

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

أثر كفاءة إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات: دراسة
ميدانية على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

اشواق صالح المطيري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447-2025

سورة الفجر

إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في تحقيق هذا العمل العلمي،

إلى والديَّ العزيزين رمز التضحية والعطاء،

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم ييخلوا بتوجيهاتهم ونصحهم،

إلى زملائي الذين شاركوني رحلة البحث بكل تفاصيلها،

إلى كل من علّمني أن الصبر طريق النجاح،

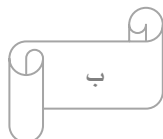
وأن الطموح لا يقف عند حدود،

إلى من ألهموني الإصرار والسعي نحو الأفضل،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون تقدير وامتنان،

راجيةً أن يكون لبنة في بناء العلم،

وسبيلاً لخدمة المجتمع والوطن.



شكر وقدر

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً جزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

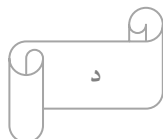
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات، من خلال دراسة ميدانية على عدد من مؤسسات القطاع الخاص في المملكة، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغ حجمها (278) مفردة من المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص السعودية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على استمرارية الأعمال في الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.854$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.729$)، مما يعني أن نحو (72.9%) من التباين في مستوى استمرارية الأعمال يمكن تفسيره من خلال كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات المدروسة، كما بينت النتائج أن جميع الأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، مراقبتها) تؤثر تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً في استمرارية الأعمال، وجاء بُعد تحليل المخاطر في المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه تحديد المخاطر، ثم الاستجابة للمخاطر، وأخيراً مراقبة المخاطر.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج مؤسسي متكامل لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، يتضمن التكامل بين الإدارات التشغيلية والاستراتيجية، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر لدى جميع العاملين عبر التدريب المستمر والمحاكاة العملية للأزمات المحتملة.

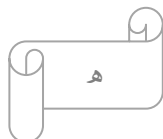
الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر – تحديد المخاطر – تحليل المخاطر – الاستجابة للمخاطر – مراقبة

المخاطر – استمرارية الأعمال – الأزمات – القطاع الخاص – المملكة العربية السعودية.

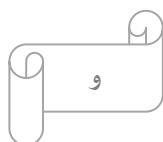


قائمة المحتويات

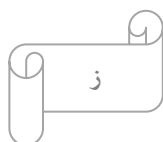
أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 نموذج الدراسة:
8.....	8.1 الدراسات السابقة:
13.....	9.1. الفجوة البحثية:
14.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:



11.1 المنهجية وطرق البحث:	18
12.1 مصادر جمع البيانات	18
13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة	18
14.1 حدود الدراسة:	19
الفصل الثاني: الإطار النظري	20
المبحث الأول: كفاءة إدارة المخاطر	20
1.1.2 التمهيد	20
2.1.2 مفهوم كفاءة إدارة المخاطر	20
3.1.2 أهمية كفاءة إدارة المخاطر	22
4.1.2 أبعاد كفاءة إدارة المخاطر	26
5.1.2 أنواع المخاطر	30
المبحث الثاني: استمرارية الأعمال في الأزمات	35
1.2.2 التمهيد	35
2.2.2 مفهوم استمرارية الأعمال	35
3.2.2 أهمية استمرارية الأعمال في الأزمات	37
4.2.2 أهداف استمرارية الأعمال في الأزمات	39
5.2.2 متطلبات استمرارية الأعمال في الأزمات	41
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	45
1.3 منهج الدراسة	45
2.3 مجتمع الدراسة	45

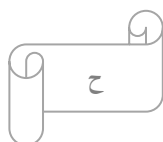


46.....	3.3 عينة الدراسة
46.....	4.3 أداة الدراسة
47.....	5.3 صدق أداة الدراسة
48.....	6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل
49.....	7.3 ثبات أداة الدراسة
50.....	8.3 أساليب التحليل الإحصائي
52.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة
52.....	1.4 المقدمة
52.....	2.4 التحليل الوصفي لخصائص العينة
55.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل — كفاءة إدارة المخاطر
59.....	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: استمرارية الأعمال في الأزمات
61.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
68.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
68.....	1.5 تمهيد
68.....	2.5 نتائج التحليل الوصفي
73.....	3.5 التوصيات
75.....	Abstract
76.....	قائمة المراجع
76.....	المراجع باللغة العربية
79.....	المراجع باللغة الإنجليزية



81.....الملاحق

82.....استمارة استبيان



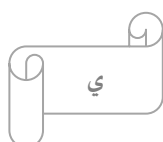
قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) المصفوفة التوضيحية الافتراضية للارتباطات بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة (ن=278)	48
2.	الجدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة	50
3.	الجدول رقم (3): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (ن = 278)	52
4.	الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد تحديد المخاطر	55
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد تحليل المخاطر	56
6.	جدول (6) التحليل الوصفي لبعد الاستجابة للمخاطر	57
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد مراقبة المخاطر	58
8.	الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استمرارية الأعمال في الأزمات (ن = 278)	60
9.	الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد كفاءة إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات	62
10.	الجدول رقم (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال	64
11.	الجدول رقم (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحليل المخاطر على استمرارية الأعمال	65

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
66	الجدول رقم (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال	12.
67	الجدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال	13.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تمثل إدارة المخاطر أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري والاقتصادي الحديث، إذ أصبحت مكوناً أساسياً من مكونات الإدارة الاستراتيجية في مختلف المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. فمع تعقد بيئة الأعمال وتزايد الاضطرابات الاقتصادية والسياسية والصحية والتكنولوجية، لم يعد نجاح المؤسسة مرهوناً فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح، بل بقدرتها على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لمواجهتها بطريقة منهجية ومنظمة. وقد أشار بوداود (2021) إلى أن إدارة المخاطر تُعد من أهم الآليات التي تمكن المؤسسات من التعامل مع حالات عدم التأكد والمحافظة على استدامة أدائها التشغيلي عبر تحديد مصادر التهديدات وتحليلها ووضع الخطط اللازمة لتقليل أثارها إلى الحد الأدنى.

وفي ظل عالم متسارع التغير، تزايدت أهمية إدارة المخاطر كأداة لضمان التوازن المؤسسي والاستقرار الاستراتيجي، خاصة في ظل الأزمات التي ضربت الاقتصادات العالمية خلال العقدين الأخيرين، مثل الأزمة المالية العالمية عام 2008 وجائحة كوفيد-19 عام 2020. هذه الأزمات كشفت عن أن العديد من المؤسسات، خصوصاً في القطاع الخاص، تفتقر إلى البنية التنظيمية والقدرات المؤسسية الكافية للتعامل الفعال مع المخاطر، مما أدى إلى توقف نشاطها أو تراجع إنتاجيتها بشكل حاد، أن إدارة المخاطر لم تعد وظيفة داعمة بل أصبحت وظيفة قيادية تتقاطع مع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال، مما يجعلها شرطاً أساسياً لاستدامة المنظمات في بيئة تتسم بالاضطراب والتقلب المستمر.. (Polinkevych et al., 2021)

كما أسهم التطور التقني والتحول الرقمي في تعقيد مشهد المخاطر المؤسسية، حيث باتت المؤسسات تواجه طيفاً واسعاً من التهديدات التقنية والأمنية والمالية والبيئية، و أن إدارة المخاطر المؤسسية وفق إطار (COSO) أصبحت ضرورية للحفاظ على الأداء المالي وتجنب الانحرافات التشغيلية، إذ تعمل على تعزيز الرقابة الداخلية وتوجيه الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية. وبذلك، أصبحت إدارة

المخاطر أداة فاعلة لتحقيق الحوكمة الرشيدة وتحسين جودة القرارات الإدارية في المؤسسات المختلفة) العليمات والشيخ، 2023).

وفي المملكة العربية السعودية، برزت إدارة المخاطر كأحد المحاور الاستراتيجية في تطوير منظومة العمل المؤسسي ضمن رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى بناء قطاع خاص قوي ومستدام وقادر على التعامل مع التحديات الاقتصادية والأمنية والتقنية، وقد أوضحت الرزني والزغول (2024) في دراستهما أن البنوك التجارية السعودية بدأت تتجه نحو تعزيز الحوكمة الداخلية وتفعيل دور المراجعة الداخلية لتحسين كفاءة إدارة المخاطر المؤسسية، غير أن تطبيق هذه الممارسات ما يزال متفاوتاً من حيث الشمولية والفاعلية، كما تشير دراسة بني مصطفى والعفيف (2022) إلى أن فاعلية نظم المعلومات المحاسبية تسهم في دعم إدارة المخاطر المؤسسية من خلال توفير البيانات الدقيقة في الوقت المناسب، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات استباقية في مواجهة الأزمات.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية مهمة من خلال تحليل أثر كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، ومراقبتها) على استمرارية الأعمال في الأزمات في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعدّ إدارة المخاطر من الموضوعات المحورية في الفكر الإداري الحديث لما تمثله من أداة إستراتيجية لحماية المؤسسات من التهديدات التي قد تعيق تحقيق أهدافها أو تؤثر على استدامتها، فقد أصبحت المنظمات، خاصة في القطاع الخاص، تواجه تحديات معقدة ناجمة عن التقلبات الاقتصادية، والتغيرات التكنولوجية، والأزمات الصحية والسياسية، مما يجعل قدرتها على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة الفاعلة لها شرطاً رئيساً لضمان استمرارية أعمالها وبقائها التنافسي .

وفي السياق السعودي، تزايد أهمية هذا الموضوع نظراً لدور القطاع الخاص المحوري في تحقيق رؤية المملكة 2030، والتي تستهدف رفع مساهمته في الناتج المحلي وتنويع مصادر الاقتصاد الوطني.

ورغم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية إدارة المخاطر، إلا أن كفاءتها التطبيقية في البيئة السعودية ما زالت تواجه تحديات متعددة، أبرزها ضعف التكامل بين مراحل إدارة المخاطر، وقصور آليات المتابعة والتقييم المستمر، وغياب الربط المنهجي بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال (الرزني والزعول، 2024؛ بني مصطفى والعفيف، 2022). وأظهرت دراسات عربية مثل دراسة الشديفات وصيام (2022) ودراسة الرواشدة والشورة (2023) أن إدارة المخاطر في كثير من المؤسسات تُمارس بشكل جزئي أو شكلي، دون أن تُترجم إلى إجراءات تنظيمية متكاملة تدعم المرونة المؤسسية أثناء الأزمات. ويُعزى ذلك إلى ضعف الوعي الإداري بأهمية الاستثمار في أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، وإلى غياب الربط بين الخطط الوقائية وخطط استمرارية الأعمال.

إلا أن الملاحظ من استعراض الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات ركزت على العلاقة بين إدارة المخاطر وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الأداء المالي أو الميزة التنافسية (بوداود، 2021؛ بكوش وبوغازي، 2022؛ العليمات والشيخ، 2023)، بينما لم تحظ العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الأزمات بالدراسة الكافية في سياق القطاع الخاص السعودي، كما أن أغلب الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Azadegan et al. (2020 و (Yang et al. (2021 تناولت الموضوع في سياق سلاسل الإمداد أو القطاعات الصناعية، دون التطرق بعمق إلى الأبعاد المؤسسية والثقافية والتنظيمية الخاصة بالبيئة العربية. وهذا يُشير إلى وجود فجوة معرفية وتطبيقية تستدعي دراسة معمقة توضح مدى تأثير كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها المتكاملة على استمرارية الأعمال في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات، في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تُسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال الإدارة الحديثة من خلال تناولها العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الأزمات، وهو موضوع معاصر لم يحظَ بما يكفي من التناول في الأدبيات العربية.
- ✓ تُعد من الدراسات القليلة التي تناولت أثر أبعاد إدارة المخاطر الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) مجتمعة على استمرارية الأعمال في بيئة الأزمات داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- ✓ تُقدم إطارًا نظريًا متكاملًا يمكن أن يُسهم في بناء نموذج علمي يربط بين ممارسات إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية واستمرارية الأعمال.
- ✓ تُثري الاتجاهات البحثية الحديثة في مجال إدارة الأزمات من خلال دمج مفهومي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في إطار واحد، بما يعزز من فهم كيفية تفاعل المؤسسات مع الأزمات من منظور إداري شامل.
- ✓ تفتح آفاقًا بحثية مستقبلية أمام الباحثين لدراسة الدور الوسيط أو المعدل لعوامل أخرى (مثل الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي أو الحوكمة) في العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال..

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تُسهم في تعزيز وعي القيادات الإدارية في القطاع الخاص بأهمية تطبيق إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لضمان استمرارية الأعمال أثناء الأزمات والطوارئ.
- ✓ توفر نتائجها أساسًا عمليًا لصانعي القرار لتطوير سياسات وإجراءات وقائية تُمكن المؤسسات من التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها والتعامل معها بكفاءة.

- ✓ تُساعد المؤسسات السعودية على تقييم جاهزيتها المؤسسية في مواجهة الأزمات من خلال قياس مستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر المختلفة وربطها بمؤشرات استمرارية الأعمال.
- ✓ تدعم جهود التحول المؤسسي في المملكة نحو بناء منظمات أكثر مرونة واستدامة تتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030 في تعزيز التنافسية الاقتصادية.
- ✓ تُوفر أدوات تطبيقية وإدارية يمكن للإدارات التنفيذية والرقابية الاستفادة منها في تصميم خطط استمرارية الأعمال، ووضع نظم متابعة ومراجعة دورية للمخاطر المحتملة.
- ✓ تُسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الوقاية والاستباقية بدلاً من ردّ الفعل عند حدوث الأزمات، مما يعزز من كفاءة الأداء والاستقرار التشغيلي..

4.1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة أثر كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال في الأزمات: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:
- ✓ التعرف على مستوى تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
 - ✓ التعرف على مستوى تحليل المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
 - ✓ التعرف على مستوى الاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
 - ✓ التعرف على مستوى مراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول: ما أثر كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال في الأزمات على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:
- إلى أي مدى يسهم تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- إلى أي مدى يسهم تحليل المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- إلى أي مدى يسهم الاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- إلى أي مدى يسهم مراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال في الأزمات: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

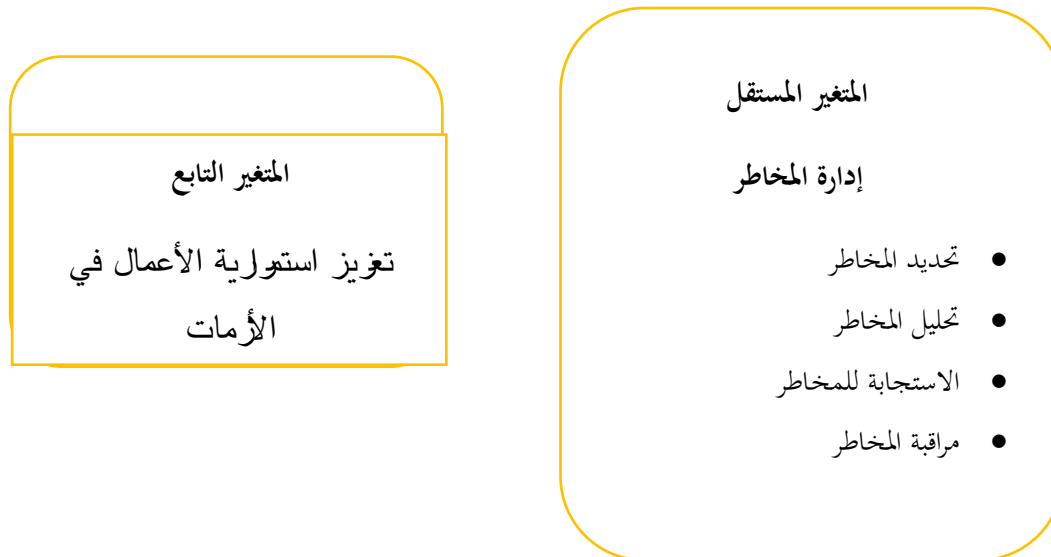
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

7.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر).
- المتغير التابع: استمرارية الأعمال في الأزمات.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من عمل الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (الحسنى والخشالي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (القصص الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العُمانية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لملاءمته لطبيعة أهدافها، واعتمدت على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكوّن من (205) شركة من شركات المقاولات العُمانية، حيث تم توزيع (205) استبانة، واستُرجع منها (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العُمانية، كما أظهرت النتائج دورًا مُعدّلًا للدعم المنظمي في تعزيز العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر. وأوضحت الدراسة كذلك أن مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر جاءت مرتفعة في أغلبها، بينما كانت مستويات الدعم المنظمي متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل وإعداد السيناريوهات والافتراضات المحتملة، والاهتمام بتبني أنظمة متقدمة لمراقبة المخاطر وتحديث استراتيجيات الاستجابة، إلى جانب تفعيل نظام عادل للحوافز والمكافآت بما يعزز الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي ويسهم في تحسين الأداء العام للشركات.

➤ دراسة (بوداود، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة في (تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومعالجتها، ورصدها) في تحسين أداء شركات التأمين، نظرًا لما تمثله إدارة المخاطر من أهمية في تمكين المؤسسات من مواجهة التهديدات والتقلبات في بيئة العمل وتحقيق الاستقرار التشغيلي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه، حيث اعتمدت على تحليل واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركات التأمين. وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من شركات التأمين العاملة في السوق المحلي، تم اختيارها لتمثيل القطاع محل الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تسهم بصورة فعّالة في تحسين أداء شركات التأمين من خلال تعزيز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بطريقة منهجية تقلل من احتمالات التعرض للخسائر التشغيلية والمالية، وتسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي لتلك الشركات.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج مؤسسي شامل لإدارة المخاطر في شركات التأمين، وتفعيل وحدات متخصصة لرصد وتحليل المخاطر، مع تدريب الكوادر البشرية على تطبيق أساليب تقييم المخاطر، وتحديث الخطط الوقائية بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل التأميني..

➤ دراسة (بكوش وبوغازي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة في (تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، والاستجابة لها، ومراقبتها) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، من خلال توضيح الأسس النظرية لإدارة المخاطر وإبراز الدور الذي تؤديه في دعم استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم تطوير استبانة لقياس أثر إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتوزيعها على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة بيكو بهدف الحصول على بيانات دقيقة تمكّن من تفسير العلاقة بين المتغيرين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، مما يدل على أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المخاطر بكفاءة أكبر تتمتع بقدرة أعلى على التميز والتفوق في بيئة الأعمال.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز فاعلية إدارة المخاطر وتطوير آلياتها المؤسسية لما لها من دور محوري في تعزيز التميز التنظيمي وضمان استدامة القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل بيئة عمل متغيرة.

➤ دراسة (غازي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دليل استمرارية الأعمال في المؤسسات المعاصرة، بوصفه إطارًا إداريًا حديثًا يُسهم في ضمان استدامة عمل المؤسسات في ظل ما يشهده العالم من متغيرات عالمية متسارعة أصبحت سمة رئيسة من سمات العصر الحديث.

تناولت الدراسة مفهوم خطة استمرارية الأعمال بوصفها منهجًا استراتيجيًا للتفكير في إدارة المؤسسات أثناء الأزمات، ووسيلة لتعزيز جاهزيتها التنظيمية في مواجهة التحديات، من خلال إعداد وتطوير خطط مدروسة تضمن استمرار العمليات الحيوية في الظروف غير المتوقعة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض المكونات النظرية والتطبيقية لخطة استمرارية الأعمال، حيث ركزت على أربعة محاور أساسية تمثلت في: تعريف خطة استمرارية الأعمال، ومبادئ تطويرها، ومراحل إعدادها وصياغتها، والدور الاستراتيجي للقيادة في نجاح تنفيذها.

وقد بينت الورقة أن استمرارية الأعمال تمثل أحد الأعمدة الرئيسية في إدارة المؤسسات المعاصرة، إذ تُعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والمحافظة على مستويات الأداء والكفاءة التشغيلية خلال الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الفاعلة هي التي تدرك أن مسيرة المؤسسات لا تخلو من التحديات، مما يستدعي تأهيل القيادات والموارد البشرية ورفع كفاءتهم لضمان الجاهزية المستمرة، وتبني أحدث المداخل والأساليب الإدارية الحديثة.

وأوصت بضرورة الاستثمار في بناء القدرات المؤسسية والتخطيط المسبق لاستمرارية الأعمال بما يمكن المؤسسات من تحقيق تطلعات المجتمع ويضمن استدامة نجاحها في ظل بيئة عمل متغيرة وديناميكية.

➤ دراسة, (Al-Nimri&Al-Shawabkeh,2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المواءمة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في إدارة استمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية، مع بيان الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز هذه العلاقة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة أهدافها، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، واعتمدت على استراتيجية المعاينة الملائمة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (254) مديرًا من العاملين في المصارف التجارية الأردنية. كما استعانت الدراسة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضياتها، من أبرزها تحليل الانحدار المتعدد، والانحدار البسيط، وتحليل المسار لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة استمرارية الأعمال، كما تبين وجود أثر ذي دلالة عند دراسة العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المواءمة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال عبر التركيز على تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء المتغيرة، والعمل على خفض التكاليف وتحسين كفاءة العمليات من خلال البحث والتطوير، بما يساهم في دعم خفة الحركة الاستراتيجية وتحقيق استدامة الأعمال في المصارف التجارية الأردنية.

➤ دراسة (الحسين ومتولى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فعالية تخطيط التعاقب القيادي في استمرارية الشركات العائلية في القطاع الخاص المصري، وذلك في ظل التحديات الاقتصادية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات العائلية الحديثة، وازدياد الحاجة إلى خلفاء مهيئين يتمتعون بسمات ريادة الأعمال لضمان استدامة تلك المؤسسات عبر الأجيال. جاءت هذه الدراسة استجابةً لمشكلة جوهرية تعاني منها العديد من الشركات

العائلية، تتمثل في ضعف خطط التعاقب القيادي وغياب الآليات المؤسسية الواضحة لاستمرارها في بيئة عمل تنافسية سريعة التغير.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب الأسلوب المقارن ودراسة الحالات، وذلك لعرض النظريات السابقة ومقارنتها بالواقع التطبيقي، من أجل بناء فهم معمق لطبيعة العلاقة بين التخطيط للتعاقب القيادي واستمرارية الشركات. كما تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج الإحصائية ذات الدلالة. وتُعد الدراسة تطبيقية أجريت على إحدى الشركات المصرية الخاصة العاملة في مجال صناعة الدواء، بهدف الوقوف على آليات التعاقب القيادي وأثرها في استدامة المؤسسات العائلية.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين فعالية تخطيط التعاقب القيادي واستمرارية الشركات العائلية، إذ يُسهم التخطيط السليم في نقل الخبرات والقيادة بصورة سلسة تضمن بقاء المؤسسة واستقرارها التشغيلي والإداري عبر الأجيال. كما بينت النتائج أهمية الدور الذي تلعبه ثقافة القيادة وريادة الأعمال في تعزيز نجاح عمليات الانتقال القيادي داخل المؤسسات العائلية.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق البحوث المستقبلية لتشمل صناعات ومجالات مختلفة لتعميم النتائج، مع اعتماد تصاميم بحثية ممتدة زمنياً ترافق الشركات العائلية على مدى أطول لتقييم أنماط الاتصال والتفاعل أثناء عملية الانتقال القيادي. كما دعت إلى استخدام الأساليب الكيفية التفاعلية مثل المقابلات الفردية ومجموعات التركيز لاستكشاف أعمق لتجارب المؤسسات العائلية في بناء نماذج فعالة للتعاقب القيادي تضمن استدامتها واستقرارها المؤسسي.

➤ دراسة (بلحاج وبوكريد، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استمرارية الأعمال في المؤسسات الاقتصادية العمومية، من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة نفطال، وذلك بهدف تحليل واقع جاهزية المؤسسة وقدرتها على مواجهة الأزمات وضمان استمرارية عملياتها التشغيلية في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في المؤسسة، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لاستخلاص المؤشرات الإحصائية ذات الصلة. ركزت الدراسة على تقييم الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لضمان استمرارية أعمالها خلال الأزمة، بما في ذلك السياسات التشغيلية وخطط الطوارئ وآليات استئناف النشاط بعد الموجة الأولى من الجائحة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جائحة كوفيد-19 كان لها تأثير مباشر على المؤسسات الاقتصادية العمومية، إذ واجهت تلك المؤسسات تحديات في الحفاظ على استمرارية أعمالها نتيجة القيود الصحية والإجراءات الاحترازية، غير أن مؤسسة نفضال استطاعت أن تُظهر درجة من المرونة المؤسسية من خلال إعداد وتنفيذ خطط استمرارية الأعمال التي مكّنتها من استئناف أنشطتها وعملياتها التشغيلية بصورة تدريجية ومنظمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جاهزية المؤسسات العمومية للأزمات المستقبلية من خلال تطوير خطط استمرارية أعمال شاملة تُحدّث بصفة دورية، وتدريب العاملين على تنفيذها بكفاءة، بما يضمن تحقيق الاستدامة التشغيلية والمحافظة على استقرار الخدمات المقدمة في أوقات الأزمات والطوارئ.

9.1. الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، يتّضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا لدى الباحثين بتناول أثر إدارة المخاطر في مختلف السياقات التنظيمية والاقتصادية، إلا أن هذه الدراسات تفاوتت في تركيزها وأهدافها، ولم تتناول العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بشكل تكاملي ومباشر، خصوصًا في بيئة القطاع الخاص السعودي.

فقد ركزت دراسة (الحسني والخشالي، 2022) على دور التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر داخل شركات المقاولات العُمانية، دون التطرق إلى انعكاس كفاءة إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال أثناء الأزمات. كما تناولت دراسة (بوداود، 2021) أثر إدارة المخاطر على تحسين الأداء في شركات التأمين، أي أن

تركيزها انصب على الأداء المؤسسي وليس على استدامة الأعمال في مواجهة الأزمات. أما دراسة (بكوش وبوغازي، 2022) فقد بحثت في أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة، وهي مقارنة تركز على التميز السوقي أكثر من الجاهزية التشغيلية للأزمات.

في المقابل، اهتمت دراسات أخرى مثل (غازي، 2022) (و Al-Nimri & Al-Shawabkeh)** (2023) بموضوع استمرارية الأعمال، غير أنها لم تربطها بصورة مباشرة بكفاءة إدارة المخاطر، بل تناولتها من زوايا أخرى مثل المواءمة الاستراتيجية أو الدليل التنظيمي لاستمرارية الأعمال. كذلك ركزت دراسة (الحسين ومتولي، 2023) على التعاقب القيادي كعامل مؤثر في استمرارية الشركات العائلية، بينما درست (بلحاج وبوكريدي، 2024) استمرارية الأعمال في المؤسسات العمومية في ظل جائحة كوفيد-19 دون التطرق إلى إدارة المخاطر كأساس مؤسسي منهي لاستدامة التشغيل.

وعليه، يمكن القول إن معظم الدراسات السابقة تناولت إدارة المخاطر أو استمرارية الأعمال بشكل منفصل أو في سياقات محدودة، ولم تُجرِ معالجة شمولية تجمع بين كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، مراقبتها) وبين استمرارية الأعمال في أوقات الأزمات، وخاصة في مؤسسات القطاع الخاص السعودي التي تمثل بيئة تنافسية ديناميكية تتأثر بتقلبات الأسواق والأزمات الإقليمية والعالمية.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة التكاملية بين كفاءة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الأزمات، وتقديم نموذج ميداني تطبيقي يستند إلى الأدلة الإحصائية في بيئة الأعمال السعودية، بهدف إثراء المعرفة العلمية من جهة، وتزويد صنّاع القرار في القطاع الخاص بأدوات عملية فعّالة لتعزيز جاهزيتهم واستدامة أعمالهم من جهة أخرى.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، نظرًا لما تشهده المنظمات من تحديات متسارعة، وتقلبات اقتصادية،

وأزمات غير متوقعة أثّرت على استقرارها واستدامتها. فمع ازدياد حدة الأزمات الصحية والاقتصادية والسياسية، أدركت المؤسسات أن نجاحها لا يعتمد فقط على تحقيق الأرباح قصيرة الأجل، بل على قدرتها على الصمود، والتكيف، وضمان استمرارية عملياتها الحيوية في ظل الأزمات، وهو ما يجعل كفاءة إدارة المخاطر حجر الأساس في حماية المنظمة وضمان بقائها.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها

تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأحداث غير المؤكدة التي قد تؤثر سلباً في تحقيق أهداف المنظمة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، ثم مراقبتها بصورة مستمرة. وهي تمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يُعنى بالتعامل مع مصادر التهديدات المحتملة سواء كانت مالية أو تشغيلية أو تقنية أو بشرية. وقد أصبحت إدارة المخاطر اليوم من مكونات الحوكمة المؤسسية الرشيدة، إذ تساعد الإدارات العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على تحليل موضوعي للمخاطر بدلاً من الحدس أو التجربة.

تكمن أهمية إدارة المخاطر في كونها أداة استباقية تسهم في تقليل الخسائر وتعظيم فرص النجاح من خلال رفع جاهزية المؤسسة للأزمات. فالإدارة الفاعلة للمخاطر تعزز الثقة لدى المستثمرين والعملاء، وتدعم الاستقرار المالي والتشغيلي للمؤسسة، كما تُمكن الإدارة من تخصيص الموارد بكفاءة أكبر في مواجهة التحديات المستقبلية. وبذلك، تُعد كفاءة إدارة المخاطر مؤشراً رئيساً على نضج المؤسسة التنظيمية واستدامتها في بيئة الأعمال الديناميكية.

ثانياً: أبعاد إدارة المخاطر

تتضمن كفاءة إدارة المخاطر أربعة أبعاد مترابطة تشكل معاً الإطار التطبيقي لها:

1. تحديد المخاطر (Risk Identification): يمثل الخطوة الأولى في إدارة المخاطر، ويقصد به التعرف على

مصادر المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في أهداف المنظمة. تشمل هذه المخاطر البيئية، التشغيلية،

المالية، التقنية، والقانونية. ويستلزم هذا البعد بناء نظام مراقبة داخلية يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها بشكل دوري لتحديد التهديدات قبل حدوثها. فالمؤسسات التي تمتلك قدرة عالية على تحديد المخاطر مبكرًا تكون أكثر استعدادًا للتعامل مع الأزمات بفعالية.

2. تحليل المخاطر: (Risk Analysis) وهو البعد الذي يُعنى بتقييم احتمالية وقوع المخاطر وتأثيرها على أهداف المؤسسة. يتضمن التحليل النوعي والكمي للمخاطر بهدف ترتيبها حسب أهميتها. ويساعد هذا التحليل في اتخاذ قرارات دقيقة بشأن تخصيص الموارد وتحديد أولويات المعالجة. وتُعد هذه المرحلة الركيزة الأساس في بناء رؤية واقعية لإدارة المخاطر، إذ تحول البيانات الأولية إلى معرفة قابلة للتطبيق.

3. الاستجابة للمخاطر: (Risk Response) تتعلق هذه المرحلة بتصميم وتنفيذ استراتيجيات عملية لمعالجة المخاطر، مثل تجنبها أو تقليل آثارها أو نقلها أو قبولها. وتعتمد فاعلية هذا البعد على مرونة المؤسسة وسرعة اتخاذ القرار، إذ إن البطء في الاستجابة قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة. إن المؤسسات التي تطبق خطط استجابة واضحة ومحددة مسبقًا تكون أكثر قدرة على استعادة استقرارها بعد الأزمات.

4. مراقبة المخاطر: (Risk Monitoring) تمثل هذه المرحلة عملية متابعة مستمرة لفاعلية خطط إدارة المخاطر وتحديثها وفق المتغيرات. فهي تضمن ألا تبقى الإجراءات المتخذة جامدة، بل قابلة للتطوير بما يتناسب مع المستجدات الداخلية والخارجية. وتشمل المراقبة إعداد تقارير دورية، وتقييم أداء فرق العمل، ومراجعة فعالية أدوات التخفيف من المخاطر. وتعد هذه المرحلة الضمانة الأساسية لبقاء نظام إدارة المخاطر فعالًا على المدى الطويل.

تعمل هذه الأبعاد الأربعة بشكل تكاملي يحقق منظومة شاملة لإدارة المخاطر؛ فالتحديد والتحليل يوقران الفهم، والاستجابة والمراقبة يضمنان الفعل المستمر والتصحيح الوقائي.

ثالثًا: مفهوم استمرارية الأعمال

تُعرف استمرارية الأعمال بأنها قدرة المؤسسة على الحفاظ على عملياتها الأساسية واستعادة نشاطها ضمن مستويات مقبولة بعد حدوث أي اضطراب أو أزمة. وهي لا تقتصر على التعامل مع الكوارث

الكبرى، بل تشمل كل ما يمكن أن يعرقل سير العمل، مثل الانقطاع التقني أو الأزمات المالية أو نقص الموارد البشرية.

يُنظر إلى استمرارية الأعمال كعملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تعزيز مرونة المؤسسة وتحسين جاهزيتها التنظيمية. إذ تتضمن مجموعة من الخطط والإجراءات المصممة لضمان استمرار تقديم المنتجات والخدمات في حالات الطوارئ، بما يحافظ على ثقة العملاء ويقلل من الخسائر التشغيلية.

في السياق الحديث، أصبحت استمرارية الأعمال جزءًا لا يتجزأ من الحوكمة المؤسسية وإدارة الأزمات، إذ تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التوقع والاستعداد. وتبرز أهميتها بشكل خاص في مؤسسات القطاع الخاص، حيث يؤدي أي انقطاع في العمليات إلى خسائر مالية مباشرة، وتأثير سلبي على السمعة السوقية، وانخفاض في القدرة التنافسية.

رابعاً: العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

تُعد العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال علاقة تبادلية وتكاملية؛ فإدارة المخاطر تمثل البنية التحتية لاستمرارية الأعمال، بينما تشكّل استمرارية الأعمال التطبيق العملي لتلك الإدارة عند حدوث الأزمات. فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة في تحديد وتحليل ومراقبة المخاطر، زادت قدرتها على استمرارية العمل دون تعطل.

تساعد كفاءة إدارة المخاطر على بناء بيئة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب الصدمات، إذ تُسهم في وضع خطط بديلة وتخصيص موارد للطوارئ وتدريب العاملين على سيناريوهات الأزمات. كما أن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يخلق ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، تشجع على اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على المعلومات، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسة على الصمود والاستمرار.

في المقابل، تعتمد استمرارية الأعمال على جودة نظام إدارة المخاطر كأساس لتحديد الأولويات عند الأزمات. فالمؤسسة التي لا تمتلك نظامًا فعالاً لرصد المخاطر لا يمكنها بناء خطة استمرارية واقعية. ومن هنا فإن التكامل بين النظامين يشكّل جوهر استدامة المؤسسات في بيئات غير مستقرة.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

14.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على أثر كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال في الأزمات: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: كفاءة إدارة المخاطر

1.1.2 التمهيد

تُعد إدارة المخاطر من الركائز الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات المعاصرة في سعيها نحو تحقيق الاستقرار والاستدامة في ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. فقد أصبحت المخاطر بمختلف أنواعها – التشغيلية، المالية، الاستراتيجية، والتكنولوجية – تشكل تهديدًا مباشرًا لاستمرارية الأعمال ومرونتها، ما استدعى تطوير أنظمة إدارية أكثر كفاءة في التعامل مع هذه التحديات. وتبرز كفاءة إدارة المخاطر كمدخل حديث يسعى إلى تعزيز القدرة المؤسسية على التنبؤ بالمخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها بفاعلية، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأقل قدر من الخسائر المحتملة.

ومع تصاعد الأزمات الاقتصادية والسياسية والبيئية والصحية – كما في جائحة كوفيد-19 – ازدادت الحاجة إلى أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر لا تقتصر على مجرد التحديد والاستجابة، بل تمتد لتشمل المراقبة والتحسين المستمر. في هذا الإطار، أصبحت كفاءة إدارة المخاطر تمثل معيارًا لقياس نضج المؤسسة وقدرتها على الاستباق والتكيف، إذ ترتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرتها على الاستمرار والتعافي عند مواجهة الأزمات. ومن ثمّ، فإن فهم هذا المفهوم من منظور نظري وتطبيقي يُعد مدخلًا أساسيًا لبناء استراتيجية فاعلة لاستمرارية الأعمال.

2.1.2 مفهوم كفاءة إدارة المخاطر

تعددت تعريفات إدارة المخاطر تبعًا لتطور الفكر الإداري، واختلاف المدارس التي تناولتها، إلا أن جوهرها يتمحور حول القدرة على التعامل المنهجي مع حالات عدم اليقين، بما يحقق حماية للمؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية.

فقد أشار بوداود (2021) إلى أن إدارة المخاطر تمثل منظومة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة وتقدير احتمالية حدوثها وآثارها المحتملة، ثم اختيار الوسائل المناسبة للتعامل معها بما يضمن استقرار الأداء المؤسسي. وذهب بكوش وبوغازي (2022) إلى أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراءات وقائية، بل هي عملية استراتيجية متكاملة تسعى إلى تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد، وتوظيف الموارد المؤسسية بكفاءة لزيادة مرونة الكيان الاقتصادي.

كما يرى الشديفات وصيام (2022) أن كفاءة إدارة المخاطر تُقاس بمدى قدرة المؤسسة على تطبيق مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية وفق منهجيات معيارية كإطار "COSO" أو المواصفة الدولية ISO 31000، والتي تركز على إدماج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار وفي مختلف المستويات التنظيمية.

وفي السياق نفسه، يوضح العليمات والشيخ (2023) أن كفاءة إدارة المخاطر تُعد نتاجاً لتكامل عناصر النظام الإداري، بدءاً من تحديد المخاطر وتحليلها مروراً بوضع الخطط والاستجابات الملائمة، وصولاً إلى المراقبة المستمرة والتغذية الراجعة لتحسين الأداء. ويرى الباحثان أن جوهر الكفاءة يكمن في فاعلية التطبيق والتنسيق المؤسسي بين الإدارات المختلفة.

أما الرزني والزغول (2024) فقد أكدوا أن كفاءة إدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية نظم الحوكمة والمراجعة الداخلية، إذ تسهم هذه العناصر في ضمان استقلالية عملية إدارة المخاطر وموضوعيتها، ومن ثم تحسين جودة القرارات الإدارية وتقليل فرص التعرض للانحرافات التشغيلية والمالية.

ويُضيف القحطاني وأبو قاعود (2023) أن الكفاءة في إدارة المخاطر تعني القدرة الديناميكية للمؤسسة على استشعار المخاطر المستقبلية – خصوصاً السيبرانية – وتحليلها والاستجابة لها بمرونة واستباقية، بما يضمن استمرار العمليات الحيوية دون تعطل.

بينما أشار بني مصطفى والعفيف (2022) إلى أن كفاءة إدارة المخاطر المؤسسية تعتمد بدرجة كبيرة على جودة نظم المعلومات المحاسبية والإدارية التي تُستخدم في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمخاطر، مما يجعلها عنصراً محورياً في دعم عملية اتخاذ القرار في ظل بيئة عالية التعقيد.

وفي الإطار الدولي، عرّف Yang et al. (2021) كفاءة إدارة المخاطر بأنها قدرة المؤسسة على تطوير مهاراتها في التنبؤ بالمخاطر وتحليلها والتعامل معها في بيئة ما بعد الأزمات، من خلال ما يسمى بقدرات/إدارة المخاطر/التنظيمية (Risk Management Capabilities) التي تشمل المعرفة، والخبرة، والبنية التحتية الداعمة.

كما يرى Bugarová et al. (2021) أن كفاءة إدارة المخاطر تمثل أحد المكونات الأساسية لرفع مستوى المرونة المؤسسية في مؤسسات النقل، إذ تسهم في تحسين القدرة على الاستجابة للأزمات وضمان استمرارية النشاط الاقتصادي.

ويشير Hassel & Cedergren (2021) إلى أن كفاءة إدارة المخاطر تتجلى عندما يتم دمجها ضمن إطار شامل لتقييم الأثر على الأعمال، بحيث لا تقتصر على التنبؤ بالخطر، بل تتكامل مع تحليل التأثيرات المحتملة على استمرارية العمليات.

من جهة أخرى، يؤكد Păunescu & Argatu (2020) أن الكفاءة في إدارة المخاطر تتطلب تحديد "الوظائف الحرجة" للمؤسسة، وتطوير خطط تفصيلية تضمن استمرار هذه الوظائف في مواجهة الاضطرابات، وهو ما يعكس الترابط الوثيق بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

من خلال تحليل التعريفات السابقة، يمكن استخلاص أن كفاءة إدارة المخاطر تمثل مستوى النضج المؤسسي في التعامل مع المخاطر عبر دورة متكاملة تشمل التحديد، التحليل، الاستجابة، والمراقبة، ضمن إطار استراتيجي يهدف إلى دعم استمرارية الأعمال وتقليل أثر الأزمات.

3.1.2 أهمية كفاءة إدارة المخاطر

تكتسب كفاءة إدارة المخاطر أهمية بالغة في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتقلب والتعقيد وارتفاع مستويات المخاطر التشغيلية والمالية والتكنولوجية. فمع تسارع التطور الرقمي والعولمة الاقتصادية، لم تعد المؤسسات قادرة على الاعتماد على الأساليب التقليدية في مواجهة المخاطر، بل أصبحت مطالبة بتبني نظم أكثر احترافية وكفاءة تُمكنها من استشراف التهديدات المحتملة وإدارتها ضمن

إطار استراتيجي متكامل. وتنبع أهمية كفاءة إدارة المخاطر من كونها تمثل صمام أمان لاستمرارية الأعمال، وعنصرًا حاسمًا في تحقيق المرونة المؤسسية وضمان الاستدامة التشغيلية والمالية على المدى الطويل.

ويشير الشديفات وصيام (2022) إلى أن أهمية كفاءة إدارة المخاطر تتجلى في قدرتها على خلق ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، بحيث يصبح التعامل مع المخاطر مسؤولية مشتركة على جميع المستويات الإدارية، وليس حكرًا على وحدة محددة. فكلما ازدادت كفاءة النظام الإداري في التعامل مع المخاطر، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق تكامل بين استراتيجياتها وعملياتها اليومية.

وتتمثل الأهمية الأولى في تحسين جودة القرارات الإدارية، إذ تتيح كفاءة إدارة المخاطر للمؤسسة القدرة على تحليل المعلومات ذات الصلة بالمخاطر بصورة شمولية، بما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

أما الأهمية الثانية فهي تحقيق الانضباط المؤسسي وتعزيز الشفافية من خلال توفير آلية واضحة لتقييم المخاطر والإفصاح عنها، الأمر الذي يسهم في تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة. وتكمن الأهمية الثالثة في تحسين الأداء المؤسسي العام عبر خفض احتمالية التعرض للخسائر المفاجئة، وتحقيق استقرار مالي وتشغيلي أكثر استدامة.

ويشير القحطاني وأبو قاعود (2023) إلى أن كفاءة إدارة المخاطر تكتسب أهمية إضافية في ظل التحولات الرقمية الراهنة، إذ تمكن المؤسسات من بناء قدرات ديناميكية تساعد على استيعاب التطورات التكنولوجية ومواجهة المخاطر السيبرانية بكفاءة عالية. وتتضح أهمية هذه الكفاءة في ثلاثة محاور رئيسية:

الأول هو القدرة على الاستشعار المبكر للمخاطر التكنولوجية من خلال أنظمة مراقبة وتحليل ذكية، والثاني يتمثل في تسريع الاستجابة للمخاطر الرقمية بما يضمن استمرارية الأنظمة التشغيلية، أما الثالث فهو تحقيق التكامل بين إدارة المخاطر والأمن السيبراني عبر تطوير استراتيجيات وقائية واستباقية.

تسعى إدارة المخاطر، بمفهومها الحديث، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتجاوز مجرد تجنب الخسائر أو مواجهة التهديدات، لتصبح أداة استراتيجية تُسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. وتتمحور هذه الأهداف حول تعظيم القيمة المؤسسية، وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد، وضمان استمرارية الأعمال في بيئة تتسم بعدم اليقين.

إن كفاءة إدارة المخاطر لا تتحقق إلا من خلال وضوح أهدافها الاستراتيجية، وارتباطها الوثيق بالسياسات العامة للمؤسسة، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار والتخطيط التشغيلي. ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد أبرز أهداف كفاءة إدارة المخاطر على النحو الآتي:

أولاً: التعرف المسبق على المخاطر وتقييمها بدقة

يُشير بوداود (2021) إلى أن الهدف الرئيس لإدارة المخاطر هو تمكين المؤسسة من التعرف الاستباقي على مصادر الخطر المحتملة سواء كانت داخلية أو خارجية، وتقدير احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

فالكفاءة هنا تتجلى في بناء نظام معلوماتي وتحليلي يتيح تحديد نوع المخاطر، وتصنيفها وفق أولوياتها، بما يضمن تخصيص الموارد بشكل يتناسب مع درجة الخطورة. ويُعد هذا الهدف الأساس الذي تُبنى عليه بقية مراحل إدارة المخاطر، إذ يمكّن المؤسسة من الانتقال من موقف رد الفعل إلى موقف المبادرة والاستباق.

ثانياً: دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

يرى الشديفات وصيام (2022) أن أحد أهم أهداف كفاءة إدارة المخاطر يتمثل في توفير مدخلات كمية ونوعية لصناع القرار تساعدهم على تقييم البدائل المختلفة بناءً على مستوى المخاطر المرتبطة بكل خيار. فوجود نظام فعال لإدارة المخاطر يزود الإدارة العليا ببيانات دقيقة حول البيئة الداخلية والخارجية، مما يُسهم في صياغة قرارات أكثر واقعية واستناداً إلى تحليل احتمالي منضبط.

وبذلك تصبح إدارة المخاطر أداة دعم استراتيجي تعزز الرؤية المستقبلية والقدرة على المفاضلة بين المخاطر والفرص في سياق تحقيق الأهداف المؤسسية طويلة الأجل.

ثالثًا: حماية الأصول والموارد المؤسسية

يُشير الحسني والخشالي (2022) إلى أن أحد الأهداف الجوهرية لإدارة المخاطر هو صون الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية للمؤسسة، عبر تطبيق ضوابط وسياسات تقلل احتمالية التعرض للخسائر المباشرة أو غير المباشرة.

وتسهم كفاءة إدارة المخاطر في وضع آليات رقابة تمنع الهدر أو سوء الاستخدام أو التلاعب في الموارد، كما تعمل على تعزيز سلامة الإجراءات التشغيلية. ويُعتبر هذا الهدف امتدادًا طبيعيًا لوظيفة الحوكمة المؤسسية التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتوجيهها نحو تحقيق القيمة المضافة.

رابعًا: تحقيق الاستقرار المالي والتشغيلي

يرى بني مصطفى والعفيف (2022) أن كفاءة إدارة المخاطر تهدف إلى تحقيق استقرار مالي وتشغيلي مستدام من خلال السيطرة على العوامل التي قد تؤثر في تدفق الإيرادات أو انتظام العمليات، فوجود نظام فعال لإدارة المخاطر يتيح للمؤسسة التعامل مع الانحرافات غير المتوقعة في الأداء المالي أو الإنتاجي بطريقة تقلل من أثارها السلبية.

هذا الهدف محوريًا في المؤسسات التي تعمل في بيئات عالية التنافسية، إذ يمكنها من الحفاظ على مستويات أداء ثابتة رغم تقلب الظروف الاقتصادية.

خامسًا: تعزيز المرونة التنظيمية والتعلم المؤسسي

يُشير القحطاني وأبو قاعود (2023) إلى أن من بين أهداف كفاءة إدارة المخاطر بناء قدرات ديناميكية تُسهم في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل. ويُقصد بالمرونة هنا قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية بسرعة استجابةً

للتحديات، مع الاستفادة من الخبرات السابقة في تحسين كفاءة الاستجابة المستقبلية. وبالتالي، فإن إدارة المخاطر لا تقتصر على حماية المؤسسة من الأخطار، بل تُسهم في تكوين ذاكرة تنظيمية تراكمية تدعم عمليات التعلم والتحسين المستمر.

4.1.2 أبعاد كفاءة إدارة المخاطر

تم تحديد أبعاد كفاءة إدارة المخاطر في هذه الدراسة استنادًا إلى مجموعة من الأدبيات والدراسات التي تناولت مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية بصورة شمولية، ومن أبرزها دراسة بوداود (2021) التي تناولت أثر إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين، ودراسة الشديفات وصيام (2022) حول تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك الإسلامية الأردنية، ودراسة العليمات والشيخ (2023) التي اعتمدت على إطار *COSO* في تقييم كفاءة إدارة المخاطر، ودراسة Yang et al. (2021) التي ناقشت القدرات المؤسسية في إدارة المخاطر بعد الأزمات.

وبالاستناد إلى هذه المراجع، حُددت الأبعاد الأربعة الرئيسة لكفاءة إدارة المخاطر على النحو الآتي:

- (1) تحديد المخاطر، (2) تحليل المخاطر، (3) الاستجابة للمخاطر، (4) مراقبة المخاطر.

أولاً: تحديد المخاطر (Risk Identification)

يُعد تحديد المخاطر الخطوة الأولى في دورة إدارة المخاطر، وهو الأساس الذي تُبنى عليه جميع المراحل اللاحقة. فنجاح المؤسسة في التعامل مع المخاطر يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على التعرف المسبق على التهديدات والفرص المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها.

يشير بوداود (2021) إلى أن عملية تحديد المخاطر تهدف إلى اكتشاف الأحداث أو العوامل التي يمكن أن تحدث تأثيرًا سلبيًا على الأداء المؤسسي، سواء كانت ناتجة عن البيئة الداخلية أو الخارجية. وتشمل هذه العملية دراسة العمليات التشغيلية والمالية والإدارية بدقة لتحديد مواطن الضعف أو النقاط الحساسة التي قد تُشكل مصدر خطر.

وتتطلب هذه المرحلة تكوين فهم شامل لطبيعة النشاط المؤسسي، والاعتماد على أدوات علمية مثل قوائم التحقق (Checklists)، والمقابلات، وتحليل السيناريوهات، والعصف الذهني الجماعي، لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المخاطر المحتملة.

ويضيف الشديفات وصيام (2022) أن كفاءة تحديد المخاطر لا تقتصر على اكتشاف الأخطار الظاهرة، بل تمتد إلى استشراف المخاطر الكامنة أو المستقبلية من خلال تحليل الاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية، ومراقبة المتغيرات التنظيمية والسوقية التي قد تشكل تهديدًا مستقبليًا للمؤسسة. ويُعد تحديد المخاطر نشاطًا ديناميكيًا متجددًا، يتطلب مراجعة مستمرة لقائمة المخاطر بما يتناسب مع التغيرات البيئية والتشغيلية.

ومن منظور تكاملي، يمكن القول إن تحديد المخاطر يُمثل البوابة الأولى نحو بناء الوعي المؤسسي بالخطر، إذ يُمكن المؤسسة من تحويل الخطر من عنصر مفاجئ إلى ظاهرة يمكن إدارتها والتحكم في آثارها قبل وقوعها.

ثانيًا: تحليل المخاطر (Risk Analysis)

تُعد مرحلة تحليل المخاطر امتدادًا طبيعيًا لمرحلة التحديد، وتركز على فهم طبيعة المخاطر المكتشفة وتقدير مستوى خطورتها واحتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على أهداف المؤسسة. وتُعتبر هذه المرحلة محورًا أساسيًا في كفاءة إدارة المخاطر، لأنها تمثل الأساس العلمي لاتخاذ قرارات سليمة بشأن أولويات الاستجابة.

يشير العليمات والشيخ (2023) إلى أن تحليل المخاطر يتضمن استخدام أساليب كمية ونوعية لتقدير درجة الخطورة، مثل تحليل الحساسية، ونماذج الاحتمالات، ومصفوفة تقييم المخاطر، التي تربط بين احتمالية الحدوث وشدة الأثر لتحديد مستوى الخطر الكلي.

وتهدف هذه العملية إلى تصنيف المخاطر إلى فئات: عالية، متوسطة، ومنخفضة التأثير، بما يسمح للإدارة بتخصيص الموارد وفقًا للأولويات.

ويرى بكوش وبوغازي (2022) أن تحليل المخاطر الفعّال يسهم في تحويل المعلومات إلى معرفة تنظيمية تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية، من خلال تحديد نقاط الضعف الجوهرية التي يمكن أن تُستغل أو تُفاقم آثار الأزمات. كما يُسهم التحليل في كشف الترابط بين أنواع المخاطر المختلفة، مثل العلاقة بين المخاطر التشغيلية والمالية أو بين المخاطر التقنية والتنظيمية.

ويؤكد Yang et al. (2021) أن تحليل المخاطر يُعد أداة لتطوير القدرات المؤسسية، إذ يُمكن المؤسسات من بناء فهم أعمق لبيئة عملها، وتحليل نقاط التعرض للتهديدات عبر سلسلة القيمة، مما يُعزز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر قبل أن تتحول إلى أزمات فعلية.

وبذلك، فإن كفاءة تحليل المخاطر تُقاس بمدى دقته وشموليته، وقدرته على توفير قاعدة معرفية تُمكن المؤسسة من التحرك نحو قرارات استباقية أكثر فاعلية.

ثالثاً: الاستجابة للمخاطر (Risk Response)

تمثل الاستجابة للمخاطر المرحلة التنفيذية في دورة إدارة المخاطر، حيث يتم الانتقال من التحليل النظري إلى التطبيق العملي عبر اختيار أنسب الاستراتيجيات للتعامل مع كل نوع من أنواع المخاطر. وتتمثل الغاية الأساسية من هذه المرحلة في الحد من احتمالية وقوع الخطر أو تقليل آثاره في حال حدوثه، بما يضمن تحقيق التوازن بين المخاطر المقبولة والأهداف المؤسسية.

يشير الرواشدة والشورة (2022) إلى أن الاستجابة للمخاطر تتخذ عدة صور، منها: تجنب الخطر عبر إلغاء الأنشطة ذات الخطورة العالية، أو الحد من الخطر عبر تبني ضوابط رقابية، أو تحويل الخطر من خلال التأمين أو الشراكة، أو قبول الخطر في حال كانت تكلفته محدودة أو مقبولة اقتصاديًا. ويُعتبر الاختيار بين هذه البدائل من مؤشرات كفاءة إدارة المخاطر، إذ يعكس مدى قدرة الإدارة على تحليل الموقف واختيار الخيار الأمثل الذي يوازن بين الكلفة والمنفعة.

ويرى القحطاني وأبو قاعود (2023) أن الاستجابة الفعالة للمخاطر تتطلب بناء ما يُعرف بـ القدرات الديناميكية التنظيمية، أي قدرة المؤسسة على تعديل خططها وعملياتها بسرعة لمواجهة الخطر الطارئ.

ويُشير الباحثان إلى أن نجاح هذه المرحلة يعتمد على وجود قنوات تواصل فعّالة بين وحدات المؤسسة المختلفة، وتمكين فرق العمل من اتخاذ قرارات سريعة ومرنة أثناء الأزمات.

كما يؤكد (Menoni & Schwarze (2020) أن الاستجابة للمخاطر لا ينبغي أن تكون مؤقتة أو معزولة، بل يجب أن تُدمج ضمن استراتيجية المؤسسة العامة، بحيث تصبح جزءاً من ثقافتها التنظيمية في مواجهة عدم اليقين، الأمر الذي يضمن التحسين المستمر لأنظمة الوقاية والتعافي.

رابعاً: مراقبة المخاطر (Risk Monitoring)

تُعد مراقبة المخاطر المرحلة النهائية في دورة إدارة المخاطر، وهي التي تضمن استدامة فعالية النظام واستمرارية التحسين. فبعد تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها، تبقى الحاجة قائمة لمتابعة التطورات والتغيرات البيئية أو التنظيمية التي قد تُحدث تحولات في طبيعة المخاطر أو مستوياتها.

يشير الرزني والزرغول (2024) إلى أن المراقبة الفعالة للمخاطر تهدف إلى التقييم الدوري لفاعلية استراتيجيات الاستجابة، والتأكد من أن السياسات والإجراءات المطبقة لا تزال مناسبة في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل. وتسهم هذه العملية في اكتشاف الثغرات في نظام إدارة المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ويضيف (Buganová et al. (2021 أن مراقبة المخاطر تمثل جزءاً من منظومة التحسين المستمر، إذ تعتمد على مؤشرات أداء كمية لقياس فاعلية الإجراءات الوقائية، مع التركيز على تحليل البيانات التاريخية لتحديد الاتجاهات المتكررة لأنواع المخاطر.

كما يرى الباحثون أن عملية المراقبة يجب أن تكون تكاملية تشمل جميع مستويات التنظيم، بدءًا من الإدارة العليا وصولًا إلى الوحدات التشغيلية، بحيث تتشكل حلقة تغذية راجعة تدعم عملية التعلم التنظيمي.

ويرى (Păunescu & Argatu (2020 أن مراقبة المخاطر تمثل الأداة التي تربط إدارة المخاطر باستمرار الأعمال، إذ تتيح إعادة تقييم الوظائف الحرجة للمؤسسة بشكل دوري، وضمان استعدادها للتعامل مع أي اضطراب محتمل.

فمن خلال المتابعة المستمرة والتقارير الدورية، تتمكن المؤسسة من تحويل إدارة المخاطر من نشاط وقائي إلى نظام دائم للتحكم والتطوير.

5.1.2 أنواع المخاطر

تعد معرفة أنواع المخاطر الخطوة الأولى نحو بناء نظام كفاء لإدارة المخاطر، إذ تساعد عملية التصنيف على فهم طبيعة كل نوع من المخاطر، وتحديد أساليب التعامل المناسبة معه. وتتباين تصنيفات المخاطر تبعًا لطبيعة النشاط الاقتصادي والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها المؤسسة، إلا أن معظم الأدبيات الإدارية والمحاسبية تجمع على أن المخاطر تنقسم إلى مجموعات رئيسية تتباين في مصدرها وطبيعتها وأثرها على الأداء المؤسسي.

وقد تناول عدد من الباحثين مفهوم تصنيف المخاطر بوصفه حجر الزاوية في بناء استراتيجية مؤسسية فعالة، إذ يسمح هذا التصنيف بتوجيه الموارد نحو المجالات الأكثر عرضة للخطر، وتبني استجابات مناسبة تقلل من حدته. ويُشير بوداود (2021) إلى أن إدارة المخاطر تبدأ من خلال رصد وتحديد الأنواع الرئيسة للمخاطر التي تواجه المؤسسة، وتقسيمها وفق معايير محددة تسهل عملية التحليل والمعالجة لاحقًا.

وفي ضوء الأدبيات والدراسات ذات الصلة، يمكن تصنيف أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات – لا سيما في القطاع الخاص – إلى الفئات الآتية:

أولاً: المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks)

تمثل المخاطر الاستراتيجية التهديدات التي تنشأ نتيجة القرارات أو الاتجاهات طويلة المدى للمؤسسة، والمتعلقة بتموضعها في السوق، أو توجهاتها الاستثمارية، أو سياساتها التنافسية. ويُشير الحسني والخشالي (2022) إلى أن المخاطر الاستراتيجية ترتبط عادة بعدم وضوح الرؤية المستقبلية أو ضعف القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية، مما يؤدي إلى قرارات غير ملائمة قد تهدد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى.

وتتضمن هذه المخاطر على سبيل المثال: الدخول في أسواق غير مدروسة، الاعتماد على منتج واحد دون تنويع، أو اتخاذ قرارات توسعية غير محسوبة. كما تشمل المخاطر الناتجة عن التحولات الاقتصادية والسياسية الكبرى التي تؤثر في بيئة العمل، مثل تغير السياسات الحكومية أو الأزمات الاقتصادية العالمية. ومن هنا، تُعد إدارة المخاطر الاستراتيجية وظيفة عليا تقع ضمن مسؤوليات الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، نظراً لارتباطها المباشر برؤية المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية.

ثانياً: المخاطر التشغيلية (Operational Risks)

تُشير المخاطر التشغيلية إلى التهديدات التي تواجه العمليات اليومية داخل المؤسسة، والناتجة عن ضعف الإجراءات أو النظم أو العنصر البشري.

ويرى الشديفات وصيام (2022) أن هذا النوع من المخاطر يُعد الأكثر شيوعاً، إذ يرتبط مباشرة بالأنشطة الأساسية، مثل الإنتاج، والخدمات اللوجستية، والمشتريات، والجودة، والموارد البشرية. وقد تنشأ المخاطر التشغيلية بسبب أخطاء في التصميم أو التنفيذ، أو قصور في الرقابة الداخلية، أو ضعف في الالتزام بالإجراءات، أو نقص في المهارات والخبرات الفنية للعاملين.

ويُضيف بني مصطفى والعفيف (2022) أن نظم المعلومات المحاسبية والإدارية تلعب دوراً محورياً في رصد هذا النوع من المخاطر، من خلال مراقبة مؤشرات الأداء وتحليل الانحرافات التشغيلية أولاً بأول.

وتُعد إدارة المخاطر التشغيلية من أكثر الجوانب التي تتطلب تطويرًا مستمرًا، إذ تُعد خط الدفاع الأول للحفاظ على استقرار العمليات وضمان جودة المخرجات.

ثالثًا: المخاطر المالية (Financial Risks)

تُشير العليمات والشيخ (2023) إلى أن المخاطر المالية تتعلق بالتقلبات التي قد تؤثر في الوضع المالي للمؤسسة، سواء في ما يتعلق بتدفقاتها النقدية، أو هيكلها التمويلي، أو قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. وتشمل هذه الفئة مخاطر الائتمان، والسيولة، وأسعار الفائدة، وسعر الصرف، والتضخم، إضافة إلى مخاطر الاستثمار والتقارير المالية.

وتبرز أهمية إدارة هذا النوع من المخاطر في المؤسسات الخاصة لأنها تمس بشكل مباشر القدرة على الاستمرار والربحية. فالتقلبات الاقتصادية العالمية، وتغير أسعار العملات، وتذبذب الأسواق المالية، قد تؤدي إلى خسائر فادحة إذا لم تُدار بكفاءة.

كما تُعد الرقابة المالية الدقيقة، والتخطيط المالي المرن، والتحوط ضد التغيرات الاقتصادية من أهم الوسائل للتعامل مع المخاطر المالية بفاعلية.

رابعًا: المخاطر التكنولوجية والسيبرانية (Technological and Cyber Risks)

في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الحديثة، أصبحت المخاطر التكنولوجية والسيبرانية من أبرز أنواع المخاطر التي تهدد استقرار الأعمال.

ويرى القحطاني وأبو قاعود (2023) أن هذا النوع من المخاطر يتمثل في التهديدات الناتجة عن استخدام الأنظمة الإلكترونية وشبكات المعلومات، بما في ذلك الهجمات السيبرانية، وتسريب البيانات، والأعطال التقنية، وانتهاك الخصوصية الرقمية. وتزايد خطورة هذه المخاطر مع توسع الاعتماد على التقنيات السحابية والذكاء الاصطناعي وأنظمة الدفع الإلكتروني، مما يجعل المؤسسات عرضة لاختراقات قد تُسبب خسائر مالية وتشغيلية جسيمة.

ويُعد بناء نظم أمن معلومات متقدمة، وتدريب العاملين على الممارسات الآمنة، وتطبيق معايير الامتثال للأمن السيبراني، من أهم أدوات الحد من هذه المخاطر. وتُبرز الأدبيات الحديثة أهمية القدرات الديناميكية في مواجهة المخاطر التكنولوجية، أي قدرة المؤسسة على التكيف السريع وتحديث أنظمتها الأمنية لمواكبة التطورات التقنية المستمرة.

خامسًا: المخاطر القانونية والتنظيمية (Legal and Regulatory Risks)

تتمثل هذه المخاطر في احتمال تعرض المؤسسة لمشكلات قانونية أو جزاءات تنظيمية نتيجة مخالفة القوانين أو التعليمات أو المعايير المهنية.

ويُشير الرزني والزغول (2024) إلى أن فعالية المراجعة الداخلية ونظم الحوكمة تُعدان من أهم وسائل الحد من هذا النوع من المخاطر، إذ تضمنان الالتزام بالأنظمة والقوانين المحلية والدولية. وتتعلق المخاطر القانونية غالبًا بضعف الالتزام بالعقود، أو عدم الامتثال للمعايير المحاسبية أو الضريبية، أو الإخلال بحقوق العاملين والعملاء.

ويُعد الامتثال التنظيمي ضرورة لحماية سمعة المؤسسة وضمان استمراريته، خاصة في بيئات الأعمال التي تتسم بصرامة التشريعات وتنوع الجهات الرقابية.

سادسًا: المخاطر البيئية والاجتماعية (Environmental and Social Risks)

تُشير Bugarová et al. (2021) إلى أن المؤسسات تواجه أيضًا أنواعًا من المخاطر تتعلق بالبيئة والمجتمع، مثل التلوث، والتغير المناخي، والسلامة المهنية، والمسؤولية الاجتماعية.

وقد أصبحت هذه المخاطر تكتسب أهمية متزايدة مع اتساع الاهتمام العالمي بمبادئ التنمية المستدامة، إذ باتت الجهات التنظيمية والمستثمرون يقيّمون المؤسسات بناءً على التزامها بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG).

وإدارة هذا النوع من المخاطر تتطلب تطوير سياسات بيئية مسؤولة، وممارسات عمل تراعي البعد الإنساني والاجتماعي، بما يعزز الثقة والسمعة المؤسسية على المدى الطويل.

سابعاً: المخاطر المرتبطة بالأزمات والكوارث (Crisis and Disaster Risks)

يشير (Menoni & Schwarze (2020 إلى أن الأزمات المفاجئة والكوارث الطبيعية أو الصحية تُعد من أخطر أنواع المخاطر التي يمكن أن تهدد وجود المؤسسة ذاته.

وتشمل هذه الفئة الكوارث الطبيعية (كالزلازل والفيضانات والعواصف)، والأزمات الصحية (كالأوبئة)، وكذلك الاضطرابات الجيوسياسية والحروب.

وتكمن خطورة هذه المخاطر في أنها غالباً خارجة عن السيطرة المباشرة للمؤسسة، وتتطلب استعداداً مسبقاً وخطط استجابة طارئة لضمان استمرارية الأعمال وتقليل الأضرار. ومن هنا تأتي أهمية الدمج بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال، لبناء منظومة مؤسسية قادرة على الصمود والتعافي بعد الأزمات.

المبحث الثاني: استمرارية الأعمال في الأزمات

1.2.2 التمهيد

تُعد استمرارية الأعمال من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ أصبحت قدرة المؤسسة على مواصلة أنشطتها الأساسية أثناء الأزمات وبعدها أحد أهم مؤشرات نجاحها واستدامتها. فمع تصاعد حجم المخاطر العالمية، وتكرار الأزمات الاقتصادية والصحية والسياسية والتكنولوجية، لم تعد المؤسسات تكتفي بوضع خطط للطوارئ، بل باتت مطالبة ببناء أنظمة استمرارية أعمال مؤسسية (Business Continuity Systems) قادرة على الحفاظ على العمليات الحيوية، وتقليل الخسائر، وضمان التعافي السريع بعد أي اضطراب.

ويشير غازي (2022) إلى أن استمرارية الأعمال أصبحت وظيفة استراتيجية وليست مجرد إجراء وقائي، إذ تهدف إلى حماية رأس المال المادي والبشري والمعرفي، وضمان قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها تجاه عملائها ومجتمعها حتى في أصعب الظروف.

وفي بيئة الأعمال السعودية، تزايد الاهتمام بهذا المفهوم في ضوء التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المرتبطة برؤية المملكة 2030، حيث تسعى مؤسسات القطاع الخاص إلى تعزيز مرونتها التشغيلية وتحقيق جاهزيتها في مواجهة الكوارث والأزمات المحتملة.

2.2.2 مفهوم استمرارية الأعمال

تعددت تعريفات استمرارية الأعمال في الأدبيات الإدارية، واختلفت باختلاف المدارس والنماذج التطبيقية، إلا أنها جميعًا تتفق على أن جوهر المفهوم يتمثل في ضمان استمرار العمليات الحيوية للمؤسسة خلال الأزمات وبعدها، بأقل تأثير ممكن على الأداء والأطراف المعنية.

يشير Păunescu & Argatu (2020) إلى أن استمرارية الأعمال هي "قدرة المؤسسة على تحديد الوظائف الحرجة التي يجب الحفاظ عليها في أثناء الاضطرابات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بضمان

استمرارها في التشغيل أو استعادتها في أقصر وقت ممكن". ويُضيفان أن المفهوم يتجاوز فكرة الطوارئ إلى بناء بنية مؤسسية قائمة على التنبؤ بالمخاطر والتخطيط الوقائي والاستجابات السريعة.

ويرى (Buganová et al. (2021 أن استمرارية الأعمال تمثل إطارًا متكاملًا يجمع بين إدارة المخاطر وإدارة المرونة المؤسسية، فهي تُعنى بتهيئة الأنظمة التشغيلية لتحمل الصدمات، وضمان بقاء المؤسسة فاعلة رغم الأزمات. كما يشير الباحثون إلى أن استمرارية الأعمال أصبحت مقياسًا لمستوى النضج المؤسسي في مواجهة الاضطرابات، ومرآة حقيقية لكفاءة إدارة المخاطر.

ويُعرف (Azadegan et al. (2020 استمرارية الأعمال بأنها "مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تقليل التأثير التشغيلي والسمعي للأزمات عبر المحافظة على تدفق العمليات الحيوية واستدامة العلاقات مع الموردين والعملاء".

ويُبرز هذا التعريف البُعد التكاملي لاستمرارية الأعمال، إذ لا تقتصر على حماية الأصول المادية، بل تشمل الحفاظ على السمعة المؤسسية واستقرار سلاسل الإمداد، ما يجعلها عنصرًا جوهريًا في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

أما (Rasiah et al. (2020 فيرون أن استمرارية الأعمال هي "نظام إداري يضمن تحقيق التوازن بين الاستعداد المسبق والتعلم بعد الأزمات"، فهي عملية دائرية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقييم والتحسين المستمر.

ويركّزون على أهمية الوعي التنظيمي والتدريب المستمر لجميع العاملين، إذ لا تتحقق الاستمرارية بمجرد وجود خطط مكتوبة، بل من خلال بناء ثقافة مؤسسية تستوعب فكرة الاستمرارية كقيمة تنظيمية راسخة.

وفي السياق العربي، يشير عربيات وأبو رمان (2024) إلى أن مفهوم استمرارية الأعمال يقوم على تحقيق المرونة المؤسسية والقدرة على التعافي السريع، من خلال مزيج من التعلم التنظيمي واليقظة

الاستراتيجية. فكلما كانت المؤسسة أكثر وعيًا بمحيطها وأكثر قدرة على التعلم من التجارب السابقة، زادت قابليتها للبقاء والاستمرار رغم الأزمات.

أما غازي (2022) فيوضح أن استمرارية الأعمال لا تعني فقط عودة المؤسسة إلى نشاطها بعد الأزمة، بل تعني الاستعداد الدائم لتقليل آثار الأزمات قبل حدوثها، من خلال التخطيط المسبق وتحديد الأولويات والوظائف الحرجة، وتخصيص الموارد الضرورية للحفاظ على الأداء المستقر أثناء الاضطرابات. يرى الباحث أن مفهوم استمرارية الأعمال يتجاوز النظرة التقليدية التي تربطه بخطط الطوارئ، ليعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق استدامة شاملة في الأداء، بغض النظر عن طبيعة التغيرات أو الأزمات التي تواجهها.

3.2.2 أهمية استمرارية الأعمال في الأزمات

تنبع أهمية استمرارية الأعمال من كونها تمثل خط الدفاع الأساسي لحماية المؤسسات من الانهيار أثناء الأزمات. فالأحداث الطارئة، سواء كانت طبيعية أو اقتصادية أو تكنولوجية، تُشكل اختبارات حقيقية لمدى جاهزية المؤسسة وكفاءة أنظمتها الإدارية.

ويشير (Azadegan et al. (2020 إلى أن أهمية استمرارية الأعمال تكمن في ضمان الحد الأدنى من التشغيل أثناء الأزمات، بحيث تبقى العمليات الحيوية مستمرة بما يحافظ على الثقة بين المؤسسة وعملائها.

وتتمثل الأهمية الأولى في الحد من الخسائر التشغيلية والمالية من خلال استجابة منظمة وسريعة، والثانية في حماية السمعة المؤسسية التي تُعد أحد أهم أصول المؤسسة غير الملموسة، والثالثة في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة عبر إظهار الالتزام بالمسؤولية والاستدامة.

ويرى (Namdar et al. (2021 أن استمرارية الأعمال لا تقتصر على المؤسسات الكبيرة، بل أصبحت ضرورة لجميع الكيانات الاقتصادية، لأنها تُعد وسيلة لتعزيز المرونة التشغيلية وضمان التعافي السريع بعد أي اضطراب في سلاسل الإمداد أو البنية التحتية. وتتمثل أهمية المفهوم في كونه يُحوّل

الاستجابة للآزمات من ردّ فعل إلى نهج استباقي وقائي، حيث تُصبح المؤسسات قادرة على التنبؤ بالأخطار وتطوير سيناريوهات متعددة للتعامل معها.

ويشير (Menoni & Schwarze (2020 إلى أن أهمية استمرارية الأعمال تتجلى في قدرتها على تحقيق التوازن بين إدارة المخاطر وإدارة التعافي، فهي تربط بين التحليل المسبق للخطر وبين الإجراءات العملية للتغلب عليه.

وتُمكن هذه المنظومة المؤسسة من استغلال الأزمة كمصدر للتعلم والتطوير، بدلاً من اعتبارها مجرد تهديد، مما يُعزز مرونتها المؤسسية على المدى الطويل.

أما عربيات وأبو رمان (2024) فيؤكدان أن استمرارية الأعمال تُسهم في تعزيز القدرة التنظيمية على التعلم من الآزمات السابقة، وبناء أنظمة أكثر ذكاءً في التعامل مع الآزمات المستقبلية. فهي لا تقتصر على حماية العمليات الحالية، بل تُسهم في رفع كفاءة الأداء المستقبلي عبر تطوير ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف والابتكار في بيئات مضطربة.

ويضيف غازي (2022) أن أهمية استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية تتعاضد في ظل رؤية 2030 التي تركز على التنوع الاقتصادي والتحول الرقمي، إذ تُمكن المؤسسات من مواجهة التقلبات السوقية والتكنولوجية دون توقف أو فقدان للمصداقية. فمن خلال تطبيق أنظمة استمرارية أعمال فعالة، تستطيع المؤسسات الحفاظ على إنتاجها، واستقرار موظفيها، والتزاماتها المالية، مما يدعم الاقتصاد الوطني ويُعزز ثقة المستثمرين.

يرى الباحث أن أهمية استمرارية الأعمال تكمن في كونها أداة استراتيجية لبناء المرونة المؤسسية والاستدامة التشغيلية. فهي ليست مجرد خطة طوارئ بل نظام شامل متكامل يعكس قدرة المؤسسة على إدارة عدم اليقين وتحويل التحديات إلى فرص للنمو.

4.2.2 أهداف استمرارية الأعمال في الأزمات

تُعد استمرارية الأعمال ركيزة استراتيجية تهدف إلى تمكين المؤسسة من مواصلة عملياتها الحيوية في مواجهة الأزمات والاضطرابات. وتمتد أهدافها لتغطي مختلف الجوانب التشغيلية والإدارية والتنظيمية، بحيث تُسهم في حماية الأصول والسمعة وتحقيق المرونة المؤسسية.

وفيما يلي أهم الأهداف التي تسعى مؤسسات القطاع الخاص لتحقيقها من خلال تطبيق نظام استمرارية الأعمال:

☑ ضمان استمرارية الوظائف الحرجة (Critical Business Functions)

يشير Păunescu & Argatu (2020) إلى أن الهدف الأساسي من إدارة استمرارية الأعمال هو الحفاظ على استمرارية الوظائف الحيوية التي تمثل عصب المؤسسة. ويتمثل ذلك في تحديد الأنشطة الأساسية مسبقًا وتخصيص الموارد البشرية والتقنية والمالية اللازمة لضمان استمرارها أثناء الأزمة، حتى في حال توقف بعض العمليات الثانوية.

ويُعد هذا الهدف محورًا رئيسيًا في حماية المؤسسة من الشلل التشغيلي الكامل، وضمان استمرارية الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين.

☑ تعزيز القدرة على التعافي السريع بعد الأزمات (Rapid Recovery Capability)

يرى Bugarová et al. (2021) أن من أهم أهداف استمرارية الأعمال بناء قدرة مؤسسية على العودة السريعة إلى الوضع الطبيعي بعد انتهاء الأزمة، من خلال خطط استرجاع مفصلة لكل وحدة تنظيمية.

ويُسهم هذا الهدف في تقليل مدة التوقف وتعويض الخسائر التشغيلية، إضافةً إلى رفع كفاءة التعلم المؤسسي من التجارب السابقة، ما يعزز جاهزية المؤسسة المستقبلية.

☑ حماية رأس المال المادي والبشري والمعرفي

يؤكد غازي (2022) أن من بين أهم أهداف استمرارية الأعمال الحفاظ على الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو معلوماتية، إذ تمثل هذه العناصر المكونات الجوهرية للاستمرارية التشغيلية.

فالاهتمام بالعنصر البشري أثناء الأزمات — من خلال التدريب، والدعم النفسي، وتوفير بيئة آمنة — يُعد شرطاً أساسياً لضمان استمرار الأداء المؤسسي. كما أن حماية الأصول التقنية والمعلوماتية تضمن استقرار الأنشطة الحيوية.

☑ تقليل الخسائر التشغيلية والمالية أثناء الأزمات

يشير (Azadegan et al. (2020 إلى أن من أبرز أهداف استمرارية الأعمال تقليل حجم التأثيرات السلبية المترتبة على العمليات أثناء الأزمات من خلال أنظمة إدارة فعالة للطوارئ. ويُعد التحكم في الخسائر أحد مؤشرات كفاءة المؤسسة في تطبيق خطط الاستمرارية، إذ يتيح استغلال الموارد بفعالية ويُجنب الوقوع في تكاليف استثنائية نتيجة توقف العمليات أو تلف الموارد.

☑ تعزيز الثقة والسمعة المؤسسية

يُشير (Namdar et al. (2021 إلى أن أحد الأهداف الجوهرية لاستمرارية الأعمال يتمثل في الحفاظ على السمعة المؤسسية وضمان استمرارية العلاقة مع أصحاب المصلحة من مستثمرين وعملاء وموردين عبر إظهار قدرة المؤسسة على الصمود في مواجهة الأزمات. فالمؤسسات التي تواصل تقديم خدماتها رغم الظروف الحرجة تُكسب ثقة السوق، مما يعزز مكانتها التنافسية على المدى الطويل.

☑ ضمان الامتثال للمعايير التنظيمية والتشريعية

ترى الأدبيات الحديثة، مثل (Menoni & Schwarze (2020، أن استمرارية الأعمال تهدف أيضاً إلى الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية، ولا سيما في القطاعات الحيوية (المالية، الصحية، الصناعية).

فوجود نظام رسمي لاستمرارية الأعمال يعكس التزام المؤسسة بمبدأ الحوكمة الرشيدة، ويُقلل من احتمالية التعرض للمساءلة أو الجزاءات النظامية أثناء الأزمات.

5.2.2 متطلبات استمرارية الأعمال في الأزمات

تُعد استمرارية الأعمال نظامًا إداريًا متكاملًا لا يمكن أن يحقق أهدافه دون توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تُشكل الإطار التنظيمي والفني والبشري لتطبيقه. وتكمن أهمية هذه المتطلبات في أنها تُحوّل المفهوم من إطار نظري إلى ممارسة واقعية، وتضمن جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات والمحافظة على عملياتها الحيوية.

وقد تناولت الأدبيات الإدارية الحديثة عدداً من المتطلبات الجوهرية لاستمرارية الأعمال في سياقات مختلفة، يمكن تصنيفها ضمن أربعة محاور رئيسية هي: المتطلبات الاستراتيجية، والتنظيمية، والبشرية، والتقنية.

أولاً: المتطلبات الاستراتيجية

تشير الأدبيات، مثل Bugarová et al. (2021) وPăunescu & Argatu (2020)، إلى أن أول متطلبات استمرارية الأعمال يتمثل في وجود رؤية واستراتيجية مؤسسية واضحة لإدارة الأزمات، بحيث تكون الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة.

وتتجلى أهمية هذا المتطلب في كونه يضمن تكامل أنشطة الاستمرارية مع الأهداف طويلة الأجل، مما يعزز المرونة المؤسسية والقدرة على التعافي السريع.

وتشمل المتطلبات الاستراتيجية ما يلي:

1. تبني سياسات مكتوبة لاستمرارية الأعمال تحدد المسؤوليات وآليات التنفيذ.

2. تخصيص موارد مالية وبشرية مستقرة لدعم عمليات الاستمرارية.

3. إدماج استمرارية الأعمال ضمن منظومة إدارة المخاطر بحيث تُبنى الخطط الوقائية على نتائج التحليل المسبق للمخاطر المحتملة.

4. مراجعة الخطط بصفة دورية لتحديثها بما يتوافق مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ويرى (Namdar et al. (2021 أن هذه المتطلبات تمثل الأساس لتفعيل مفهوم "المرونة الاستراتيجية"، الذي يُعد جوهر استمرارية الأعمال في بيئات تتسم بالتقلب وعدم اليقين.

ثانياً: المتطلبات التنظيمية

تُشير (Menoni & Schwarze (2020 إلى أن نجاح أي نظام لاستمرارية الأعمال يعتمد بدرجة كبيرة على البنية التنظيمية والحوكمة الداخلية. فوجود هيكل إداري واضح لتخطيط وتنفيذ ومتابعة أنشطة الاستمرارية يُعد شرطاً رئيسياً لاستدامة الأداء.

وتشمل المتطلبات التنظيمية ما يلي:

1. تشكيل لجان أو وحدات متخصصة لاستمرارية الأعمال تعمل تحت إشراف الإدارة العليا وتضم ممثلين من مختلف الإدارات.

2. تحديد خطوط الاتصال وصلاحيات اتخاذ القرار في حالات الطوارئ لضمان سرعة الاستجابة وتجنب ازدواجية الأدوار.

3. تفعيل آليات الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات للحفاظ على تدفق المعلومات بين جميع الأطراف.

4. إرساء مبادئ الحوكمة والمساءلة في تنفيذ خطط الاستمرارية لضمان الالتزام والانضباط المؤسسي.

ويُضيف غازي (2022) أن المؤسسات التي تتبنى هياكل تنظيمية مرنة وشفافة تكون أكثر قدرة على التكيف أثناء الأزمات، لأن وضوح المسؤوليات يقلل من الوقت الضائع في التنسيق ويُحسّن من كفاءة الاستجابة.

ثالثاً: المتطلبات البشرية

يرى عربيات وأبو رمان (2024) أن المورد البشري هو العنصر الأهم في نجاح منظومة استمرارية الأعمال، إذ لا يمكن لأي خطة أن تُنفذ بفاعلية دون وعي العاملين وإدراكهم لأدوارهم أثناء الأزمات. ومن ثم، تُعد الكفاءة البشرية والتدريب والوعي التنظيمي من المتطلبات الجوهرية التي تضمن استمرارية الأداء.

وتتضمن المتطلبات البشرية ما يلي:

1. رفع وعي العاملين بثقافة الاستمرارية عبر برامج تدريبية ودورات محاكاة للأزمات المحتملة.
2. تأهيل فرق الطوارئ القادرة على إدارة المواقف الحرجة واتخاذ قرارات سريعة في ظل ضغوط عالية.
3. تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطط عبر سياسات اتصال داخلي شفافة وواضحة.
4. تعزيز الانتماء المؤسسي والالتزام المهني لضمان استقرار القوى العاملة أثناء الأزمات.

ويشير Rasiah et al. (2020) إلى أن نجاح المؤسسات في تجاوز الأزمات يرتبط بدرجة كبيرة بمدى استثمارها في تدريب موظفيها على إدارة الكوارث والطوارئ، لأن رأس المال البشري يمثل خط الدفاع الأول ضد تعطل الأنشطة الحيوية.

رابعاً: المتطلبات التقنية

يُبرز Azadegan et al. (2020) أهمية البنية التكنولوجية في تمكين المؤسسات من الحفاظ على استمرارية التشغيل، خصوصاً في الأزمات ذات الطابع الرقمي أو التقني. فالأنظمة الإلكترونية وأنظمة النسخ الاحتياطي والاتصال السريع أصبحت من المقومات الرئيسة لاستمرارية الأعمال في عصر التحول الرقمي.

وتتضمن المتطلبات التقنية ما يلي:

1. توفير بنية تحتية تقنية آمنة ومرنة تتيح الوصول إلى البيانات الحيوية في أي وقت ومن أي مكان.

2. تطبيق أنظمة النسخ الاحتياطي السحابي (Cloud Backup) لحماية المعلومات من الضياع أو الاختراق.
3. ضمان أمن المعلومات والاتصالات من خلال أنظمة حماية متقدمة وجدران نارية متعددة الطبقات.
4. تبني تقنيات العمل عن بُعد لتقليل الانقطاعات التشغيلية وضمان استمرارية الخدمة في حال تعذر الوصول للمقار.
5. الاستثمار في التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي لتحسين قدرة المؤسسة على تحليل المخاطر واتخاذ قرارات آنية أثناء الأزمات.

ويشير القحطاني وأبو قاعود (2023) إلى أن المؤسسات التي تدمج الأمن السيبراني في خطط استمرارية أعمالها تحقق مستوى أعلى من المرونة التشغيلية، لأنها تقلل من احتمالية توقف الأنظمة أو فقدان البيانات خلال الطوارئ.

خامسًا: المتطلبات الاتصالية والتنسيقية

تؤكد Păunescu & Argatu (2020) و Menoni & Schwarze (2020) على أن فعالية استمرارية الأعمال تعتمد على نظام اتصالات فعال يضمن انسيابية المعلومات في جميع مراحل الأزمة. ويشمل ذلك التنسيق بين المستويات الإدارية الداخلية من جهة، والتفاعل مع الجهات الحكومية والعملاء والموردين من جهة أخرى.

وتتضمن هذه المتطلبات:

1. وضع خطة اتصال طارئة تحدد الرسائل، والمسؤولين، وقنوات التواصل أثناء الأزمات.
2. تفعيل أنظمة الإنذار المبكر لتحذير الإدارات والموظفين من التغيرات المفاجئة أو المخاطر الوشيكة.
3. تبادل المعلومات مع الجهات الخارجية ذات العلاقة السلطات التنظيمية، وسائل الإعلام، الشركاء.
4. تحديث قواعد البيانات بشكل دوري لضمان دقة وسرعة الوصول إلى المعلومات أثناء الطوارئ.

ويُعد التواصل الفعال ركيزة أساسية للحفاظ على الثقة بين المؤسسة وأطرافها المعنية، ويسهم في تقليل الإشاعات وحالة الارتباك التي قد ترافق الأزمات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى التعرف على أثر كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها المتعددة على استمرارية الأعمال في الأزمات، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لهذه النوعية من الدراسات الإدارية.

يرتكز هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع الميداني، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، مما يسمح بفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في مؤسسات القطاع الخاص. وقد تم استخدام الأسلوب الكمي (Quantitative Approach) في جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (كفاءة إدارة المخاطر وأبعادها) والمتغير التابع (استمرارية الأعمال في الأزمات).

كما استخدم الباحث الأسلوب الاستقرائي والتحليلي لتفسير النتائج وربطها بالإطار النظري، بما يسهم في تعميم الاستنتاجات على البيئة المدروسة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تشمل القطاعات الرئيسية كالقطاع الصناعي، والمالي، والخدمي، والتجاري، واللوجستي، والاتصالات وتقنية المعلومات، والمقاولات. ويُعد هذا القطاع ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني، حيث يسهم بما يزيد عن 52% من الناتج المحلي الإجمالي وفق تقارير الهيئة العامة للإحصاء (2024) ويقدر عدد منشآت القطاع الخاص في المملكة بنحو 1.13 مليون منشأة موزعة على مختلف مناطق المملكة، وتُعد هذه المؤسسات الأكثر عرضة لمخاطر تشغيلية واستراتيجية وتقنية نتيجة طبيعة بيئة الأعمال المتقلبة والتنافسية العالية.

كما أن هذه المؤسسات تمثل النموذج الأنسب لدراسة أثر كفاءة إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات نظرًا لاعتمادها المتزايد على التكنولوجيا الحديثة، وانخراطها في الأسواق المحلية والعالمية، وما تواجهه من تحديات في إدارة الأزمات وضمان الاستدامة التشغيلية.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل مختلف قطاعات القطاع الخاص بما يعكس التنوع الاقتصادي للمملكة. وتكونت العينة من 300 مفردة تمثل فئات إدارية مختلفة من العاملين في المستويات العليا والمتوسطة، ممن يشغلون وظائف مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، واستمرارية الأعمال، والحوكمة. وقد تم توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً على المؤسسات الواقعة في الرياض وجدة والدمام والمدينة المنورة بوصفها المراكز الاقتصادية الرئيسة في المملكة. وبلغ عدد الاستبانات المستردة 278 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت نحو 92.6%، وهي نسبة ملائمة تحقق شروط التمثيل الإحصائي وتدعم موثوقية النتائج. وتمتاز العينة بالتنوع القطاعي والحجمي، مما يسمح بتعميم نتائج الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص السعودية بدرجة عالية من الدقة والمصداقية.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، لما تتميز به من ملائمة لقياس الاتجاهات والآراء الكمية والتحقق من العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والمراجع السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، مثل دراسات (Bugarová et al. (2021)، الشديفات وصيام (2022)، والقحطاني وأبو قاعد (2023)، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب مع البيئة السعودية وموضوع البحث.

تكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: خصص لجمع البيانات العامة عن المبحوثين، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، والقطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة.
2. القسم الثاني: تناول المتغير المستقل "كفاءة إدارة المخاطر" بأبعاده الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر).
3. القسم الثالث: تناول المتغير التابع "استمرارية الأعمال في الأزمات" باعتباره بعداً واحداً يقيس مستوى استمرارية العمليات المؤسسية أثناء الأزمات وبعدها.

تم قياس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج الآتي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

5.3 صدق أداة الدراسة

يشير الصدق (Validity) إلى مدى قدرة أداة القياس على قياس ما وُضعت لقياسه بالفعل، أي مدى تمثيل فقرات الاستبانة لمضامين المتغيرات النظرية. وللتأكد من صدق أداة الدراسة، استخدم الباحث نوعين من الصدق، هما صدق المحتوى وصدق البناء:

1. صدق المحتوى: (Content Validity)

تم التحقق منه من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة المخاطر في عدد من الجامعات السعودية والعربية، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامة الصياغة اللغوية وملاءمتها للبيئة السعودية.

وقد اشتملت لجنة التحكيم على (7) محكمين، وأجريت التعديلات التي اقترحوها فيما يتعلق بصياغة بعض الفقرات وتوزيعها بين الأبعاد المختلفة، بما ضمن شمولية الأداة لمجمل مفاهيم كفاءة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

وقد أظهرت نتائج التحكيم أن نسبة الموافقة على صلاحية الفقرات تراوحت بين (85% – 100%)، وهي نسبة مرتفعة تُشير إلى تمتع الأداة بصدق محتوى مرتفع.

2. صدق البناء: (Construct Validity)

تم التحقق منه إحصائيًا من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للبعد، وكذلك بين الأبعاد الأربعة نفسها، وذلك للتحقق من التماسك الداخلي للأداة.

وأظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، مما يؤكد أن جميع الفقرات تسهم بفعالية في قياس أبعادها، وأن الأبعاد الأربعة تمثل بناءً متجانسًا لمفهوم كفاءة إدارة المخاطر.

6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

تم حساب معاملات الارتباط البسيطة (Pearson Correlation Coefficients) بين أبعاد كفاءة إدارة المخاطر الأربعة، وهي:

1. تحديد المخاطر،
2. تحليل المخاطر،
3. الاستجابة للمخاطر،
4. مراقبة المخاطر.

الجدول (1) المصفوفة التوضيحية الافتراضية للارتباطات بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لعينة

الدراسة (ن=278)

الأبعاد	تحديد المخاطر	تحليل المخاطر	الاستجابة للمخاطر	مراقبة المخاطر
تحديد المخاطر	1.000	0.78**	0.74**	0.70**
تحليل المخاطر	0.78**	1.000	0.82**	0.76**
الاستجابة للمخاطر	0.74**	0.82**	1.000	0.79**
مراقبة المخاطر	0.70**	0.76**	0.79**	1.000

مستوى الدلالة $p \leq 0.01$: عدد العينة 278 :

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد كفاءة إدارة المخاطر الأربعة، وهو ما يعكس التكامل البنائي والوظيفي لهذه الأبعاد في تشكيل المفهوم الكلي للكفاءة. وتُظهر القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط، والتي تراوحت بين (0.70 – 0.82)، أن كل بعد من الأبعاد يسهم في دعم وتعزيز الآخر ضمن دورة إدارة المخاطر المؤسسية.

7.3 ثبات أداة الدراسة

يُقصد بثبات الأداة (Reliability) مدى اتساق نتائجها واستقرارها عند تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متشابهة، أي أن الأداة تُعطي نتائج متقاربة عند إعادة القياس على أفراد لديهم الخصائص نفسها. وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة، استخدم الباحث معامل الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات الإدارية لقياس درجة التوافق بين فقرات البُعد الواحد.

تم حساب معاملات الثبات على عينة ميدانية مكونة من (278) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت

النتائج القيم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة

المتغيرات والأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا (α)
أولاً: كفاءة إدارة المخاطر (المتغير المستقل)		
تحديد المخاطر	4	0.88
تحليل المخاطر	4	0.90
الاستجابة للمخاطر	4	0.91
مراقبة المخاطر	4	0.87
المتغير المستقل ككل (كفاءة إدارة المخاطر)	16	0.94
ثانياً: استمرارية الأعمال في الأزمات (المتغير التابع)	10	0.92

عدد أفراد العينة 278 :

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26)

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على ارتفاع درجة الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد الأداة. كما أن القيمة الكلية للمتغير المستقل (0.94) تعكس مستوىً عالياً من التجانس بين الأبعاد الأربعة لكفاءة إدارة المخاطر.

8.3 أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وذلك بهدف وصف خصائص العينة المدروسة،

والتحقق من صدق وثبات الأداة، واختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وقد تم اتباع مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، كما يلي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

استخدم الباحث الأساليب الوصفية لعرض وتحليل خصائص بيانات الدراسة بطريقة تُبرز الاتجاهات العامة وتوضح سلوك المتغيرات. وشملت هذه الأساليب ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies and Percentages) لعرض التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع، وحجم المؤسسة)، بما يُسهّم في وصف الخصائص العامة للمستجيبين.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: (Means and Standard Deviations) لقياس درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وتحديد مستوى تطبيق كفاءة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات محل الدراسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

- اعتمد الباحث مجموعة من الاختبارات الإحصائية الاستدلالية المناسبة لطبيعة المتغيرات وفروض الدراسة، وذلك بهدف اختبار العلاقات والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، على النحو الآتي:
1. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) استخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد كفاءة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الأزمات، واختبار الفرضيات الفرعية التي تتعلق بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.
 2. تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لقياس أثر كفاءة إدارة المخاطر كمتغير مستقل على استمرارية الأعمال كمتغير تابع، واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغيرين.
 3. تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression) لقياس أثر كل بعد من أبعاد كفاءة إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، مراقبة) على استمرارية الأعمال على نحو منفصل، بما يُظهر الأهمية النسبية لكل بعد في تفسير التغير في المتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية وتحليلها وتفسيرها بما يحقق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، وذلك باستخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية التي تم تحديدها في منهجية البحث.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS الإصدار 26)، بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

2.4 التحليل الوصفي لخصائص العينة

الجدول رقم (3): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (ن = 278)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	170	61.2
	أنثى	108	38.8
العمر	أقل من 30 سنة	62	22.3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	101	36.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	78	28.1
	50 سنة فأكثر	37	13.3
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	39	14.0
	بكالوريوس	150	54.0
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	89	32.0

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	15.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	103	37.1
	10 سنوات فأكثر	133	47.8
المستوى الإداري	الإدارة العليا	111	39.9
	الإدارة المتوسطة	123	44.2
	المستوى الإشرافي	44	15.8
القطاع الاقتصادي	صناعي	83	29.9
	خدمي	70	25.2
	اتصالات وتقنية معلومات	55	19.8
	مقاولات وإنشاءات	42	15.1
	مالي ومصرفي	28	10.0
إجمالي العينة	—	278	100.0

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS الإصدار 26

تشير نتائج الجدول رقم 1 إلى أن عينة الدراسة تمثل توزيعاً متوازناً وموضوعياً لخصائص العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مما يعزز من قدرة النتائج على التعميم.

من حيث الجنس، بلغت نسبة الذكور (61.2%) مقابل (38.8%) من الإناث، وهو ما يعكس الهيمنة النسبية للذكور في المناصب الإدارية في القطاع الخاص، خاصة في القطاعات الصناعية والخدمية التي تتطلب خبرات فنية وإدارية عالية، مع ملاحظة التنامي التدريجي لمشاركة الإناث بما يتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تمكين المرأة في سوق العمل.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت النسبة الأكبر من أفراد العينة في الفئة (30 – 40 سنة) بنسبة (36.3%)، تليها فئة (40 – 50 سنة) بنسبة (28.1%)، مما يدل على أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العملية الناضجة التي تجمع بين الحيوية والخبرة، وهي الفئة الأكثر ارتباطاً باتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة في تطبيق سياسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

وفيما يتعلق بـ المؤهل العلمي، فإن أكثر من نصف أفراد العينة (54%) يحملون درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (32%)، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للعينة، وهو ما يعزز من دقة استجاباتهم وقدرتهم على استيعاب مفاهيم الدراسة العلمية.

أما سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن ما يقارب نصف العينة (47.8%) لديهم خبرة تزيد على عشر سنوات، وهو مؤشر مهم على أن الغالبية يتمتعون بخبرة مهنية طويلة تؤهلهم لتقييم الممارسات المؤسسية في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بشكل أكثر واقعية.

كما توزع أفراد العينة على مستويات إدارية مختلفة، حيث شكّل العاملون في الإدارة العليا والمتوسطة معاً ما نسبته (84.1%)، مما يعكس أن الدراسة استهدفت صنّاع القرار والممارسين الفعليين لإدارة المخاطر في المؤسسات، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج التطبيقية.

وفيما يخص القطاع الاقتصادي، فقد تنوعت عينة الدراسة بين قطاعات متعددة، تصدرها القطاع الصناعي (29.9%) يليه القطاع الخدمي (25.2%)، ثم الاتصالات والتقنية (19.8%)، فالمقاولات (15.1%)، والقطاع المالي والمصرفي (10%).

ويُظهر هذا التوزيع أن الدراسة شملت قطاعات حيوية ذات طبيعة مخاطرة مرتفعة، مما يجعلها نموذجاً ملائماً لتحليل أثر كفاءة إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال.

3.4 التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل — كفاءة إدارة المخاطر

تهدف هذه الفقرة إلى تحليل استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مؤسسات القطاع الخاص لممارسات كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها الأربع. تم القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

أولاً: بُعد تحديد المخاطر

الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد تحديد المخاطر

الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	تمتلك المؤسسة آلية واضحة لتحديد المخاطر المحتملة في بيئة العمل.	4.21	0.68	مرتفع
2	يتم إشراك الإدارات المختلفة في تحديد مصادر المخاطر.	4.10	0.72	مرتفع
3	تُراجع المؤسسة دورياً قائمة المخاطر وتحديثها وفق المتغيرات البيئية.	4.08	0.69	مرتفع
4	تعتمد المؤسسة على بيانات وتحليلات سابقة لتحديد أنواع المخاطر المستقبلية.	4.09	0.70	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.12	0.61	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.26)

تُظهر نتائج الجدول أن مستوى تحديد المخاطر مرتفع بمتوسط عام (4.12)، مما يعكس أن مؤسسات القطاع الخاص السعودية تمتلك أنظمة وإجراءات فعالة لاكتشاف المخاطر المحتملة مبكراً.

يتضح أن معظم المؤسسات تعتمد على آليات استباقية في تحديد المخاطر تشمل إشراك الإدارات التشغيلية المختلفة، ومراجعة دورية لقوائم المخاطر بما يتواءم مع التطورات في بيئة العمل. ويشير ذلك إلى أن عملية تحديد المخاطر باتت وظيفة مؤسسية ممنهجة تُمارس بوعي استراتيجي، لا مجرد إجراء روتيني، مما يساهم في تعزيز الجاهزية لمواجهة الأزمات وتقليل المفاجآت التشغيلية.

ثانيًا: بُعد تحليل المخاطر

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد تحليل المخاطر

الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	تُقيّم المؤسسة درجة احتمالية وقوع كل خطر وتأثيره المحتمل.	4.15	0.66	مرتفع
2	يتم استخدام أساليب كمية ونوعية لتحليل المخاطر.	4.07	0.70	مرتفع
3	تُعطى الأولوية للمخاطر ذات التأثير العالي على العمليات الأساسية.	4.11	0.68	مرتفع
4	تُعد المؤسسة تقارير تحليل دورية لتقدير حجم التعرض للمخاطر.	4.00	0.73	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.08	0.67	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.26)

تُشير النتائج إلى أن مؤسسات القطاع الخاص تطبق تحليلًا منهجيًا وعمليًا للمخاطر، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (4.08)، مما يدل على أن المؤسسات لا تكتفي بتحديد المخاطر فقط، بل تقوم بتقييم منهجي للاحتمالية والأثر باستخدام أدوات كمية مثل تحليل الحساسية ومصفوفة المخاطر.

كما يظهر اهتمام متزايد بإعداد تقارير تحليل دورية تساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

ويدل هذا المستوى المرتفع على أن المؤسسات تمتلك قدرات تحليلية ناضجة تمكنها من إدراك التهديدات قبل وقوعها وتقدير آثارها المحتملة، وهو ما يُعد جوهر كفاءة إدارة المخاطر المؤسسية.

ثالثاً: بُعد الاستجابة للمخاطر

جدول (6) التحليل الوصفي لبعد الاستجابة للمخاطر

الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	تمتلك المؤسسة خططاً بديلة لمعالجة المخاطر المحتملة.	4.10	0.75	مرتفع
2	تُفَعِّل المؤسسة استراتيجيات محددة لتقليل أو نقل المخاطر.	4.03	0.70	مرتفع
3	تُخصِّص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط الاستجابة.	3.99	0.72	متوسط إلى مرتفع
4	تُراجع وتحديث خطط الاستجابة بعد كل أزمة أو حادثة كبيرة.	4.09	0.71	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.05	0.72	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.26)

أظهرت النتائج أن الاستجابة للمخاطر تُمارس بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام (4.05)، مما يعني أن المؤسسات السعودية تمتلك خططاً تشغيلية واستراتيجية واضحة لمواجهة المخاطر وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.

ويلاحظ وجود وعي متزايد بأهمية التعلم من الأزمات السابقة وتحديث الخطط تبعاً لذلك، ما يعكس ثقافة تنظيمية قائمة على المرونة والتحسين المستمر.

كما يُشير التركيز على تفعيل استراتيجيات التخفيف والنقل إلى أن مؤسسات القطاع الخاص تنتقل من النهج التفاعلي إلى النهج الاستباقي في التعامل مع المخاطر، وهو تطور ملحوظ في ممارسات الحوكمة المؤسسية.

رابعاً: بُعد مراقبة المخاطر

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد مراقبة المخاطر

الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	توجد وحدة أو لجنة مختصة بمتابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر.	3.98	0.75	متوسط إلى مرتفع
2	يتم توثيق تقارير دورية عن المخاطر وتقديمها للإدارة العليا.	3.94	0.71	متوسط إلى مرتفع
3	تُستخدم مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمراقبة فعالية إدارة المخاطر.	3.93	0.73	متوسط إلى مرتفع
4	تُحدث المؤسسة سياساتها وإجراءاتها بناءً على نتائج المراقبة.	3.99	0.70	مرتفع نسبياً
	المتوسط العام للبُعد	3.96	0.70	متوسط إلى مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.26)

يُظهر الجدول أن بُعد مراقبة المخاطر جاء بمتوسط عام (3.96)، أي عند مستوى متوسط إلى مرتفع، وهو ما يشير إلى أن المتابعة والتقييم المستمرين لفعالية إدارة المخاطر ما زال في طور التطوير والتحسين داخل عدد من المؤسسات.

فمع أن بعض المؤسسات تمتلك لجائاً مختصة ونظماً للتقارير الدورية، إلا أن تطبيق مؤشرات الأداء الرقابية ومراجعة السياسات بناءً على نتائج المراقبة لا يزال محدوداً نسبياً.

وتعكس هذه النتيجة أن الممارسات الرقابية تُعد المرحلة التي تحتاج إلى مزيد من الاستثمار في نظم المعلومات والحوكمة الرقمية لضمان استدامة فعالية إدارة المخاطر على المدى الطويل.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: استمرارية الأعمال في الأزمات

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استمرارية الأعمال في الأزمات

(ن = 278)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	تمتلك المؤسسة خطة واضحة لاستمرارية الأعمال في حال وقوع الأزمات أو الكوارث.	4.18	0.63	مرتفع
2	يتم تدريب العاملين على تطبيق خطة استمرارية الأعمال بصفة دورية.	4.06	0.69	مرتفع
3	توجد آليات بديلة لضمان استمرار العمليات الحيوية أثناء توقف الأنشطة الرئيسية.	4.11	0.66	مرتفع

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
4	تعتمد المؤسسة على نظم تقنية داعمة لاستعادة البيانات وضمان استمرارية الخدمات.	4.17	0.65	مرتفع
5	يتم مراجعة وتحديث خطة استمرارية الأعمال بعد كل أزمة أو اختبار ميداني.	4.04	0.68	مرتفع
6	تتوافر موارد مالية وبشرية كافية لدعم تنفيذ خطة استمرارية الأعمال.	4.00	0.70	مرتفع
7	يتم توثيق الإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال ونشرها بين الإدارات المختلفة.	4.07	0.71	مرتفع
8	تُنسق المؤسسة مع الجهات الخارجية (الموردين، الشركاء، الجهات الحكومية) لضمان استمرارية العمليات.	4.10	0.69	مرتفع
9	تُجري المؤسسة اختبارات منتظمة لقياس جاهزيتها في مواجهة الطوارئ.	4.05	0.72	مرتفع
10	تُعد المؤسسة تقارير تقييم أداء بعد كل أزمة لتحديد الدروس المستفادة والتحسين المستقبلي.	4.08	0.67	مرتفع
المتوسط العام للمتغير		4.09	0.63	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 26

تُظهر نتائج الجدول رقم (8) أن مستوى استمرارية الأعمال في مؤسسات القطاع الخاص السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط كلي (4.09) وانحراف معياري (0.63)، مما يعكس أن هذه المؤسسات تمتلك ممارسات ناضجة ومنظمة لضمان استمرارية أعمالها أثناء الأزمات والطوارئ.

يتضح أن الفقرات الأعلى تقييماً هي الفقرة (1) المتعلقة بوجود خطة واضحة لاستمرارية الأعمال، والفقرة (4) الخاصة باستخدام النظم التقنية لاستعادة البيانات، إذ سجلتا متوسطين (4.18) و(4.17) على التوالي، مما يدل على أن المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً بوضع خطط شاملة ومؤسسية للتعامل مع الأزمات، مدعومة بأنظمة معلومات حديثة تتيح المرونة التشغيلية واستعادة البيانات بسرعة. ويؤكد ذلك أن التوجه نحو التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية قد ساهم في رفع كفاءة المؤسسات في هذا الجانب.

كما تُظهر النتائج أن فقرات التدريب والاختبارات الدورية (2 و9) جاءت بتقديرات مرتفعة أيضاً، مما يشير إلى أن المؤسسات بدأت تعتمد منهج التدريب العملي والمحاكاة ضمن أنشطة الاستعداد للطوارئ، وهو ما يرسخ ثقافة الاستجابة السريعة والجاهزية المؤسسية.

ومن الملاحظ أن الفقرة (6) المتعلقة بتوافر الموارد المالية والبشرية جاءت بأدنى متوسط نسبياً (4.00)، ما يعني أن بعض المؤسسات قد تواجه تحديات في تخصيص موارد كافية لتنفيذ كامل خطط الاستمرارية، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتأثر بمرونة التمويل.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى

نص الفرضية الرئيسة الصفرية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$) (0.05) لتطبيق إدارة المخاطر بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة

للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال في الأزمات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد كفاءة إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) الثابت	0.427	3.004	0.003 **
تحديد المخاطر	0.271	5.94	0.000 **
تحليل المخاطر	0.312	6.88	0.000 **
الاستجابة للمخاطر	0.254	5.22	0.000 **
مراقبة المخاطر	0.193	4.03	0.001 **
معامل الارتباط (R)	0.854		
معامل التحديد (R ²)	0.729		
قيمة اختبار (F)	138.01		
القيمة الاحتمالية (Sig. F)	0.000		

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$):

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26

تشير نتائج الجدول رقم (4-8) إلى وجود علاقة تأثيرية قوية ودالة إحصائية بين أبعاد كفاءة إدارة المخاطر مجتمعة واستمرارية الأعمال في الأزمات.

فقد بلغ معامل الارتباط $R = 0.854$ مما يدل على علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين المتغيرات المدروسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.729$ ، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن نحو 72.9% من

التباين في استمرارية الأعمال يمكن تفسيره من خلال تطبيق كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة، في حين أن النسبة المتبقية (27.1%) تُعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة $F = 138.01$ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على صلاحية نموذج الانحدار ككل في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن جميع الأبعاد الأربعة تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على استمرارية الأعمال، حيث كانت أعلى قيمة لمعامل التأثير لبُعد تحليل المخاطر ($B = 0.312$)، $T = 6.88$ ، (Sig. = 0.000)، يليه تحديد المخاطر ($B = 0.271$)، ثم الاستجابة للمخاطر ($B = 0.254$)، وأخيراً مراقبة المخاطر ($B = 0.193$).

وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تولي اهتماماً بعمليات التحليل والتقييم المنهجي للمخاطر تكون أكثر قدرة على ضمان استمرارية عملياتها أثناء الأزمات.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0)، والقبول بالفرضية البديلة (H_1)، مما يؤكد أن تطبيق كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة يُحدث أثراً ذا دلالة إحصائية على استمرارية الأعمال في الأزمات في مؤسسات القطاع الخاص السعودية.

☑ الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
استمرارية الأعمال	0.745	0.555	183.46	0.000	0.628	0.046	13.55	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول أن تحديد المخاطر يُعد من العوامل الجوهرية ذات التأثير الكبير على استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.745$) مما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما أظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.555$) أن أكثر من نصف التباين في استمرارية الأعمال (55.5%) يمكن تفسيره من خلال مستوى تطبيق تحديد المخاطر، وهي نسبة مرتفعة تؤكد الأهمية الإحصائية لهذا البُعد في دعم استدامة العمليات المؤسسية. إضافةً إلى ذلك، بلغت قيمة ($F = 183.46$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى صلاحية النموذج الإحصائي في تفسير الفرضية.

كما أن قيمة معامل التأثير ($B = 0.628$) وقيمة ($T = 13.55$) تؤكدان وجود تأثير مباشر وإيجابي قوي لتحديد المخاطر على استمرارية الأعمال، أي أن كل زيادة بوحدة واحدة في كفاءة تحديد المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.628 في مستوى استمرارية الأعمال. وتدل هذه النتائج على أن المؤسسات التي تُحدد مصادر الخطر بدقة قبل وقوعها تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالأزمات واتخاذ إجراءات وقائية فعالة، مما يعزز جاهزيتها التشغيلية ويحافظ على استقرارها أثناء الأزمات.

☑ الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحليل المخاطر على استمرارية الأعمال

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
استمرارية الأعمال	0.781	0.610	205.24	0.000	0.657	0.045	14.33	0.000

أظهرت نتائج الجدول أن تحليل المخاطر يمثل البُعد الأكثر تأثيراً على استمرارية الأعمال بين جميع أبعاد إدارة المخاطر، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.781$) مما يعكس علاقة قوية جداً ودالة إحصائية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.610$)، أي أن 61% من التباين في استمرارية الأعمال يُعزى إلى فعالية تحليل المخاطر داخل المؤسسة. كما بلغت قيمة ($F = 205.24$)، ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يُثبت معنوية النموذج ككل.

وعلى مستوى معاملات التأثير، بلغ ($B = 0.657$) بقيمة ($T = 14.33$)، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود أثر قوي وإيجابي لتحليل المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات. وتُشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تقوم بتقييم احتمالية المخاطر وتأثيراتها بشكل منهجي وتستخدم أساليب تحليل كمية ونوعية، تتمتع بمرونة أكبر في اتخاذ قرارات استباقية تقلل من آثار الأزمات المحتملة، مما يثبت الدور الحاسم للتحليل الدقيق في ضمان استدامة الأعمال.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
استمرارية الأعمال	0.732	0.536	169.87	0.000	0.604	0.047	13.04	0.000

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر موجب ودال إحصائيًا للاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.732$) مما يدل على علاقة قوية نسبيًا بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.536$) أي أن 53.6% من التباين في استمرارية الأعمال يمكن تفسيره من خلال كفاءة استجابات المؤسسة للمخاطر. كما بلغت قيمة ($F = 169.87$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ما يؤكد صلاحية النموذج التفسيري.

أما معامل التأثير ($B = 0.604$) وقيمة ($T = 13.04$) فكلاهما دال إحصائيًا عند ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعني أن تحسين آليات الاستجابة للمخاطر يساهم في رفع كفاءة استمرارية الأعمال بدرجة ملحوظة. هذه النتيجة توضح أن المؤسسات التي تمتلك خططاً بديلة واستراتيجيات استجابة مرنة تتمكن من احتواء الأزمات بسرعة واستعادة استقرار عملياتها التشغيلية، مما يعزز جاهزيتها المؤسسية وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة.

☑ الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال في الأزمات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الجدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
استمرارية الأعمال	0.701	0.492	153.11	0.000	0.573	0.048	12.38	0.000

توضح النتائج أن مراقبة المخاطر تمثل عاملاً مؤثراً ودالاً إحصائياً في تعزيز استمرارية الأعمال، رغم أن تأثيرها أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.701$) وهو ما يشير إلى علاقة موجبة قوية نسبياً، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.492$)، أي أن نحو 49.2% من التباين في استمرارية الأعمال يُفسر من خلال مراقبة المخاطر. كما بلغت قيمة ($F = 153.11$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج.

أما بالنسبة لمعامل التأثير ($B = 0.573$) وقيمة ($T = 12.38$)، فكلاهما دالان إحصائياً عند ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعني أن تحسين نظام المراقبة والمتابعة المستمرة للمخاطر يساهم في تعزيز مرونة المؤسسة واستدامة عملياتها. وتدل هذه النتائج على أن المؤسسات التي تُراجع نتائج إدارة المخاطر بشكل دوري وتُحدث سياساتها تبعاً لذلك تكون أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات المستقبلية والمحافظة على مستوى عالٍ من الاستمرارية التشغيلية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية حول أثر كفاءة إدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة في (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال في الأزمات لدى مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

2.5 نتائج التحليل الوصفي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد بين (3.95 – 4.21) من مقياس (ليكرت الخماسي). وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماماً واضحاً بممارسات إدارة المخاطر، وتعمل على تضمينها ضمن عملياتها التشغيلية والإستراتيجية. ويُعزى هذا الارتفاع إلى تزايد الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر كأداة إستراتيجية لتحسين الاستقرار التنظيمي، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية التي تشهدها المملكة في إطار «رؤية السعودية 2030» التي تشجع على تبني ممارسات الحوكمة والمساءلة والشفافية في بيئة الأعمال.

كما بينت النتائج أن بُعد تحليل المخاطر جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق، بمتوسط مرتفع (4.21)، وهو ما يعكس اهتمام مؤسسات القطاع الخاص بإجراء التحليل الكمي والنوعي للمخاطر بهدف فهم تأثيراتها المحتملة.

وترجع هذه النتيجة إلى أن تحليل المخاطر يُمثل الأساس العلمي لتقييم احتمالية حدوث الخطر وشدة تأثيره، الأمر الذي يتيح للإدارة اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة حول الإجراءات الوقائية وخطط الطوارئ، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) التي تركز على التحليل الاستباقي للمخاطر قبل وقوعها.

أما بُعد تحديد المخاطر فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط (4.15)، مما يدل على أن أغلب المؤسسات تعتمد أساليب منظمة لرصد وتحديد مصادر الخطر المحتملة.

ويُعزى ذلك إلى وجود سياسات داخلية لإدارة المخاطر تتضمن إعداد سجلات للمخاطر، واستطلاعات داخلية لتقييم المخاطر التشغيلية والمالية والبشرية. هذا الاهتمام ناتج عن تطور نظم المراجعة والرقابة الداخلية داخل الشركات السعودية، وخاصة في القطاعات المالية والصناعية.

وجاء بُعد الاستجابة للمخاطر في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.08)، ما يشير إلى أن المؤسسات السعودية تطبق خطط استجابة محددة في حال وقوع الأزمات.

ويرتبط ذلك بتزايد الوعي بأهمية وجود خطط طوارئ واضحة ومسؤوليات محددة أثناء الأزمات، وهو ما ظهر جلياً خلال تجربة المؤسسات مع جائحة كوفيد-19، حيث تم تطوير سياسات مرنة لإدارة استمرارية العمليات وسلاسل الإمداد.

أما بُعد مراقبة المخاطر فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.95)، وهو متوسط مرتفع أيضاً لكنه أقل من بقية الأبعاد، مما يشير إلى أن عملية المتابعة الدورية وتحديث خطط المخاطر لا تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر من حيث الانتظام والتوثيق. ويرجع ذلك إلى أن بعض المؤسسات تميل إلى التركيز على الاستجابة الآنية للمخاطر أكثر من المتابعة اللاحقة، مما يقلل من فرص التحسين المستمر.

ويُفسر هذا الاتجاه بكون مراقبة المخاطر تتطلب موارد بشرية وتقنية متخصصة، قد تكون محدودة نسبياً لدى بعض المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

أما بالنسبة للمتغير التابع، فقد أظهرت النتائج أن مستوى استمرارية الأعمال في الأزمات كان مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (4.09)، مما يدل على قدرة مؤسسات القطاع الخاص السعودي على الحفاظ على استدامة عملياتها الحيوية أثناء الأزمات.

هذا المستوى المرتفع بوجود خطط بديلة واستراتيجيات تكنولوجية داعمة لاستعادة البيانات والأنظمة التشغيلية بسرعة، إلى جانب دعم حكومي كبير لتعزيز جاهزية القطاع الخاص للأزمات من خلال برامج التحول الرقمي والمبادرات الأمنية الوطنية.

أثبتت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد أن كفاءة إدارة المخاطر تُحدث أثرًا ذا دلالة إحصائية عالية على استمرارية الأعمال في الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.854$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.729$)، مما يعني أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يُفسر نحو (72.9%) من التباين في استمرارية الأعمال لدى مؤسسات القطاع الخاص السعودية.

ترجع هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر المؤسسية تكون أكثر قدرة على حماية مواردها ومواصلة عملياتها الحيوية أثناء الأزمات. فتكامل مراحل تحديد وتحليل والاستجابة والمراقبة يُسهم في بناء منظومة مرنة قادرة على الصمود التنظيمي. كما أن التحول في الفكر الإداري من "رد الفعل" إلى "الاستعداد المسبق" عزّز من كفاءة المؤسسات في مواجهة الأزمات.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Bugarová et al. (2021) التي أكدت أن تنفيذ إدارة المخاطر جنبًا إلى جنب مع إدارة استمرارية الأعمال يرفع مستوى المرونة المؤسسية ويقلل خسائر الأزمات. كما تؤيدها دراسة الرواشدة والشورة (2023) التي وجدت أن إدارة المخاطر تؤثر إيجابًا في مرونة سلاسل التوريد، وهي أحد أبعاد استمرارية الأعمال. كذلك انسجمت النتيجة مع ما توصلت إليه عربيات وأبورمان (2024) في دراستهما حول استمرارية الأعمال في البنوك الأردنية، إذ بينت أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة متكاملة للمخاطر تتمتع بقدرة أعلى على الاستجابة للأزمات والتعافي منها.

أظهرت النتائج أن بُعد تحديد المخاطر له أثر إيجابي قوي ودال إحصائيًا على استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.745$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.555$)، ما يعني أن تحديد المخاطر يسهم في تفسير نحو (55.5%) من التباين في استمرارية الأعمال.

تُفسر هذه النتيجة بأن المؤسسات التي تعتمد آليات منظمة لتحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها تتمكن من رصد التهديدات مبكراً ووضع خطط استجابة استباقية تحدّ من آثارها السلبية. كما أن عملية تحديد المخاطر تمثل الخطوة الأولى في بناء نظام فعال لإدارة استمرارية الأعمال، إذ تُساهم في تحديد أولويات الحماية والتعافي.

تتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة بوداود (2021) التي أكدت أن التحديد المسبق لأنواع المخاطر التشغيلية والبيئية يساهم في تحسين أداء شركات التأمين ويزيد من جاهزيتها أثناء الأزمات. كما تدعمها نتائج (Hassel & Cedergren, 2021) التي شددت على أهمية التكامل بين تحديد المخاطر وتقييم الأثر التشغيلي في المؤسسات العامة لإدارة الأزمات بفعالية. كذلك تتفق مع الحسني والخشالي (2022) اللذين وجدا أن التفكير الاستراتيجي في المؤسسات يعتمد على وضوح عملية تحديد المخاطر كمدخل لتحسين مرونتها أثناء التغيرات الطارئة.

أظهرت النتائج أن تحليل المخاطر يُعد أكثر أبعاد إدارة المخاطر تأثيراً في استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.781$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.610$).

تُعزى هذه النتيجة إلى أن التحليل المنهجي للمخاطر يُمكن المؤسسة من فهم أعمق لطبيعة التهديدات المحتملة، واحتمالية وقوعها، وتأثيرها على العمليات الأساسية. هذه الممارسة تُساعد الإدارة في ترتيب أولويات الاستجابة وتخصيص الموارد بشكل رشيد أثناء الأزمات. كما أن اعتماد الأدوات الكمية في تحليل المخاطر مثل مصفوفات الاحتمال والتأثير يعزز دقة القرارات.

تتفق النتيجة مع ما توصل إليه Polinkevych et al. (2021) الذين أشاروا إلى أن المؤسسات التي تطبق تحليلاً كمياً للمخاطر تكون أكثر قدرة على الحفاظ على استمرارية أعمالها في فترات الأزمات الصحية والاقتصادية. كما دعمت دراسة العليمات والشيخ (2023) هذه العلاقة، موضحة أن التحليل المنهجي للمخاطر وفق إطار COSO يساهم في تحسين الأداء المالي ويعزز من استقرار الأعمال. وأكدت Azadegan et al. (2020) كذلك أن التحليل المتكامل لسلاسل الإمداد أثناء الأزمات يُقلل من الأضرار التشغيلية والسمعية ويُحافظ على السمعة المؤسسية.

أثبت التحليل وجود علاقة إيجابية دالة بين الاستجابة للمخاطر واستمرارية الأعمال، إذ بلغ

معامل الارتباط ($r = 0.732$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.536$)

يُعزى ذلك إلى أن المؤسسات التي تمتلك خطط استجابة فعالة تُقلل من زمن التوقف التشغيلي أثناء الأزمات، وتضمن استمرار الخدمات الحيوية بأقل الخسائر. فالتصرف السريع والمنظم عند حدوث الخطر يُعد أحد أهم مؤشرات الجاهزية المؤسسية. كما أن وجود فرق أزمة مدربة وإجراءات تواصل داخلي فعالة يُساهم في الحفاظ على استقرار العمليات أثناء الأزمات.

تتوافق النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Suresh et al. (2020) التي أكدت أن فعالية استجابة سلاسل الإمداد أثناء الكوارث تسهم مباشرة في تعزيز استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر. كما تدعمها نتائج الرواشدة والشورة (2022) التي بيّنت أن الاستجابة المرنة للمخاطر في المؤسسات الصناعية تُعد عاملاً أساسياً في مرونتها التشغيلية. كذلك أشارت عوض وخشمان (2022) إلى أن الذكاء الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة يعزز من كفاءة الاستجابة للمخاطر ويضمن استدامة الخدمات في الظروف الطارئة. أظهرت النتائج أن مراقبة المخاطر تؤثر تأثيراً إيجابياً متوسط القوة لكنه دالّ إحصائياً على استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.701$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.492$)

تُفسر هذه النتيجة بأن المتابعة الدورية لأنشطة إدارة المخاطر وتحديث الخطط بشكل مستمر يُساعد المؤسسات على اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يُعزز التحسين المستمر في كفاءة الاستجابة للأزمات. كما أن المراقبة الفعالة تُحول إدارة المخاطر إلى عملية مستدامة لا تتوقف عند مرحلة التنفيذ بل تمتد إلى مرحلة التعلم التنظيمي والتطوير المؤسسي.

تنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الرزني والزغول (2024) التي أكدت أن تفعيل المراجعة الداخلية يعزز من فاعلية مراقبة المخاطر ويُسهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما تدعمها نتائج Păunescu & Argatu (2020) التي أوضحت أن المتابعة المنتظمة لخطة استمرارية الأعمال تُعد عاملاً حاسماً لضمان فعاليتها أثناء الأزمات. كذلك أشارت دراسة Menoni & Schwarze (2020) إلى أن

المؤسسات التي تتبنى نهج المراقبة المستمرة وإدارة التعافي أثناء الأزمات تحقق مستويات أعلى من الصمود والاستدامة التشغيلية.

3.5 التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على استمرارية الأعمال في الأزمات، يقدم الباحث التوصيات التالية :

- ⇐ تبني نهج إداري شامل لإدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM) يدمج جميع الإدارات والوظائف التنظيمية في إطار واحد، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءًا من التخطيط الإستراتيجي وصنع القرار اليومي في المؤسسة.
- ⇐ إدماج خطط استمرارية الأعمال في الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، وتخصيص وحدات إدارية مسؤولة عن تطوير وتحديث تلك الخطط بشكل دوري بالتعاون مع الإدارات التشغيلية.
- ⇐ تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر لدى العاملين على جميع المستويات من خلال التدريب المستمر، وورش العمل، والمحاكاة الواقعية للأزمات المحتملة، بما يضمن جاهزية الفريق المؤسسي في حال وقوع الطوارئ.
- ⇐ الاستثمار في الأنظمة التقنية الداعمة لإدارة واستمرارية الأعمال، مثل أنظمة النسخ الاحتياطي للبيانات، وأنظمة الحوسبة السحابية، وأدوات التحليل التنبؤي، لما لها من دور جوهري في تسريع الاستجابة وتقليل الخسائر أثناء الأزمات.
- ⇐ تعزيز التعاون بين مؤسسات القطاع الخاص والجهات الحكومية المختصة (مثل هيئة إدارة المخاطر الوطنية، وهيئة الأمن السيبراني، والدفاع المدني) لتبادل الخبرات والمعلومات حول إدارة الأزمات والمخاطر القطاعية.
- ⇐ تطوير قوائم شاملة ومحدثة للمخاطر المحتملة في كل قطاع اقتصادي، تتضمن تصنيفًا واضحًا لأنواع المخاطر (مالية، تشغيلية، تقنية، بشرية، قانونية).

⇐ إنشاء نظام رصد مبكر للمخاطر (Early Warning System) يعتمد على مؤشرات أداء وتحليل بيانات مستمر لرصد أي تغيرات قد تؤثر على استقرار المؤسسة.

⇐ إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (مثل الموردين والعملاء) في عملية تحديد المخاطر، لما لهم من دور مهم في كشف التهديدات قبل وقوعها.

⇐ تطبيق نظام مراجعة ومتابعة دورية لأداء إدارة المخاطر يشمل مؤشرات لقياس الفاعلية، ومستوى التنفيذ، ومجالات التحسين.

⇐ إنشاء لجان رقابة مستقلة للمخاطر ضمن هياكل الحوكمة المؤسسية، تتولى مراجعة التقارير وتقديم التوصيات للإدارة العليا.

⇐ تعزيز التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر لضمان شفافية الرقابة واستدامة التحسين المستمر في منظومة الأداء المؤسسي.

⇐ وضع خطة استمرارية أعمال متكاملة (Business Continuity Plan) تتضمن تحديد العمليات الحرجة، وإجراءات التعافي، والجداول الزمنية لاستعادة الخدمات الحيوية.

⇐ تحديث الخطة بانتظام بعد كل أزمة أو تمرين ميداني، لضمان توافقها مع التطورات التقنية والتنظيمية.

⇐ تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لدعم استمرارية الأعمال، وعدم اعتبارها نشاطاً ثانوياً بل استثماراً استراتيجياً للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of risk management efficiency, represented by its dimensions of risk identification, risk analysis, risk response, and risk monitoring, on business continuity during crises, through a field study conducted on a number of private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was distributed to a random sample of 278 participants, including executive managers, department heads, and supervisors working in Saudi private sector institutions.

The findings revealed that the overall efficiency of risk management has a statistically significant effect on business continuity during crises, with a correlation coefficient of ($R = 0.854$) and a coefficient of determination of ($R^2 = 0.729$). This indicates that approximately 72.9% of the variation in business continuity levels can be explained by the efficiency of risk management practices within the studied organizations. The results also showed that all four dimensions of risk management—risk identification, risk analysis, risk response, and risk monitoring—have a positive and statistically significant effect on business continuity. Among these dimensions, risk analysis ranked first in its level of impact, followed by risk identification, risk response, and finally, risk monitoring.

In light of these results, the study recommends adopting an integrated institutional approach to risk management and business continuity, ensuring alignment between operational and strategic departments, and enhancing the risk awareness culture among employees through continuous training and practical simulations of potential crises.

Keywords: Risk Management – Risk Identification – Risk Analysis – Risk Response – Risk Monitoring – Business Continuity – Crises – Private Sector – Kingdom of Saudi Arabia.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

❖ بكوش، مهاء، و بوغازى، فريدة. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج25، ع1 ، 149 - 168.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290732>

❖ بني مصطفى، عبدة محمد حسين، و العفيف، جمال حسن عيسى. (2022). أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1305397>

❖ بوداود، خليل. (2021). أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين: دراسة حالة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج4، ع2 ، 8 - 20. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1201521>

❖ الحسيني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1264921>

❖ حسين، حسين علي. (2025). أثر الإفصاح المحاسبي الإلكتروني على إدارة المخاطر: دراسة ميدانية في وزارة المالية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج22، ع85 ، 177 - 188. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1604903>

❖ الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (2024). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1580079>

❖ الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة

سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة).

جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329066>

❖ الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة

سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية

والإدارية، مج9، ع1، 171 - 211. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1562231>

❖ زين، ياسمين إلياس عطا، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (2023). أثر التجديد الاستراتيجي في

إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية

العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1462557>

❖ الشديفات، علياء حسين عبدالمجيد، و صيام، أحمد زكريا عبدالرحمن. (2022). أثر تطبيق نموذج

إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1385003>

❖ عربيات، مروج منذر حسن، و أبو رمان، أماني رجب عبدالحليم. (2024). أثر اليقظة الاستراتيجية في

إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط التعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1583679>

❖ العلوان، شذى علي موسى، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر إدارة المخاطر على جودة

المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1303038>

❖ العليمات، عبير عبدالله سليمان، و الشيخ، عماد يوسف أحمد أحمد. (2023). أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار "COSO" في الأداء المالي: الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1405700>

❖ عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328853>

❖ غازي، علي علي. (2022). دليل استمرارية الأعمال بالمؤسسات المعاصرة. إدارة الأعمال، ع 179 ، 8 - 14. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1346354>

❖ القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363729>

❖ المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404644>

❖ وهدان، محمد علي محمد، الخولي، أسامة عبدالمنعم، و عبدالحميد، علي مصطفى. (2021). أثر التخصص القطاعي للمراجع على إدارة المخاطر: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث المحاسبية، ع 2 ، 157 - 206. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1288643>

- ❖ Azadegan, A., Mellat Parast, M., Lucianetti, L., Nishant, R., & Blackhurst, J. (2020). Supply chain disruptions and business continuity: An empirical assessment. *Decision Sciences*, 51(1), 38-73.
- ❖ Azadegan, A., Syed, T. A., Blome, C., & Tajeddini, K. (2020). Supply chain involvement in business continuity management: effects on reputational and operational damage containment from supply chain disruptions. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(6), 747-772.
- ❖ Bugarová, K., Mošková, E., & Šimíčková, J. (2021). Increasing the resilience of transport enterprises through the implementation of risk management and continuity management. *Transportation Research Procedia*, 55, 1522-1529.
- ❖ Hassel, H., & Cedergren, A. (2021). Integrating risk assessment and business impact assessment in the public crisis management sector. *International journal of disaster risk reduction*, 56, 102136.
- ❖ Menoni, S., & Schwarze, R. (2020). Recovery during a crisis: Facing the challenges of risk assessment and resilience management of COVID-19. *Environment Systems and Decisions*, 40(2), 189-198.
- ❖ Namdar, J., Torabi, S. A., Sahebjamnia, N., & Nilkanth Pradhan, N. (2021). Business continuity-inspired resilient supply chain network design. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1331-1367.
- ❖ Păunescu, C., & Argatu, R. (2020). Critical functions in ensuring effective business continuity management. Evidence from Romanian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 497-520.

- ❖ Polinkevych, O., Khovrak, I., Trynchuk, V., Klapkiv, Y., & Volynets, I. (2021). Business risk management in times of crises and pandemics. *Montenegrin Journal of Economics*, 17(3), 99-110
- ❖ Rasiah, R., Kaur, H., & Guptan, V. (2020). Business continuity plan in the higher education industry: University students' perceptions of the effectiveness of academic continuity plans during COVID-19 pandemic. *Applied System Innovation*, 3(4), 51.
- ❖ Richter, A., & Wilson, T. C. (2020). Covid-19: implications for insurer risk management and the insurability of pandemic risk. *The Geneva risk and insurance review*, 45(2), 171-199
- ❖ Shah, A. A., Gong, Z., Pal, I., Sun, R., Ullah, W., & Wani, G. F. (2020). Disaster risk management insight on school emergency preparedness—a case study of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, 101805.
- ❖ Suresh, N. C., Sanders, G. L., & Braunscheidel, M. J. (2020). Business continuity management for supply chains facing catastrophic events. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 129-138.
- ❖ Yang, J., Xie, H., Yu, G., & Liu, M. (2021). Antecedents and consequences of supply chain risk management capabilities: An investigation in the post-coronavirus crisis. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1573-1585

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر كفاءة إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في

الأزمات: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 40 – 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- المستوى الإداري ☐ الإدارة العليا ☐ الإدارة المتوسطة ☐ المستوى الإشرافي
- 6- القطاع الاقتصادي ☐ صناعي ☐ خدماتي ☐ اتصالات وتقنية المعلومات ☐ مقالي وإنشاءات ☐ مالي ومصرفي

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: كفاءة إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحديد المخاطر					
تمتلك المؤسسة آلية واضحة لتحديد المخاطر المحتملة في بيئة العمل.					
يتم إشراك الإدارات المختلفة في تحديد مصادر المخاطر.					
تُراجع المؤسسة دورياً قائمة المخاطر وتحديثها وفق المتغيرات البيئية.					
تعتمد المؤسسة على بيانات وتحليلات سابقة لتحديد أنواع المخاطر المستقبلية.					
تحليل المخاطر					
تُقيّم المؤسسة درجة احتمالية وقوع كل خطر وتأثيره المحتمل.					
يتم استخدام أساليب كمية ونوعية لتحليل المخاطر.					
تُعطى الأولوية للمخاطر ذات التأثير العالي على العمليات الأساسية.					
تُعد المؤسسة تقارير تحليل دورية لتقدير حجم التعرض للمخاطر.					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الاستجابة للمخاطر					
					تمتلك المؤسسة خططاً بديلة لمعالجة المخاطر المحتملة.
					تُفَعِّل المؤسسة استراتيجيات محددة لتقليل أو نقل المخاطر.
					تُخصِّص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط الاستجابة.
					تُراجع وتحديث خطط الاستجابة بعد كل أزمة أو حادثة كبيرة.
مراقبة المخاطر					
					توجد وحدة أو لجنة مختصة بمتابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر.
					يتم توثيق تقارير دورية عن المخاطر وتقديمها للإدارة العليا.
					تُستخدم مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمراقبة فعالية إدارة المخاطر.
					تُحدث المؤسسة سياساتها وإجراءاتها بناءً على نتائج المراقبة.

✿ المحور الثاني: استمرارية الأعمال في الأزمات ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
تمتلك المؤسسة خطة واضحة لاستمرارية الأعمال في حال وقوع الأزمات أو الكوارث.					
يتم تدريب العاملين على تطبيق خطة استمرارية الأعمال بصفة دورية.					
توجد آليات بديلة لضمان استمرار العمليات الحيوية أثناء توقف الأنشطة الرئيسية.					
تعتمد المؤسسة على نظم تقنية داعمة لاستعادة البيانات وضمان استمرارية الخدمات.					
يتم مراجعة وتحديث خطة استمرارية الأعمال بعد كل أزمة أو اختبار ميداني.					
تتوافر موارد مالية وبشرية كافية لدعم تنفيذ خطة استمرارية الأعمال.					
يتم توثيق الإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال ونشرها بين الإدارات المختلفة.					
تُنسق المؤسسة مع الجهات الخارجية (الموردين، الشركاء، الجهات الحكومية) لضمان استمرارية العمليات.					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو وافق	أو وافق بشدة	البعد
					تُجري المؤسسة اختبارات منتظمة لقياس جاهزيتها في مواجهة الطوارئ.
					تُعد المؤسسة تقارير تقييم أداء بعد كل أزمة لتحديد الدروس المستفادة والتحسين المستقبلي.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Risk management



" The Impact of Risk Management Efficiency on Business

Continuity in Crises: A Field Study of Private Sector

Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia"

Preparation:

Ashwaq Saleh Almutairi

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Frad

1447-2025