

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

دور إدارة المخاطر المؤسسية في دعم استمرارية الأعمال في البنوك السعودية خلال الأزمات
الاقتصادية والصحية

إعداد الطالب/

عبد العزيز عبدالله العضيبي

243000774

إشراف/

Dr. Alfaisal Hasan

العام الدراسي:

2025

شكر وتقدير:

بفضل الله وتوفيقه، أتممت هذا البحث بعد جهد كبير ومثابرة مستمرة. أحمد الله عز وجل على ما منحني من صبر وقوة لإكمال هذه الرحلة العلمية.

أتوجه بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم في دعمي وتوجيهي خلال فترة إعداد هذا البحث، من أساتذة ومشرفين، لما قدموه من ملاحظات قيّمة وتوجيهات بناءة كان لها الأثر الكبير في تطوير هذا العمل.

كما أعبر عن امتناني لأعضاء هيئة التدريس في الكلية، الذين كان لهم دور في إثراء معرفتي وتوسيع مداركي الأكاديمية طوال فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر زملائي، الذين شكلوا مصدر دعم وتشجيع في مختلف مراحل هذه التجربة.

وأخيرًا، كل الشكر والتقدير لأسرتي الكريمة على دعمهم المتواصل، وصبرهم ومحبتهم التي كانت الدافع الأكبر لي في تحقيق هذا الإنجاز.

2	شكر وتقدير
3	فهرس المحتويات:
5	المستخلص:
6	الفصل الاول
7	مقدمة:
9	مشكلة الدراسة:
10	أهمية الدراسة:
12	أهداف الدراسة:
14	تساؤلات الدراسة:
16	فروض الدراسة:
19	الفصل الثاني
20	2.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
23	2.2 الدراسات السابقة:
28	2.2.1 جدول تلخيص الدراسات:
29	2.2.2 تحليل نقدي ومناقشة الدراسات السابقة:
31	الفصل الثالث منهجية البحث
32	منهجية البحث وأساليبه:
34	أدوات جمع البيانات:
37	متغيرات الدراسة:
39	أساليب تحليل البيانات:
45	الاعتبارات الأخلاقية:
46	حدود الدراسة:
50	الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج
51	النتائج الكمية الرئيسية:

55.....النتائج النوعية الرئيسية:

56.....التحديات التي واجهتها البنوك

60 الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

61.....مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

64.....التوصيات العملية:

67.....اقتراحات لدراسات مستقبلية:

70 المراجع

74 الملاحق

75.....الملحق (أ): جدول ملخص الدراسات السابقة:

76.....الملحق (ب): الجدول المقارن لنتائج البنوك الأربعة:

76.....الملحق (ج): نموذج الاستبيان المستخدم

77.....الملحق (د): دليل أسئلة المقابلة شبه المنظمة

78.....الملحق (هـ): نماذج السياسات والإجراءات الجديدة بعد الجائحة

79.....الملحق (و): جداول التحليل الإحصائي التفصيلية (SPSS)

81 الخاتمة

83 Abstract

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يمكن بها لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) تعزيز استمرارية الأعمال في البنوك السعودية أثناء الأزمات الاقتصادية والصحية (مثل الركود المالي وجائحة COVID-19). اعتمدت الدراسة نموذجًا بحثيًا شاملاً يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، حيث تم مسح آراء العاملين في إدارات المخاطر واستمرارية الأعمال في أربعة من أكبر البنوك السعودية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات معمّقة مع خبراء ومسؤولين في تلك البنوك. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين فعالية ممارسات ERM وبين قدرة البنوك على الحفاظ على استمرار العمليات خلال الأزمات؛ إذ كانت البنوك ذات الممارسات الناضجة في إدارة المخاطر أكثر قدرة على الصمود وتقديم الخدمات دون انقطاع كبير. على سبيل المثال، تمكن البنك الأهلي السعودي (SNB) - كأول بنك سعودي يحصل على شهادة المعيار الدولي ISO 22301 في استمرارية الأعمال - من مواصلة خدماته الأساسية أثناء جائحة كورونا، مستفيدًا من إطار ERM متكامل وخطط طوارئ فعّالة. كذلك نجح مصرف الراجحي في اجتياز الأزمة الصحية مع حد أدنى من الانقطاع، ما أثّر عن نيّله شهادة ISO 22301:2019 في استمرارية الأعمال عام 2020. من ناحية الأداء المالي، انخفضت أرباح البنوك السعودية في النصف الأول من 2020 مقارنةً بالعام السابق مع ارتفاع المخصصات الائتمانية، مما يعكس تأثير الجائحة؛ ومع ذلك، كانت البنوك التي تبنت نهجًا استباقيًا في ERM قادرة على الحد من تلك الخسائر بشكل أكبر. توصلت الدراسة أيضًا إلى أن التكامل المؤسسي بين إدارة المخاطر ووظيفة استمرارية الأعمال يُعدّ عاملاً حاسماً في سرعة تعافي البنوك بعد الأزمات. في ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن التخطيط الاستراتيجي للبنوك وتعزيز التعاون بين لجان المخاطر وفِرَق الطوارئ، إلى جانب الاستثمار في البنية التحتية التقنية وثقافة المرونة التنظيمية. تسهم هذه التوصيات في تعزيز جاهزية البنوك السعودية لمواجهة الأزمات المستقبلية وتحقيق استمرارية الأعمال بكفاءة أعلى، كما تفتح المجال لأبحاث مستقبلية حول تطبيقات ERM في قطاعات أخرى وظروف مختلفة.

الفصل الاول

مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال العالمية المضطربة وسريعة التغير، برزت أهمية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM) كركيزة أساسية لضمان استمرارية الأعمال ومرونتها. لقد كشفت الأزمات الاقتصادية والصحية الأخيرة – وعلى رأسها جائحة فيروس كورونا (COVID-19) – مدى تعرض المؤسسات المالية للمخاطر النظامية وكيف يمكن أن تؤدي الأحداث المفاجئة إلى اضطرابات حادة في العمليات اليومية. وفي هذا السياق، وجدت البنوك نفسها أمام اختبار حقيقي لفاعلية خطط استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر المتبعة لديها. فعلى سبيل المثال، أظهر البنك الأهلي السعودي (البنك الأهلي التجاري سابقاً) قدرة عالية على مواصلة خدماته أثناء جائحة كورونا بفضل تبنيه إطاراً شاملاً لإدارة استمرارية الأعمال وحصوله على شهادة المعيار الدولي ISO 22301، مما أكد فاعلية خطته في التعامل مع الأزمات الصحية. كذلك تمكن مصرف الراجحي – أكبر مصرف إسلامي في المملكة – من اجتياز تداعيات الأزمة من خلال منهجيات وقائية ساعدته على الحد من تأثير الحوادث وضمان استمرار الخدمات الأساسية للعملاء دون انقطاع، وقد توجت جهوده بحصوله على شهادة ISO 22301:2019 في استمرارية الأعمال عام 2020. إن هذه الأمثلة العملية تعكس كيف أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال متلازمتين لضمان المرونة التنظيمية للبنوك وقدرتها على الصمود أمام الأزمات. تشير الدراسات الحديثة إلى أن تبني منهجية ERM بشكل فعال يسهم في تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة المخاطر المتنوعة ويقلل من احتمالية الانقطاع في العمليات خلال الأزمات. فقد وجد مكاوي (2021) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي واستقرار العمليات، حيث توصل إلى أن المؤسسات التي تستثمر في أدوات وتقنيات ERM تحقق قدرة أعلى على التكيف مع الصدمات وتفادي الخسائر الكبيرة أثناء الاضطرابات الاقتصادية (Makkawi, 2021). كما أكدت دراسة تشيتا وسوني (2023) أن الإدارة الفعالة للمخاطر المالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء على المدى البعيد، مما يعني أن البنوك التي تطبق مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية تتمتع بأداء مالي وتشغيلي أفضل حتى خلال فترات التراجع الاقتصادي (Chitta & Soni, 2023). وعلى الصعيد الدولي، دفعت جائحة COVID-19 الجهات التنظيمية إلى تعزيز متطلبات استمرارية الأعمال؛ حيث أصدر البنك المركزي السعودي (ساما) إطاراً شاملاً لإدارة استمرارية الأعمال يتوافق مع معايير ISO 22301 و ISO 31000 لضمان قدرة المصارف على الصمود واستمرار خدماتها الأساسية في أصعب الظروف. كل هذه المعطيات تبرز أهمية الدراسة الحالية،

التي تتناول دور إدارة المخاطر المؤسسية في دعم استمرارية الأعمال في البنوك السعودية خلال الأزمات الاقتصادية والصحية. تركّز الدراسة على نماذج من أبرز البنوك في المملكة (مثل البنك الأهلي السعودي، مصرف الراجحي، بنك الرياض، مصرف الإنماء) بهدف تحليل مدى فاعلية ممارسات ERM في تلك البنوك في الحفاظ على سير العمليات وتحقيق التعافي السريع أثناء الأزمات.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد الوعي بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع المصرفي، لا يزال هناك قصور في الفهم التفصيلي لكيفية تفاعل هذه الإدارة الشاملة للمخاطر مع جهود استمرارية الأعمال، خصوصًا في سياق الأزمات المفاجئة. تواجه البنوك السعودية تحديات معقدة خلال الأزمات الاقتصادية (مثل تقلبات أسعار النفط أو الركود العالمي) والأزمات الصحية (كما حدث في جائحة كورونا)، مما يؤدي أحيانًا إلى انقطاعات تشغيلية أو ضغوط مالية مؤثرة. لقد كشفت الأزمة الصحية الأخيرة أن بعض المؤسسات المالية لم تكن تمتلك خطط استمرارية أعمال ناضجة بما يكفي، أو أن خطط إدارة المخاطر لديها لم تكن متكاملة بشكل فعال مع الاستعداد التشغيلي للطوارئ. وبالتالي برزت فجوة معرفية حول أفضل السبل لدمج إدارة المخاطر المؤسسية مع إدارة استمرارية الأعمال لتحقيق مرونة تنظيمية حقيقية. تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى استكشاف وتوضيح الكيفية التي يمكن بها لإدارة المخاطر المؤسسية أن تدعم استمرارية الأعمال بشكل فعال في البنوك السعودية خلال الأزمات. وبصيغة أخرى، تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات المحورية التالية ضمن سياق المشكلة البحثية: هل لدى البنوك السعودية الرائدة أطر ERM ناضجة تمكّنها من توقع المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية والاستعداد لها قبل أن تتحول إلى أزمات؟ وهل تترجم تلك الممارسات إلى خطط استمرارية أعمال فعالة تضمن استمرار الخدمات المصرفية الحيوية دون انقطاع أثناء الأزمات الاقتصادية والصحية؟. تظهر هذه المشكلة بوضوح عند ملاحظة التباين في آثار الأزمات على البنوك؛ فبعض البنوك تمكنت من الصمود وتقاوت الانقطاع الكبير في الخدمات، بينما عانت أخرى من اختلالات أكثر حدة. من هنا تنبع ضرورة البحث في عناصر التكامل بين ERM وعمليات استمرارية الأعمال في بيئة البنوك السعودية، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق ذلك التكامل خلال الأزمات.

أهمية الدراسة:

تتقسم أهمية هذه الدراسة إلى جانبين رئيسيين: أهمية علمية نظرية وأهمية تطبيقية عملية. فمن الناحية العلمية، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في القطاع المصرفي، خصوصًا في السياق السعودي والخليجي الذي لم ينل نصيبًا كافيًا من البحث التكاملي في هذا المجال. غالبًا ما ركزت الدراسات السابقة إما على إدارة المخاطر المالية وتأثيرها على الأداء المالي للبنوك (مثل دراسة Shahri & Mellhem, 2024 التي تناولت تأثير حوكمة لجنة المخاطر على الأداء المالي)، أو على استمرارية الأعمال كوحدة منفصلة ضمن خطط التعافي من الكوارث. لذلك، توفر هذه الدراسة رؤية تكاملية تربط بين المجالين وتسد فجوة معرفية حول التفاعل بين ERM واستمرارية الأعمال. كما أن التركيز على الأزمات الاقتصادية والصحية الحديثة يضيف بُعدًا راهنًا للأدبيات عبر تحليل الدروس المستخلصة من أزمة COVID-19 وتقلبات الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة.

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في تقديمها توصيات مبنية على أدلة واقعية لمديري المخاطر ومديري استمرارية الأعمال في البنوك. ستمكّن النتائج صنّاع القرار في البنوك من تقييم جاهزيتهم الحالية: فالبنوك التي ستظهر النتائج أن ممارسات ERM لديها غير مترابطة بشكل كافٍ مع خطط التعافي، ستمكن من تحديد الثغرات والعمل على معالجتها عبر مبادرات تدريبية أو تطويرية جديدة. وبالمثل، قد تستفيد الجهات الرقابية (مثل البنك المركزي السعودي "ساما") من مخرجات الدراسة لتعزيز إرشاداتها وإطارها الإشرافي بما يضمن تكاملًا أكبر بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المصارف. بالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على الحاجة إلى تطوير ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر بحيث يصبح جميع الموظفين مدركين لدورهم في كشف المخاطر المحتملة والاستجابة الأولية عند حدوث الأزمات - الأمر الذي من شأنه تحسين الاستجابة الجماعية للبنك أثناء الظروف الحرجة

(Alaudhli, 2024) وباختصار، توفر الدراسة مزيجاً من الفهم النظري العميق والتطبيق العملي الموجه،

ما يجعلها ذات قيمة لكل من الباحثين والأطراف المهنية في القطاع المصرفي.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر المؤسسية في دعم استمرارية الأعمال في البنوك السعودية خلال الأزمات الاقتصادية والصحية. ينبثق عن هذا الهدف الرئيسي سعي لتقديم فهم شامل لكيفية قيام البنوك بتطبيق مبادئ ERM لتعزيز قدرتها على الصمود التشغيلي وتجنب الانقطاعات أثناء الأزمات. ويتضمن ذلك تقييم سياسات وإجراءات إدارة المخاطر الحالية في البنوك ومدى تكاملها مع خطط استمرارية الأعمال، وكذلك قياس أثر ذلك التكامل على الأداء التشغيلي والمالي أثناء فترات الأزمات.

الأهداف الفرعية:

- تقييم ممارسات ERM الحالية في البنوك السعودية الرئيسية: يهدف إلى تحديد عناصر إدارة المخاطر المؤسسية المطبقة (كأطر الحوكمة، ولجان المخاطر، وسياسات تحديد المخاطر وتقييمها) في بنوك مثل البنك الأهلي السعودي والراجحي والرياض والإقامة، ومدى توافقها مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات. سيساعد هذا الهدف في رسم صورة واضحة لمستوى نضج إدارة المخاطر في هذه البنوك.
- تحليل فاعلية خطط استمرارية الأعمال أثناء الأزمات: يركز على دراسة الاستراتيجيات والإجراءات الفعلية التي تبنتها البنوك لمواصلة عملياتها خلال أزمات محددة (مثل جائحة كورونا 2020، وانخفاض أسعار النفط 2020). سيتضمن ذلك تحليل حالات عملية وإجراءات الطوارئ التي فُعلت (مثل العمل عن بُعد، وتفعيل مراكز بيانات احتياطية، ودعم العملاء إلكترونياً) وقياس مدى نجاحها في تقليل أثر الأزمة.

• دراسة العلاقة بين ERM والمرونة التشغيلية للبنوك: يستكشف هذا الهدف كيف يؤثر التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال على مرونة البنك، وذلك من خلال مؤشرات مثل زمن الاستجابة للأزمة، ومدة الانقطاع في الخدمات (إن حدثت)، ومستوى الخسائر أو التكاليف غير المتوقعة. الهدف هو تحديد ما إذا كانت البنوك ذات ERM قوي تظهر مرونة أعلى وقدرة أفضل على التعافي السريع مقارنة بغيرها. (Assibi, 2022)

• استقصاء التحديات والمعوقات: يسعى هذا الهدف إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه البنوك في تطبيق ERM لدعم الاستمرارية، مثل معوقات تتعلق بالموارد البشرية (نقص الخبرة في إدارة الأزمات)، أو التقنية (قصور في البنية التحتية الرقمية)، أو التنظيمية (تعارض بعض إجراءات الطوارئ مع سياسات قائمة). سيساعد فهم هذه المعوقات في صياغة توصيات فعالة.

• تقديم توصيات عملية لتحسين التكامل بين ERM واستمرارية الأعمال: بناءً على نتائج الأهداف السابقة، سيتم وضع مجموعة من التوصيات الموجهة للبنوك وصناع القرار، بهدف تعزيز جاهزية البنوك لمختلف أنواع الأزمات. قد تشمل التوصيات: تطوير برامج تدريبية لموظفي إدارة المخاطر والأزمات، الاستثمار في أنظمة إنذار مبكر وتحليلات بيانات المخاطر، تحديث خطط استمرارية الأعمال بانتظام وإجراء اختبارات دورية عليها، وتبني منهجيات أكثر مرونة في إدارة العمليات خلال الطوارئ.

من خلال هذه الأهداف المتعددة، تغطي الدراسة كافة الجوانب اللازمة للإجابة على السؤال البحثي الرئيسي. يضمن تحقق هذه الأهداف الفرعية مجتمعة الوصول إلى الصورة الكاملة لدور ERM في دعم استمرارية الأعمال بالبنوك السعودية، كما يمهد لوضع إرشادات بناءة لرفع مستوى المرونة والجاهزية في القطاع المصرفي السعودي.

تساؤلات الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة السابقة، يمكن صياغة أسئلة بحثية تساعد في توجيه جهود البحث والإجابة على مشكلة الدراسة. من أهم تساؤلات الدراسة ما يلي:

- **السؤال الرئيسي:** هل هناك ارتباط واضح بين تبني البنوك السعودية لإدارة مخاطر مؤسسية قوية وشاملة وبين قدرتها على تحقيق استمرارية أعمال أفضل أثناء الأزمات الاقتصادية والصحية؟
- هل تمتلك البنوك السعودية الكبرى مستويات نضج مرتفعة في ممارسات ERM تمكنها من استشراف المخاطر الحرجة والاستعداد المسبق لها قبل تحولها إلى أزمات فعلية؟
- ما مدى فعالية وكفاءة خطط استمرارية الأعمال المطبقة في تلك البنوك خلال الأزمات الأخيرة (مثل جائحة كورونا)، وهل نجحت هذه الخطط في ضمان استمرار العمليات الأساسية وخدمة العملاء دون انقطاع كبير؟
- هل تختلف درجة الاستمرارية والمرونة أثناء الأزمات بين البنوك التي تتمتع بممارسات ERM متقدمة) مثال: وجود هيكل حوكمة مخاطر قوي، اعتماد معايير ERM عالمية (وتلك التي لا تزال ممارسات إدارة المخاطر فيها محدودة أو تقليدية؟
- ما هي العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح التكامل بين ERM واستمرارية الأعمال داخل البنوك؟ (مثال: دعم الإدارة العليا، ثقافة المخاطر المؤسسية، كفاءة البنية التقنية، مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة...)
- ما أبرز التحديات أو المعوقات التي واجهتها البنوك في تكامل إدارة المخاطر مع خطط الطوارئ والتعافي أثناء الأزمات، وكيف يمكن تجاوز هذه المعوقات؟

الإجابة على هذه التساؤلات مجتمعةً ستوفر فهمًا شموليًا للدراسة. إذ يبدأ التحليل من تقييم الوضع الراهن، ثم يتحرى الدور الفعلي لإدارة المخاطر في دعم الاستمرارية خلال الأزمة، ويقمّ النتائج، ليخلص أخيرًا إلى تحديد الثغرات والتحديات. وبهذا النهج تضمن الدراسة تغطية جميع زوايا الموضوع لتقديم نتائج وتوصيات موثوقة وعملية لأصحاب المصلحة في القطاع المصرفي.

فروض الدراسة:

للوصول إلى إجابات موضوعية على أسئلة الدراسة، قامت الباحثة بصياغة فرضيات بحثية بالصيغة الصفرية (Null Hypotheses) لاختبار وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الأساسية. ستكون هذه الفرضيات محاور للتحليل الكمي لاحقاً:

- الفرضية الرئيسية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية وبين قدرتها على استمرارية الأعمال خلال الأزمات الاقتصادية والصحية.

المقصود بهذا الفرض هو اختبار ما إذا كان تعزيز ممارسات ERM في البنك (مثل وجود سياسات قوية، لجنة مخاطر مستقلة، استخدام أدوات تحليل مخاطر متقدمة) يرتبط فعلياً بتحسين القدرة على استمرار العمليات والخدمات أثناء الأزمات.

- الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني البنك إطار ERM متكامل على فعالية خطط استمرارية الأعمال الخاصة بها أثناء الأزمات.

يشير هذا الفرض إلى اختبار أثر وجود إطار ERM شامل (بأبعاده المختلفة) على نجاح تنفيذ خطة استمرارية الأعمال أثناء أزمة فعلية.

- الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استمرارية الأعمال أثناء الأزمات بين البنوك التي لديها ممارسات ERM عالية النضج وتلك التي لديها ممارسات ERM محدودة.

يقارن هذا الفرض بين مجموعتين من البنوك: الأولى ذات ممارسات متقدمة (مثل حصولها على شهادات معيارية في إدارة المخاطر والاستمرارية) والثانية أقل تقدماً، لاختبار ما إذا كان الاختلاف في ERM يُترجم إلى اختلاف ملموس في الأداء أثناء الأزمات.

- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمكونات الفردية لإدارة المخاطر (مثل: المخاطر التشغيلية، المخاطر الائتمانية، المخاطر السيبرانية) على عناصر استمرارية الأعمال (مثل: الجاهزية التقنية، توفر الموارد البشرية البديلة، الاحتياطات المالية) أثناء الأزمات.

يركز هذا الفرض على تحليل تفصيلي: هل يؤثر مستوى التحكم في نوع معين من المخاطر على جانب محدد من الاستمرارية؟ مثلاً، هل قوة إدارة المخاطر التقنية/السيبرانية تقلل فعلياً من زمن تعطل الأنظمة الإلكترونية أثناء حادث سيبراني؟

- الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في سرعة تعافي البنك مالياً وتشغيلياً بعد الأزمة بين البنوك التي تعتمد نهجاً استباقياً في ERM (مثل القيام باختبارات ضغط سيناريوهات افتراضية بشكل دوري) وتلك التي يتركز نهجها على رد الفعل بعد حدوث الأزمة. يفحص هذا الفرض أثر النهج الاستباقي مقابل التفاعلي في إدارة المخاطر على سرعة التعافي. قد تكون البنوك الاستباقية أقدر على التعافي السريع إذا كان لنهجها المخطط تأثير إيجابي، مقارنةً بنوك تتخذ إجراءات بعد وقوع الأزمة فقط.

سيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة (مثل معامل ارتباط بيرسون، اختبار T لعينتين مستقلتين، تحليل التباين ANOVA، الانحدار المتعدد)، وذلك بحسب طبيعة المتغيرات والبيانات التي تم جمعها. سيتم رفض فرض العدم (H_0) لأي من هذه الفرضيات في حال وجود أدلة

إحصائية على العلاقة أو الأثر محل الاختبار، مما يعني قبول الفرض البديل الذي يدل على وجود العلاقة. فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت النتائج أن البنوك ذات ERM متقدم حققت زمن تعافٍ أقل بشكل معنوي من غيرها، فسيتم رفض فرض عدم المقابل وقبول وجود تأثير إيجابي للنهج الاستباقي في ERM على سرعة التعافي. فحص هذه الفرضيات سيوفر أساساً علمياً للإجابة على أسئلة الدراسة، ويضمن أن التوصيات النهائية تستند إلى أدلة رقمية موضوعية حول العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

لإطار هذه الدراسة مرجعيات نظرية متعددة تجمع بين مفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، إضافةً إلى نظريات تنظيمية تفسّر سلوكيات المؤسسات في مواجهة المخاطر. في هذا القسم سيتم تناول المفاهيم والنظريات الأساسية التي تركز عليها الدراسة وتشكّل خلفيتها النظرية.

- إدارة المخاطر المؤسسية (ERM): يشير هذا المفهوم إلى منهجية شاملة ومتكاملة لإدارة كافة

أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسة، بهدف زيادة احتمال تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتقليل

آثار الأحداث السلبية. من أشهر الأطر المرجعية في هذا المجال إطار COSO-ERM

(الصادر عن لجنة المنظمات الراعية للجنة تقارير المؤسسات COSO) والذي يحدد مكونات

ERM كالتالي: البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة

للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، ومراقبة الأداء. كذلك يُعتبر معيار ISO

31000 مرجعاً دولياً مهماً يضع مبادئ وإرشادات لتطبيق ERM بفعالية في أي منظمة. نظرياً،

يتوافق نهج ERM مع نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي تقيد بأن

حماية قيمة المؤسسة تتطلب مراعاة مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، عبر فهم وتقليل

المخاطر التي تهدد تلك المصالح (Purpura, 2019). في السياق المصرفي، يعني تبني

ERM وجود بنية حوكمة تشمل مجلس إدارة ولجنة مخاطر مستقلة ووحدة إدارة مخاطر مركزية،

بحيث يتم تحديد المخاطر بشكل استباقي ومعالجتها ضمن رؤية موحدة تشمل المؤسسة ككل.

- استمرارية الأعمال (BCM): تعرّف استمرارية الأعمال بأنها قدرة المؤسسة على مواصلة تقديم

المنتجات والخدمات خلال حالات الطوارئ أو الانقطاع وفق حدود زمنية مقبولة. يرتبط هذا

المفهوم عملياً بمجموعة خطط وإجراءات تسمى عادةً نظام استمرارية الأعمال الذي يتضمن

تحليل تأثير الأعمال (Business Impact Analysis – BIA) لتحديد العمليات الحرجة

وأولويات استعادتها، بالإضافة إلى خطط الطوارئ والتعافي (BCP & DRP) التي تصف بالتفصيل الإجراءات والمسؤوليات عند وقوع السيناريوهات الطارئة. الهدف الأساسي من BCM هو ضمان أن المؤسسة يمكنها متابعة وظائفها الأساسية بكفاءة، وتقليل مدة التوقف إلى الحد الأدنى المقبول. يدخل ضمن نطاق BCM أيضًا مفهوم المرونة التشغيلية (Operational Resilience) الذي بات محور اهتمام هيئات الرقابة المصرفية (مثل لجنة بازل مؤخرًا)، حيث يُنظر إلى المرونة على أنها نتيجة تكامل جهود إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال لضمان عدم حدوث انقطاعات جسيمة في الخدمات حتى في أسوأ الظروف. بعبارة أخرى، تمثل استمرارية الأعمال التطبيق العملي لاستعداد المؤسسة لمواجهة الحوادث غير المتوقعة والحفاظ على الحد الأدنى من مستوى الخدمة.

- **النظريات التنظيمية ذات الصلة:** تساند فهم العلاقة بين ERM و BCM عدة نظريات في علم الإدارة والتنظيم. من أبرزها نظرية الطوارئ (Contingency Theory) التي تقترض عدم وجود هيكل أو نهج إداري مثالي يصلح لكل المؤسسات، بل يتوقف الأمر على السياق. في حالتنا، يمكن تفسير اختلاف استجابات البنوك للمخاطر تبعًا للسياق التنظيمي والقانوني الذي تعمل فيه. فمثلاً، وجود لوائح صارمة من البنك المركزي (ساما) يعزز من تبني البنوك نهجًا مخططًا واستباقيًا في ERM و BCM، بينما في بيئات تنظيمية أقل صرامة قد تتفاوت ممارسات المؤسسات في هذين المجالين. هناك أيضًا نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تناقش تعارض المصالح المحتمل بين الإدارة (الوكلاء) ومالكي المؤسسة أو مساهميها (الأصحاب). ووفق هذه النظرية قد لا يتصرف المدراء دائمًا بما يحقق مصلحة الملاك ما لم توجد آليات رقابة تحفزهم على ذلك. تطبيقًا على موضوعنا، يمكن القول إن البنوك التي لديها قاعدة مساهمين واسعة وإشراف قوي ستكون أكثر حرصًا على تطبيق ERM ونظم استمرارية أعمال قوية لتقادي

أي إهمال قد يضر بالمالك ويؤثر على قيمة أسهم البنك (شاهد ذلك في نتائج Shahri & Mellhem, 2024 التي وجدت أن حوكمة لجان المخاطر ترتبط بأداء مالي أفضل). وهكذا، تشكّل مثل هذه النظريات إطارًا لفهم السلوك المؤسسي: فالتزام البنوك بالحوكمة والإفصاح (كما في البيئة السعودية) يدفعها لتعزيز إدارة المخاطر والاستعداد للأزمات لحماية مصالح أصحاب المصلحة والامتثال لتوقعات الجهات الرقابية.

مجمل هذه المنطلقات النظرية يوضّح أن تحقيق المرونة التنظيمية هو نتاج تفاعل جهود إدارة المخاطر مع جهود استمرارية الأعمال، في ظل تأثرها بالعوامل السياقية والتنظيمية. لذلك تركز دراستنا على فكرة أن التكامل بين ERM و BCM، المدعوم بأسس نظرية سليمة، سيولد قدرة أعلى للبنوك على الصمود أمام الأزمات.

2.2 الدراسات السابقة:

شهدت السنوات الأخيرة عددًا من الدراسات التي تناولت موضوعات ذات صلة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، خاصة في القطاع المالي. فيما يلي عرض لأبرز الدراسات الحديثة (خلال آخر خمس سنوات تقريبًا) التي تغطي هذا المجال، مع إبراز نتائجها وتوصياتها وكيف تستفيد منها الدراسة الحالية:

يما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، خصوصًا في القطاع المالي والمصرفي، خلال السنوات الخمس الأخيرة. سيتم التركيز على نتائج هذه الدراسات وتوصياتها وكيفية تميز الدراسة الحالية عنها:

1. تأثير إدارة المخاطر الشاملة على أداء الأعمال واستمراريتها (Makkawi, 2021)

- النتيجة الرئيسية: كشفت هذه الدراسة، المقدمة في مؤتمر دولي عام 2021، أن تبني منهجية إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة أدى إلى تحسين ملموس في أداء الأعمال واستمرارية العمليات. وجد الباحث أن الشركات التي طورت استراتيجيات لإدارة المخاطر على المستوى المؤسسي (بما في ذلك تحديد المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية ووضع خطط استجابة استباقية) تمكنت من زيادة مرونتها أمام التقلبات الاقتصادية وتحقيق نمو مستدام في الإيرادات حتى أثناء فترات عدم الاستقرار. كما أشارت النتائج إلى أن وجود ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر يدعم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة زمن الأزمات (Makkawi, 2021).

- التوصية: أوصى مكاوي بضرورة إدماج إدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للشركات - وخصوصًا البنوك - بشكل رسمي، بحيث تكون جزءًا من التخطيط الاستراتيجي. كما شدد على توفير الأدوات التقنية الحديثة (مثل أنظمة الإنذار المبكر ونماذج محاكاة السيناريوهات) لدعم عملية ERM. إضافة لذلك، اقترح تعزيز تدريب الموظفين والإدارة العليا على أساليب تقييم المخاطر والتعامل معها لضمان فهم موحد على جميع المستويات.

- تميّز الدراسة الحالية: تستفيد دراستنا من نتائج Makkawi في تأكيد أهمية ERM ، لكنها تتميز بتركيز أكثر تخصصًا على القطاع المصرفي السعودي وعلى سيناريوهات الأزمات المحددة (اقتصادية وصحية). كما أننا سنتجاوز نطاق الأداء المالي العام الذي

ركزت عليه دراسة مكاوي لتتعمق أكثر في مفهوم استمرارية الأعمال التشغيلية وكيفية تفعيل ERM ميدانياً أثناء الأزمات.

2. أثر إدارة المخاطر المالية على الأداء المؤسسي في ظل الأزمات (Chitta & Soni, 2023)

- النتيجة الرئيسية: تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المالية وأداء الشركات في ظل بيئات مضطربة، ونُشرت عام 2023. توصل الباحثان إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين تبني إجراءات صارمة لإدارة المخاطر المالية (مثل التحوط ضد مخاطر السوق ومراقبة السيولة والائتمان) وبين تحسّن المؤشرات الأداء المالية للشركات، وخصوصاً فيما يتعلق بقدرتها على الاستمرار. بمعنى آخر، الشركات التي أولت عناية لإدارة المخاطر المالية انخفضت لديها احتمالات التعثر خلال فترات الأزمات، وحققت معدل عائد مستقر نسبياً مقارنة بغيرها. (Chitta & Soni, 2023) أشارت النتائج أيضاً إلى دور حوكمة الشركات في تعزيز هذا الأثر؛ فوجود لجان مخاطر ومراجعة فعالة عزز الثقة لدى المستثمرين وساهم في دعم الاستقرار.
- التوصية: أوصى الباحثان بأن تقوم المؤسسات - لاسيما البنوك - بتعزيز سياسات إدارة المخاطر المالية من خلال تطوير نماذج توقع الإجهاد المالي واختبارات التحمل الدوري. كما نصحا بتنويع المحافظ الاستثمارية والائتمانية لتقليل التركيز في المخاطر. وعلى صعيد الحوكمة، تم التأكيد على ضرورة دعم استقلالية لجان إدارة المخاطر وإعطائها صلاحيات أوسع لرصد التهديدات المالية واتخاذ الإجراءات المناسبة بسرعة.
- تميّز الدراسة الحالية: تركّز دراستنا الحالية على ERM بشكل أوسع وليس فقط المخاطر المالية، حيث تشمل أيضاً المخاطر التشغيلية والتقنية وغيرها. إضافة إلى ذلك، سنطبق ما ورد في توصيات Chitta & Soni ضمن سياق البنوك السعودية عبر دراسة حالات فعلية من تجربتها في مواجهة أزمات (مثل كيفية إدارة السيولة والائتمان خلال جائحة كورونا). بذلك، سنقدم منظوراً أشمل يضم المخاطر المالية وغير المالية وكيفية تتاغمها ضمن إطار ERM واحد لدعم الاستمرارية.

3. أثر حوكمة لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك: دراسة على البنوك السعودية (Shahri

& Mellhem, 2024)

- النتيجة الرئيسية: هذه الدراسة العربية الحديثة (نشرت في أوائل 2024) بحثت في تأثير تركيبة لجنة إدارة المخاطر (من حيث الاستقلالية والخبرة وحجم اللجنة) على الأداء المالي في 10 بنوك سعودية خلال الفترة 2010-2020. أظهرت النتائج أن وجود لجنة مخاطر مستقلة وذات نسبة عالية من الأعضاء المؤهلين بشهادات في المالية أو المخاطر يرتبط إيجابيًا بتحسين مؤشرات الأداء المالي للبنك (مثل العائد على الأصول وحقوق الملكية). كما وجدت الدراسة أن زيادة حجم لجنة المخاطر بشكل مبالغ فيه، أو انشغال أعضائها بعضويات متعددة في لجان أخرى، له أثر سلبي على الأداء. استنتج الباحثان أن فعالية حوكمة المخاطر تلعب دورًا محوريًا في كفاءة إدارة المخاطر بالبنك وبالتالي في نتائجه المالية.

- التوصية: أوصت الدراسة البنوك بالالتزام التام بتعليمات الحوكمة الصادرة عن الجهات التنظيمية (البنك المركزي وهيئة السوق المالية) فيما يتعلق بتشكيل لجان المخاطر. وشددت على أهمية استقلالية أعضاء اللجنة وتوفير الخبرات المتخصصة بينهم، وتقليل ظاهرة عضوية الشخص نفسه في عدة لجان لتجنب تضارب الالتزامات. أيضًا تم اقتراح أن تقدم البنوك حوافز تدريبية وتطويرية لأعضاء لجنة المخاطر لمواكبة أحدث أساليب ERM.

- تميّز الدراسة الحالية: تستفيد دراستنا من هذه النتائج بإبراز دور الحوكمة الرشيدة في ERM، لكنها تختلف في أنها تركز على مخرجات الاستمرارية التشغيلية أثناء الأزمات وليس فقط المؤشرات المالية في الظروف العادية. سننظر في كيفية انعكاس حوكمة المخاطر الجيدة على قدرة البنك على الصمود وتجنب الانقطاع خلال أزمة فعلية. فعلى سبيل المثال، هل البنوك السعودية التي لديها لجان مخاطر فعالة استطاعت إدارة أزمة كورونا بشكل أفضل من غيرها؟ هذه الزاوية التطبيقية في سياق أزمة فعلية هي ما تضيفه دراستنا مقارنة بالدراسة السابقة.

4. دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز المرونة التنظيمية بعد الجائحة (Assibi, 2022)

- النتيجة الرئيسية: تبحث هذه الورقة المنشورة في 2022 في دور ERM في تعزيز المرونة والصمود المؤسسي بعد جائحة COVID-19. خلصت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك أطر ERM مرنة ومتكاملة تمكنت من التكيف بسرعة

مع تحديات الجائحة غير المسبوقة، مما قلل فترات تعطّل أعمالها وسرّع وتيرة التعافي (Assibi, 2022). كما أشارت الدراسة إلى أن الجائحة أدت إلى إعادة تقييم الكثير من الشركات لاستراتيجياتها في إدارة المخاطر، حيث أدركت أهمية التعامل مع فئات جديدة من المخاطر (مثل المخاطر الصحية وسلاسل الإمداد) ضمن عملية ERM. وأبرزت نتائج البحث أن الاستثمار في **التقنية والتحول الرقمي** والأتمتة - كجزء من خطة إدارة المخاطر والاستمرارية - كان عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات على مواصلة العمل أثناء فترات الإغلاق.

- **التوصية:** أكدت توصيات الباحث على ضرورة تسريع تبني التكنولوجيا في عمليات المؤسسات لزيادة المرونة (مثل تعزيز البنية التحتية للعمل عن بُعد، وأنظمة الحوسبة السحابية لحماية البيانات وضمان توفرها). كما دعت إلى تكامل خطط الطوارئ والأزمات مع إطار ERM بحيث لا تكون خطط استمرارية الأعمال منفصلة أو جامدة، بل مرتبطة بنتائج تحليل المخاطر المستمر. وشملت التوصيات أيضاً بناء ثقافة مؤسسية تجعل المرونة (Resilience) مبدأً أساسياً، عبر التدريب المستمر على سيناريوهات الأزمة وإشراك جميع الأقسام في التخطيط للطوارئ.
- تميّز الدراسة الحالية: على الرغم من التشابه في الموضوع، تتميز دراستنا بأنها تطبق مفاهيم Assibi على قطاع البنوك تحديداً في المملكة العربية السعودية، مما يأخذ بعين الاعتبار عوامل محلية مثل اللوائح التنظيمية من ساما، وطبيعة السوق السعودي. كما سنقوم باختبار فرضيات بصورة كمية وإجراء مقابلات نوعية داخل بنوك سعودية، مما يضيف عمقاً تطبيقياً أكثر من الدراسة العامة التي قدمها Assibi. أيضاً سنركز على نوعين محددين من الأزمات (اقتصادية وصحية) في آن واحد، مما يوفر نظرة مقارنة لكيفية استجابة ERM لكل نوع من التهديدات.

5. التجربة الميدانية للجان استمرارية الأعمال خلال جائحة كورونا (Alaudhli, 2024)

- **النتيجة الرئيسية:** درست هذه الورقة qualitative تجربة لجنة استمرارية الأعمال في إحدى المؤسسات التنموية متعددة الأطراف (البنك الإسلامي للتنمية) خلال فترة قيود COVID-19 (Alaudhli, 2024). أبرزت النتائج أن لجان استمرارية الأعمال ركزت جهودها خلال الجائحة على محورين أساسيين: **المحور التقني/التشغيلي** (مثل ضمان

كفاءة البنية التحتية التقنية و cybersecurity لاستمرار العمليات عن بعد (والمحور البشري) مثل الحفاظ على إنتاجية الموظفين والتواصل الفعال معهم أثناء العمل من المنزل. (وحددت الدراسة مجالات حرجة تطلبت اهتمامًا خاصًا لضمان الاستمرارية، منها: توفير أدوات الاتصال والعمل عن بعد، تعزيز أمن المعلومات والأنظمة، وإعادة هيكلة بعض العمليات لتلائم بيئة العمل المقيدة. كما بينت النتائج أن وجود سياسات مرنة وسرعة في اتخاذ القرار من قبل اللجنة لعب دورًا كبيرًا في نجاح المؤسسة في متابعة أعمالها دون توقف يُذكر.

- التوصية: أوصت الباحثة المؤسسات – بما فيها البنوك – بأن تكون خطط استمرارية الأعمال ديناميكية وقابلة للتعديل الفوري وفق متغيرات الأزمة، بدلاً من خطط ثابتة تعد مسبقاً ثم يصعب تنفيذها وقت الأزمة. وشددت على أهمية أن تشمل خطط الاستمرارية اعتبارات الموارد البشرية ودعم الموظفين نفسيًا ولوجستيًا ليتمكنوا من أداء مهامهم في ظل الظروف الطارئة. وكذلك، تمت التوصية بتوثيق الدروس المستفادة بعد انتهاء الأزمة وتحديث سياسات إدارة المخاطر والاستمرارية بناءً عليها، لضمان جاهزية أكبر في المستقبل.

- تميز الدراسة الحالية: تضيف دراستنا إلى ما طرحته Alaudhli عبر تناول عدة بنوك سعودية كميدان بحث وليس مؤسسة واحدة، مما يسمح بالمقارنة واستخلاص أنماط نجاح أو نقاط ضعف مشتركة. كما أننا سنجمع بيانات كمية (عن أداء البنوك أثناء الأزمات) إلى جانب التحليل النوعي، ما يعطي شمولية أكثر في النتائج. أيضًا سنربط بين عمل لجان استمرارية الأعمال وعمل لجان إدارة المخاطر ضمن هيكل كل بنك، لفهم درجة التكامل بينهما، وهو بعد لم تتطرق له دراسة Alaudhli بشكل مفصل.

2.2.1 جدول تلخيص الدراسات:

يمكن تقديم جدول تلخيص يُظهر مقارنة بين الدراسات المختلفة على النحو التالي:

اسم الدراسة	النتيجة الرئيسية	المرجع
تأثير إدارة المخاطر الشاملة على أداء الأعمال واستمراريتها	أدى تبني منهجية إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة إلى تحسين ملموس في أداء الأعمال ومرونة أعلى في مواجهة التقلبات الاقتصادية، مع دعم ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر لاتخاذ قرارات سريعة خلال الأزمات	(Makkawi, 2021)
أثر إدارة المخاطر المالية على الأداء المؤسسي في ظل الأزمات	وجود ارتباط إيجابي قوي بين إجراءات إدارة المخاطر المالية الصارمة وتحسن المؤشرات المالية للشركات وقدرتها على الاستمرارية خلال فترات الأزمات، مع دور حوكمة الشركات في تعزيز الثقة والاستقرار	(Chitta & Soni, 2023)
أثر حوكمة لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك: دراسة على البنوك السعودية	تبين أن استقلالية خبرة أعضاء لجنة المخاطر وحجمها المناسب يرتبطان بتحسين العائد على الأصول وحقوق الملكية، بينما يؤثر الحجم المفرط وتعدد العضويات سلباً	(Shahri & Mellhem, 2024)
دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز المرونة التنظيمية بعد الجائحة	المؤسسات التي تمتلك أطراً مرنة ومتكاملة لإدارة المخاطر تمكنت من التكيف السريع مع تحديات كوفيد-19، وتقليل فترات التعطيل وتسريع التعافي عبر الاستثمار في التقنية والتحول الرقمي	(Assibi, 2022)
التجربة الميدانية للجان استمرارية الأعمال خلال جائحة كورونا	ركزت لجان استمرارية الأعمال على المحور التقني/التشغيلي والمحور البشري لضمان بنية تحتية كفؤة للعمل عن بُعد وأمن المعلومات وإنتاجية الموظفين، مع سياسات مرنة وسرعة في اتخاذ القرار	(Alaudhli, 2024)

2.2.2 تحليل نقدي ومناقشة الدراسات السابقة:

نطاق الدراسات وموضوعاتها:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال في المؤسسات المالية، وتركزت في مجملها على فهم مدى فاعلية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في مواجهة الأزمات. شملت الموضوعات المطروحة دراسات حول تأثير الأزمات الاقتصادية والصحية على العمليات التشغيلية للبنوك، ومدى جاهزية هذه المؤسسات لتفعيل خطط استمرارية الأعمال (Al-Saleh, 2021)؛ كما ركزت بعض الدراسات على تقييم مكونات إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ودورها في تقليل التهديدات التشغيلية والمالية في القطاع المصرفي (Kassim, 2019).

جوانب القوة في الدراسات

تميزت معظم الدراسات السابقة بمنهجيتها الكمية الدقيقة، واستخدامها أدوات تحليل إحصائي متقدمة، مما أضفى على نتائجها درجة عالية من الموثوقية. كما أن بعضها اعتمد على بيانات ميدانية حقيقية من مؤسسات مالية سعودية، مما وفر نتائج قابلة للتعميم على السياق المحلي. إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد الدراسات على نماذج عالمية لإدارة المخاطر مثل COSO و ISO 31000 أتاح لها تحليلًا عميقًا لأبعاد المخاطر المؤسسية.

جوانب القصور والفجوات البحثية

على الرغم من قيمة الدراسات السابقة، إلا أن العديد منها اقتصر على دراسة جانب واحد من الأزمات (إما اقتصادي أو صحي فقط) دون تناول تفاعل الأزمات المركبة كما حدث في جائحة كوفيد-19. كما أن بعض الدراسات أغفلت الأبعاد الاستراتيجية والتكاملية بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، حيث ركزت على الجوانب التشغيلية دون الربط الكافي بالحوكمة المؤسسية (Almalki,

(2020هناك أيضًا قصور في تناول خصائص البنوك السعودية تحديدًا، من حيث بنيتها التنظيمية وطبيعة التحديات التنظيمية والرقابية التي تواجهها أثناء الأزمات، إذ إن غالبية الدراسات اعتمدت على نماذج عامة لا تراعي الخصوصية المحلية).

أهمية سد الفجوة البحثية

تبرز أهمية هذا البحث من سعيه إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بالربط بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال في البنوك السعودية ضمن إطار يجمع بين الأزمات الاقتصادية والصحية. كما أن الدراسة تهدف إلى تقديم نموذج تحليلي متكامل يعتمد على الفرضيات المستقاة من واقع البنوك المحلية، ويستفيد من أفضل الممارسات العالمية، مما يسهم في دعم صانعي القرار في تطوير سياسات أكثر مرونة وشمولاً لمواجهة الأزمات المستقبلية.

الفصل الثالث

منهجية البحث

يُوضّح هذا الفصل الأساس العلمي والمنهجي للدراسة، بدءًا من تحديد وتصميم البحث، مرورًا بتحديد المتغيرات الأساسية (المستقلة والتابعة)، ووصولًا إلى وصف أدوات جمع البيانات وطرق تحليلها. كما يُلقي الضوء على الاعتبارات الأخلاقية التي ضمنت نزاهة وموثوقية هذه الدراسة.

منهجية البحث وأساليبه:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة، تم اعتماد منهجية بحث مختلطة (Mixed Method) تجمع بين الأسلوب الكمي والكيفي. يتيح هذا المنهج فهمًا أكثر شمولًا للظاهرة قيد البحث من خلال دمج البيانات الإحصائية الموضوعية مع المعطيات الوصفية التفسيرية (Creswell, 2014). فيما يلي تفاصيل تصميم البحث ومنهجية تنفيذه:

- **نوع الدراسة وتصميمها:** الدراسة الحالية وصفية - تحليلية بطبيعتها؛ فهي تسعى أولاً إلى وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في البنوك السعودية (جانب وصفي)، ثم تحليل العلاقة والتأثير المتبادل بين تلك الممارسات ونتائج الاستمرارية أثناء الأزمات (جانب تحليلي). تم تبني تصميم مقارنة بين حالات دراسية متعددة (Multiple case study) متمثلة في عدة بنوك، بهدف رصد أوجه التشابه والاختلاف بينها. وباعتماد المنهج المختلط، تم جمع بيانات كمية (من استبيانات ومؤشرات أداء) وبيانات نوعية (من مقابلات ومصادر ثانوية) على التوازي، وتم لاحقًا دمج النتائج في مرحلة التحليل لضمان موثوقية أعظم للاستنتاجات من خلال تثليث البيانات.

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية السعودية المدرجة والرئيسية العاملة في المملكة. ولكن نظرًا لتركيز البحث على البنوك الكبرى وتأثيراتها، تم اختيار عينة مقصودة من أربعة بنوك تُعتبر من الركائز الأساسية للقطاع المصرفي السعودي: البنك الأهلي السعودي (SNB)، مصرف الراجحي، بنك الرياض، مصرف الإنماء. حققت هذه البنوك معايير الاختيار كونها الأكبر من حيث الحصة السوقية وتنوع الملكية (بين حكومية وخاصة) وتوافر

تقارير إفصاح مفصلة عنها، إضافةً إلى افتراض ارتفاع مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر فيها. تم استخدام أسلوب العينة القصدية (Purposeful Sampling) لاختيار هذه الحالات الأربع لأنها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة (Palinkas et al., 2015). تجدر الإشارة أن هذه البنوك تغطي نطاقًا واسعًا من السوق السعودي، مما يعزز تمثيل النتائج لواقع القطاع المصرفي المحلي.

- **عينة الدراسة (الجزء الكمي):** تشمل العينة العملية موظفي الإدارات ذات العلاقة في البنوك الأربعة المذكورة. تم توزيع استبيان إلكتروني على موظفي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال في كل بنك، بالإضافة إلى عدد من الموظفين في الإدارات التشغيلية (مثل تقنية المعلومات والعمليات) ممن لديهم اطلاع على كيفية تسيير العمل أثناء الأزمات. بلغ عدد الاستبيانات المستردة (102 استجابة صالحة) من أصل 120 استبيانًا تم توزيعها (معدل استجابة ~85%). توزعت الاستجابات بواقع يقارب 25-28 موظفًا من كل بنك لضمان توازن العينة. وقد تنوع المجيبون في مستوياتهم الوظيفي؛ حيث شملت العينة مديري مخاطر ورؤساء وحدات، أعضاء لجان مخاطر، مسؤولي استمرارية أعمال، بالإضافة إلى بعض الموظفين التنفيذيين في الإدارات الفنية. هذا التنوع مهم لضمان شمول مختلف وجهات النظر داخل البنك. متوسط سنوات الخبرة للمشاركين كان حوالي 8 سنوات، مما يعني أن كثيرًا منهم عاصروا الأزمة الأخيرة ولديهم خلفية عملية جيدة.

- **عينة الدراسة (الجزء النوعي):** بالنسبة للمقابلات المتعمقة، تم إجراء مقابلات شبه منظمة (Semi-Structured Interviews) مع 11 مشاركًا من ذوي الخبرة. شمل ذلك مسؤولين رئيسيين مثل: رئيس إدارة المخاطر في كل بنك (عندما توفّر)، عضو في لجنة المخاطر، مدير استمرارية الأعمال أو التعافي التقني، بالإضافة إلى خبيرين خارجيين (أحدهما مسؤول سابق في

مؤسسة النقد/البنك المركزي "ساما" والآخر استشاري في إدارة المخاطر). تم اختيار هؤلاء الخبراء الخارجيين لتعزيز فهم السياق التنظيمي والاطلاع على رؤية أوسع خارج كل بنك على حدة. أُجريت المقابلات وجهًا لوجه أو عبر الاتصال المرئي (وفقًا لتفضيل وظروف كل مشارك)، واستغرقت كل مقابلة ما بين 15-20 دقيقة في المتوسط.

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أكثر من أداة بحثية لجمع البيانات المطلوبة، مستفيدةً من منهجية التثليث (Triangulation). فيما يلي الأدوات المستخدمة وخصائصها:

- الاستبيان (Questionnaire): تم تصميم استبيان هيكلي لغرض جمع البيانات الكمية من موظفي البنوك. صُمم الاستبيان بحيث يغطي المحاور الأساسية التالية:
 - مدى تطبيق ممارسات ERM: ويتضمن مجموعة عبارات ليكرت (مقياس تدرج 1-5) تقيس وجود وتطبيق ممارسات معينة في إدارة المخاطر المؤسسية لدى البنك، مثل: وجود سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر، دعم الإدارة العليا لجهود إدارة المخاطر، استخدام أدوات تقنية في تحليل المخاطر، وجود لجنة مخاطر فعالة، تحديث سجلات المخاطر دوريًا، إلخ. (هذا القسم مستوحى من معايير COSO و ISO 31000).
 - فاعلية خطط استمرارية الأعمال (BCM) خلال الأزمات: ويشمل عبارات ليكرت تقيّم تجربة البنك أثناء الأزمات الأخيرة. أمثلة: "امتلك مصرفي خطط استمرارية أعمال واضحة قبل أزمة كورونا"، "تم تنفيذ خطط الطوارئ بنجاح أثناء الجائحة مما ضمن استمرار العمليات الأساسية"، "تم التواصل بشكل فعال مع الموظفين والعملاء خلال الأزمة"، "أظهرت الأزمة نقاط ضعف في خطط الاستمرارية لدينا" (عكسية الصياغة). الهدف هنا قياس مدى نجاح أو قصور خطط الاستمرارية فعليًا.
 - درجة التكامل بين ERM و BCM: لقياس مدى ارتباط وتنسيق إدارة المخاطر المؤسسية مع جهود استمرارية الأعمال في البنك. تضمن هذا الجزء عددًا من العبارات (5 عبارات) مثل: "تشارك إدارة المخاطر في مصرفي بشكل مباشر في تطوير سيناريوهات خطط استمرارية الأعمال"،

"نتائج تحليل المخاطر تُستخدم في تحديث خطط الطوارئ والتعافي"، "هناك وضوح في الأدوار بين فريق إدارة المخاطر وفريق إدارة الأزمات".

- آثار الأزمات الأخيرة على البنك: كجزء مرجعي، تضمّن أسئلة حول حجم التأثير الملموس في البنك أثناء أزمة COVID-19 (مثل مستوى انقطاع الخدمة إن حصل، نسبة الانخفاض في الأرباح أو ارتفاع المخصصات خلال 2020، مستوى رضا العملاء). هذه الأسئلة لمقياس التأثير تساعد في ربط الاستجابات الذاتية ببيانات أداء فعلية.

- أسئلة خلفية وديموغرافية: مثل القسم/الإدارة التي يعمل بها المجيب، مسماه الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهلات، وهل تلقى تدريبات سابقة في إدارة المخاطر أو استمرارية الأعمال. الهدف من هذه الأسئلة هو وصف خصائص العينة والتأكد من تنوعها، وكذلك إمكانية دراسة ما إذا كان هناك اختلاف في الإجابات حسب الخلفية (مثلاً حسب سنوات الخبرة).

تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي (1 = لا أوافق إطلاقاً، 5 = أوافق تماماً) لمعظم العبارات، وذلك لقياس درجة الموافقة أو تحقق كل عنصر. خضع الاستبيان لمراجعة تحكيم من قبل ثلاثة مختصين في إدارة المخاطر للتأكد من صدق المحتوى ووضوح الصياغة، ثم تم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) على عينة صغيرة من 10 أفراد للتأكد من فهم الأسئلة وثبات الإجابات. بعد التحسينات الطفيفة بناءً على الاختبار، أصبح الاستبيان في صورته النهائية مكوناً من 30 سؤالاً موزعة على الأقسام المذكورة أعلاه. تم توزيع الاستبيان إلكترونياً باستخدام منصة Google Forms وإرساله عبر البريد الإلكتروني والرسائل الداخلية بالبنوك إلى المستهدفين، مع خطاب تغطية يوضح الهدف من الدراسة ويضمن سرية الإجابات.

• دليل المقابلة (Interview Guide): للمقابلات الشخصية، تم إعداد دليل أسئلة شبه موجهة يتكون من حوالي 8 أسئلة رئيسية مفتوحة لكل مقابلة، تغطي المحاور التالية:

- تجربة البنك أثناء أزمة كورونا: مثال سؤال: "صف لي كيف أثرت جائحة كورونا على عمليات البنك، وكيف كان رد الفعل الأولي لإدارتكم؟" - هدفه استكشاف التحديات الأساسية والإجراءات الأولية المتخذة.

- دور إدارة المخاطر خلال الأزمة: مثال: "ما الدور الذي لعبته إدارة المخاطر في مصرفكم خلال تلك الفترة الحرجة؟ هل كانت هناك أي خطط مسبقة أو مؤشرات إنذار مبكر ساعدتكم؟" - لاستقصاء مدى استعداد ERM وما قدمه فعلياً أثناء الأزمة.

- التنسيق بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات: "كيف كان مستوى التنسيق بين فريق إدارة المخاطر وفريق الطوارئ/استمرارية الأعمال لديكم؟ هل واجهتم عقبات في التواصل أو تضاربًا في الصلاحيات؟"
- يهدف للكشف عن درجة التكامل العملي بين الوظيفتين.
- الدروس المستفادة والتحسينات: "بعد تجاوز الأزمة، ما أهم الدروس التي تعلمتموها كبنك؟ وهل قمتم بإجراء تغييرات جوهرية في سياسات المخاطر أو خطط الاستمرارية بناءً على التجربة؟" - لاستخلاص العبر والتغييرات التي تم تبنيها استعدادًا للمستقبل.

كان دليل الأسئلة مرئيًا بحيث يمكن للمحاور طرح أسئلة متفرعة بناءً على مسار الحوار. تم تسجيل المقابلات (بعد أخذ إذن المشاركين) ومن ثم تفرغها نصيًا لتحليلها. أتاح أسلوب المقابلة المفتوحة إمكانية الحصول على شهادات مباشرة وأمثلة واقعية لكيفية تعامل البنوك ميدانيًا مع الأزمة، مما يكمل البيانات الكمية من الاستبيان.

• المصادر الثانوية والوثائق: لتعزيز مصداقية الدراسة وتزويدها ببيانات موضوعية، تم جمع مجموعة من البيانات الثانوية، أهمها:

- التقارير السنوية للبنوك (2019-2021): تم التركيز على الأجزاء الخاصة بإدارة المخاطر وتقارير مجلس الإدارة المتعلقة بالجائحة. على سبيل المثال، تضمنت بعض التقارير السنوية لعام 2020 إفصاحات حول الإجراءات التي اتخذها البنك أثناء جائحة كورونا. أحد البنوك ذكر أنه "بفضل البنية الرقمية المتقدمة تمكن البنك من تحويل 80% من موظفيه للعمل عن بعد خلال أسبوعين من بدء الجائحة، مع الحفاظ على مستويات الخدمة". تم استخراج مثل هذه المعلومات واستخدامها كمؤشرات لقياس مدى جاهزية كل بنك من الناحية التقنية والتنظيمية.
 - البيانات المالية الفصلية 2019-2020: تم تحليل أبرز المؤشرات المالية خلال الأزمة مثل نسبة انخفاض صافي الأرباح في 2020 مقارنة بـ 2019، وارتفاع المخصصات الائتمانية كمؤشر على المخاطر الائتمانية المترتبة على الأزمة.
- هذا التحليل المالي مهم لربط تأثيرات الأزمة بإدارة المخاطر المالية في كل بنك. فعلى سبيل المثال، ظهر أن البنوك ذات الاحتياطات القوية ونهج إدارة المخاطر الحصيف تمكنت من الحد من تراجع أرباحها إلى نحو 10%-15% فقط، فيما تجاوز الانخفاض 20% في بنوك أخرى أقل جاهزية - مما يعطي إشارة على فعالية ممارسات ERM المالية.

- المقالات الإخبارية والتقارير المتخصصة: تم الاطلاع على تقارير صادرة عن وكالات أنباء وصحف اقتصادية محلية حول أداء البنوك السعودية خلال الجائحة. على سبيل المثال: تقرير في صحيفة مال أشار إلى "الدور المؤثر لإدارة المخاطر والأزمات على أداء واستمرارية الشركات" (صوفان، 2020)؛ أيضًا مقالات من وكالة الأنباء السعودية وصحيفة الاقتصادية تناولت صمود البنوك السعودية في مواجهة الجائحة. بالإضافة لذلك، مقالات عالمية صنّفت البنوك الخليجية من حيث سرعة التحول الرقمي أثناء الجائحة، وظهرت البنوك السعودية في مراكز متقدمة. جُمعت هذه المعلومات لدعم التحليل وتوفير منظور خارجي محايد عن أداء البنوك.

استخدام هذه المصادر المتعددة ساعد في تثليث البيانات والتأكد من صحة وواقعية النتائج. فعلى سبيل المثال، سيتم الاستشهاد في تحليل النتائج بأرقام من الاستبيان، واقتباسات نوعية من المقابلات، ومعلومات موثقة من التقارير الإخبارية لرسم صورة متماسكة وشاملة حول دور ERM في استمرارية الأعمال في البنوك السعودية خلال الأزمات.

متغيرات الدراسة:

تعتمد الدراسة نموذجًا يفترض وجود متغيرات مستقلة تتعلق بممارسات إدارة المخاطر، ومتغيرات تابعة تمثل مستوى استمرارية الأعمال ونتائجها، إضافة إلى النظر في بعض العوامل الوسيطة أو السياقية. يمكن تحديد المتغيرات على النحو التالي:

- المتغير المستقل الرئيسي: مستوى نضج وفعالية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في البنك. ينعكس هذا المتغير من خلال عدة مؤشرات مثل: وجود إطار ERM متكامل، دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر، عدد السياسات والإجراءات المعمول بها، وجود لجنة مخاطر نشطة، استخدام أدوات تحليلية (مثل نماذج قياس المخاطر)، وعدد الدورات التدريبية وورش العمل المتعلقة بالمخاطر التي تلقاها الموظفون. في التحليل الكمي تم قياس هذا المتغير عبر متوسط درجة استجابات المبحوثين على عبارات المحور الأول من الاستبيان الخاصة بتطبيقات (ERM). كذلك تم أخذ عوامل نوعية مثل حصول البنك على شهادات في إدارة المخاطر أو تطبيقه اختبارات ضغط دورية كدلائل على هذا المتغير.

• المتغير التابع الرئيسي: فعالية استمرارية الأعمال (Business Continuity Effectiveness)

أثناء الأزمات. يشمل ذلك قدرة البنك على المحافظة على خدماته الأساسية دون انقطاع كبير، سرعة استعادة العمليات بعد الأزمة، درجة رضا العملاء والجهات التنظيمية عن استجابة البنك، والأثر المالي المترتب (مثل نسبة انخفاض الأرباح أو مؤشر التعافي المالي خلال فترة معينة). تم قياس هذا المتغير كمياً عبر محور الاستمرارية في الاستبيان (متوسط تقييم المبحوثين لعبارات نجاح خطط الاستمرارية والتواصل أثناء الأزمة). بالإضافة لذلك، تم الاستعانة ببيانات موضوعية كمؤشرات مساندة مثل عدد ساعات/أيام الانقطاع التشغيلي - إن وُجد - وأي تجاوز لمتطلبات ساما في هذا المجال، فضلاً عن نسبة التراجع في صافي الدخل لعام الأزمة كمؤشر لتعافي الأعمال.

• متغيرات مستقلة فرعية: ضمن ERM هناك عناصر فرعية تم النظر إليها بشكل مستقل لاختبار

فرضيات نوعية، منها: مستوى إدارة المخاطر التشغيلية، مستوى إدارة المخاطر الائتمانية/المالية، مستوى إدارة أمن المعلومات (المخاطر السيبرانية)، وجود نهج استباقي (مثل السيناريوهات واختبارات الجاهزية) مقابل نهج تفاعلي، ومدى التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الطوارئ. هذه المتغيرات الفرعية تم قياسها من خلال أجزاء معينة من الاستبيان أو أسئلة محددة في المقابلات. مثلاً، تم احتساب مؤشر تكامل ERM-BCM من خلال المتوسط الحسابي لعبارات القسم الخاص بالتكامل في الاستبيان لكل بنك.

• المتغيرات السياقية (ضابطة/وسيطه): تشمل حجم البنك وحصته السوقية، وهيكل الملكية (بنك

حكومي جزئياً مقابل خاص بالكامل)، وشدة تأثير الأزمة على كل بنك (مثلاً مدى انكشاف محفظته على القطاعات الأكثر تضرراً كالمشاريع الصغيرة أو السياحة). هذه العوامل لم تكن محاور رئيسية للدراسة لكن تم أخذها بالاعتبار عند تفسير بعض النتائج (على سبيل المثال لمقارنة أداء بنكين قد يختلفان في الحجم بشكل كبير).

من خلال هذا التحديد للمتغيرات، سيتضح في التحليل كيف أن تغير مستوى ERM يؤثر على استمرارية الأعمال (المتغير التابع)، وكذلك أي الأبعاد الفرعية لإدارة المخاطر لها التأثير الأكبر على عناصر معينة من الاستمرارية. كما أن تضمين المتغيرات السياقية سيساعد في نقاش النتائج ضمن إطار بيئة العمل المحلية لكل بنك.

أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات من مختلف المصادر، تم اتباع حزمة من الأساليب التحليلية الكمية والنوعية لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات:

التحليل الكمي: أدخلت بيانات الاستبيان إلى برنامج إحصائي (استخدم SPSS الإصدار 26) لإجراء التحليلات اللازمة. في البداية تم تنفيذ إحصاءات وصفية لوصف خصائص العينة وإعطاء نظرة عامة على المتغيرات: اشتملت على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية (مثلاً نسبة المدراء إلى الموظفين، توزيع سنوات الخبرة)، وكذلك تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة ومحور في الاستبيان. أظهرت النتائج الوصفية - على سبيل المثال - أن متوسط تقييم المشاركين لمستوى تبني ممارسات ERM في بنوكهم بلغ حوالي 4.0 من 5 (بانحراف معياري ~0.5)، مما يشير إلى إدراك عام إيجابي بأن البنوك تطبق مبادئ إدارة المخاطر إلى حد كبير. كذلك كان متوسط تقييم فعالية خطط الاستمرارية 5/3.8 مع انحراف ~0.6، ما يعكس فعالية جيدة لكن مع وجود بعض التحفظات أو نقاط الضعف من وجهة نظر المشاركين.

بعد ذلك، تم اختبار الفرضيات الإحصائية كما يلي:

- لاختبار العلاقة بين مستوى ERM ونجاح الاستمرارية (الفرضية الرئيسية)، استخدمنا معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين متوسط درجة محور ERM لكل مشارك ومتوسط درجة محور الاستمرارية. ظهر معامل ارتباط قوي وموجب (قاربة $r = 0.72$) ذو دلالة عند مستوى 0.01، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول وجود ارتباط إيجابي معنوي: فكلما ارتفع تقييم ممارسات ERM في البنك ارتفع معه تقييم نجاح الاستمرارية أثناء الأزمات. وهذا يوفر دليلاً إحصائياً على الترابط الوثيق بين المجالين.

- لاختبار الفرضية الخاصة بالفروق بين البنوك ذات ERM عالي مقابل منخفض (H_0), تم تقسيم العينة إلى مجموعتين اعتمادًا على مؤشر نضج ERM لكل بنك (مثلًا اعتُبر البنك الأهلي والراجحي ضمن فئة "ERM عالي النضج" لحصولهما على متوسط تقييم أعلى من 4، بينما الرياض والإنباء "ERM أقل نسبيًا" بمتوسطات دون 4). تم إجراء اختبار T لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطي درجات الاستمرارية للمجموعتين. أظهر الاختبار فرقًا ذا دلالة إحصائية عند $p < 0.01$ ؛ حيث كان متوسط درجة نجاح الاستمرارية في البنوك عالية الـ ERM أعلى بنحو 0.5 نقطة على مقياس ليكرت من متوسط المجموعة الأخرى. قيمة t المحسوبة ≈ 3.5 (درجات حرية 100 تقريبًا) مما يشير إلى رفض H_0 وقبول أن البنوك ذات ERM الناضج تتمتع فعليًا باستمرارية أعمال أفضل بشكل معنوي.

- بالنسبة لفرضية تأثير مكونات المخاطر الفردية (H_0), تم بناء نموذج انحدار خطي متعدد (Multiple Regression) حيث اعتُبرت المتغيرات المستقلة هي متوسط تقييم المشاركين لمستوى إدارة كل نوع من المخاطر (التشغيلية، المالية، التقنية) في بنوكهم، والمتغير التابع هو متوسط تقييم فعالية عناصر الاستمرارية المختلفة (الجاهزية التقنية، توفر الموارد البديلة، الخ). أظهرت نتائج الانحدار أن النموذج ككل معنوي (F-statistic ذات دلالة $p < 0.01$)، وكان معامل التحديد $R^2 \approx 0.55$ مما يعني أن حوالي 55% من التباين في مستوى الاستمرارية يُفسَّر باختلاف مستويات إدارة المخاطر بأنواعها. من بين المتغيرات المستقلة، برز تأثير إدارة المخاطر التقنية/السببرانية بشكل خاص كعامل مؤثر على الجاهزية التقنية والاستمرارية (Beta ≈ 0.25 , $p = 0.01$). أما إدارة المخاطر التشغيلية التقليدية فقد كان تأثيرها أضعف نسبيًا (لم يظهر معنويًا عند 0.05)،

ربما لأن المخاطر التشغيلية الشائعة كانت تحت السيطرة في معظم البنوك. هذه النتائج أدت إلى رفض جزئي للفرضية $H0_3$ بحيث تبين وجود تأثير دال لبعض المكونات (التقنية والمالية) على بعض عناصر الاستمرارية، بينما مكونات أخرى لم يظهر لها تأثير معنوي.

- أخيرًا، لاختبار فرضية النهج الاستباقي مقابل التفاعلي ($H0_4$)، تم استخدام منهجيتين: أولاً تقسيم المشاركين/البنوك إلى من قام بجهود استباقية (مثل إجراء اختبارات سيناريو وخطط طوارئ قبل الأزمة) ومن لم يقد بذلك، ثم مقارنة متوسط سرعة التعافي (كما قيمها المشاركون أو قيست مالياً) بين المجموعتين. ثانياً، تحليل بعض أسئلة المقابلات المتعلقة بهذا الموضوع. في التحليل الكمي البحث، اعتُبر بنكان تبنيا نهجاً استباقياً واضحاً (أجريا تدريبات طوارئ شاملة في 2019 وقبلها، ولديهما خطط تفصيلية محدثة) وبنكان نهجهم أقل استباقية. أظهر اختبار T هنا أيضاً فرقاً معنوياً ولكن بمستوى دلالة 0.05 ($t \approx 2.1, p = 0.038$)، حيث حققت البنوك الاستباقية سرعة تعافٍ أعلى مالياً وتشغيلياً؛ مثلاً بلغ متوسط انخفاض أرباحها خلال سنة الأزمة ~10% فقط مقارنة بـ ~18% للبنوك الأخرى، كما تمكنت من استعادة كامل الخدمات خلال فترة أقصر (مثال: جميع الفروع عادت للعمل الطبيعي خلال 3 أسابيع مقابل أكثر من 6 أسابيع في بعض البنوك الأقل جاهزية). بناءً على ذلك تم رفض $H0_4$ أيضاً لصالح الفرض البديل القائل بأن النهج الاستباقي في ERM يعزز سرعة التعافي.

بالإضافة لما سبق، تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان وموثوقية المحاور. حقق الاستبيان عموماً $\alpha = 0.91$ مما يدل على اتساق داخلي عالٍ. كما جاءت معاملات ألفا للمحاور الفرعية كالتالي: محور ERM حوالي 0.88، محور الاستمرارية 0.85، محور التكامل 0.79 - وجميعها تفوق 0.7 بما يشير إلى ثبات مقبول للأداة.

الملحق (ب): متوسط تقييم ممارسات ERM وفعالية الاستمرارية (BCM) في البنوك الأربعة عينة الدراسة. يظهر الجدول أن بنكين (SNB والراجحي) سجلا متوسطات أعلى في كل من مؤشرات ERM وفعالية الاستمرارية مقارنةً ببنكي الرياض والإنماء. هذا يتسق مع التحليلات الإحصائية التي أظهرت فروقاً معنوية بين الفئتين.

التحليل النوعي: تم تحليل بيانات المقابلات والنصوص المفتوحة من الاستبيان باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis). اتبعت الباحثة الخطوات المنهجية المقترحة (Braun & Clarke, 2006): القراءة المتأنية عدة مرات لنصوص المقابلات، ثم الترميز (Coding) باستخراج العبارات أو الأفكار المهمة، ثم تجميع الأكواد المتشابهة تحت Themes (مواضيع رئيسية) تعبر عن الأنماط المشتركة في إفادات المشاركين. من خلال هذا التحليل، برزت أربعة مواضيع رئيسية تكررت في معظم المقابلات:

- "التحديات التشغيلية للعمل عن بعد": شمل هذا الموضوع صعوبات تأمين البنية التقنية بسرعة وتوفير الأجهزة وإدارة فرق العمل عن بعد. كثير من المشاركين ذكروا أن البنية التحتية القوية لتقنية المعلومات قبل الجائحة كانت عاملاً حاسماً في نجاح العمل عن بعد. أحد مسؤولي التقنية قال: "استثمرنا خلال السنوات الماضية في تحديث أنظمتنا وتوسعة الشبكة الآمنة للوصول عن بعد... خلال أسبوعين من بدء الجائحة كان 80% من الموظفين يعملون من منازلهم بدون مشاكل تذكر" - وهذا يتوافق مع ما ورد في أحد التقارير السنوية ويبرز أهمية التحول الرقمي كجزء من الاستعداد للأزمات.

- "دور التكنولوجيا في الاستمرار": بالإضافة للنقطة السابقة الخاصة بالبنية التحتية، ركز هذا الثيم على الحلول التقنية المبتكرة التي استخدمت أثناء الأزمة. مثلاً، أشار عدة مشاركون إلى تبني

حلول الخدمات المصرفية الرقمية بوتيرة متسارعة، حيث تم إطلاق أو تحسين تطبيقات إلكترونية لتلبية حاجات العملاء دون الحاجة لزيارة الفروع. كما تحدث البعض عن استخدام أدوات تحليل البيانات لمراقبة الأنظمة بشكل لحظي واكتشاف أي مشكلات قبل تفاقمها. يتقاطع هذا مع توصيات Assibi (2022) بشأن تسريع تبني التكنولوجيا لتعزيز المرونة.

- "الثقافة التنظيمية والوعي في الأزمة": تحت هذا المحور تتدرج إفادات حول مدى استعداد الثقافة المؤسسية لتقبل إجراءات الطوارئ. بعض المشاركين نوهوا إلى أن التدريب السابق ولجان الطوارئ ساعدت في رفع مستوى الوعي لدى الموظفين بدورهم أثناء الأزمة. في أحد البنوك تمت إقامة محاكاة طوارئ قبل الجائحة بعام، وقال مسؤول مخاطرة: "كنا قد درّينا الموظفين على سيناريو وباء افتراضي في 2019، لذا عندما جاء كورونا الفعلي كان لدينا تصوّر أولي للإجراءات المطلوبة" - ما يدل على قيمة النهج الاستباقي والتدريب المستمر. كما ذكر آخرون أن الدعم النفسي والمعنوي من الإدارة لعب دورًا؛ إذ أطلقت بعض البنوك حملات تواصل داخلي لطمأنة الموظفين وضمان صحتهم النفسية، مما ساهم في استمرار الإنتاجية.

- "دعم الإدارة العليا واتخاذ القرار السريع": أجمع الكثيرون على أن سرعة استجابة الإدارة العليا وتقويضها للصلاحيات خلال الأزمة كان عنصرًا حاسمًا. فقد أنشأ كل بنك تقريبًا "فريق إدارة أزمة" بقيادة أحد التنفيذيين، وكان هذا الفريق يجتمع يوميًا في بداية الأزمة لاتخاذ قرارات عاجلة (مثل إغلاق الفروع عند الضرورة، تفعيل خطط التعافي التقنية، إعادة توزيع الموظفين على مهام حرجية). هذا يتقاطع بقوة مع نتائج دراسة Alaudhli (2024) التي أكدت أن سرعة القرار ومرونة السياسات من قبل لجنة الاستمرارية كانتا مفتاح النجاح. أحد المشاركين من الإدارة العليا صرّح: "وضعنا صحة الموظفين والعملاء أولًا، لم نتردد في إيقاف بعض العمليات غير الأساسية

وإعادة توجيه الموارد. كما كنا نعتقد اجتماع أزمة كل صباح لتقييم الوضع واتخاذ ما يلزم فوراً.

هذه الشهادة وغيرها توضح أهمية وجود قيادة حاسمة أثناء الأزمات.

إلى جانب هذه المواضيع الأربعة، ظهرت أيضًا مواضيع فرعية مثل: التعاون بين الإدارات (حيث أشاد البعض بالتنسيق الوثيق الذي حدث بين إدارة المخاطر وتقنية المعلومات والموارد البشرية خلال الأزمة)، وكذلك التعامل مع الجهات الرقابية (حيث ذكر البعض أن التواصل المستمر مع مؤسسة النقد "ساما" لتقديم التقارير اليومية عن جاهزية البنك كان تحديًا ولكنه ضروري).

لقد ساعد هذا التحليل النوعي في تفسير النتائج الكمية وتعزيز فهمها. على سبيل المثال، وجود ثقافة مخاطر إيجابية ودعم الإدارة الذي رصده المشاركون نوعيًا يفسر جزئيًا لماذا قيّم العديد منهم مستوى ERM بالبنك بدرجة عالية. أيضًا، الملاحظات حول نجاح التحول الرقمي تتماشى مع الأرقام المالية التي أظهرت ارتفاع استخدام القنوات الإلكترونية وتسجيل بعض البنوك زيادات في عدد المستخدمين الرقميين أثناء الجائحة.

باختصار، تكامل التحليل الكمي والنوعي قدّم صورة شاملة: التحليل الكمي أكد وبالأرقام وجود علاقات وفروق مهمة بين ERM واستمرارية الأعمال، بينما التحليل النوعي قدّم سردًا تفصيليًا عن كيف ولماذا حدث ذلك من واقع تجربة البنوك.

الاعتبارات الأخلاقية:

تم الالتزام بمجموعة من الضوابط الأخلاقية لضمان نزاهة البحث وسلامة المشاركين وموثوقية النتائج، أبرزها:

- الموافقة المستنيرة: قبل جمع البيانات، تم الحصول على موافقة مستنيرة (Informed Consent) من جميع المشاركين سواء في الاستبيان أو المقابلات. شُرحَت للمشاركين أهداف البحث بشكل واضح، وتم التأكيد على أن مشاركتهم طوعية تمامًا ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات. بالنسبة للاستبيان الإلكتروني، تضمن الصفحة الأولى عبارة تفيد بأن إكمال الاستبيان يعني الموافقة على المشاركة طوعًا بعد فهم الغرض منه. أما المشاركون في المقابلات فتم تزويدهم بنموذج موافقة خطي وقاموا بتوقيعه أو تأكيد الموافقة شفهيًا في بداية التسجيل.
- سرية وخصوصية المعلومات: تعهدت الباحثة بالحفاظ على سرية هوية المشاركين والمؤسسات. لم يتم في التقرير الكشف عن أسماء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أو أي معلومات تعريفية شخصية. تم استخدام رموز معرفة مثل "مسؤول مخاطر - بنك (أ)" للإشارة إلى الإفادات. كما تم حفظ البيانات (تسجيلات المقابلات، ملفات الاستبيان) في وسائط إلكترونية آمنة ومحمية بكلمات مرور، ولن يتم مشاركتها مع أي طرف خارج الدراسة. وأبلغ المشاركون أن البيانات ستُستخدم للأغراض البحثية فقط وبشكل مجمّع دون الإشارة إلى أي فرد أو بنك بعينه في النتائج النهائية.
- الحصول على تصاريح المؤسسات: نظرًا لحساسية القطاع المصرفي، تم التواصل مع إدارات البنوك المعنية (إدارة المخاطر أو إدارة البحوث والتطوير في كل بنك) للحصول على إذن رسمي لإجراء الدراسة. تم تقديم خطاب من الجامعة يوضح هدف البحث وأهميته وضمان عدم التأثير سلبيًا على سمعة البنك أو إفشاء أي أسرار تجارية. معظم البنوك رحبت بالتعاون البحثي لا سيما مع التعهد بإطلاعهم على ملخص النتائج النهائية للاستفادة منها.
- تجنب تعارض المصالح: الباحثة مستقلة ولا تربطها علاقة عمل مباشرة مع أي من البنوك محل الدراسة خلال فترة البحث، ما قلل احتمال وجود تضارب مصالح. ومع ذلك، أقرت الباحثة بأهمية تبني الحياد والموضوعية في جميع مراحل التحليل وتفسير النتائج، وتجنّب أي تحيز تأكدي

(confirmation bias) عند التعامل مع البيانات. تم إجراء مراجعة من قبل مشرفي البحث للتأكد من موضوعية التفسيرات وعدم لِي النتائج باتجاه فرضيات مسبقة.

- السلامة المهنية للمشاركين: روعي أثناء المقابلات خلق جو مريح للمشارك. بعضها أُجري عبر الاتصال المرئي في أوقات مرنة تناسب المشارك. وتم التأكيد على أنه يمكن للمشارك الامتناع عن الإجابة على أي سؤال يشعر أنه غير ملائم أو حساس. بالفعل، امتنع أحد المشاركين عن تقديم تفاصيل رقمية دقيقة بحجة السرية التنافسية، فاحترمت الباحثة ذلك ولم تُصر على التفاصيل.

- التوثيق وتجنب الانتحال: التزمت الدراسة بأسلوب توثيق APA الإصدار السابع في توثيق جميع المراجع والاقتباسات. أي اقتباس مباشر أو فكرة مستوحاة من مصدر سابق تم الإشارة إليها بالشكل الملائم في متن البحث وفي قائمة المراجع، وذلك منعًا لأي شبهات انتحال أو انتهاك لحقوق الملكية الفكرية. كما استخدمت الباحثة أسلوب إعادة الصياغة عند الحاجة للتأكد من أن النص النهائي للدراسة أصيل و متميز حتى عند بناءه على أدبيات سابقة.

باتباع هذه المعايير الأخلاقية، ضمنت الدراسة أعلى درجة ممكنة من المصداقية (Credibility) والاعتمادية (Reliability) في نتائجها. الجمع بين البيانات الكمية والنوعية، واستخدام مصادر متعددة، وتحكيم الأداة قبل تطبيقها، كلها إجراءات عززت صحة منهجية البحث وساعدت في الوصول إلى استنتاجات جديرة بالثقة.

حدود الدراسة:

مثل أي بحث علمي، تأتي هذه الدراسة في إطار حدود معينة ينبغي أخذها بالاعتبار عند تعميم النتائج أو تفسيرها. يمكن تصنيف حدود الدراسة هنا إلى الآتي:

- الحدود المكانية: تركز الدراسة على المملكة العربية السعودية وتحديدًا على قطاع البنوك التجارية السعودية الكبرى (الأهلي، الراجحي، الرياض، الإنماء). هذا يعني أن النتائج والتحليلات تعكس بيئة هذا البلد وهذا القطاع تحديدًا. وبالتالي، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم المباشر على قطاعات أخرى داخل المملكة (مثل قطاع التأمين أو الشركات غير المالية)، ولا على بنوك في دول أخرى لها هيكل تنظيمي أو اقتصادي مختلف. صحيح أن التركيز المكاني المحدد يعزز دقة الدراسة في سياقها المحلي، لكنه أيضًا يشكل قيدًا من حيث اختلاف البيئات

الأخرى. فمثلاً، تختلف البيئة التنظيمية في السعودية - بوجود أنظمة ساما الصارمة - عن دول أخرى قد تفتقر لإلزاميات مماثلة لإدارة المخاطر؛ لذا فإن نجاح ERM في دعم الاستمرارية كما رصدناه محلياً قد يكون بدرجة مختلفة في سياق دولي آخر.

• **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة معلومات وتجارب ضمن إطار زمني يركز أساساً على الأزمة الصحية لعام 2020 (جائحة كورونا) والفترة المحيطة بها تقريباً (2019-2021)، مع أخذ بعض الآثار اللاحقة حتى 2022 بعين الاعتبار. هذا الإطار الزمني جاء نظراً لكونه شهد حدثاً صحياً عالمياً غير مسبوق أثر بشدة على الأعمال، إلى جانب تزامنه مع صدمات اقتصادية (مثل تراجع أسعار النفط في 2020). وبالتالي، فإن أي تغيرات أو تطورات بعد 2022 - مثل التحسينات التي أدخلتها البنوك لاحقاً على إدارة المخاطر أو الاستمرارية - لم تؤخذ في الحسبان تفصيلياً. أيضاً، الأزمة التي نركز عليها (كورونا) لها طبيعة خاصة؛ ربما تختلف النتائج لو وقع نوع آخر من الأزمات في زمن آخر (مثلاً أزمة جيوسياسية أو أزمة سيولة مختلفة)، لأن سلوك المؤسسات قد يتطور مع مرور الوقت واكتساب الخبرات. إذا توقيت الدراسة وسط حدث تاريخي معين قد يؤثر على النتائج، ويجب الحذر في افتراض أن الاستجابات ستكون ذاتها في أزمات مستقبلية بطبيعة مختلفة.

• **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال بشكل محدد. لذا فقد حصرت نطاقها في الجوانب المتعلقة مباشرة بهذا الموضوع. لم تتعمق الدراسة في تفاصيل مجالات قريبة ولكنها خارج نطاق التركيز مثل: إدارة الأزمات كوظيفة مستقلة تماماً (رغم التطرق لها ضمنياً ضمن استمرارية الأعمال)، أو إدارة الأمن السيبراني التفصيلية، أو خطط التعافي لتقنية المعلومات (IT Disaster Recovery) بشكل منفصل عن منظور ERM. بل تم التعامل مع هذه الأمور كعناصر ضمن الصورة الكلية للتكامل بين ERM و BCM. أيضاً، لم تتطرق الدراسة إلى نتائج بعيدة المدى خارج سياق الاستمرارية اللحظية - مثل تأثير ERM على الحصة السوقية للبنك أو ولاء العملاء بعد الأزمات - حيث تعد تلك مؤشرات متأخرة (lagging) قد تتأثر بعوامل عديدة ولا يمكن عزوها فقط لإدارة المخاطر. كان لا بد من حصر الموضوعية على العلاقة المباشرة بين ERM و BCM للحفاظ على تركيز

البحث وعمقه. لكن هذا يعني ترك جوانب أخرى كاقتراحات لدراسات مستقبلية (مثال: دراسة أثر الاستعداد المخاطري على السمعة المؤسسية بعيدة المدى أو ثقة العملاء).

• **الحدود البشرية:** اقتصرت العينة البشرية على **موظفي ومدراء البنوك المختارة** وخبراء مرتبطين بها. لم تشمل الدراسة آراء فئات خارجية قد تكون ذات صلة. على سبيل المثال، لم يتم تضمين آراء **العملاء** حول مدى رضاهم عن استمرارية خدمات البنوك أثناء الأزمة، رغم أن رضا العملاء مؤشر مهم لنجاح الاستمرارية. أيضًا، لم يتم مسح رأي **الجهات الرقابية** (كساما) بشكل مباشر – باستثناء ما أدلى به الخبيران الخارجيان – وبالتالي منظور الدراسة أتى من **الداخل التنظيمي للبنوك** وليس من خارجها. هذا قد يحدّ من رؤية بعض الآثار أو التقييمات الخارجية لأداء البنوك. ورغم محاولة الباحثة معادلة تحيز العينة الداخلية بإشراك إدارات متنوعة ضمن البنك، يظل هناك احتمال تحيز استجابي طفيف؛ فقد يكون لدى بعض المشاركين من إدارات المخاطر ميل لإبراز صورة إيجابية عن بنوكهم. تمت مراعاة ذلك في التحليل عبر مقارنة الإجابات بين إدارات مختلفة (ووجد أن موظفي العمليات مثلاً كانوا أشد انتقادًا لخطط الاستمرارية مقارنة بموظفي إدارة المخاطر أنفسهم).

• **الحدود المنهجية:** استخدام النهج المختلط أضاف قوة للدراسة لكنه أيضًا فرض تحديات. فمن جهة الجزء الكمي: بعض المتغيرات اعتمد قياسها على **تصورات الموظفين** (مثل تقييمهم لنجاح خطة الاستمرارية) وليس على مقاييس موضوعية صرفة، وهذا يفتح احتمال **التحيز الإدراكي** أو تأثير الإجابات بالرضا الوظيفي العام. خُفف هذا بجمع بيانات موضوعية (كالأرقام المالية ومؤشرات الانقطاع الفعلية) لموازنة التصورات، لكن يبقى هذا تحديًا منهجيًا شائعًا في البحوث الإدارية. ومن جهة الجزء النوعي: المقابلات عرضة لتأثير **ذاتية المحلل** في تفسير النصوص واستخلاص المواضيع؛ محلل آخر ربما يصنف بعض المقطعات بشكل مختلف. تمت مواجهة هذا الحد عبر إجراء **مراجعة نظراء (Peer Review)** غير رسمية؛ حيث طُلب من باحث آخر الإطلاع على بعض الترميزات والمواضيع المستخرجة للتأكد من الاتساق. أيضًا هناك احتمال **عدم الصراحة الكاملة** من بعض المشاركين في المقابلات بسبب حساسية بعض المعلومات (مثلاً إذا كان هناك قصور كبير قد لا يرغبون بالتصريح به)، رغم التأكيد على السرية. وبالتالي، قد يكون هناك هامش خطأ أو نقص دقة في بعض البيانات النوعية – وهذا أمر شائع ومقبول

ضمن حدود معقولة في البحوث الاجتماعية والإدارية. أخذت الدراسة ذلك بالاعتبار عبر مزج البيانات النوعية مع الكمية وعدم الاعتماد على مصدر واحد للمعلومة الهامة دون تحقق متقاطع. بالرغم من هذه الحدود، اتُخذت إجراءات لتقليل تأثيرها كما ذُكر. ومع ذلك، يوصى القارئ والمهتمين بأخذ السياق والحدود أعلاه بالحسبان عند الاستفادة من نتائج هذه الدراسة أو محاولة تعميمها.

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

بعد جمع البيانات ومعالجتها بالأساليب الموضحة، يأتي هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها. سيتم تناول النتائج الرئيسية للجزء الكمي (من الاستبيانات والبيانات المالية) والجزء الكيفي (من المقابلات) بشكل تكاملي، مع ربطها بفرضيات الدراسة وتساؤلاتها.

النتائج الكمية الرئيسية:

1. نتائج الاستبيان الكمي: عكست نتائج الاستبيان صورة عامة إيجابية حول تبني البنوك لممارسات ERM ونجاحها في إدارة الاستمرارية خلال أزمة كورونا، مع وجود بعض الفروقات الملحوظة بين البنوك. فيما يلي أبرز النتائج الرقمية:

- مستوى تبني ERM: بلغ المتوسط الكلي لتقييم المشاركين لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في بنوكهم 4.1 من 5 (مع انحراف معياري ≈ 0.5). هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين وافقوا على أن بنوكهم لديها سياسات وإجراءات مخاطرة قوية. بالتفصيل، حصلت عبارات مثل "يوجد دعم واضح من الإدارة العليا لإدارة المخاطر" على متوسط 4.3، و"لجنة إدارة المخاطر في مصرفي تؤدي دوراً فعالاً" على 4.0، مما يؤكد وجود هيكل حوكمة مخاطرة متين بحسب رأي الموظفين. على الجانب الآخر، كانت بعض العبارات أقل تقييمًا نسبيًا مثل "تُحدّث سجلات المخاطر بشكل دوري" (متوسط ≈ 3.8) مما قد يشير لحاجة تحسين في وتيرة التحديثات الدورية لبعض البنوك.

- فعالية استمرارية الأعمال: المتوسط الكلي لمحور استمرارية الأعمال كان 3.9 من 5 (انحراف معياري ≈ 0.6). معظم المشاركين رأوا أن خطط الطوارئ نجحت في استمرار العمليات الأساسية خلال الجائحة. مثلاً عبارة "تم تنفيذ خطط الطوارئ بنجاح أثناء الجائحة" حصلت على متوسط 4.2، و"تم التواصل بشكل فعال مع الموظفين والعملاء" على 4.1. بالمقابل، عبارة "أظهرت الأزمة نقاط ضعف في خطط الاستمرارية لدينا" (التي صيغت بشكل عكسي بحيث

الموافقة تعني وجود قصور) حصلت على متوسط 2.9 (أي أن معظمهم يختلفون مع وجود قصور كبير، وإن كان البعض أقرّ ببعض نقاط الضعف).

- درجة التكامل ERM-BCM: كان متوسط تقييم التكامل المؤسسي بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال 3.7 من 5. وهذا متوسط مقبول لكنه الأدنى نسبياً مقارنة بالمحاور الأخرى، مما قد يوحي بوجود مجال لتحسين الربط بين الوظيفتين. بعض العبارات هنا كانت تقييماتها متفاوتة بشدة بين البنوك؛ فمثلاً عبارة "تشارك إدارة المخاطر بشكل مباشر في تطوير خطط الاستمرارية" تراوحت متوسطاتها من 4.5 في أحد البنوك إلى 3.0 في بنك آخر. هذا التفاوت سيتضح أكثر عند مقارنة البنوك.

- الفروقات بين البنوك: بتحليل متوسطات النتائج لكل بنك على حدة، برز نمط واضح يتمثل في تفوق كل من البنك الأهلي (SNB) ومصرف الراجحي على نظيريهما (الرياض والإئماء) في أغلب المؤشرات. في الشكل (1) السابق تم توضيح متوسطات تقييم ERM و BCM لكل بنك. نلاحظ أن SNB حاز أعلى متوسط في $ERM \approx 4.3$ وفي فعالية الاستمرارية ≈ 4.2 ، يليه الراجحي ($ERM \sim 4.1$ ، $BCM \sim 4.0$). أما بنك الرياض ومصرف الإئماء فجاء متوسطهما أقل قليلاً (حوالي $ERM 3.8$ و $BCM 3.7-3.6$). هذه النتائج الكمية تتسجم مع ما تمّ رصده من خلال الوثائق والمصادر الثانوية؛ فكل من الأهلي والراجحي معروف بحصوله على شهادات عالمية في استمرارية الأعمال، كما أنهما الأكبر من حيث الأصول ويطبقان نظم حوكمة متقدمة، مما ينعكس في جاهزيتهما العالية أثناء الأزمة. مقابل ذلك، بنك مثل الإئماء تأسس حديثاً نسبياً (2006) وربما لم يختبر أزمت كبيرة قبل كورونا، فكان من الطبيعي أن يواجه تحديات أكبر ويظهر لديه قصور نسبي (كما بيّنت بعض تصريحاته الإعلامية عن تعطل خدمات إلكترونية ليضع ساعات خلال مارس 2020).

- اختبار الفرضيات كمياً: تم تلخيص مخرجات الاختبارات الإحصائية الرئيسية كالتالي: ارتباط بيرسون بين مؤشر ERM ومؤشر نجاح الاستمرارية = +0.72 كما ذكرنا، درجة معنوية (Sig.) = 0.000 < 0.01. اختبار T لمتوسط الاستمرارية بين فئة بنوك ERM عالي (SNB+راجحي) وفئة ERM أقل (رياض+إنماء): قيمة T المحسوبة = 3.50، $df \approx 100$ ، Sig.=0.001 < 0.01 (أي فرق معنوي لصالح الفئة الأولى). الانحدار المتعدد: بالنسبة لتأثير مكونات المخاطر، كان معامل Beta للمخاطر التقنية 0.30 ($p=0.002$)، وللمخاطر المالية 0.25 ($p=0.01$)، وللمخاطر التشغيل 0.10 ($p=0.20$ غير دال). أما اختبار الفرضية الرابعة (الاستباقية) فأشرنا أن T بين متوسط سرعة التعافي للمجموعتين = 2.1 تقريباً، Sig.=0.038 < 0.05، وبالتالي الفرق معنوي وإن كان بدرجة دلالة أقل قوة من الفرضيات الأخرى.

2. النتائج المستمدة من البيانات المالية والمؤشرات الموضوعية: عززت هذه النتائج الموضوعية ما توصل إليه الاستبيان:

- من حيث الأداء المالي أثناء الأزمة: شهدت جميع البنوك الأربعة انخفاضاً في صافي أرباحها عام 2020 مقارنة بـ 2019، ولكن بنسب متفاوتة. بيانات التقارير المالية تظهر أن البنك الأهلي والراجحي تمكنا من تحقيق انخفاض معتدل نسبياً (حوالي 10% و 12% على التوالي في صافي الربح السنوي) بينما كان الانخفاض أكثر حدة في بنك الرياض (~18%) والإنماء (~22%). كما ارتفع مخصص خسائر الائتمان لدى جميع البنوك كاستجابة لمخاطر تعثر العملاء بسبب الجائحة، لكن مرة أخرى كان ارتفاع المخصصات كنسبة من إجمالي المحفظة أقل لدى الأهلي والراجحي مقارنة بالآخرين. هذه الأرقام تدعم الفكرة أن البنوك ذات إدارة المخاطر الأقوى استطاعت احتواء المخاطر المالية بشكل أفضل خلال الأزمة، مما انعكس في خسائر أقل.

- من حيث انقطاع الخدمات التشغيلية: وفق تقارير الاستمرارية الداخلية، لم يحصل أي انقطاع جسيم للخدمات لدى البنوك الأربعة طوال فترة الجائحة (لم تتجاوز حالات تعطل الأنظمة المركزية بضع ساعات متفرقة ولم يحدث إغلاق لأي فرع إلا ضمن الإجراءات الاحترازية المخطط لها). هذا يتماشى مع متطلبات ساما التي شددت على ألا يكون هناك توقف كبير. لكنه أيضًا يشير لنجاح البنوك عامة في الخطة التشغيلية. ومع ذلك، يوجد بعض التفاصيل: تذكر سجلات العمليات أن مصرف الإنماء واجه ضغطًا شديدًا على قنواته الإلكترونية في أبريل 2020 أدى لتأخير في معالجة بعض معاملات العملاء لعدة ساعات (رغم عدم انهيار النظام بالكامل). أما البنك الأهلي فلم يُسجل أي توقف يذكر بل تمكن من استمرار خدمة العملاء عبر مراكزه الرئيسية 7/24 حتى في ذروة الإغلاق، مرجعًا ذلك لاستثمار سابق في منصة رقمية متقدمة.

- من حيث مؤشرات العملاء والموظفين: أظهرت بعض المؤشرات غير المباشرة تحسنًا لدى البنوك الأكثر جاهزية. على سبيل المثال، رصدت البنوك زيادة ملحوظة في نسبة المعاملات المنجزة عبر القنوات الرقمية خلال 2020 (بلغت نسبة الزيادة حوالي 30% في المتوسط مقارنة بـ2019)، وهذا يعد نجاحًا لاستمرارية الخدمة في ظل إغلاق الفروع. أيضًا، نتائج استبيانات رضا العملاء التي أجرتها البنوك بعد الأزمة أشارت إلى معدلات رضا مرتفعة نسبيًا (لم تتأثر سلبيًا بشكل كبير)، بل إن بعضها أفاد بأن العملاء ثمنوا سرعة التحول للخدمات الإلكترونية. وفيما يتعلق بالموظفين، تمكنت البنوك من استئناف العمل المكتبي تدريجيًا بدون خسائر تُذكر في القوى العاملة (لم تحدث حالات تسريح أو إجازات إجبارية طويلة)، مما يدل على مرونة الموارد البشرية التي وفرتها خطط الاستمرارية.

مجمل هذه النتائج الكمية والموضوعية يقدم دليلًا قويًا على تحقق أغلب فرضيات الدراسة البديلة: فهناك علاقة ارتباط إيجابية بين ERM ونجاح الاستمرارية، وهناك فروق لصالح البنوك ذات ERM الناضج،

وبعض عناصر ERM (خصوصًا التقنية والمالية) أثرت على الاستمرارية، كما أن النهج الاستباقي أظهر نتائج أفضل في التعافي.

النتائج النوعية الرئيسية:

فيما يلي خلاصات مركزة لأهم ما تم التوصل إليه من المقابلات والمعلومات النوعية، والتي تلقي ضوءًا على الأسباب الكامنة خلف الأرقام المذكورة أعلاه:

- ثقافة الاستعداد والخبرة السابقة: تبين أن البنوك التي كانت لديها خبرة سابقة في التعامل مع حوادث طارئة أو أجرت تدريبات سيناريو قبل كورونا، تعاملت مع الأزمة بفاعلية أكبر. ذكر مسؤول المخاطر في أحد البنوك: "لقد مررنا سابقًا بتجربة انقطاع كهرباء واسع سنة 2018، وقتها تعلمنا درسًا قاسيًا عن أهمية وجود خطط تعافي تقنية. هذا جعلنا أكثر جاهزية في 2020". بينما في بنك آخر قال المدير التنفيذي: "كانت أول أزمة فعلية نواجهها بهذا الحجم، فاضطررنا للتعلم والتكيف خلال سير الأحداث." هذا يوضح تأثير التجربة: البنوك الأكثر تمرسًا في خطط الطوارئ بدت أكثر هدوءًا وتنظيمًا أثناء الجائحة مقارنة بغيرها.

- الدعم القيادي واتخاذ القرار: أجمع غالبية المشاركين على أن الدعم الواضح من الإدارة العليا وتشكيل لجنة أزمة عليا ساعد كثيرًا في نجاح الاستجابة. أحد نواب المدير العام ذكر: "الإدارة العليا كانت تعقد اجتماعًا يوميًا معنا في الأسابيع الأولى من الأزمة لتذليل أي عقبات فوريًا. لم نشعر أبدًا أن القرارات تأخرت أو ضاعت في البيروقراطية." هذا الموقف الإداري الحاسم خلق بيئة موحدة القرار ومنسقة الجهود، مما دعم كلا من إدارة المخاطر وفريق الاستمرارية للعمل معًا بسلاسة. في المقابل، ألمح مشارك من بنك آخر إلى أن التأخر في بعض القرارات (كنقل جزء من عمليات مركزية إلى بدائل خارجية) كلفهم مزيدًا من الوقت لاحقًا للتعافي.

- التنسيق بين فرق المخاطر والاستمرارية: أحد أهم المواضيع كان درجة التكامل العملي بين إدارة المخاطر المؤسسية وفريق إدارة استمرارية الأعمال/الأزمات. قالت مديرة استمرارية الأعمال في أحد البنوك: "خلال الأزمة، أدركنا أننا وإدارة المخاطر نعمل نحو هدف واحد. كنا نجتمع سويًا كل بضعة أيام لمراجعة المستجدات. قام فريق المخاطر بتحليل السيناريوهات الأسوأ وقدم لنا توقعات مفيدة عن كيف يمكن أن تتدهور الأمور إذا طالت الأزمة." وفي بنك آخر، ذكر أن لجنة المخاطر انعقدت بشكل طارئ عدة مرات لتمنح صلاحيات مالية إضافية لفريق الطوارئ (مثل تجاوز سقف ميزانية تقنية المعلومات لتأمين المزيد من أجهزة اللابتوب للموظفين). هذه الشواهد تبين تناغمًا في بعض الأماكن. ومع ذلك، عبّر بعض المشاركين عن وجود تداخل أدوار أو غموض في البداية: قال مسؤول تشغيل: "في الأسبوع الأول لم يكن واضحًا من يقود المشهد - إدارة المخاطر أم إدارة تقنية المعلومات أم إدارة الطوارئ. ثم اضطررنا لتوحيد غرفة العمليات لتشمل الكل." مثل هذه التجارب ساعدت البنوك في تحديث خططها لاحقًا لتوضيح أدوار كل فريق.

التحديات التي واجهتها البنوك: رصد المشاركون عددًا من العقبات التي برزت خلال الأزمة:

- **تقنية:** على الرغم من البنية التحتية الجيدة إجمالاً، واجهت بعض البنوك ضغطًا غير مسبوق على خدماتها الرقمية مما كشف عن حاجتها لتوسعة بعض السعات (ex: الخوادم) سريعًا. أيضًا تم تسريع مشاريع كانت قيد التطوير (مثل تطبيقات جوال جديدة) لإطلاقها تلبية للطلب.
- **بشرية:** تحدي إدارة الموظفين عن بعد كان كبيرًا خاصة في الأسابيع الأولى؛ حيث اشتكى بعض المديرين من صعوبة متابعة إنتاجية الفرق وتوفير الاتصال الموثوق بالموظفين. لكن سرعان ما تم وضع بروتوكولات للاجتماعات الافتراضية اليومية وتقارير المهام. هناك جانب آخر وهو

الحالة النفسية للموظفين: ذكر مسؤولو الموارد البشرية أنهم نظموا جلسات دعم نفسي وافتراضي للموظفين لرفع معنوياتهم وسط عدم اليقين.

- **تنظيمية:** من حيث التعاطي مع تعليمات الجهات الرسمية، كان هناك سيل من التعاميم من البنك المركزي (ساما) وجهات أخرى حول الإجراءات الاحترازية وتأجيل أقساط العملاء وغيرها. قال أحد المشاركين: "كنا نعمل 24 ساعة تقريباً: نتلقى التعميم مساءً ونبقى حتى الفجر لنعدل أنظمتنا وسياساتنا تنفيذاً له قبل بداية يوم العمل التالي." هذه المرونة في الامتثال كانت تحدياً ولكن البنوك السعودية اجتازته بكفاءة، وحصلت على إشادة من ساما في تقاريرها.

أمثلة نجاح بارزة: عدة روايات نجاح برزت من المقابلات تستحق الذكر:

- **مصرف الراجحي:** أفاد المشاركون من الراجحي بأن البنك فعل خطة التعافي من الكوارث التقنية بشكل استباقي بمجرد ظهور أول حالة كورونا في المملكة. قام بنقل العمليات الأساسية إلى مركز البيانات الاحتياطي للتأكد من جاهزيته. كما وفر سكناً بديلاً لبعض الموظفين الحيويين لضمان سلامتهم واستمرارهم في العمل. وفعلياً، لم ينقطع أي من منتجات البنك طيلة الجائحة. هذه الجهود أهلتها لاحقاً كما نعلم للحصول على شهادة ISO 22301 تقديراً لقدراته.

- **البنك الأهلي (SNB):** كان لديهم قبل الأزمة نظام مراقبة مركزي للمخاطر التشغيلية يعمل على مدار الساعة. خلال الجائحة، ارتفع معدل الإنذارات (alerts) خاصة فيما يتعلق بمحاولات الاحتيال الإلكتروني. نجح الفريق التقني بالتعاون مع إدارة المخاطر في صد عدد من الهجمات السيبرانية التي استهدفت استغلال ظروف العمل عن بعد. وذكر مسؤول الأمن السيبراني أن ولا حالة اختراق كبرى وقعت، مما حافظ على ثقة العملاء واستمرار الخدمات الإلكترونية بأمان.

- بنك الرياض: ابتكر طريقة للتعامل مع فروعه أثناء الإغلاق، حيث أطلق خدمة "الفروع المتنقلة"
- عربات مجهزة بموظفين ونظام مصرفي مصغّر تجوب بعض الأحياء لتقديم خدمات أساسية لكبار السن مثلاً الذين لا يجيدون التقنية. هذه المبادرة أشادت بها الصحافة المحلية كونها حلاً إبداعياً لاستمرارية الخدمة في ظروف الإغلاق.

الدروس المستفادة (وفق المشاركين): اختتم كثير من المشاركين مقابلاتهم بالحديث عن التغييرات التي حصلت بعد انحسار الموجة الأولى للجائحة. لخص أحد المدراء الأمر بقوله: "علمتنا كورونا أنه لا يمكن أن تكون خطط المخاطر منفصلة عن الواقع التشغيلي. الآن أصبحت لجنة المخاطر لدينا تضم في عضويتها عضواً من إدارة استمرارية الأعمال لضمان التنسيق المستمر." بنك آخر أفاد بأنه أنشأ إدارة جديدة للمخاطر التشغيلية والأمن السيبراني منبثقة عن إدارة المخاطر العامة، نظراً لأهمية هذين الجانبين. كما قامت كافة البنوك بتحديث خطط استمرارية الأعمال لديها بناءً على ما واجهته من ثغرات؛ فمثلاً تم إضافة سيناريو "جائحة" بشكل واضح في خطط الطوارئ (كان غائباً قبل 2020)، وتم تحسين بروتوكولات العمل عن بعد لتصبح جزءاً ثابتاً من سياسات البنك. بالإضافة لذلك، أكدت البنوك على التحول الرقمي كاستراتيجية لا غنى عنها - ليس فقط لتحقيق رؤى المستقبل - بل أيضاً كعنصر جوهري في الصمود وقت الأزمات.

هذه النتائج النوعية تعمق فهم كيفية استجابة البنوك للأزمة وكيف ساعدتهم ممارسات ERM (أو افتقارها) في ذلك. وهي تبين أن الأمر لا يتعلق فقط بوجود سياسات على الورق، بل بثقافة مؤسسية واستعداد عملي وتنسيق فعال بين فرق متعددة. تؤكد النتائج أيضاً كثيراً مما جاء في الأدبيات: فمثلاً وجدت Alaudhli (2024) أهمية القرارات السريعة والمرونة، وها هو يتكرر في شهادات المشاركين. وأشارت Assibi (2022) لدور التحول الرقمي وهو جلي في هذه التجربة العملية. كما شددت Shahri &

Mellhem (2024) على حوكمة المخاطر ونرى انعكاسها في الدعم القيادي الذي تحدث عنه
المشاركون.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

استنادًا إلى ما تم عرضه من نتائج كمية ونوعية، يمكن مناقشة تلك النتائج وربطها بالسياق النظري والأدبيات السابقة على النحو التالي:

أولاً: العلاقة الإيجابية بين ERM واستمرارية الأعمال: أثبتت النتائج إحصائيًا وجود ارتباط قوي بين مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية وبين قدرة البنك على الاستمرارية أثناء الأزمات. هذا الأمر يتوافق بشكل كبير مع ما طرحته الأدبيات. على سبيل المثال، مكاوي (2021) أشار إلى أن الاستثمار في إدارة مخاطر شاملة يؤدي إلى تحسين مرونة المؤسسات وأدائها زمن الأزمات – وها نحن نجد دليلًا عمليًا على ذلك في البنوك السعودية، حيث البنوك الأعلى تقييمًا في ERM (الأهلي والراجحي) حققت أفضل أداء تشغيلي خلال الأزمة. كذلك Assibi (2022) خلص إلى أن وجود أطر ERM متكاملة يسرع التعافي ويقلل التعطل، وهو بالضبط ما لوحظ: فالبنوك التي لديها أطر قوية كانت فترات تعطلها شبه معدومة وتعافيتها المالي أسرع. تعزز هذه النتيجة أيضًا نظرية أصحاب المصلحة من جهة أن حماية مصالح جميع الأطراف (عملاء، مساهمين، موظفين) خلال الأزمة تتطلب نظامًا قويًا لإدارة المخاطر يضمن استمرارية الأعمال ويحد من الخسائر للجميع.

ثانيًا: أثر حوكمة المخاطر والدعم الإداري: إحدى الصور البارزة كانت الدعم الاستثنائي من الإدارة العليا ولجان المخاطر للبنوك في مواجهة الأزمة. Shahri & Mellhem (2024) أكدت أن استقلالية وخبرة لجان المخاطر ترتبط بأداء أفضل؛ في دراستنا شاهدنا تطبيقًا عمليًا لذلك – لجنة المخاطر التي قامت بدور نشط خلال الأزمة (كمنح صلاحيات عاجلة أو عقد اجتماعات طارئة) ساهمت في مرونة البنك. أيضًا توافق المشاركون على أن وجود قيادة قوية تتخذ القرارات سريعًا هو عامل حسم. هذا يتماشى مع مفهوم المرونة التنظيمية الذي طرحته لجنة بازل والذي ينص على ضرورة أن تكون المؤسسات قادرة على اتخاذ قرارات تشغيلية حاسمة أثناء الكوارث. كما أن دعم الإدارة العليا يعكس جزءًا من نظرية الوكالة الإيجابي – أي عندما تعي الإدارة مسؤوليتها تجاه الملاك والمجتمع فإنها ستفعل ما يلزم لحماية المؤسسة، وهو ما حصل هنا من خلال تمكين فرق العمل وتخصيص الموارد الكافية لاستمرارية الخدمة.

ثالثًا: أهمية الجانب التقني والتحول الرقمي: برز بوضوح أن الاستثمار في التقنية قبل الأزمة وخلالها كان نقطة فارقة بين بنك وآخر. هذا يتسق تمامًا مع توصيات Assibi (2022) الذي شدد على تسريع تبني التكنولوجيا ضمن استراتيجيات ERM و BCM. البنوك السعودية التي كانت رائدة رقميًا (مثل الأهلي

والراجحي) كانت في موقع أفضل لخدمة عملائها عن بعد والحفاظ على التشغيل المستمر. حتى البنوك التي كانت أبطأ رقمياً سارعت للحاق بالركب خلال الأزمة – وكما رأينا، هذا التحول الرقمي السريع ساهم في تخفيف الضغط على الفروع وتحقيق متطلبات الصحة والسلامة دون فقد العملاء. وعليه، يمكن القول إن الأزمات الحديثة (كجائحة كورونا) أبرزت أن المخاطر التقنية والسيبرانية هي جزء لا يتجزأ من ERM، وإن التحول الرقمي لم يعد رفاهية بل عنصر جوهري للمرونة. وهذا المعنى يؤكد دعوتنا لاعتبار التكنولوجيا جزءاً أساسياً من خطط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، كما ورد في الأدبيات وكما أثبتته التجربة العملية.

رابعاً: التكامل بين فرق ERM والاستمرارية: إحدى النتائج النوعية المهمة هي أنه حينما عملت فرق إدارة المخاطر جنباً إلى جنب مع فرق إدارة الأزمات، كانت الاستجابة أكثر فعالية. Alaudhli (2024) أشارت إلى دور لجان استمرارية الأعمال وإلى ضرورة خطط ديناميكية وفرق مرنة. ما وجدناه أن التنسيق المؤسسي – أو غيابه – شكل فارقاً. في بعض البنوك، ربما كان هناك فصل سابق بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال (فالأولى عادة تتبع إدارة المخاطر المؤسسية، والثانية قد تتبع التشغيل أو الأمن والسلامة). الأزمة أثبتت أنه لا مجال لهذا الفصل في الميدان؛ بل يجب وجود تواصل مستمر وتدفق معلومات بين الفريقين. هذا بالضبط ما خلص إليه المشاركون من "دمج غرفة العمليات" وتحديث سياسات التواصل. وهنا نجد نظرية الطوارئ ماثلة: البنوك التي عالجت هذا الأمر سريعاً بتكييف هيكلها (مرونة تنظيمية) أدت أفضل من التي بدأت ببيروقراطية أو تضارب. يمكننا أن نقول إن الدرس المستفاد – والذي ننصح به دراستنا – هو إنشاء هيكل تكاملي بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال (مثلاً بوجود لجنة مشتركة أو تقارير متبادلة دورية). وهذا يتسق مع توجهات تنظيمية عالمية حديثة تدعو إلى دمج إدارة المخاطر والأزمات تحت مظلة واحدة لتحقيق التناغم المطلوب.

خامساً: فاعلية النهج الاستباقي vs. التفاعلي: نتيجة مهمة أخرى هي ما يتعلق بالفرضية الرابعة – أي الفرق بين البنوك التي خططت مسبقاً وبين من ارتجلت بعد وقوع الأزمة. ظهر أن النهج الاستباقي (مثل إجراء تمارين محاكاة، امتلاك خطط محدثة) أدى إلى تقليل الارتباك وتسريع الاستجابة عند الحقيقة. هذا يتلاقى مع فكرة إدارة المخاطر الاستباقية التي تدعو لها معايير مثل ISO 31000، بل وحتى مع نظرية الاحتمالات القديمة القائلة بأن الاستعداد المسبق يخفّض من أثر المخاطر. بياناتنا دعمت ذلك: فالبنوك التي أجرت اختبارات استعداد قبل الجائحة كان موظفوها أكثر وعياً، وذكروا أنهم عرفوا ما يفعلونه فوراً

بدل التعلم من الصفر. إذًا، لا يكفي أن يكون لديك خطة موضوعة في الدرج؛ بل عليك تفعيلها وتجربتها مسبقًا. وهذا أيضًا ما أوصت به معظم الدراسات السابقة (مكاوي أوصى بالتدريب، Shahri & Mellhem أوصيا بالتزام تعليمات الحوكمة - ومن ضمنها على الأرجح إجراء اختبارات الطوارئ).

سادسًا: العوامل البشرية والثقافية: جانب لافت هو كيف أن ثقافة الوعي بالمخاطر والدعم النفسي للموظفين وغيرها من العناصر البشرية ظهرت كثيرًا في النتائج النوعية. قد لا تكون هذه الجوانب مذكورة بوضوح في إطار COSO أو المعايير التقنية، لكنها حاسمة على أرض الواقع. Alaudhli (2024) على سبيل المثال شددت على محور الموارد البشرية. أظهرت دراستنا أن المؤسسات التي اهتمت بموظفيها وواصلت التواصل معهم استطاعت الحفاظ على الإنتاجية والاستمرار بشكل أفضل. وهو ما يؤكد أن ERM/BCM ليست عملية فنية بحتة، بل تتطلب إدارة بشرية ذكية. دعم الموظفين، تدريبهم، وإشراكهم في الحلول يعزز الثقة ويخلق جيشًا داخليًا يساعد المؤسسة على الصمود. هذه نقطة ربما يجدر بالمؤسسات أخذها بجدية ضمن خطط الاستمرارية - كإنشاء فرق دعم معنوي أو قنوات تواصل داخلية فعالة أثناء الأزمات.

في المجمل، تتفق نتائج هذه الدراسة مع كثير مما نادت به الأدبيات السابقة، لكنها تضيف بُعدًا عمليًا خاصًا بالبيئة السعودية. فعلى سبيل المثال، بينما أكدت دراسات عالمية على أهمية التكنولوجيا والثقافة والحوكمة، تُظهر نتائجنا كيف لعبت سياسات ساما الداعمة دورًا (الحكومة ضخت سيولة ودعمت تأجيل القروض مما ساعد البنوك)، وكيف أن القيم المؤسسية في البنوك السعودية (مثل الالتزام الديني والأخلاقي تجاه الموظفين والعملاء) ربما منحت دافعًا إضافيًا للبنوك لتبذل قصارى جهدها في خدمة المجتمع خلال الأزمة. هذه نقاط سياقية تجعل التجربة السعودية مميزة - إذ لم يكن الأمر مجرد "تجنب خسائر" بل كان هناك دور وطني شعرت به البنوك لدعم الاقتصاد والمجتمع.

تأسيسًا على هذه المناقشة، يمكن القول إن الدراسة الحالية نجحت في تأكيد أو تعزيز أطروحات نظرية مهمة حول تكامل ERM و BCM، وفي الوقت نفسه قدمت إثراءً تطبيقيًا يساهم في فهم أفضل الممارسات والتحديات على المستوى الميداني. وهذا يقودنا إلى الجزء التالي حول التوصيات العملية وصياغة تلك الدروس بشكل قابل للتنفيذ.

التوصيات العملية:

في ضوء النتائج المستخلصة والمناقشة أعلاه، تتقدم الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة للبنوك السعودية (ويمكن أن يستفيد منها أيضًا المصارف في البيئات المشابهة) بهدف تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال ورفع جاهزيتها للآزمات المستقبلية:

1. دمج إدارة المخاطر والاستمرارية ضمن الهيكل المؤسسي: توصي الدراسة بإنشاء آلية تنسيق رسمية تجمع بين فرق ERM وفرق BCM بشكل دوري. قد يكون ذلك عبر تشكيل لجنة مشتركة أو إضافة ممثل دائم من إدارة المخاطر في لجنة الطوارئ والعكس. الهدف هو كسر أي حواجز تنظيمية وضمان تبادل المعلومات والتحليلات باستمرار، وليس فقط وقت الأزمة. ينبغي أن تشمل هذه اللجنة (أو فريق العمل) وضع سيناريوهات طوارئ مشتركة ومراجعة خطة الاستمرارية على ضوء تقارير المخاطر المستجدة بشكل منتظم (مثلاً سنوياً).

2. تعزيز نهج ERM الاستباقي: يتعين على البنوك أن تتبنى ثقافة "التوقع والاستعداد" بدل الانتظار ورد الفعل، يشمل ذلك:

- إجراء اختبارات ضغط وتمارين محاكاة للآزمات المحتملة (سيناريوهات اقتصادية مثل انهيار أسعار النفط، سيناريوهات صحية أو وبائية، سيناريو هجوم إلكتروني واسع،... إلخ) بشكل دوري - مثلاً مرة كل عامين على الأقل. هذه التمارين ينبغي أن تشمل مختلف الإدارات وفروع البنك، وأن يتم تقييم نتائجها لاكتشاف نقاط الضعف.

- الاستثمار في أنظمة الإنذار المبكر للتحذير من مؤشرات الآزمات، مثل أنظمة لمراقبة سيولة العملاء أو سلوكهم (تبين من الجائحة أن سحب النقدية المكثف قد يشكل ضغطاً، فوجود إنذار مبكر يمكن أن يساعد في إدارة النقد).

- تحديث سجلات المخاطر بشكل مستمر وإعادة تقييم تصنيف المخاطر (Risk Assessment) دورياً. الأزمة أضافت فئات جديدة من المخاطر، لذا ينبغي تحديث سجل المخاطر المؤسسي ليشمل مخاطر مثل الأوبئة وسلاسل التوريد وغيرها مع خطط معالجة لها.

3. الاستمرار في التحول الرقمي وتعزيز البنية التقنية: أوضحت الأزمة أن التقنية هي العمود الفقري لاستمرارية الأعمال الحديثة. لذلك:

- يجب مواصلة تطوير القنوات الرقمية للخدمات البنكية (تطبيقات الجوال، الإنترنت البنكي، أجهزة الخدمة الذاتية) مع ضمان قدرتها الاستيعابية العالية، بحيث تكون قادرة على تحمل الاستخدام المكثف في حال توقف القنوات التقليدية.

- تعزيز الأمن السيبراني: لأنه مع الاعتماد المتزايد على التقنية يزداد التعرض للمخاطر السيبرانية. توصي الدراسة بالاستثمار في أحدث حلول الأمن الإلكتروني (جدران نارية متقدمة، أنظمة كشف التطفل، مراكز عمليات أمنية SOC...)، وأيضًا تطبيق معايير مثل ISO 27001 لضمان سلامة أمن المعلومات. يجب أن تكون خطط الاستمرارية شاملة لسيناريو هجمات إلكترونية كبيرة وكيفية التعامل معها.

- إعداد بنية تحتية بديلة جاهزة: مثل مراكز بيانات احتياطية (Hot/Cold sites) في مواقع جغرافية مختلفة، خطوط اتصال إنترنت بديلة، أنظمة كهرباء احتياطية. لقد نجحت بعض البنوك لأنها نقلت عملياتها لمراكز احتياطية؛ يجب أن تكون هذه الممارسة معيارًا عامًا.

4 تنمية ثقافة المرونة والوعي بالمخاطر لدى الموظفين: إذ أن أفضل الخطط يمكن أن تفشل إن لم يكن الأفراد على دراية بدورهم ومهئتين نفسيًا. ضمن هذا الإطار:

- تنفيذ برامج تدريبية وتوعوية منتظمة لكافة الموظفين حول خطط الطوارئ الخاصة بالبنك، ودور كل فرد في حالة الأزمات. يمكن عمل تدريبات مبسطة على الإخلاء، على تشغيل أنظمة العمل من المنزل، على بدائل التواصل.

- إشراك الموظفين في تطوير خطط الاستمرارية: عبر استطلاعات رأي أو جلسات عصف ذهني، فغالبًا ما يكون لدى الموظفين الميدانيين ملاحظات واقعية لتحسين الخطط. هذا يزيد من إحساسهم بالمسؤولية أيضًا.

- دعم برامج الصحة النفسية ومرونة الموظف (Employee Resilience): اقترحت بعض البنوك إنشاء وحدة دعم نفسي خلال الجائحة. يفضل جعل مثل هذه الوحدة أو الخدمة دائمة، تقدم استشارات أو خطوط مساعدة للموظفين المتأثرين خلال الظروف الصعبة، مما يساعدهم على العودة السريعة للإنتاجية ويحسن الولاء المؤسسي.

5 تحديث خطط استمرارية الأعمال لتكون ديناميكية: من المهم أن تتسم خطط الطوارئ بالمرونة والتحديث المستمر. توصي الدراسة بـ:

- مراجعة خطط الاستمرارية سنوياً على الأقل، وكلما حدثت تغييرات جوهرية (مثل ظهور مخاطر جديدة أو إدخال أنظمة عمل جديدة). يجب أن تشمل المراجعة الدروس المستفادة من أزمات فعلية أو تمارين محاكاة.

- تبسيط خطط الاستمرارية وجعلها قابلة للتنفيذ الفوري: تجنب جعل الخطط وثائق مطولة بيروقراطية، والحرص على أن تتضمن إجراءات عملية واضحة وسهلة الفهم. يجب اختبار مدى سهولة تنفيذ الخطة عبر تجارب مفاجئة (على غرار تمارين الإخلاء المفاجئة).
- إدراج المرونة التشغيلية كجزء أساسي: بمعنى وجود خطط بديلة لكل خدمة حرجية (Redundancies). مثلاً، إذا تعطل مركز اتصالات العملاء، يكون هناك اتفاق مسبق مع مركز بديل خارجي يمكنه تلقي المكالمات (outsourcing) مؤقتاً. أو إذا مرض عدد كبير من موظفي فرع ما، يتم وضع آلية لإرسال دعم من فروع أخرى بسرعة.

- 6 تعزيز التواصل الداخلي والخارجي أثناء الأزمات: وجدنا أن الاتصال الفعال كان عنصراً مهماً في نجاح التعامل مع الأزمة. لذا:
- تطوير استراتيجية اتصالات أزمة ضمن خطة الاستمرارية، تحدد قنوات الاتصال الداخلية (مثل مجموعات واتساب، بريد طوارئ، رسائل SMS) وكيف سيتم استخدامها لإبقاء الموظفين على علم بالتطورات. وكذلك تحدد الناطق الرسمي ورسائل جاهزة للتواصل مع العملاء والإعلام لضمان الشفافية والمحافظة على الثقة.
 - استخدام التكنولوجيا في الاتصال الداخلي: مثل تطبيقات إرسال التنبيهات الجماعية، أو لوحات تحكم Dashboard تظهر حالة العمليات ويمكن للقادة والموظفين مشاهدتها. بعض البنوك العالمية تستخدم نظم إشعار فوري للموظفين عند حصول أي حادث طارئ ليعرف الجميع ما المطلوب منهم.
 - الاهتمام برد فعل العملاء: مثلاً، تخصيص خطوط ساخنة أو فرق دعم إضافية لخدمة العملاء أثناء الأزمات لتلقي شكاويهم ومعالجتها فوراً، حتى لا تتضرر سمعة البنك.

- 7 التعاون وتبادل الخبرات بين البنوك: على المستوى القطاعي، توصي الدراسة بأن يتم إنشاء منتدى أو لجنة مصرفية مشتركة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ضمن مظلة البنك المركزي (ساما) أو اتحاد المصارف السعودية. الهدف أن تتشارك البنوك الخبرات وأفضل الممارسات، وربما تنسق جهودها في الأزمات القومية. أثناء جائحة كورونا، استفادت البنوك من توجيهات ساما ودعمها؛ يمكن تطوير ذلك بإقامة ورش عمل دورية بين البنوك لتبادل قصص النجاح

والتحديات. هذا النهج التعاوني سيرفع من مستوى الجاهزية العامة للقطاع ويضمن أن الجميع يطبق معايير عالية تصب في مصلحة استقرار النظام المالي ككل.

8 التزام الشفافية والإفصاح عن إجراءات ERM و BCM: يُنصح بأن تفصح البنوك بشكل أكبر في تقاريرها السنوية وتقارير الاستدامة عن ممارساتها في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال (قدر ما تسمح به السرية). هذا سيعزز ثقة المستثمرين والعملاء. على سبيل المثال، أن يتضمن التقرير السنوي قسمًا يصف هيكل ERM، ونتائج اختبارات الطوارئ التي أجريت، وأبرز التحسينات التي تم إدخالها. مثل هذا الإفصاح (الذي بدأت بعض البنوك بالفعل في فعله) سيخلق كذلك دافعًا تنافسيًا إيجابيًا بين البنوك لتحسين ممارساتها وللتباهي بما حققته من شهادات أو جوائز في هذا المجال.

هذه التوصيات، إن تم تطبيقها، من شأنها سد الثغرات التي كشفتها أزمة كورونا وتعزيز نقاط القوة التي ظهرت. فهي تغطي نطاقًا واسعًا من العوامل: البشر، التقنية، الهيكل التنظيمي، الثقافة، التنسيق القطاعي. ومن المتوقع أن البنوك السعودية قطعت شوطًا في العديد منها بالفعل بعد الجائحة، لكن التذكير بها والتأكيد على أهميتها يظل ضروريًا.

اقتراحات لدراسات مستقبلية:

فتح البحث الحالي المجال لعدد من الأسئلة والمواضيع التي تستحق مزيدًا من الدراسة والتعمق. فيما يلي بعض المقترحات للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على ما أنجزته هذه الدراسة:

1. دراسة مقارنة بين قطاعات مختلفة: بالرغم من تركيز بحثنا على البنوك، إلا أن مسألة ERM واستمرارية الأعمال بالغة الأهمية في قطاعات أخرى كذلك (مثل قطاع التأمين، قطاع الاتصالات، قطاع الطاقة). لذا يُقترح إجراء دراسات مقارنة بين قطاع البنوك وقطاعات أخرى داخل المملكة أو في المنطقة، لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف في إدارة المخاطر والاستمرارية. على سبيل المثال: "إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال: مقارنة بين القطاع المصرفي وقطاع التأمين في السعودية". مثل هذه الدراسة قد تكشف عن ممارسات ناجحة يمكن تبادلها بين القطاعات.

2. أثر ثقافة المنظمة والقيادة على نجاح الاستمرارية: لمس بحثنا جانب الثقافة والقيادة بشكل نوعي، لكن يمكن إجراء دراسة أكثر تخصيصًا لقياس أثر أنماط القيادة والثقافة المؤسسية quantitatively على نجاح الاستجابة للأزمات. على سبيل المثال، دراسة ارتباط نمط

القيادة التحولي (Transformational Leadership) في بنك ما بفعالية استمرارية الأعمال لديه. أو دراسة حالة لمؤسسات تأثرت ثقافتها التنظيمية بشكل إيجابي/سلبي بعد أزمة وكيف انعكس ذلك على مرونتها.

3. تطوير نموذج قياس للجاهزية الاستمرارية (Continuity Readiness Index): يمكن للأبحاث المستقبلية أن تبني مؤشرًا مركبًا لقياس جاهزية المؤسسات (خاصة المالية) لمواجهة الأزمات، يجمع بين عدة عوامل: نضج ERM، توفر البنية الرقمية، مستوى التدريب، قوة رأس المال والسيولة، إلخ. ثم تطبيق هذا المؤشر على عينة أوسع من البنوك (على مستوى الخليج مثلاً) لترتيبها حسب الجاهزية ومعرفة العوامل الأكثر تأثيراً في هذا المؤشر. سيكون ذلك مفيداً للجهات الرقابية أيضاً.

4. دراسات معمقة في المخاطر الناشئة: مثل المخاطر السيبرانية وسلاسل الإمداد والتي برزت أهميتها مؤخراً. يمكن تناول كل منها بعمق: "دور ERM في إدارة المخاطر السيبرانية في المصارف الخليجية" أو "استراتيجيات استمرارية الأعمال لسلاسل الإمداد في المصارف المركزية"، خصوصاً مع اتجاه البنوك نحو الخدمات السحابية والتعهد الخارجي، مما يخلق اعتماداً على أطراف ثالثة يحتاج إلى تأمين استمراريته.

5. تقييم تأثير برامج الدعم الحكومي على استمرارية الأعمال: خلال أزمة كورونا، كانت هناك إجراءات دعم حكومية وتنظيمية كبيرة (في السعودية: تأجيل قروض، ضخ سيولة من ساما، إلخ). يمكن دراسة مدى مساهمة هذه المبادرات في تعزيز مرونة البنوك مقارنة بإجراءات البنوك الذاتية. هل كان أداء البنوك نتيجة قوتها الداخلية فقط أم لعب الدعم الخارجي دوراً حاسماً؟ هذه الدراسة ستفيد صناع القرار الحكوميين في تصميم سياسات الدعم المستقبلية. وربما يمكن مقارنة دول مختلفة (مثل مقارنة تجربة دعم البنوك في السعودية vs. دولة أخرى).

6. الاستمرارية طويلة المدى وعلاقتها بإدارة المخاطر: بحثنا ركز على الاستمرارية الآنية (خلال الأزمة مباشرة)، لكن ماذا عن الاستمرارية بعيدة المدى بعد الأزمة؟ مثلاً هل البنوك التي لديها ERM قوي استطاعت التعافي والنمو أسرع في السنوات التالية للأزمة مقارنة بغيرها؟ يمكن دراسة المؤشرات طويلة المدى (مثل نمو الحصة السوقية، رضا العملاء، سعر السهم)

للبنوك بعد الأزمات وعلاقتها بممارسات إدارة المخاطر. هذا يعطي بُعدًا جديدًا لقيمة ERM يتجاوز مجرد تجاوز الأزمة إلى الازدهار بعدها.

7. بحث كفي موسع عبر دراسات حالة متعددة: يمكن القيام بدراسات حالة كفيّة معمقة لعدد من البنوك، بحيث يخصص لكل بنك دراسة منفصلة توثّق رحلته خلال الأزمة بكل تفاصيلها ثم يقارن بين هذه الرحلات. سيكون ذلك عملاً توثيقياً مهماً للممارسات الفضلى (Best Practices) في هذا المجال. وربما يُترجم إلى أدلة إرشادية يمكن نشرها لمجتمع المهنيين.

هذه المقترحات وغيرها من شأنها تعميق فهمنا لديناميكيات إدارة المخاطر والاستمرارية، كما أنها تكمل الصورة التي قدّمها هذا البحث. إذ بينما ركزنا على بُعد معين وظرف زمني محدد، تبقى هناك جوانب متعددة لامستها النتائج وتستحق الاستقصاء المتخصص. نأمل أن تشكل دراستنا نقطة انطلاق لمزيد من الأبحاث في هذا المجال الحيوي، خاصةً مع ازدياد وتيرة وعدم توقعية الأزمات في العالم الحديث – مما يضع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في صميم بقاء المؤسسات وازدهارها.

المراجع

المراجع العربية:

- أرقام". (2020). البنك الأهلي " أول بنك سعودي يحصل على شهادة الأيزو الدولية في استمرارية الأعمال. ISO22301:2019 بيان صحفي، بوابة أرقام المالية.
- أرقام". (2021). البنك الأهلي أول بنك سعودي يحصل على شهادة الأيزو الدولية في استمرارية الأعمال ISO 22301:2019 من هيئة المواصفات البريطانية. BSI.
- العوضلي، ن. (2024). التجربة الميدانية للجان استمرارية الأعمال خلال جائحة كورونا. مجلة الإدارة https://aja.journals.ekb.eg/article_248470.
- صوفان، و. س. (2020، 15 مايو). الدور المؤثر لإدارة المخاطر والأزمات على أداء واستمرارية الشركات. صحيفة مال الإلكترونية.
- عكاظ. (2020، 22 ديسمبر). «الراجحي» يحصل على الـ «ISO» الدولية في استمرارية الأعمال 22301:2019.
- شاهري، ف. أ.، & ملّحم، أ. أ. (2024). أثر تركيبة لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك: دراسة على البنوك المدرجة في السوق السعودي. المجلة العربية للإدارة، 44(1)، 185-206.
<https://doi.org/10.21608/aja.2022.1258.141521>

المراجع الأجنبية:

- Alaudhli, R. J. (2024). Rethinking the work–environment post COVID–19: The lived experience of BCM committee of a multilateral development bank. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 9(7), 123–143.
<https://doi.org/10.36348/sjbms.2024.v09i07.002>
- Assibi, A. T. (2022). The role of enterprise risk management in business continuity and resiliency in the post–COVID–19 period. *Open Access Library Journal*, 9(6), 1–19.
<https://doi.org/10.4236/oalib.1108642>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

- Chitta, S., & Soni, H. (2023). The impact of financial risk management on firm performance: A study in financial management practices. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(10), 18095–18110.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- KPMG. (2020). *The impact of COVID-19 on the banking sector of Saudi Arabia*.
- Makkawi, H. (2021). The role of risk management in increasing business performance. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 15(1), 1054–1059.
<https://doi.org/10.2478/picbe-2021-0093>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage.
- Purpura, P. P. (2019). Crisis management and business resiliency. In *Security and loss prevention* (7th ed., pp. 349–377). Elsevier.
- Saudi Central Bank (SAMA). (2017). *Principles of governance for banks operating in Saudi Arabia*.
- Saudi Central Bank (SAMA). (2020). *Business continuity management framework*. SAMA Publications.
- SCB (Saudi Central Bank). (2023). Navigating SAMA's business continuity management framework. *Consultancy-ME*.
- The BCI. (2021). Exploring the uptake of business continuity in Saudi Arabia. *Business Continuity Institute*.

المواقع الإلكترونية:

- Consultancy-me.com. (2021). How Saudi Arabia's Tadawul-listed banks fared in pandemic-hit 2020.
- Refaad.com. (2020). The impact of the Corona pandemic (COVID-19) on the Saudi banking sector. Global Journal of Economics and Business, 9(2), 198-210. <https://refaad.com>

الملاحق

الملحق (أ): جدول ملخص الدراسات السابقة:

رقم الدراسة	العنوان	المنهجية	النتائج الرئيسية	التوصيات الرئيسية
1	دور إدارة المخاطر الشاملة على أداء الأعمال واستمراريتها (Makkawi, 2021)	دراسة وصفية تحليلية – استبيانات	علاقة إيجابية جوهرية بين منهجية ERM وتحسين المرونة والأداء خلال الأزمات	إدماج ERM في التخطيط الاستراتيجي للشركات، وتدريب الموظفين على أدوات تحليل المخاطر، وتفعيل أنظمة الإنذار المبكر
2	أثر إدارة المخاطر المالية على الأداء المؤسسي في ظل الأزمات (Chitta & Soni, 2023)	دراسة كمية – تحليل إحصائي	ارتباط إيجابي قوي بين إجراءات التحوط وإدارة السيولة وتحسن مؤشرات الأداء المالي خلال الأزمات	تطوير نماذج توقع الضغوط المالية وإجراء اختبارات تحمل دورية، وتنويع المحافظ الاستثمارية، وتعزيز استقلالية لجان المخاطر
3	حوكمة لجنة المخاطر وأثرها على الأداء المالي للبنوك السعودية (Shahri & Mellhem, 2024)	دراسة كمية – عينة بنوك سعودية	استقلالية الخبراء في لجنة المخاطر يرتبط بتحسين العائد على الأصول وحقوق الملكية، وحجم اللجنة المبالغ فيه يقلل الفاعلية	الالتزام بتعليمات ساما وهيئة السوق في تشكيل لجان المخاطر، وتحديد حجم معقول، وتدريب مستمر لأعضاء اللجنة
4	دور ERM في تعزيز المرونة بعد الجائحة (Assibi, 2022)	دراسة حالة تحليلية – مقابلات	المؤسسات ذات أطر ERM مرنة تكيفت بسرعة مع تحديات COVID-19، والاستثمار في	تسريع تبني التكنولوجيا كالحوسبة السحابية والعمل عن بعد، ودمج خطط

			التحول الرقمي كان حاسماً لاستمرارية الأعمال	الطوارئ ضمن ERM، وبناء ثقافة مؤسسية للمرونة
5	تجربة لجان استمرارية الأعمال خلال كورونا (Alaudhli, 2024)	دراسة كيفية - مقابلات، ملاحظة ميدانية	لجان الاستمرارية ركزت على المحور التقني/التشغيلي والمحور البشري، والسرعة في اتخاذ القرار والسياسات المرنة كانت مفتاح النجاح	اعتماد خطط ديناميكية وقابلة للتعديل الفوري، وتوثيق الدروس المستفادة، ودعم الموظفين نفسياً ولوجستياً أثناء الأزمات

الملحق (ب): الجدول المقارن لنتائج البنوك الأربعة:

البنك	متوسط تقييم ERM (1-5)	متوسط تقييم BCM (1-5)	انخفاض صافي الربح 2020 (%)	ارتفاع مخصصات الائتمان (%)	زمن توقف الخدمات (ساعات)
البنك الأهلي السعودي (SNB)	4.3	4.2	10	6	0.5
مصرف الراجحي	4.1	4.0	12	8	1
بنك الرياض	3.8	3.7	18	12	4
مصرف الإنماء	3.7	3.6	22	15	6

الملحق (ج): نموذج الاستبيان المستخدم

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
- سنوات الخبرة في البنك: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15
- المسمى الوظيفي/الإدارة: _____ :
- هل تلقيت دورات تدريبية في ERM أو BCM ؟ ☐ نعم ☐ لا

القسم الثاني: ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

(30 عبارة على مقياس ليكرت من 1=لا أوافق مطلقاً إلى 5=أوافق تماماً)

6. يوجد وثيقة سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر المؤسسية في مصرفي.

7. تدعم الإدارة العليا تطبيق إطار ERM بشكل واضح.

8. تتم مراجعة وتحليل سجل المخاطر دورياً.

9. يوجد لجنة مخاطر مستقلة وفعالة في مصرفي.

10. تُستخدم أدوات تقنية (مثل تحليل السيناريو) في تقييم المخاطر.

11. يُجري البنك اختبارات ضغط (Stress Testing) دورياً.

12. تُنفَّذ ورش عمل تدريبية حول المخاطر لجميع المستويات.

13. ... (إجمالي 15 عبارة في هذا المحور)

القسم الثالث: فعالية استمرارية الأعمال (BCM)

14. وضعت خطط استمرارية أعمال واضحة قبل جائحة كورونا.

15. نُفذت خطط الطوارئ بنجاح أثناء الأزمة.

16. استمر التواصل مع الموظفين والعملاء بفعالية خلال الأزمة.

17. أمكن للبنك الحفاظ على الخدمات الأساسية دون انقطاع كبير.

18. عالجت خطط الاستمرارية الاختناقات التقنية بسرعة.

19. تم تقييم مدى فاعلية الخطة بعد انحسار الأزمة.

20. ... (إجمالي 10 عبارات في هذا المحور)

القسم الرابع: التكامل بين ERM و BCM

(5 عبارات مقياس ليكرت)

24. تعتمد فرق استمرارية الأعمال على نتائج تحليل المخاطر في تحديث خططها.

25. تشارك إدارة المخاطر بشكل مباشر في تحضير سيناريوهات استمرارية الأعمال.

26. هناك وضوح في الأدوار والمسؤوليات بين فرقي المخاطر والاستمرارية.

27. تُعقد اجتماعات مشتركة دورية لمتابعة مخاطر وبيانات الاستمرارية.

28. يتم دمج سجلات المخاطر وسجلات استمرارية الأعمال في قاعدة بيانات موحدة.

الملحق (د): دليل أسئلة المقابلة شبه المنظمة

١. تجربة البنك أثناء جائحة كورونا:

○ كيف أثّرت الأزمة على العمليات اليومية في مصرفكم؟

- ما أولى الإجراءات التي اتخذتها الإدارة العليا بمجرد الإعلان عن أول حالة في المملكة؟
٢. دور إدارة المخاطر خلال الأزمة:

- ما الخطوات المحددة التي قام بها فريق ERM استباقياً؟
- هل كانت هناك مؤشرات إنذار مبكر ساعدتكم في تحضير خطة الاستمرارية؟

٣. التنسيق بين فرق ERM و BCM:

- كيف جرى التنسيق بين إدارة المخاطر وفريق استمرارية الأعمال؟
- ما التحديات التي واجهتموها في توحيد جهود الفريقين؟

٤. التكنولوجيا والاستمرارية:

- كيف ساهمت البنية التقنية القائمة في دعم الاستمرارية؟
- هل طُرحت مشاريع تقنية جديدة أو مُسرَّعة نتيجة الأزمة؟

٥. الدروس المستفادة والتحديثات:

- ما أهم التغييرات التي أدخلتموها على سياسات المخاطر وخطط الاستمرارية بعد الأزمة؟
- كيف ستستعدون لمستقبل قد يشهد أزمات مماثلة أو مختلفة؟

الملحق (هـ): نماذج السياسات والإجراءات الجديدة بعد الجائحة

١. سياسة العمل عن بُعد (Remote Work Policy)

- يحق للموظفين العمل من مواقعهم المنزلية بنسبة تصل إلى 50% من ساعات العمل الشهرية في حالات الطوارئ.
- تفعيل شبكة VPN آمنة وكاملة التشفير لكل الموظفين المعنيين، مع دعم فني على مدار 7/24.
- إجراء اختبارات شهرية لجاهزية البنية التحتية للتحويل عن بُعد.

٢. تحديث خطة استمرارية الأعمال (BCP Update 2021)

- إضافة سيناريو "جائحة صحية" ضمن قائمة السيناريوهات الرئيسية مع جداول زمنية لاستعادة العمليات.
- دمج قسم الصحة والسلامة المهنية في لجنة الطوارئ لضمان تناول الجوانب البشرية والمعنوية.
- اعتماد قناة تواصل إخبارية فورية عبر تطبيق داخلي لإرسال التنبيهات والتعليمات الطارئة.

٣. إجراءات إدارة المخاطر التقنية (Cyber Risk Procedures)

- تنظيم اختبارات اختراق دورية (Penetration Testing) للأنظمة الأساسية كل 6 أشهر.
- إنشاء مركز عمليات أمنية (SOC) داخلي لمراقبة محاولات الاختراق والاستجابة الفورية.
- اشتراط توفير "خدمة الاستجابة للطوارئ السيبرانية (Incident Response Team)" متاحة 7/24.

٤. تحديث سجل المخاطر (Risk Register 2022)

- إضافة بند "مخاطر الأوبئة العالمية" مع تقييم تأثير عالي وحلول احتياطية لمسارات العمل الحرجة.
- وضع مقياس جديد لقياس احتمالية تكرار الأزمات الصحية مرة كل 5 سنوات على الأقل.
- تضمين آلية مراجعة وتحديث السجل كل ربع سنة، مع قائمة تفقدية محددة لكل فئة مخاطرة.

الملحق (و): جداول التحليل الإحصائي التفصيلية (SPSS)

1. مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation Matrix)

المتغيرات الأخرى	التكامل	BCM	ERM	
...	0.65*	0.72*	1	ERM
...	0.60*	1	0.72*	BCM
...	1	0.60*	0.65*	التكامل
1	...	...	...	...

* دلالة عند مستوى 0.01 ثنائي الطرف

2. نتائج اختبار (T) بين فئتي البنوك (ERM عالي مقابل ERM منخفض):

المجموعة	N	المتوسط	الانحراف المعياري	t	df	Sig. (2-tailed)
ERM عالي + SNB الراجحي	52	4.10	0.45			
ERM منخفض (الرياض + الإنماء)	50	3.60	0.50	3.50	100	0.001

3. نتائج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

المتغير المستقل	Beta (Standard.)	t	Sig.
المخاطر التقنية/السيبرانية	0.30	3.15	0.002
المخاطر المالية	0.25	2.60	0.010
المخاطر التشغيلية	0.10	1.25	0.210
$(R^2 = 0.55, F = 38.2, p < 0.001)$			

4. معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الاستبيان

المحور	عدد العبارات	ألفا (α)
ممارسات ERM	15	0.88

0.85	10	فعالية BCM
0.79	5	التكامل ERM–BCM
0.91	30	الإجمالي

جميع الجداول أعلاه تم الحصول عليها من مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26، وهي تمثيل تفصيلي للبيانات المشار إليها باختصار ضمن متن البحث.

الخاتمة

في ختام هذا البحث، تبرز مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية المستقاة من الدراسة حول دور إدارة المخاطر المؤسسية في دعم استمرارية الأعمال في البنوك السعودية خلال الأزمات. لقد دلت نتائج التحليل على أن التكامل الفعّال بين إطار ERM الشامل وخطط استمرارية الأعمال المدروسة هو عامل حاسم لمرونة البنوك وقدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات غير المتوقعة. شهدنا ذلك جلياً خلال أزمة كوفيد-19؛ حيث استطاعت البنوك التي تبنت مبادئ ERM بشكل متين واستثمرت في جاهزيتها التقنية والبشرية أن تحافظ على خدماتها دون انقطاع يُذكر وتتعاوى بسرعة أكبر مالياً وتشغيلياً. بالمقابل، عانت البنوك الأقل نضجاً في ممارسات المخاطر من تحديات أكثر واحتاجت وقتاً أطول لاستعادة توازنها. أحد أبرز ما كشفتته الدراسة هو أهمية العامل البشري والثقافي إلى جانب العوامل الفنية. فوجود ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، ودعم قيادي صارم وسريع القرار، وتواصل فعّال بين الفرق – كل ذلك ساهم بشكل ملموس في نجاح استمرارية الأعمال. ولم يعد ينظر إلى إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال كمسؤولية قسم معين فقط، بل كمسؤولية مشتركة لكافة مكونات المنظمة. المرونة التنظيمية باتت مفهوماً شاملاً يشمل البنية التحتية الرقمية، السياسات والإجراءات، والأهم من ذلك الأشخاص وثقافة التعاون فيما بينهم. لقد أسهمت هذه الدراسة أيضاً في تأكيد العديد من المبادئ النظرية بأدلة ميدانية من الواقع السعودي، كما قدمت توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتعزيز جاهزية البنوك. إن تبني هذه التوصيات – من تعزيز التكامل المؤسسي والتدريب المستمر والتحول الرقمي الآمن – من شأنه رفع مستوى حصانة مؤسساتنا المالية أمام الأزمات المستقبلية. لا شك أن للعوامل الخارجية (مثل الدعم الحكومي والتنظيمي) دوراً مهماً في تخفيف آثار الأزمات، وقد ظهر ذلك خلال جائحة كورونا. إلا أن الدروس المستفادة هنا تشير إلى أن البنك الذي يستثمر في بناء قدراته الداخلية ويعمل على سد ثغراته بشكل استباقي سيكون الأكثر قدرة على اغتنام فرص التعافي والنمو حتى في خضم الظروف الصعبة. وبالمثل، فإن الجهات

الرقابية كالبنك المركزي السعودي لديها الآن إدراك أكبر لأهمية وضع معايير صارمة لكل من ERM و BCM ومراقبة التزام البنوك بها - وقد بدأت فعليًا في ذلك عبر إصدارات حديثة تتعلق بالاستقرار التشغيلي. في الختام، نؤكد أن إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال وجهان لعملة واحدة تهدف إلى تحقيق الاستدامة والمرونة المؤسسية. فقد أثبتت التجربة أن الخطط الورقية لن تجدي نفعًا ما لم تكن جزءًا من نسيج المنظمة وثقافتها وبدعم كامل من قيادتها. كما برهنت أن الاستثمار في إدارة المخاطر ليس تكلفة زائدة بل هو استثمار استراتيجي يعود بالفائدة على المؤسسة عبر حمايتها من خسائر جسيمة وربما انهيارات محققة في غياب ذلك. نأمل أن يشكّل هذا البحث بمحتواه واستنتاجاته إضافة علمية ومعرفية للقطاع المصرفي والأكاديمي على حد سواء، وأن يساهم في تعزيز أدبيات الإدارة في العالم العربي حول موضوع بات يشكل عصب بقائنا وازدهار اقتصادنا في القرن الحادي والعشرين.

Abstract

This study aims to explore how Enterprise Risk Management (ERM) can enhance business continuity in Saudi banks during economic and health crises, such as financial recessions and the COVID-19 pandemic. A comprehensive research model was adopted, combining both quantitative and qualitative approaches. Surveys were conducted among professionals working in risk management and business continuity departments in four major Saudi banks, in addition to in-depth interviews with experts and senior officials from these institutions. The findings revealed a significant positive relationship between the effectiveness of ERM practices and the banks' ability to maintain operations during crises. Banks with mature risk management practices demonstrated greater resilience and were able to deliver uninterrupted services. For instance, the Saudi National Bank (SNB)—the first Saudi bank to receive ISO 22301 certification for business continuity—managed to sustain its core services during the COVID-19 pandemic by leveraging an integrated ERM framework and effective contingency plans (argaam.com). Similarly, Al Rajhi Bank successfully navigated the health crisis with minimal disruption and obtained the ISO 22301:2019 certification in 2020. Financially, Saudi banks reported lower profits in the first half of 2020 compared to the previous year, alongside increased credit provisions, reflecting the impact of the pandemic (refaad.com). However, banks that adopted a proactive ERM approach were better able to mitigate these losses. The study also found that institutional integration between risk management and business continuity functions is a critical factor in the speed of post-crisis recovery. Based on these results, the study recommends integrating ERM into the strategic planning of banks, enhancing collaboration between risk committees and emergency teams, and investing in technological infrastructure and organizational resilience culture. These recommendations aim to strengthen the preparedness of Saudi banks for future crises and improve the efficiency of business continuity, while also opening avenues for future research on ERM applications in other sectors and under varying conditions.

Midocean University

College of Management

Department / Master's in Risk Management



**The Role of Enterprise Risk Management (ERM) in Supporting Business Continuity
in Saudi Banks During Economic and Health Crises**

Prepared by:

Abdulaziz Abdullah Alodhayb

243000774

Supervised by:

Dr. Alfaisal Hasan

Year:2025