

# أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال المعاصر

جدول المحتويات

| م  | الموضوع                              | الصفحات |
|----|--------------------------------------|---------|
| 1  | الغلاف                               | 1       |
| 2  | جدول المحتويات                       | 2       |
| 3  | الفصل الاول                          | 3       |
| 4  | مقدمة البحث                          | 3       |
| 5  | مشكلة البحث                          | 4       |
| 6  | اهمية البحث                          | 5_4     |
| 7  | اسئلة الحث                           | 6_5     |
| 8  | اهداف البحث                          | 6       |
| 9  | فرضيات البحث                         | 7_6     |
| 10 | نطاق الدراسة                         | 7       |
| 11 | نموذج البحث - مخطط المشروع           | 8       |
| 12 | الفصل الثاني                         | 9       |
| 13 | الدراسات السابقة                     | 20_10   |
| 14 | ملحق استبيانات لمتغيرات البحث        | 21      |
| 15 | الفصل الثالث ( منهجية البحث )        | 22      |
| 16 | التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث   | 23      |
| 17 | تصميم البحث                          | 24      |
| 18 | مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينة  | 25      |
| 19 | طرق جمع البيانات                     | 28      |
| 20 | انواع البيانات                       | 29      |
| 21 | اجراء التحليل الاحصائي               | 29      |
| 22 | الفصل الرابع                         | 30      |
| 23 | ( التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج ) | 30      |
| 24 | توصيف عينة الدراسة                   | 31      |
| 25 | اختبار صدق والثبات للاستبيانات       | 32      |
| 26 | الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث        | 33      |
| 27 | اختبار الفرضيات                      | 34      |
| 28 | ربط النتائج بالدراسات السابقة        | 35-36   |
| 29 | الفصل الخامس                         | 37      |
| 30 | حدود البحث                           | 39      |
| 31 | التوصيات                             | 38      |
|    | مستخلص الدراسة                       | 40      |
| 33 | جدول ادوات البحث                     | 41      |
| 34 | قائمة المراجع                        | 42      |
| 35 | الملحق (أ)                           | 47_43   |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة :

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، إلى جانب المخاطر المالية والتشغيلية والرقمية والصحية والبيئية، والتي قد تؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع ازدياد تعقيد بيئة الأعمال، لم تعد إدارة المخاطر المؤسسية مجرد وظيفة رقابية تقتصر على تحديد المخاطر المحتملة، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً يسهم في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للأزمات والتكيف مع المتغيرات المختلفة.

وتُعد إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) من أهم النظم الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التوازن بين اغتنام الفرص وتقليل المخاطر المحتملة، وذلك من خلال وضع إطار متكامل لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها. كما تساعد الإدارة الفعالة للمخاطر على تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى المحافظة على استمرارية الأعمال في ظل الظروف الاستثنائية.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تطبق أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر المؤسسية تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والكوارث مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أساليب تقليدية في إدارة المخاطر. ويبرز ذلك بشكل واضح بعد الأزمات العالمية التي شهدتها العالم خلال السنوات الأخيرة، مثل جائحة كورونا، والاضطرابات الاقتصادية، والهجمات السيبرانية، وسلاسل الإمداد العالمية، حيث أثبتت هذه الأحداث أهمية وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يضمن استمرارية العمليات الحيوية.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة، من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى قدرة المؤسسات على الاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الأزمات والتحديات المختلفة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يوضح كيفية مساهمة إدارة المخاطر المؤسسية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية، بما يدعم متخذي القرار في تبني أفضل الممارسات الإدارية التي تعزز استمرارية الأعمال وتحد من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة.

## مشكلة البحث :

شهدت بيئة الأعمال خلال العقد الأخير تغيرات جوهرية فرضتها العولمة، والتطورات التقنية، والتحول الرقمي، والتقلبات الاقتصادية، إضافة إلى الأزمات الصحية والبيئية والسياسية، مما أدى إلى زيادة حجم المخاطر التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها. وأصبحت هذه المخاطر تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المؤسسات على الاستمرار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي جعل إدارة المخاطر المؤسسية من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لضمان استمرارية أعمالها.

ورغم تزايد اهتمام المؤسسات بتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، إلا أن مستوى التطبيق يختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما تختلف درجة نضج نظم إدارة المخاطر ومدى تكاملها مع الخطط والاستراتيجيات المؤسسية. ويلاحظ أن بعض المؤسسات ما زالت تتعامل مع المخاطر بصورة تقليدية تركز على معالجة المشكلات بعد وقوعها، بدلاً من اتباع منهج استباقي يعتمد على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها، وهو ما قد ينعكس سلباً على استمرارية الأعمال. وتوجد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال، وقياس طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، المراقبة والمتابعة) وبين قدرة المؤسسة على الاستمرار في أداء أعمالها والحفاظ على عملياتها الأساسية في ظل بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة؟

## أهمية البحث :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، والمتمثل في أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز استمرارية الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات في الوقت الحاضر تواجه تحديات متزايدة نتيجة التقلبات الاقتصادية، والتحول الرقمي، والتغيرات التنظيمية، والكوارث الطبيعية، والأزمات الصحية، والهجمات السيبرانية، مما يجعل من إدارة المخاطر المؤسسية أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية عملية على النحو الآتي:

## أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، والاستفادة من أحدث الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. كما تسهم الدراسة في توفير مرجع علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون وطلاب الدراسات العليا في إجراء دراسات مستقبلية تتناول إدارة المخاطر المؤسسية في قطاعات مختلفة.

كذلك تساعد الدراسة في توضيح أهمية تطبيق المعايير الحديثة لإدارة المخاطر، وإبراز دورها في تحقيق المرونة التنظيمية وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

## ثانياً: الأهمية العملية

تكمُن الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار والإدارات العليا في المؤسسات عند تطوير أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استمرارية الأعمال. كما تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات على تحسين إجراءات إدارة المخاطر، وتقليل آثار الأزمات، ورفع جاهزية المؤسسة للاستجابة للمخاطر المستقبلية، مما يسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية.

## أسئلة البحث

### السؤال الرئيسي

ما أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة؟

### الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات محل الدراسة؟

2. ما مستوى استمرارية الأعمال في المؤسسات محل الدراسة؟

3. ما أثر تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال؟

4. ما أثر تقييم المخاطر على استمرارية الأعمال؟

5. ما أثر الاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال؟

6. ما أثر متابعة ومراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال؟

7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال؟

## أهداف البحث

### الهدف الرئيس

التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة.

### الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات.

2. قياس مستوى استمرارية الأعمال.

3. دراسة أثر تحديد المخاطر على استمرارية الأعمال.

4. التعرف على أثر تقييم المخاطر على استمرارية الأعمال.

5. دراسة أثر الاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال.

6. قياس أثر عمليات المراقبة والمتابعة على استمرارية الأعمال.

7. تقديم توصيات تساعد المؤسسات على تطوير إدارة المخاطر وتحقيق استمرارية الأعمال.

## فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على استمرارية الأعمال.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على استمرارية الأعمال.

الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال.

الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة ومراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال.

## نطاق الدراسة

النطاق الموضوعي

تركز الدراسة على بيان أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى استمرارية الأعمال في المؤسسات.

النطاق المكاني

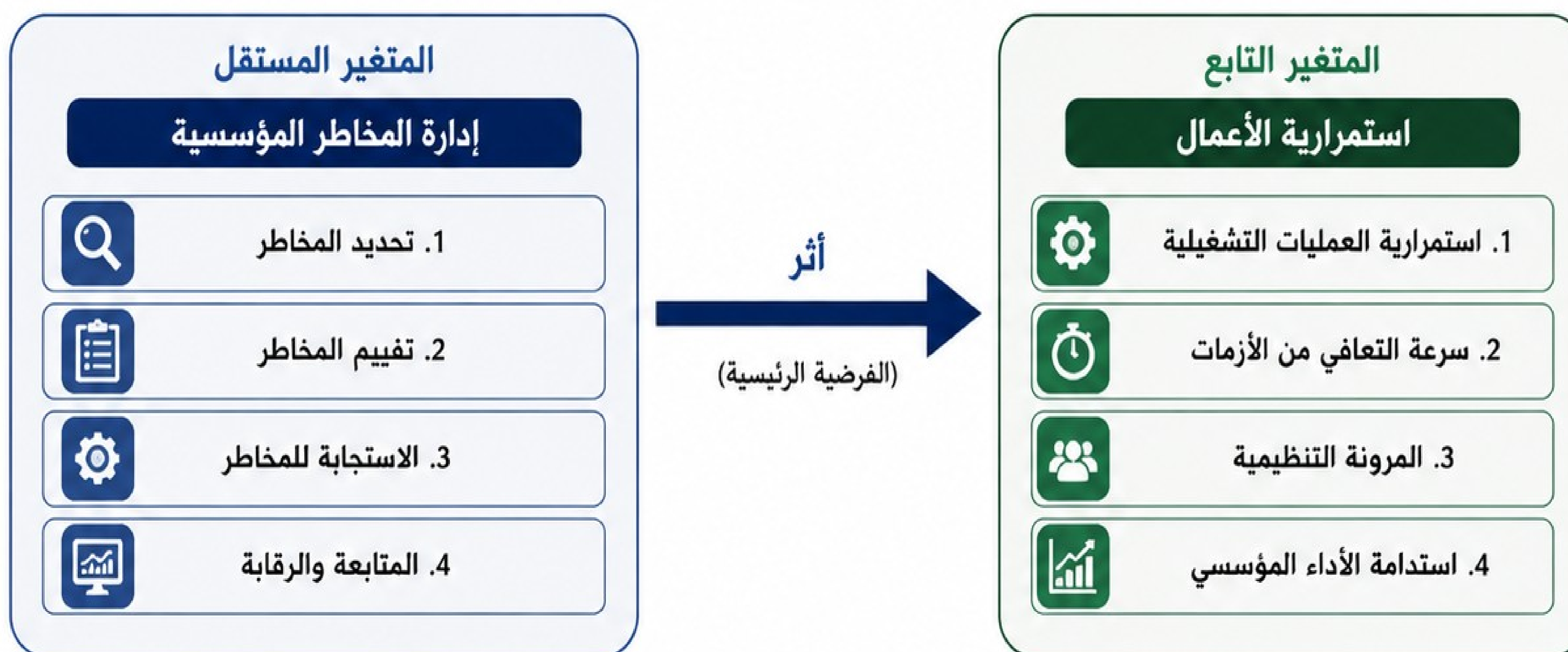
تُطبق الدراسة على مجموعة من المؤسسات العاملة في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية.

النطاق الزمني

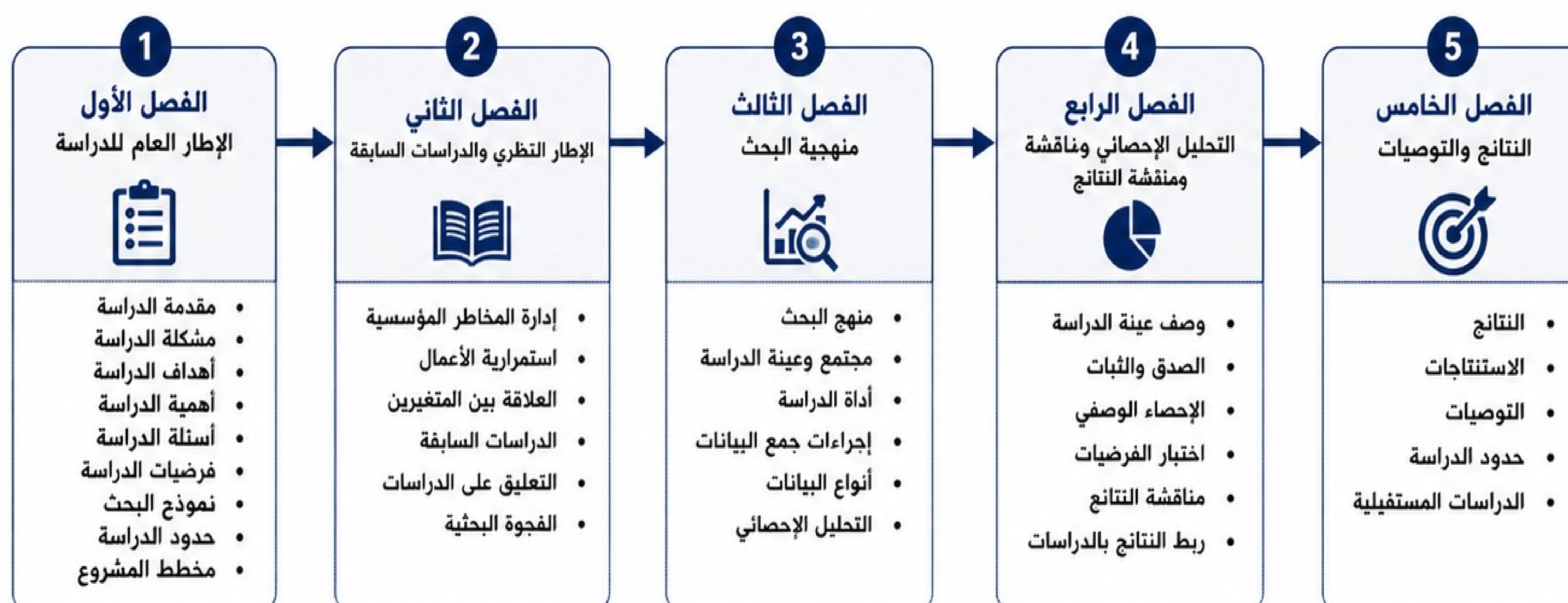
تُجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي 2026م.

تشمل الدراسة المديرين التنفيذيين، ومديري إدارات المخاطر، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين الإداريين في المؤسسات محل الدراسة.

### الشكل (1-1): نموذج البحث المقترح



### الشكل (2-1): المخطط المقترح للمشروع



قائمة المراجع (1) الملاحق: (2) الاستبانة (3) جدول أدوات البحث (3) خطاب تسهيل المهمة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة الفصل

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تُبنى عليه الدراسة، إذ يوضح المفاهيم والنظريات المتعلقة بمتغيرات البحث، ويعرض أهم ما توصلت إليه الأدبيات السابقة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال. وقد أصبح الاهتمام بإدارة المخاطر المؤسسية من الموضوعات الرئيسة في الفكر الإداري الحديث، نظراً لدورها في مساعدة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المحتملة وتحقيق الاستقرار والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين.

كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل لمفهوم إدارة المخاطر المؤسسية، وأهدافها، وأهميتها، ومكوناتها، إضافة إلى مفهوم استمرارية الأعمال وعوامل نجاحها، ثم استعراض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

#### أولاً: الإطار النظري

##### المبحث الأول: إدارة المخاطر المؤسسية

##### مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية

تُعرف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية إدارية شاملة تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وتحليلها وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، بما يحقق التوازن بين تقليل المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتُعد إدارة المخاطر المؤسسية منهجاً متكاملًا يشارك فيه جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، حيث لا تقتصر مسؤولية إدارة المخاطر على إدارة معينة، وإنما تمتد لتشمل الإدارة العليا وجميع الإدارات التشغيلية، بما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة.

وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية خلال السنوات الأخيرة ليصبح جزءاً أساسياً من الحوكمة المؤسسية، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر من أجل المحافظة على استدامة أعمالها وتعزيز قدرتها التنافسية.

### أهداف إدارة المخاطر المؤسسية

تسعى إدارة المخاطر المؤسسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- حماية أصول المؤسسة من المخاطر المحتملة.
- تحسين جودة القرارات الإدارية.
- تقليل الخسائر المالية والتشغيلية.
- تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات.
- دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح.
- المحافظة على استمرارية الأعمال.

### أهمية إدارة المخاطر المؤسسية

تبرز أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في كونها تساعد المؤسسات على التعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة من خلال تبني منهج استباقي لإدارة المخاطر بدلاً من

الاكتفاء بردود الفعل بعد وقوعها.

وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- تحسين الأداء المؤسسي.
- تقليل احتمالية التعرض للخسائر.

• دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

• رفع كفاءة استخدام الموارد.

• زيادة المرونة التنظيمية.

• تحسين السمعة المؤسسية.

• تعزيز الالتزام بالأنظمة والتشريعات.

• تحقيق الاستدامة المؤسسية.

### خصائص إدارة المخاطر المؤسسية

تتميز إدارة المخاطر المؤسسية بعدد من الخصائص، أهمها:

1. الشمولية، حيث تشمل جميع أنواع المخاطر.

2. التكامل مع الاستراتيجية المؤسسية.

3. الاستمرارية في عمليات التقييم والمراجعة.

4. الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة.

5. المرونة في التعامل مع المتغيرات.

6. المشاركة الجماعية لجميع الإدارات.

7. التركيز على الوقاية قبل العلاج.

### أنواع المخاطر المؤسسية

تواجه المؤسسات العديد من أنواع المخاطر، ومن أبرزها:

## أولاً: المخاطر الاستراتيجية

هي المخاطر المرتبطة بالقرارات طويلة الأجل التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل دخول أسواق جديدة أو إطلاق منتجات جديدة.

## ثانياً: المخاطر التشغيلية

وهي المخاطر الناتجة عن الأخطاء البشرية، أو ضعف العمليات التشغيلية، أو تعطل الأنظمة، أو فشل الإجراءات الداخلية.

## ثالثاً: المخاطر المالية

تشمل المخاطر المتعلقة بالتدفقات النقدية، وتقلبات أسعار الفائدة، وأسعار الصرف، والائتمان، والسيولة.

## رابعاً: المخاطر القانونية

وهي المخاطر الناتجة عن مخالفة الأنظمة والقوانين أو عدم الالتزام بالعقود واللوائح التنظيمية.

## خامساً: المخاطر التقنية

وتتمثل في الهجمات السيبرانية، واختراق البيانات، وتعطل الأنظمة الإلكترونية، وفقدان المعلومات.

## سادساً: مخاطر السمعة

تنشأ نتيجة انخفاض ثقة العملاء أو المستثمرين بسبب أخطاء إدارية أو إعلامية أو أخلاقية.

## مراحل إدارة المخاطر المؤسسية

تمر إدارة المخاطر بعدة مراحل رئيسة، وهي:

## 1- تحديد المخاطر

تُعد هذه المرحلة البداية الأساسية، حيث يتم التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة باستخدام أساليب مختلفة مثل ورش العمل، والعصف الذهني، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

## 2- تحليل المخاطر

في هذه المرحلة يتم تحليل أسباب المخاطر، واحتمالية حدوثها، ومدى تأثيرها على المؤسسة.

## 3- تقييم المخاطر

يتم ترتيب المخاطر حسب درجة خطورتها وأولويتها، لتحديد المخاطر التي تتطلب تدخلاً عاجلاً.

## 4- الاستجابة للمخاطر

تشمل هذه المرحلة اختيار أنسب طريقة للتعامل مع المخاطر، مثل:

• تجنب المخاطر.

• تقليل المخاطر.

• نقل المخاطر.

• قبول المخاطر.

## 5- المتابعة والرقابة

تهدف إلى التأكد من فعالية الإجراءات المتخذة، ومراجعة خطط إدارة المخاطر بصورة دورية، وإجراء التحسينات اللازمة.

العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المخاطر المؤسسية

تعتمد فعالية إدارة المخاطر المؤسسية على مجموعة من العوامل، أهمها:

• دعم الإدارة العليا.

• وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر.

• توفر الموارد المالية والبشرية.

• استخدام الأنظمة التقنية الحديثة.

• التدريب المستمر للعاملين.

• وجود سياسات وإجراءات واضحة.

• المراجعة والتطوير المستمر.

المبحث الثاني: استمرارية الأعمال

أولاً: مفهوم استمرارية الأعمال

تُعد استمرارية الأعمال (Business Continuity) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى ضمان قدرة المؤسسة على مواصلة عملياتها الأساسية أثناء

الأزمات والظروف الطارئة وبعدها، مع تقليل الآثار السلبية على الأنشطة التشغيلية والخدمات المقدمة للعملاء.

وتعرف استمرارية الأعمال بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات والخطط التي تضعها المؤسسة لضمان استمرار تقديم خدماتها ومنتجاتها عند تعرضها لمخاطر

أو أزمات قد تؤدي إلى توقف العمليات أو تعطيلها. وتشمل هذه الخطط الاستعداد المسبق، والاستجابة السريعة، والتعافي من الأزمات، واستعادة الأنشطة

التشغيلية في أقصر وقت ممكن.

وقد ازدادت أهمية استمرارية الأعمال في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، وارتفاع معدلات المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني، والكوارث

الطبيعية، والأزمات الصحية العالمية، الأمر الذي جعلها من الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة.

ثانياً: أهداف استمرارية الأعمال

تهدف استمرارية الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

1. ضمان استمرار العمليات التشغيلية الحيوية.
2. تقليل آثار الأزمات والكوارث على المؤسسة.
3. حماية الموارد البشرية والمادية.
4. المحافظة على ثقة العملاء وأصحاب المصلحة.
5. تقليل الخسائر المالية الناتجة عن توقف الأعمال.
6. تسريع عملية التعافي بعد الأزمات.
7. دعم الاستدامة المؤسسية.
8. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

### ثالثاً: أهمية استمرارية الأعمال

تكمن أهمية استمرارية الأعمال في أنها تساعد المؤسسات على التعامل مع الظروف غير المتوقعة بطريقة منظمة تقلل من حجم الخسائر وتضمن استمرار تقديم الخدمات والمنتجات.

وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- تعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات.
- حماية السمعة المؤسسية.
- المحافظة على رضا العملاء.
- رفع كفاءة إدارة الموارد.
- تقليل الخسائر التشغيلية.
- تحسين سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات.

•زيادة ثقة المستثمرين.

•دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

رابعاً: مراحل استمرارية الأعمال

تمر عملية استمرارية الأعمال بعدة مراحل رئيسة، وهي:

المرحلة الأولى: تحديد الأنشطة الحيوية

يتم تحديد العمليات الأساسية التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها، والتي يؤدي توقفها إلى خسائر كبيرة.

المرحلة الثانية: تحليل تأثير الأعمال (Business Impact Analysis)

يتم تحليل مدى تأثير توقف كل نشاط على أداء المؤسسة، وتحديد أولويات استعادة الأنشطة.

المرحلة الثالثة: تقييم المخاطر

تشمل دراسة جميع المخاطر التي قد تؤثر في استمرارية الأعمال، سواء كانت مخاطر تشغيلية أو تقنية أو مالية أو طبيعية.

المرحلة الرابعة: إعداد خطة استمرارية الأعمال

تتضمن إعداد الإجراءات والخطط البديلة لضمان استمرار العمليات أثناء الأزمات، وتحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة.

المرحلة الخامسة: الاختبار والتحديث

يتم اختبار خطة استمرارية الأعمال بصورة دورية، والتأكد من جاهزيتها، وتحديثها بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

## خامساً: معايير استمرارية الأعمال

تعتمد المؤسسات الحديثة على مجموعة من المعايير الدولية لتنظيم إدارة استمرارية الأعمال، ومن أهمها:

### 1. معيار ISO 22301

يعد المعيار الدولي الأكثر استخداماً في بناء نظام إدارة استمرارية الأعمال، حيث يحدد المتطلبات اللازمة لإنشاء وتنفيذ ومراجعة وتحسين نظام استمرارية الأعمال داخل المؤسسات.

### 2. إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية

يُستخدم إطار COSO لدمج إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي والحوكمة، ويُعد من أهم الأطر التي تساعد المؤسسات على تعزيز استمرارية أعمالها.

### 3. معيار ISO 31000 لإدارة المخاطر

يوفر هذا المعيار مبادئ وإرشادات لإدارة المخاطر داخل المؤسسات، ويساعد على تحسين اتخاذ القرارات وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر المختلفة.

## سادساً: معوقات استمرارية الأعمال

قد تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي تؤثر في قدرتها على تحقيق استمرارية الأعمال، ومن أبرزها:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر.
- نقص الموارد المالية.
- ضعف البنية التقنية.
- قلة التدريب والتأهيل.
- ضعف الاتصال الداخلي أثناء الأزمات.

•مقاومة التغيير.

•عدم تحديث خطط الطوارئ بصورة دورية.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال

تُعد العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال علاقة تكاملية، حيث تمثل إدارة المخاطر الخطوة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء خطط فعالة لاستمرارية الأعمال.

فعندما تتمكن المؤسسة من تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها بصورة دقيقة، يصبح من السهل وضع خطط مناسبة للاستجابة للأزمات وتقليل آثارها. كما أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة، ويزيد من قدرة المؤسسة على الحفاظ على عملياتها الحيوية أثناء الأزمات.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر المؤسسية وفق المعايير الدولية تحقق مستويات أعلى من المرونة التنظيمية، وتكون أكثر قدرة على التعافي السريع بعد الأزمات مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى نظم متكاملة لإدارة المخاطر.

كما تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين استغلال الموارد، وتعزيز ثقافة الاستعداد للأزمات، ودعم الابتكار في مواجهة التحديات، مما ينعكس بصورة مباشرة على استمرارية الأعمال وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتؤكد نتائج العديد من الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى استمرارية الأعمال، حيث يؤدي ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر إلى زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، وتقليل احتمالية توقف العمليات التشغيلية، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

##### الدراسة الأولى

هدفت دراسة (العتيبي، 2023) إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة وُزعت على (250) موظفًا. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء المؤسسي، كما أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

##### الدراسة الثانية

تناولت دراسة (الحربي، 2022) دور إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال في الشركات الصناعية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على (180) موظفًا. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تقليل آثار الأزمات وتحسين قدرة الشركات على الاستمرار أثناء الظروف الطارئة.

##### الدراسة الثالثة

هدفت دراسة (الشمري، 2021) إلى قياس أثر إدارة المخاطر المؤسسية على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وأشارت نتائجها إلى وجود تأثير مباشر لإدارة المخاطر في رفع كفاءة القرارات وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

##### الدراسة الرابعة

أجرت (القحطاني، 2020) دراسة حول دور إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة المؤسسية في الشركات السعودية المدرجة في السوق المالية. وأوضحت النتائج أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر متكاملة تحقق مستويات أعلى من الاستدامة مقارنة بغيرها.

## الدراسة الخامسة

هدفت دراسة (الزهراني، 2019) إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر في مواجهة الأزمات التنظيمية. وأكدت النتائج أن التخطيط المسبق للمخاطر يسهم في سرعة استعادة العمليات التشغيلية وتقليل الخسائر.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### الدراسة الأولى

أجرى الباحثان (Fraser & Simkins, 2021) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء التنظيمي في الشركات العالمية. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات عدد كبير من المؤسسات، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر متقدمة تحقق أداءً مالياً وتشغيلياً أفضل.

### الدراسة الثانية

هدفت دراسة (Hopkin, 2020) إلى تقييم دور إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية. وأوضحت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة.

### الدراسة الثالثة

تناولت دراسة (ISO Organization, 2021) أثر تطبيق معيار ISO 22301 على استمرارية الأعمال في المؤسسات الدولية، وأكدت النتائج أن تطبيق المعيار يسهم في تحسين سرعة التعافي من الأزمات وتقليل توقف العمليات التشغيلية.

### الدراسة الرابعة

أجرت (COSO Committee, 2017) دراسة تطبيقية حول أثر تطبيق إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية، وأظهرت النتائج أن دمج إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسات وتحسين استمرارية أعمالها.

الدراسة الخامسة

هدفت دراسة (AON Global Risk Survey, 2023) إلى تحديد أكثر المخاطر تأثيراً على المؤسسات العالمية، وأوضحت النتائج أن الأمن السيبراني، وتعطل الأعمال، والتغيرات الاقتصادية، تعد من أبرز المخاطر التي تستدعي تطبيق نظم متقدمة لإدارة المخاطر المؤسسية.

| الباحث           | السنة | هدف الدراسة                          | أبرز النتائج        |
|------------------|-------|--------------------------------------|---------------------|
| العتيبي          | 2023  | أثر إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي | وجود علاقة إيجابية  |
| الحري            | 2022  | إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال     | تحسين الاستمرارية   |
| الشمري           | 2021  | إدارة المخاطر وجودة القرار           | تأثير مباشر         |
| القحطاني         | 2020  | إدارة المخاطر والاستدامة             | ارتفاع الاستدامة    |
| الزهراني         | 2019  | إدارة الأزمات                        | سرعة التعافي        |
| Fraser & Simkins | 2021  | إدارة المخاطر والأداء                | تحسن الأداء         |
| Hopkin           | 2020  | المرونة التنظيمية                    | زيادة المرونة       |
| ISO              | 2021  | ISO 22301                            | تحسين الاستمرارية   |
| COSO             | 2017  | إطار COSO                            | تعزيز الحوكمة       |
| AON              | 2023  | المخاطر العالمية                     | أهمية إدارة المخاطر |

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بموضوع إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، حيث ركزت معظم الدراسات على بيان أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة المرونة التنظيمية، وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات.

كما اتفقت أغلب الدراسات على أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وفق أطر ومعايير معترف بها، مثل COSO و ISO 31000 و ISO 22301، يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل احتمالية توقف العمليات، وزيادة قدرة المؤسسات على التعافي من الأزمات.

واختلفت الدراسات في طبيعة البيئات التي أجريت فيها، والقطاعات المستهدفة، والأدوات الإحصائية المستخدمة، مما يبرز أهمية إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر المؤسسية أو استمرارية الأعمال بشكل منفصل، إلا أن هناك حاجة إلى دراسة العلاقة المباشرة بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال السعودية المعاصرة، خاصة في ظل التحول الرقمي والتغيرات الاقتصادية المتسارعة. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج بحث يربط بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، المتابعة والرقابة) وأثرها في تعزيز استمرارية الأعمال، مع الاعتماد على تحليل إحصائي لاختبار الفرضيات واستخلاص نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسات.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

#### مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل توضيح منهج الدراسة، وتصميم البحث، والتعريفات الإجرائية للمتغيرات، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

ويهدف هذا الفصل إلى توفير إطار منهجي واضح يضمن دقة النتائج وموضوعيتها، ويعزز من موثوقية الدراسة وإمكانية الاستفادة منها في البيئة التطبيقية.

### أولاً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، والكشف عن العلاقات بين متغيراتها واختبار الفرضيات إحصائياً.

كما يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها بواسطة البرامج الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

ثانياً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة المخاطر المؤسسية

ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة السياسات والإجراءات والممارسات التي تطبقها المؤسسة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها بهدف تقليل آثارها وتحقيق أهداف المؤسسة.

أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية

• تحديد المخاطر.

• تقييم المخاطر.

• الاستجابة للمخاطر.

• المتابعة والرقابة.

المتغير التابع: استمرارية الأعمال

ويقصد بها قدرة المؤسسة على الاستمرار في تنفيذ عملياتها الأساسية والمحافظة على تقديم خدماتها ومنتجاتها أثناء الأزمات والظروف الطارئة، مع سرعة التعافي والعودة إلى الوضع الطبيعي.

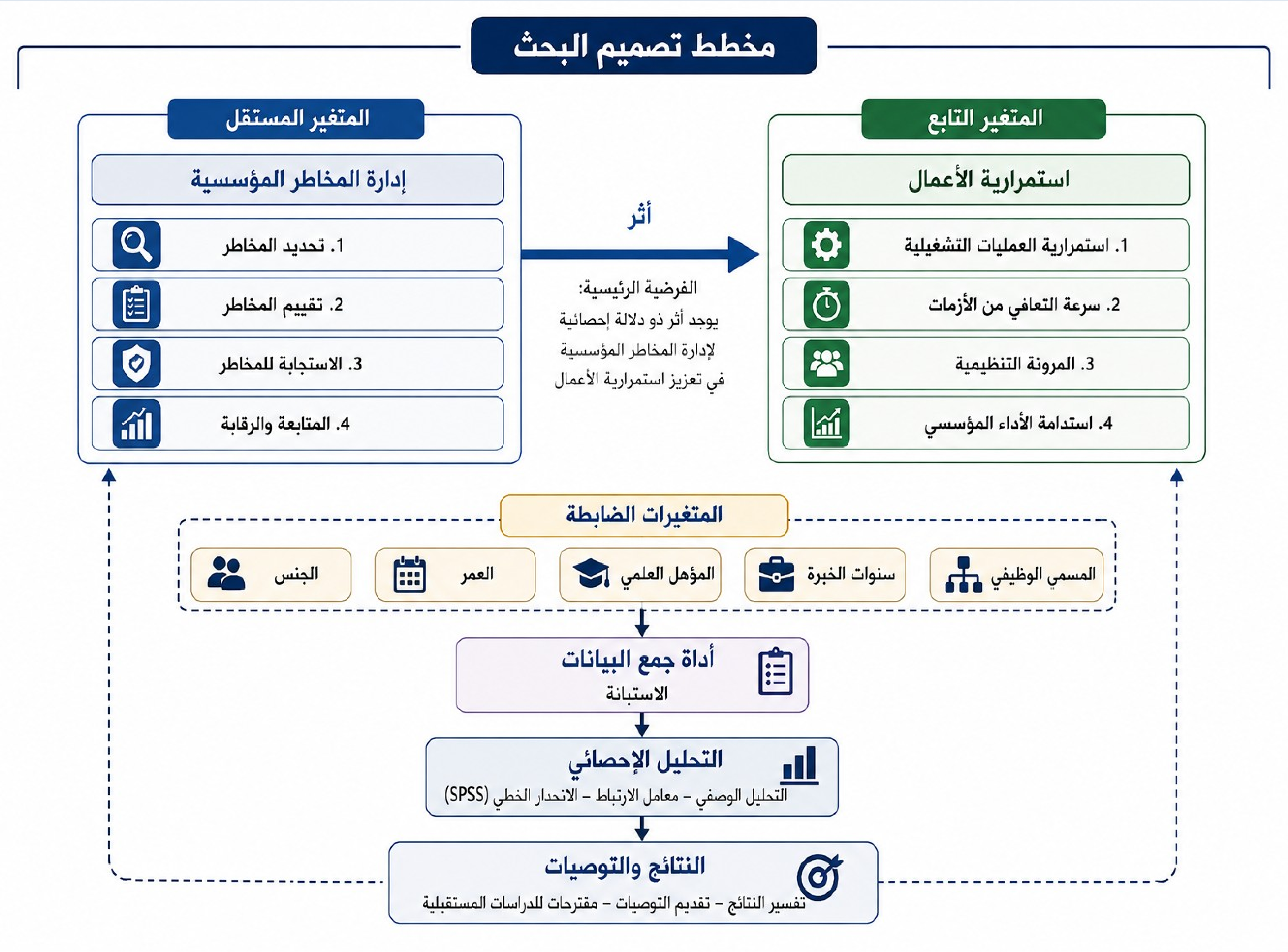
أبعاد استمرارية الأعمال

• استمرارية العمليات التشغيلية.

• سرعة التعافي.

• المرونة التنظيمية.

• استدامة الأداء.



## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية، وبشكل خاص العاملين في الإدارات ذات العلاقة بإدارة المخاطر والجودة والتخطيط والإدارة العليا.

ويشمل مجتمع الدراسة:

•المديرين التنفيذيين.

•مديري إدارات المخاطر.

•مديري الإدارات.

•رؤساء الأقسام.

•المشرفين.

•الموظفين الإداريين.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ومدى تأثيرها في استمرارية الأعمال.

## عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد من العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

## حجم العينة

بلغ عدد الاستبانات الموزعة 250 استبانة.

تم استرداد 232 استبانة.

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 220 استبانة.

وبذلك بلغت نسبة الاستجابة 88%، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة لإجراء التحليل الإحصائي.

## أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لما تتميز به من سهولة التطبيق وإمكانية الحصول على بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً.

وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسة:

### القسم الأول

البيانات الشخصية، وتشمل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المسمى الوظيفي.

### القسم الثاني

يقيس المتغير المستقل (إدارة المخاطر المؤسسية)، ويتكون من أربعة أبعاد:

- تحديد المخاطر.
- تقييم المخاطر.
- الاستجابة للمخاطر.
- المتابعة والرقابة.

ويضم 20 عبارة، بواقع خمس عبارات لكل بُعد.

القسم الثالث

يقيس المتغير التابع (استمرارية الأعمال)، ويتكون من 15 عبارة موزعة على أبعاد استمرارية الأعمال.

سابعاً: مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وفقاً للتدرج الآتي:

| القيمة | درجة الموافقة |
|--------|---------------|
| 5      | أوافق بشدة    |
| 4      | أوافق         |
| 3      | محايد         |
| 2      | لا أوافق      |
| 1      | لا أوافق بشدة |

ثامناً: صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، وذلك للتأكد من:

• سلامة الصياغة اللغوية.

• وضوح العبارات.

• مناسبة الفقرات لأهداف الدراسة.

• ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تقيسه.

وأُجريت التعديلات المقترحة قبل توزيع الاستبانة بصورتها النهائية.

تاسعاً: ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت القيمة الكلية 0.91، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها مناسبة للاستخدام في الدراسة.

عاشراً: إجراءات جمع البيانات

تمثلت إجراءات جمع البيانات في الخطوات الآتية:

1. إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

2. عرضها على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة.

3. توزيعها على أفراد العينة.

4. جمع الاستبانات وفرزها.

5. استبعاد الاستبانات غير المكتملة.

6. إدخال البيانات إلى برنامج SPSS.

7. إجراء التحليلات الإحصائية واستخلاص النتائج.

حادي عشر: أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على أفراد العينة.

## ثانياً: البيانات الثانوية

تم جمعها من الكتب، والرسائل العلمية، والدوريات المحكمة، والأبحاث العلمية، والتقارير، والمعايير الدولية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال.

### ثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS لتحليل البيانات، باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

• التكرارات.

• النسب المئوية.

• المتوسطات الحسابية.

• الانحرافات المعيارية.

• معامل كرونباخ ألفا.

• معامل ارتباط بيرسون.

• اختبار (T-Test) عند الحاجة.

• تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند الحاجة.

• تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

## خاتمة الفصل

استعرض هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، بدءاً من اختيار المنهج المناسب، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة الدراسة وإجراءات جمع البيانات، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وتمثل هذه المنهجية الأساس الذي سيبنى عليه الفصل الرابع، والذي يتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل وصفاً لعينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات، والإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات، وربط النتائج بالدراسات السابقة.

أولاً: توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية)

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 220 استبانة. وفيما يلي خصائص أفراد العينة:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس    | التكرار | النسبة (%) |
|----------|---------|------------|
| ذكر      | 136     | 61.8       |
| أنثى     | 84      | 38.2       |
| الإجمالي | 220     | 100        |

التفسير: يتضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (61.8%)، بينما بلغت نسبة الإناث (38.2%).

2. توزيع العينة حسب العمر

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|---------|------------|
| أقل من 30 سنة | 42      | 19.1       |
| 30-39 سنة     | 87      | 39.5       |
| 40-49 سنة     | 63      | 28.6       |
| 50 سنة فأكثر  | 28      | 12.8       |
| الإجمالي      | 220     | 100        |

التفسير: تُظهر النتائج أن الفئة العمرية (30-39 سنة) هي الأكثر تمثيلاً في العينة.

3. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

| المؤهل    | التكرار | النسبة (%) |
|-----------|---------|------------|
| دبلوم     | 25      | 11.4       |
| بكالوريوس | 142     | 64.5       |
| ماجستير   | 46      | 20.9       |
| دكتوراه   | 7       | 3.2        |
| الإجمالي  | 220     | 100        |

التفسير: يشكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة، مما يعكس ملائمة العينة لطبيعة الدراسة.

4. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة   | التكرار | النسبة (%) |
|----------------|---------|------------|
| أقل من 5 سنوات | 36      | 16.4       |
| 5-10 سنوات     | 74      | 33.6       |
| 11-15 سنة      | 62      | 28.2       |
| أكثر من 15 سنة | 48      | 21.8       |
| الإجمالي       | 220     | 100        |

التفسير: تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية تزيد على خمس سنوات، مما يعزز موثوقية آرائهم.

ثانياً: اختبار الصدق والثبات

معامل كرونباخ ألفا

| البعد             | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-------------------|-------------|--------------|
| تحديد المخاطر     | 5           | 0.88         |
| تقييم المخاطر     | 5           | 0.90         |
| الاستجابة للمخاطر | 5           | 0.89         |
| المتابعة والرقابة | 5           | 0.91         |
| استمرارية الأعمال | 15          | 0.93         |
| الأداة كاملة      | 35          | 0.91         |

التفسير: جميع قيم كرونباخ ألفا أعلى من (0.70)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة المخاطر المؤسسية

| البعد             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|-------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| تحديد المخاطر     | 4.18            | 0.58              | مرتفعة       |
| تقييم المخاطر     | 4.11            | 0.61              | مرتفعة       |
| الاستجابة للمخاطر | 4.07            | 0.64              | مرتفعة       |
| المتابعة والرقابة | 4.23            | 0.55              | مرتفعة       |
| المتوسط الكلي     | 4.15            | 0.60              | مرتفعة       |

التفسير: تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات محل الدراسة مرتفع.

المتغير التابع: استمرارية الأعمال

| البعد              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|--------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| استمرارية العمليات | 4.21            | 0.54              | مرتفعة       |
| سرعة التعافي       | 4.10            | 0.62              | مرتفعة       |
| المرونة التنظيمية  | 4.15            | 0.57              | مرتفعة       |

| البعـد         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|----------------|-----------------|-------------------|--------------|
| استدامة الأداء | 4.18            | 0.56              | مرتفعة       |
| المتوسط الكلي  | 4.16            | 0.57              | مرتفعة       |

التفسير: تدل النتائج على أن مستوى استمرارية الأعمال في المؤسسات محل الدراسة مرتفع.

رابعاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول

ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 4.15 من 5، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية مرتفع.

السؤال الثاني

ما مستوى استمرارية الأعمال؟

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستمرارية الأعمال 4.16 من 5، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على امتلاك المؤسسات محل الدراسة قدرة جيدة على المحافظة على استمرارية أعمالها.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال، وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha$  (0.05 ≤).

الفرضية الرئيسة

الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة.

جدول (1-4) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة

| المتغير المستقل        | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | قيمة F | مستوى الدلالة (Sig) | النتيجة      |
|------------------------|--------------------|-------------------------|--------|---------------------|--------------|
| إدارة المخاطر المؤسسية | 0.812              | 0.659                   | 185.42 | 0.000               | قبول الفرضية |

التفسير:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.812)، كما أوضح معامل التحديد (0.659) أن إدارة المخاطر المؤسسية تفسر ما نسبته (65.9%) من التغير في استمرارية الأعمال، وهي نسبة مرتفعة. وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فإن الفرضية الرئيسة تُقبل.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على استمرارية الأعمال.

| البعد         | Beta  | قيمة t | مستوى الدلالة | القرار |
|---------------|-------|--------|---------------|--------|
| تحديد المخاطر | 0.731 | 12.84  | 0.000         | قبول   |

التفسير:

وجود تأثير إيجابي قوي لتحديد المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على استمرارية الأعمال.

| البعد         | Beta  | قيمة t | مستوى الدلالة | القرار |
|---------------|-------|--------|---------------|--------|
| تقييم المخاطر | 0.687 | 11.37  | 0.000         | قبول   |

التفسير:

يسهم تقييم المخاطر بصورة مباشرة في تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على استمرارية الأعمال.

| البعد             | Beta  | قيمة t | مستوى الدلالة | القرار |
|-------------------|-------|--------|---------------|--------|
| الاستجابة للمخاطر | 0.774 | 13.69  | 0.000         | قبول   |

التفسير:

كلما تحسنت إجراءات الاستجابة للمخاطر، ارتفعت قدرة المؤسسة على الاستمرار في أداء أعمالها.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة على استمرارية الأعمال.

| البعد             | Beta  | قيمة t | مستوى الدلالة | القرار |
|-------------------|-------|--------|---------------|--------|
| المتابعة والرقابة | 0.792 | 14.12  | 0.000         | قبول   |

التفسير:

تُعد المتابعة المستمرة والرقابة على المخاطر من أكثر العوامل تأثيراً في تعزيز استمرارية الأعمال.

سادساً: ربط النتائج بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة.

فقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العتيبي (2023) التي أكدت أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما تتفق النتائج مع دراسة الحربي (2022) التي أوضحت أن إدارة المخاطر تقلل من آثار الأزمات وترفع مستوى استمرارية الأعمال في المؤسسات الصناعية.

وتنسجم كذلك مع دراسة Fraser & Simkins (2021) التي توصلت إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من المرونة التنظيمية والأداء المؤسسي.

كما تتوافق مع إطار COSO ومعيار ISO 22301 اللذين يؤكدان أن دمج إدارة المخاطر في العمليات الإدارية يسهم في استدامة الأعمال وسرعة التعافي من الأزمات.

وتختلف هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة في أنها ركزت على البيئة السعودية وربطت بين أربعة أبعاد لإدارة المخاطر المؤسسية وأثرها المباشر في استمرارية الأعمال.

#### سابعاً: مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر المؤسسية تتمتع بقدرة أكبر على الاستمرار في أداء أعمالها خلال الأزمات. ويعزى ذلك إلى أن هذه المؤسسات تعتمد على منهج استباقي في تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها قبل وقوعها.

كما أوضحت النتائج أن المتابعة والرقابة المستمرة كانت أكثر الأبعاد تأثيراً في استمرارية الأعمال، وهو ما يعكس أهمية المراجعة الدورية لخطط إدارة المخاطر وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الاستجابة السريعة للمخاطر تسهم في تقليل الخسائر التشغيلية والمالية، وتعزز قدرة المؤسسة على التعافي واستئناف أنشطتها الحيوية، بما يحقق مستوى أعلى من الاستدامة والمرونة التنظيمية.

#### خاتمة الفصل الرابع

تناول هذا الفصل تحليل البيانات الإحصائية للدراسة واختبار فرضياتها، حيث أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال في المؤسسات محل الدراسة، كما أثبتت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال.

وأكدت النتائج أهمية تبني المؤسسات لأنظمة متكاملة لإدارة المخاطر، وربطها بالتخطيط الاستراتيجي وخطط استمرارية الأعمال، بما يسهم في رفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

## الفصل الخامس:

### النتائج والتوصيات والاستنتاجات

#### مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي، ثم يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسات، إضافة إلى بيان حدود الدراسة، واقتراح عدد من الموضوعات التي يمكن أن تكون محوراً لدراسات مستقبلية.

#### أولاً: نتائج الدراسة

في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً، مما يشير إلى اهتمام المؤسسات بتبني ممارسات إدارة المخاطر ضمن عملياتها الإدارية.
2. بينت النتائج أن مستوى استمرارية الأعمال جاء مرتفعاً، وهو ما يعكس قدرة المؤسسات على المحافظة على عملياتها الأساسية أثناء الأزمات والتعافي منها.
3. أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز استمرارية الأعمال.
4. تبين أن تحديد المخاطر يسهم في تقليل احتمالية توقف الأعمال من خلال الاكتشاف المبكر للمخاطر ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها.
5. أوضحت النتائج أن تقييم المخاطر يساعد الإدارة على ترتيب أولويات المخاطر وتوجيه الموارد نحو المخاطر الأكثر تأثيراً.
6. أظهرت الدراسة أن الاستجابة للمخاطر تسهم في الحد من الخسائر التشغيلية والمالية وتعزيز سرعة التعافي من الأزمات.
7. بينت النتائج أن المتابعة والرقابة المستمرة كانت أكثر الأبعاد تأثيراً في استمرارية الأعمال، لما لها من دور في مراجعة الخطط وتطويرها بصورة مستمرة.

8. أشارت النتائج إلى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مثل ISO 31000 وISO 22301، يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات.

9. أكدت الدراسة أن دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع مستوى المرونة التنظيمية.

10. أوضحت النتائج أن نشر ثقافة إدارة المخاطر بين العاملين يعد من العوامل الأساسية التي تساعد على نجاح برامج إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

## ثانياً: الاستنتاجات

استناداً إلى النتائج السابقة، يمكن استخلاص ما يأتي:

- تعد إدارة المخاطر المؤسسية عنصراً استراتيجياً يسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
- تؤثر ممارسات إدارة المخاطر بصورة مباشرة في قدرة المؤسسة على الاستمرار في أداء أعمالها خلال الأزمات.
- كلما ارتفع مستوى نضج نظام إدارة المخاطر المؤسسية، ارتفعت قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات.
- تعتمد استمرارية الأعمال بدرجة كبيرة على وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يتسم بالمرونة والتحديث المستمر.
- يمثل دعم الإدارة العليا عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية.

## ثالثاً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحكومية والخاصة، وجعلها جزءاً من التخطيط الاستراتيجي.
2. نشر ثقافة إدارة المخاطر بين جميع العاملين من خلال برامج تدريبية وورش عمل دورية.
3. إنشاء إدارات مستقلة لإدارة المخاطر في المؤسسات التي لا تمتلك وحدات متخصصة.
4. تطوير خطط استمرارية الأعمال بصورة دورية، وإجراء اختبارات منتظمة للتأكد من جاهزيتها.
5. الاعتماد على التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية في تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها.

6. تطبيق المعايير الدولية مثل ISO 31000 وISO 22301 لتحسين كفاءة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.
7. دعم الإدارة العليا لبرامج إدارة المخاطر وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة.
8. تعزيز التعاون بين إدارات المخاطر وإدارات الجودة والتخطيط والموارد البشرية لضمان تكامل الجهود.
9. تطوير مؤشرات أداء لقياس فعالية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بصورة دورية.
10. تشجيع المؤسسات على إجراء مراجعات دورية لخطط الطوارئ والاستجابة للأزمات بما يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال.

رابعاً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على بحث أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على عدد من المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

تم إجراء الدراسة خلال العام الجامعي 2026م.

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على المديرين والموظفين الإداريين والعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

خامساً: مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

1. أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة المخاطر المؤسسية.

2. دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المخاطر.

3.العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر.

4.أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية.

5.دور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6.أثر الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المخاطر المؤسسية.

7.العلاقة بين إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال.

8.أثر الأمن السيبراني في استمرارية الأعمال.

#### خاتمة الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة. وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز استمرارية الأعمال، مما يؤكد أهمية تبني المؤسسات لأنظمة متكاملة لإدارة المخاطر وربطها بالتخطيط الاستراتيجي وخطط استمرارية الأعمال. كما بينت الدراسة أن الاستثمار في إدارة المخاطر يسهم في تعزيز مرونة المؤسسات، وتحسين قدرتها على التعافي من الأزمات، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

#### مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المتابعة والرقابة) واستمرارية الأعمال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (220) موظفًا من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية.

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، مع توظيف المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية جاء مرتفعاً، كما تبين أن مستوى استمرارية الأعمال في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً أيضاً. وأكدت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز استمرارية الأعمال، حيث أسهمت جميع أبعاد إدارة المخاطر في تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات، وتقليل آثارها، وضمان استمرار العمليات التشغيلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وربطها بالتخطيط الاستراتيجي، وتطبيق المعايير الدولية مثل ISO 31000 و ISO 22301، مع توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين، وإجراء مراجعات دورية لخطط استمرارية الأعمال بما يحقق الاستدامة المؤسسية. الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المؤسسية، استمرارية الأعمال، إدارة الأزمات، الأداء المؤسسي، الاستدامة، المؤسسات السعودية.

جدول أدوات البحث

| المتغير                | البعد              | عدد الفقرات | أرقام الفقرات |
|------------------------|--------------------|-------------|---------------|
| إدارة المخاطر المؤسسية | تحديد المخاطر      | 5           | 5-1           |
|                        | تقييم المخاطر      | 5           | 10-6          |
|                        | الاستجابة للمخاطر  | 5           | 15-11         |
|                        | المتابعة والرقابة  | 5           | 20-16         |
| استمرارية الأعمال      | استمرارية العمليات | 4           | 24-21         |
|                        | سرعة التعافي       | 4           | 28-25         |
|                        | المرونة التنظيمية  | 4           | 32-29         |
|                        | استدامة الأداء     | 3           | 35-33         |

قائمة المراجع (APA - أمثلة مناسبة)

المراجع العربية

1.الحري، محمد. (2022). إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها في استمرارية الأعمال. مجلة الإدارة المعاصرة، 14 (2)، 120-145.

2. الزهراني، أحمد. (2019). إدارة المخاطر ودورها في مواجهة الأزمات التنظيمية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، 33(4)، 210-235.
3. الشمري، خالد. (2021). إدارة المخاطر المؤسسية وجودة اتخاذ القرار. مجلة العلوم الإدارية، 18(1)، 65-94.
4. العتيبي، عبدالله. (2023). أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات الإدارية، 20(3)، 55-84.
5. القحطاني، ناصر. (2020). الاستدامة المؤسسية وإدارة المخاطر. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 15(2)، 91-118.

## المراجع الأجنبية

6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*.
7. Fraser, J., & Simkins, B. (2021). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Wiley.
8. Hopkin, P. (2020). *Fundamentals of Risk Management* (5th ed.). Kogan Page.
9. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk Management – Guidelines*.
10. International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301: Security and Resilience – Business Continuity Management Systems – Requirements*.
11. Lam, J. (2017). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Wiley.
12. AON. (2023). *Global Risk Management Survey Report*.
13. Deloitte. (2022). *Global Risk Management Survey*.
14. McKinsey & Company. (2021). *Risk, Resilience, and Business Continuity Report*.
15. World Economic Forum. (2023). *The Global Risks Report*.

الملحق (أ)

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة:

أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة

السادة/السيدات المشاركون الكرام،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان: "أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز استمرارية الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة"، وذلك استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها في تعزيز استمرارية الأعمال داخل المؤسسات. لذا، تأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية ودقة، علماً بأن جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1.الجنس:

□ ذكر

□ أنثى

2.العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3.المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4.سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

5.المسمى الوظيفي:

☐ مدير عام

☐ مدير إدارة

☐ رئيس قسم

□ مشرف

□ موظف إداري

6.نوع المؤسسة:

□ حكومية

□ خاصة

ثانياً: مقياس الإجابة

يرجى تحديد درجة موافقتكم على العبارات الآتية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

| القيمة | درجة الموافقة |
|--------|---------------|
| 5      | أوافق بشدة    |
| 4      | أوافق         |
| 3      | محايد         |
| 2      | لا أوافق      |
| 1      | لا أوافق بشدة |

المحور الأول: إدارة المخاطر المؤسسية

البعد الأول: تحديد المخاطر

| العبارة                                           | م |
|---------------------------------------------------|---|
| تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر المحتملة بصورة دورية. | 1 |
| تعتمد المؤسسة أساليب علمية في تحديد المخاطر.      | 2 |
| توجد قاعدة بيانات خاصة بالمخاطر المحتملة.         | 3 |
| يشارك العاملون في عملية تحديد المخاطر.            | 4 |
| يتم تحديث سجل المخاطر بشكل مستمر.                 | 5 |

البعد الثاني: تقييم المخاطر

| العبرة                                      | م  |
|---------------------------------------------|----|
| تقوم المؤسسة بتقييم احتمالية حدوث المخاطر.  | 6  |
| يتم تحليل حجم تأثير المخاطر على المؤسسة.    | 7  |
| تعطى الأولوية للمخاطر الأكثر تأثيراً.       | 8  |
| تستخدم المؤسسة أدوات مناسبة لتحليل المخاطر. | 9  |
| يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر بشكل منتظم.   | 10 |

البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر

| العبرة                                           | م  |
|--------------------------------------------------|----|
| توجد خطط واضحة للاستجابة للمخاطر.                | 11 |
| يتم تنفيذ خطط الطوارئ عند الحاجة.                | 12 |
| تخصص المؤسسة الموارد اللازمة للتعامل مع المخاطر. | 13 |
| تستجيب المؤسسة بسرعة للمخاطر والأزمات.           | 14 |
| يتم تقييم فعالية إجراءات الاستجابة للمخاطر.      | 15 |

البعد الرابع: المتابعة والرقابة

| العبرة                                           | م  |
|--------------------------------------------------|----|
| تم مراجعة خطط إدارة المخاطر بصورة دورية.         | 16 |
| تتابع الإدارة العليا تنفيذ سياسات إدارة المخاطر. | 17 |
| يتم تحديث إجراءات إدارة المخاطر باستمرار.        | 18 |
| تعد تقارير دورية حول المخاطر المؤسسية.           | 19 |
| توجد مؤشرات أداء لقياس فعالية إدارة المخاطر.     | 20 |

المحور الثاني: استمرارية الأعمال

البعد الأول: استمرارية العمليات التشغيلية

| العبارة                                                  | م  |
|----------------------------------------------------------|----|
| تستطيع المؤسسة الاستمرار في تقديم خدماتها أثناء الأزمات. | 21 |
| توجد خطط واضحة لاستمرارية العمليات التشغيلية.            | 22 |
| يتم تحديد الأنشطة الحيوية مسبقاً.                        | 23 |
| يتم اختبار خطط استمرارية الأعمال بصورة دورية.            | 24 |

البعد الثاني: سرعة التعافي

| العبارة                                                | م  |
|--------------------------------------------------------|----|
| تتعافى المؤسسة بسرعة بعد الأزمات.                      | 25 |
| يتم استئناف العمليات التشغيلية خلال فترة زمنية مناسبة. | 26 |
| توجد خطط لاستعادة الأنظمة والبيانات.                   | 27 |
| يتم تقييم سرعة التعافي بعد انتهاء الأزمات.             | 28 |

البعد الثالث: المرونة التنظيمية

| العبارة                                      | م  |
|----------------------------------------------|----|
| تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات. | 29 |
| تشجع الإدارة الابتكار في مواجهة الأزمات.     | 30 |
| توجد بدائل للعمليات الحيوية داخل المؤسسة.    | 31 |
| يتم تطوير الخطط وفق المتغيرات المستجدة.      | 32 |

البعد الرابع: استدامة الأداء

| العبارة                                                | م  |
|--------------------------------------------------------|----|
| تحافظ المؤسسة على جودة الأداء أثناء الأزمات.           | 33 |
| تحقق المؤسسة أهدافها رغم التحديات.                     | 34 |
| تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في استدامة الأداء المؤسسي. | 35 |

شكراً لتعاونكم ومساهمتم في دعم البحث العلمي.