحيز الإدراك أو الاستجابة الاجتماعية.

خطة التنفيذ الأولية

المخرج	المدة المقترحة	المرحلة
خطة معتمدة	أسبوعان	اعتماد الموضوع والخطة
استبانة نهائية	أسبوعان	تحكيم الأداة والدراسة الاستطلاعية
من 200 إلى 300 استجابة	4 أسابيع	جمع البيانات
جداول ونتائج	أسبوعان	تنظيف البيانات والتحليل
مسودة البحث	3 أسابيع	كتابة المناقشة والتوصيات
نسخة التسليم	أسبوعان	المراجعة والتنسيق النهائي

المراجع

- Alghamdi, A. A. (2022). The reality of ISO 22301 business continuity management in the public sector to face crisis: The Kingdom of Saudi Arabia as a model. *Journal of Risk and Crisis Management*, 4(1), 17-31. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.G201221>
- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability*, 13(6), 3132. <https://doi.org/10.3390/su13063132>
- Al-Somali, S. A., Saqr, R. R., Asiri, A. M., & Al-Somali, N. A. (2024). Organizational cybersecurity systems and sustainable business performance of small and medium enterprises (SMEs) in Saudi Arabia: The mediating and moderating role of cybersecurity resilience and organizational culture. *Sustainability*, 16(5), 1880. <https://doi.org/10.3390/su16051880>
- Awang Ali, Q. S., Hanafiah, M. H., & Mogindol, S. H. (2023). Systematic literature review of business continuity management (BCM) practices: Integrating organisational resilience and performance in small and medium enterprises (SMEs) BCM framework. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 99, 104135. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104135>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 24(7), 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO.
- De Matteis, J., Elia, G., & Del Vecchio, P. (2023). Business continuity management and organizational resilience: A small and medium enterprises (SMEs) perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 670-682. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12470>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43-64. <https://doi.org/10.1177/0266242609350804>

المراجع - تابع

- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines. ISO.
- International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301:2019 Security and resilience - Business continuity management systems - Requirements. ISO.
- International Organization for Standardization. (2020). ISO 22313:2020 Security and resilience - Business continuity management systems - Guidance on the use of ISO 22301. ISO.
- Kato, M., & Charoenrat, T. (2018). Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 27, 577-587. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.10.002>
- Mthiyane, Z. Z. F., van der Poll, H. M., & Tshehla, M. F. (2022). A framework for risk management in small medium enterprises in developing countries. *Risks*, 10(9), 173. <https://doi.org/10.3390/risks10090173>
- Naude, M. J., & Chiweshe, N. (2017). A proposed operational risk management framework for small and medium enterprises. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), a1621. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1621>
- Nurunnabi, M. (2020). Recovery planning and resilience of SMEs during the COVID-19: Experience from Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(4), 643-653. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2020-0095>
- Small and Medium Enterprises General Authority (Monsha'at). (2024). SME Monitor: Q4 2023. Riyadh, Saudi Arabia.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Wided, R. (2023). IT capabilities, strategic flexibility and organizational resilience in SMEs post-COVID-19: A mediating and moderating role of big data analytics capabilities. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(1), 123-142. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00327-8>

ملحق: الاستبانة المقترحة

السادة المشاركون/السيدات المشاركات،

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وذلك ضمن متطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة المخاطر بجامعة ميدأوشن. المشاركة طوعية، ولن يتم طلب الاسم أو اسم المنشأة، وستستخدم البيانات بصورة مجمعة للأغراض الأكاديمية فقط. يستغرق إكمال الاستبانة من 7 إلى 10 دقائق.

يبدأ النموذج بسؤال تحقق من الأهلية. إذا كانت الإجابة «لا» أو «غير متأكد»، تنتهي الاستبانة. وبالمتابعة، يقر المشارك بأن مشاركته طوعية ووافق على استخدام إجاباته للأغراض العلمية دون الكشف عن هويته.

طريقة الإجابة على عبارات القياس

1	2	3	4	5
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

القسم الأول: التحقق من الأهلية والبيانات العامة

السؤال	خيارات الإجابة
سؤال التحقق من الأهلية	هل تعمل حالياً في منشأة صغيرة أو متوسطة بمدينة الرياض؟ نعم؛ لا؛ غير متأكد. تنتهي الاستبانة عند اختيار «لا» أو «غير متأكد».
1. الصفة الوظيفية	مالك/شريك؛ إدارة عليا؛ مدير/رئيس قسم؛ مشرف؛ موظف متخصص؛ أخرى.
2. مجال العمل الرئيس	عمليات؛ مخاطر/التزام؛ جودة؛ مالية؛ تقنية معلومات؛ موارد بشرية؛ مبيعات/خدمة عملاء؛ أخرى.
3. سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات؛ من 3 إلى أقل من 6 سنوات؛ من 6 إلى أقل من 10 سنوات؛ 10 سنوات فأكثر.
4. حجم المنشأة	صغيرة؛ متوسطة؛ غير متأكد.
5. قطاع المنشأة	خدمات؛ تجارة؛ تصنيع؛ تقنية؛ إنشاءات؛ أنشطة مهنية؛ أخرى.
6. عمر المنشأة	أقل من 3 سنوات؛ من 3 إلى أقل من 6 سنوات؛ من 6 إلى أقل من 10 سنوات؛ 10 سنوات فأكثر.
7. هل يوجد مسؤول/وحدة للمخاطر أو استمرارية الأعمال؟	نعم؛ لا؛ لا أعلم.

القسم الثاني: ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (10-1)

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	توجد في المنشأة آلية واضحة ومنظمة لتحديد المخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تحتفظ المنشأة بسجل محدث للمخاطر التشغيلية الرئيسية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تشجع المنشأة العاملين على الإبلاغ عن المخاطر والأخطاء والحوادث الوشيكة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تأخذ عملية تحديد المخاطر في الاعتبار الأفراد والإجراءات والأنظمة والأحداث الخارجية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تحدد المنشأة مصادر المخاطر التشغيلية في عملياتها ومواردها ومورديها وأنظمتها الرئيسية.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تقيم المنشأة احتمال وقوع كل خطر تشغيلي وحجم أثره المحتمل.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تستخدم المنشأة معايير موحدة وواضحة لتصنيف مستويات المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
8	ترتب المنشأة المخاطر حسب الأولوية لتوجيه الوقت والموارد إلى المخاطر الأعلى.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تحلل المنشأة أوجه الاعتماد المتبادل بين العمليات والأنظمة والموردين الرئيسيين.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تُعرض نتائج تقييم المخاطر على الإدارة والأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرار.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثاني: ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (20-11)

م	العبارة	1	2	3	4	5
11	تضع المنشأة خططاً وإجراءات مكتوبة لمعالجة المخاطر التشغيلية ذات الأولوية.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تحدد المنشأة المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بتنفيذ ضوابط المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تطبق المنشأة ضوابط وقائية تقلل احتمال تعطل الموردين أو الأنظمة أو الموارد الحرجة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتلقى العاملون تدريباً مناسباً على الضوابط التشغيلية وإجراءات تقليل الأخطاء المرتبطة بأعمالهم.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تراجع المنشأة فعالية الضوابط بعد الحوادث أو التغييرات المهمة في العمليات.	☐	☐	☐	☐	☐
16	تستخدم المنشأة مؤشرات أو إشارات مبكرة لمراقبة ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
17	توجد آلية سريعة وموثقة للإبلاغ عن الحوادث والخسائر والانقطاعات التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تراجع الإدارة سجل المخاطر وخطط المعالجة بصورة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تستخلص المنشأة الدروس من الحوادث السابقة وتحدث الإجراءات بناءً عليها.	☐	☐	☐	☐	☐
20	تصل معلومات المخاطر المهمة إلى الإدارة والعاملين المعنيين في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: استمرارية الأعمال

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	لدى المنشأة خطة مكتوبة ومحدثة لاستمرارية الأعمال أو التعامل مع الانقطاعات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	حددت المنشأة العمليات والخدمات التي يجب استمرارها أو استعادتها أولاً.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يعرف العاملون الرئيسيون أدوارهم ومسؤولياتهم عند حدوث اضطراب.	☐	☐	☐	☐	☐
4	توجد قنوات اتصال طارئة فعالة مع العاملين والعلماء والموردين.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات سريعة وتنسيق الاستجابة عند حدوث انقطاع.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يمكن تفعيل الموارد والبدائل اللازمة للاستجابة خلال وقت مناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تتوفر نسخ احتياطية أو بدائل للبيانات والأنظمة والمواقع أو الموارد الحرجة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	حددت المنشأة أزمدة مستهدفة ومعقولة لاستعادة العمليات المهمة.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تختبر المنشأة خطط الطوارئ والاستمرارية أو تنفذ تمارين دورية عليها.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تستطيع المنشأة المحافظة على الحد الأدنى المقبول من خدماتها أثناء الاضطراب.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تستطيع المنشأة استعادة عملياتها وخدمة عملائها خلال مدة مقبولة بعد الاضطراب.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تراجع المنشأة أداؤها بعد الأحداث وتطبق تحسينات تقلل أثر الاضطرابات المستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً لتعاونكم. ستستخدم الإجابات بصورة مجمعة وللأغراض الأكاديمية فقط.