



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مخاطر

أثر إدارة مخاطر العامل البشري على الحد من الهجمات السيبرانية: دراسة  
ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

وليد نبيل القباني

2021201871

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 3  | مقدمة .....                        |
| 6  | أهمية الدراسة .....                |
| 8  | اهداف الدراسة .....                |
| 9  | تساؤلات الدراسة .....              |
| 9  | فروض الدراسة: .....                |
| 10 | نموذج الدراسة: .....               |
| 11 | دراسات سابقة .....                 |
| 22 | الفجوة البحثية .....               |
| 24 | المنطلقات النظرية للدراسة .....    |
| 26 | المنهجية وطرق البحث: .....         |
| 27 | مصادر جمع البيانات .....           |
| 27 | أدوات الدراسة: .....               |
| 28 | الأساليب الإحصائية المستخدمة ..... |
| 28 | أداة الدراسة .....                 |
| 29 | حدود الدراسة: .....                |
| 30 | المراجع .....                      |

## مقدمة

تُعد إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا يلعب دورًا حيويًا في نجاح المؤسسات الحديثة، إذ تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية. تتضمن إدارة المخاطر تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها، مما يُساعد على تقليل الآثار السلبية التي قد تؤثر على الأداء العام للمؤسسة. (سلمونة، 2024)

تبدأ عملية إدارة المخاطر بتحديد أنواع المخاطر المختلفة التي قد تواجهها المؤسسة، سواءً كانت مالية أو تشغيلية أو استراتيجية أو حتى بيئية. ومن خلال هذه العملية، يُمكن للمؤسسات توقع التحديات المحتملة ووضع استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثارها. على سبيل المثال، قد تشمل المخاطر المالية تقلبات السوق أو تغيرات أسعار المواد الخام، بينما قد تشمل المخاطر التشغيلية مشاكل سلسلة التوريد أو عدم الكفاءة التشغيلية. (العنبرية، 2023)

بعد تحديد المخاطر، تأتي المرحلة التالية وهي تقييمها. يتطلب ذلك تحليل مدى تأثير كل خطر على المؤسسة واحتمالية حدوثه. يُساعد هذا التحليل على تخصيص الموارد بفعالية أكبر، حيث يُمكن للمؤسسات التركيز على المخاطر الأكثر تأثيرًا واحتمالية، مما يُعزز فعالية استراتيجيات التخفيف من آثارها. تتطلب إدارة المخاطر أيضًا توعية الموظفين وتثقيفهم، إذ يلعب كل فرد داخل المؤسسة دورًا في تحديد المخاطر والاستجابة لها على النحو المناسب. ومن خلال بناء ثقافة مؤسسية تُعزز أهمية إدارة المخاطر، يُمكن للمؤسسات المساهمة في تعزيز المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والضغوط الخارجية. (القحطاني، 2023)

إدارة المخاطر ليست مجرد عملية روتينية، بل هي عنصر أساسي لاستدامة الأعمال ونجاحها في بيئة عمل معقدة ومتغيرة باستمرار. ومن خلال استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، لا تستطيع المؤسسات حماية نفسها من التهديدات فحسب، بل أيضًا اغتنام فرص جديدة للنمو والتوسع. (المري، 2020)

يُعدّ العامل البشري أحد أهم العناصر في أي مؤسسة، إذ يلعب دورًا حيويًا في تشكيل نجاحها وفعاليتها. فالموظفون ليسوا مجرد أدوات تشغيلية، بل هم المحرك الرئيسي الذي يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويتجلى تأثير العامل البشري في جوانب عديدة، منها الإبداع والتفاعل والتكيف مع التغيير، مما يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة. (باقر، 2020)

ومن الجوانب الأساسية لتأثير العامل البشري القدرة على الإبداع والابتكار. فالأفراد ذوو المهارات والخلفيات الثقافية المتنوعة قادرون على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات. وهذا التنوع في التفكير يُعزز قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المتغيرة، ويُساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تُلبّي احتياجات العملاء بشكل أفضل. لذلك، يُصبح الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار أمرًا أساسيًا لضمان استمرار النجاح. (الحسني، 2022)

علاوة على ذلك، يلعب التفاعل الشخصي داخل مكان العمل دورًا محوريًا في تعزيز التواصل والتعاون. فعندما يتمتع الموظفون ببيئة عمل تُشجع على المشاركة الفعالة وتبادل الأفكار، يُسهم ذلك في بناء علاقات قوية تُعزز روح الفريق. تساعد هذه الروح التعاونية على تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء، حيث يعمل الأفراد معًا لتحقيق أهداف مشتركة. كما يعكس تعزيز العلاقات الإنسانية في العمل التزام المؤسسة برفاهية موظفيها، مما يؤثر إيجابًا على الإنتاجية والرضا الوظيفي. (الرواشدة، 2022)

تُعد القدرة على التكيف مع التغيير عاملاً بشرياً مهماً أيضاً. ففي عالم سريع التغير، تحتاج المؤسسات إلى أفراد قادرين على مواجهة التحديات الجديدة والتكيف مع الظروف المتغيرة. فالموظفون الذين يتمتعون بالمرونة العقلية والقدرة على التعلم السريع قادرون على الاستجابة بفعالية للابتكارات التكنولوجية وتقلبات الأسواق. ولا يقتصر هذا التكيف على الحفاظ على استقرار المؤسسة فحسب، بل يعزز أيضاً قدرتها على استكشاف فرص جديدة. (أبو نصر، 2020)

لا يمكن الاستهانة بأهمية العامل البشري في تحقيق النجاح المؤسسي. فالاستثمار في تطوير مهارات موظفيهم وتعزيز بيئة عمل إيجابية يساهم في تحسين الأداء العام والابتكار. لذلك، يُعد فهم وتقدير قيمة العامل البشري خطوة أساسية نحو بناء مؤسسات قوية ومستدامة قادرة على مواجهة تحديات المستقبل بثقة. (الشوكة، 2020)

تُعد الهجمات الإلكترونية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والأفراد في العصر الرقمي الحديث، مع تزايد تهديدات الأمن الإلكتروني بوتيرة متسارعة. تعتمد هذه الهجمات على استغلال ثغرات الأنظمة والشبكات، مما يُعرض البيانات الحساسة للخطر، ويُلحق الضرر بسمعة الشركات وعملياتها التشغيلية. يُعدّ الفهم العميق لطبيعة هذه الهجمات وأبعادها أمراً بالغ الأهمية لحماية المعلومات والموارد الحيوية. (عوض، 2022)

تتراوح الهجمات الإلكترونية بين البرمجيات الخبيثة، وهجمات رفض الخدمة، والاحتيال الإلكتروني، ولكل منها تأثيرها الفريد على الأفراد والمؤسسات. على سبيل المثال، يُمكن للبرمجيات الخبيثة تسريب بيانات حساسة، بينما يُمكن لهجمات رفض الخدمة تعطيل الخدمات الإلكترونية والتأثير على قدرة

المؤسسة على العمل بسلاسة. تزداد هذه التهديدات تعقيداً مع تطور التكنولوجيا، حيث يستخدم المهاجمون تقنيات متقدمة لتجاوز أنظمة الأمن التقليدية. (الرواشدة، 2022)

تتنوع الدوافع وراء الهجمات الإلكترونية، ويمكن أن تكون اقتصادية، أو سياسية، أو حتى شخصية. يسعى بعض المهاجمين إلى تحقيق مكاسب مالية من خلال سرقة البيانات أو ابتزاز المؤسسات، بينما قد يسعى آخرون إلى إحداث تأثير سياسي أو اجتماعي. لذا، أصبح من الضروري للمؤسسات وضع استراتيجيات شاملة لمواجهة هذه التهديدات وفهم طبيعة المخاطر التي قد تواجهها. (المقدشي، 2019)

تُعدّ التدابير الوقائية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الأمن السيبراني. ويتطلب ذلك استخدام تقنيات متقدمة مثل التشفير وجدران الحماية وأنظمة كشف التسلل، بالإضافة إلى توعية الموظفين بأهمية الأمن السيبراني. فبينما يُعدّ البشر ثروة قيّمة، إلا أنهم قد يُشكّلون أيضاً نقطة ضعف إذا لم يتلقوا التدريب المناسب للتعرف على التهديدات والتصدي لها. (العمرى، 2022)

تُمثّل الهجمات السيبرانية تحدياً مستمراً يتطلب تضافر جهود جميع الجهات المعنية، بما في ذلك الحكومات والمؤسسات والأفراد. ويُعدّ التوعية بأهمية الأمن السيبراني ووضع استراتيجيات فعّالة لمواجهة هذه التهديدات خطوة أساسية نحو حماية المعلومات والموارد الحيوية في عالمٍ متزايد الترابط. (الصمادي، 2023)

## أهمية الدراسة

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

## الأهمية النظرية

- ✓ تتناول الدراسة موضوعًا مترابطًا يجمع بين مفاهيم إدارة المخاطر والسلوك البشري والأمن السيبراني. يُعدّ هذا التكامل نادرًا نسبيًا في الأدبيات الأكاديمية العربية، التي غالبًا ما تُركّز على الجوانب التقنية دون تناول كافٍ للبعد الإنساني للتهديدات السيبرانية.
- ✓ تُسهم الدراسة في تطوير إطار نظري جديد لفهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات كعناصر فاعلة في منظومة التهديدات. ويتحقق ذلك من خلال تحليل العوامل المؤدية إلى الأخطاء الأمنية (مثل نقص الوعي أو الإهمال أو الجهل باللوائح الأمنية)، واقتراح آليات لإدارة هذا النوع من المخاطر ضمن منظومة أمن الشركات.
- ✓ تُساعد الدراسة على سد فجوة معرفية تتعلق بغياب التكامل الواضح بين الأدبيات التي تتناول إدارة المخاطر كوظيفة إدارية ونظريات السلوك التنظيمي التي تُفسر سلوك الأفراد في مكان العمل، لا سيما فيما يتعلق بمواجهة التهديدات السيبرانية الحديثة.
- ✓ يفتح هذا البحث المجال أمام باحثين آخرين لتطوير أدوات قياس كمية ونوعية لتقييم وعي الأفراد بالمخاطر السيبرانية والتزامهم بالإجراءات الوقائية، وربط ذلك بالنتائج الأمنية كعدد الحوادث أو معدل التفاعل مع رسائل التصيد الاحتيالي، مما يعزز الأساس العلمي في هذا المجال.
- ✓ يُثري البحث المكتبة العربية بإضافة نظرية جديدة باللغة العربية في مجال معاصر وحساس للغاية، مما يُسهم في رفع الوعي البحثي والتطبيقي للأمن السيبراني من منظور إنساني في السياق العربي.

#### الأهمية العملية

- ✓ تُبرز الدراسة الدور المحوري للعامل البشري كأحد أكثر نقاط الضعف شيوعاً في أنظمة الأمن السيبراني. وتُشير التقارير إلى أن نسبة كبيرة من الهجمات الناجحة تُنفذ باستغلال السلوك البشري الخاطئ، مما يجعل معالجة هذه المخاطر ضرورةً تنظيميةً وليست خياراً.
- ✓ تُقدم الدراسة خارطة طريق عملية للمؤسسات لتحديد السلوكيات البشرية المحفوفة بالمخاطر (مثل ضعف الوعي الأمني، والاستجابة المتهورة لرسائل التصيد الاحتيالي، ومشاركة كلمات المرور)، وتقترح تدخلات إدارية مثل التدريب والتوعية وسياسات الرقابة التي من شأنها الحد من احتمالية التعرض للاختراقات.
- ✓ تُساعد الدراسة في توجيه صانعي القرار نحو تبني سياسات أمن سيبراني أكثر شمولاً تتجاوز الأدوات التقنية، لتشمل أيضاً إدارة رأس المال البشري، ووضع برامج توعية دورية، وتقييم الأداء الفردي في التعامل مع المواقف الأمنية، مما يُعزز جاهزية المؤسسات.
- ✓ تُوفر الدراسة إطار عمل يُمكن تطبيقه في القطاعات الحساسة (مثل المالية والحكومة والتعليم والطاقة)، وهي من أكثر القطاعات استهدافاً للهجمات السيبرانية. يُساهم هذا الإطار في تعزيز أمن المعلومات على المستويين الوطني والمؤسسي.
- ✓ تُساعد الدراسة في تقليل الخسائر المالية والتشغيلية الناتجة عن نقاط الضعف البشرية، سواءً المتعلقة بتعطيل النظام أو تسرب البيانات أو الإضرار بسمعة الشركات، من خلال تقديم توصيات قابلة للتطبيق في بيئات العمل الرقمية الحالية.

## اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى أثر تطبيق إدارة مخاطر العامل البشري بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة إدارة المخاطر، مراقبة إدارة المخاطر) على الحد من الهجمات السيبرانية: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على تحديد وتقييم المخاطر ومدى انعكاسها على الحد من الهجمات السيبرانية.
- ✓ التعرف على معالجة إدارة المخاطر ومدى انعكاسها على الحد من الهجمات السيبرانية.
- ✓ التعرف على مراقبة إدارة المخاطر ومدى انعكاسها على الحد من الهجمات السيبرانية.

### تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر تطبيق إدارة مخاطر العامل البشري بأبعادها مجمعة المتمثلة في ((تحديد وتقييم المخاطر، معالجة إدارة المخاطر، مراقبة إدارة المخاطر) على الحد من الهجمات السيبرانية: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التعرف على تحديد وتقييم المخاطر ومدى انعكاسها على الحد من الهجمات السيبرانية؟
- ✓ ما أثر التعرف على معالجة إدارة المخاطر ومدى انعكاسها على الحد من الهجمات السيبرانية؟
- ✓ ما أثر التعرف على مراقبة إدارة المخاطر ومدى انعكاسها على الحد من الهجمات السيبرانية؟

### 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 الرئيسية الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة مخاطر العامل البشري بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة إدارة المخاطر، مراقبة إدارة المخاطر) على الحد من الهجمات السيبرانية: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تحديد وتقييم المخاطر ومدى انعكاسها على الحد من الهجمات السيبرانية

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل معالجة إدارة المخاطر ومدى انعكاسها على الحد من الهجمات السيبرانية

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة إدارة المخاطر ومدى انعكاسها على الحد من الهجمات السيبرانية

### نموذج الدراسة:

**المتغير المستقل:** إدارة مخاطر العامل البشري بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة إدارة المخاطر، مراقبة إدارة المخاطر)

**المتغير التابع:** الهجمات السيبرانية



## دراسات سابقة

### 1. دراسة حلول (2019) بعنوان:

إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان

للفترة "2014-2016"

تهدف هذه الدراسة المتواضعة إلى تسليط الضوء على الأساليب المختلفة التي تتبعها شركات التأمين لإدارة المخاطر التي تتعرض لها خلال مزاولة أنشطتها، كما تتضمن الإفصاح والشفافية اللازمين بين هذه الشركات وجميع أصحاب المصلحة. تُعد الإدارة السليمة للمخاطر عنصراً أساسياً في قطاع التأمين في هذه المرحلة، نظراً لطبيعة هذا النشاط الذي يعتمد بشكل كبير على أساس من الثقة والشفافية لنمو الشركة واستقرارها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، طرحنا

مجموعة من الأسئلة على المدققين الداخليين في الهيئة، وجمعنا وحللنا مجموعة من الإجابات والمعلومات ذات الصلة بالدراسة الخاصة بالشركة. وخلصت الدراسة إلى عدة نقاط رئيسية، أهمها: - للتأمين أنواع مختلفة، تسعى جميعها إلى تقليل المخاطر التي قد تصيب الأشخاص أو الممتلكات من خلال شركات التأمين التي تدرس وتدير المخاطر المختلفة التي يتعرض لها المؤمن له. - يقوم التأمين على مبدأ تقاسم المخاطر، ويُحسب قسط التأمين بناءً على وظيفة المؤمن له أو مهنته، مما يضمن أن يكون القسط في متناوله. تُعتبر إدارة المخاطر وسيلةً فعالة لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها شركة التأمين. وأهم المخاطر التي تواجه الشركة هو خطر الإفلاس، ومجلس الإدارة هو من يضع أساليب مواجهة المخاطر التي تواجه الشركة.

## 2. دراسة أيوب (2019) بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر السيولة: دراسة ميدانية لمجموعة بنوك "بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائري الخارجي، بنك الخليج الجزائري" ورقلة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التدقيق الداخلي ودوره في إدارة مخاطر السيولة في المؤسسة المالية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائري الخارجي، بنك الخليج الجزائري)، قد استخدم المنهج الوصفي في إجراء الدراسة وقد أعد استبيان خصيصا لهذا الغرض ومن تم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدد (30) فردا بالبنوك السالفة الذكر في فترة امتدت من 02 ماي إلى 20 ماي 2019 م، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية الكافية لأداء مهامه، بالإضافة إلى وجود وعي لدى المدققين الداخليين بأهمية دورهم في إدارة مخاطر السيولة في البنوك وكذا تعاونهم الكبير مع الجهة

المسؤولة عن تحديد المخاطر ويتمثل ذلك في تقديمهم للاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر وكل ما يتعلق بذلك.

### 3. دراسة المري (2020) بعنوان:

أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي مع استخدام ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة، صمم الباحث استبانة للدراسة لتوزيعها على أفراد العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة، والتي تكونت من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، والبالغ عددهم 6462 إداريًا. وكانت العينة المسحوبة عينة عشوائية طبقية مكونة من 363 موظفًا يعملون في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد 270 استبانة صالحة للتحليل. وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. هناك أيضًا تأثير لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) على ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. كما يوجد تأثير لذكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة

في دولة الكويت. تؤثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في الكويت من خلال تفعيل ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. ركزت أبرز التوصيات على ما يلي: ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك من خلال تعيين أفراد محددين للحصول على أي بيانات للعملاء؛ الحفاظ على سمعة البنوك فيما يتعلق بإجراءات الأمن؛ تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل؛ وتقليل دوران الموظفين في البنك. كما توصي الدراسة بضرورة ضمان تحديث شبكة الإنترنت في البنوك التجارية العاملة في الكويت. كما يجب على إدارة البنك التركيز على رفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال التحسين المستمر للأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوى العملاء. يجب تمييز الخدمات المصرفية عن تلك التي تقدمها البنوك المنافسة، ويجب على إدارة البنك ضمان الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

#### 4. دراسة الحسني (2022) بعنوان:

أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والرؤية النظامية، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت المناسب، واغتنام الفرص) على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والسيطرة عليها) في شركات المقاولات العمانية. كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم التنظيمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر لهذه الشركات. تكون مجتمع الدراسة من

(205) شركة تمثل شركات المقاولات العمانية. وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (205) استبانة، واسترجاع (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، من أهمها معامل الانحدار والانحدار الهرمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية. أكدت الدراسة أيضًا دور الدعم التنظيمي في تعزيز أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في الشركات العمانية. وكشفت عن مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي، باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر. كما جاءت أهمية الدعم التنظيمي متوسطة. وفي ضوء النتائج، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها مساعدة إدارة شركات المقاولات العمانية على رفع مستويات التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر والدعم التنظيمي، وتحقيق التوازن بينهما. وأوصت بأن تعمل الشركات العمانية على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيعهم على إعداد السيناريوهات والافتراضات. كما أوصت باستخدام أنظمة متطورة لرصد المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر بالاستراتيجيات البديلة لمواجهة المخاطر، وعدم الاعتماد على خطة محددة. كما أكدت على أهمية إنشاء نظام مكافآت يتناسب مع مساهمات الموظفين، ومعاملتهم بعدالة في توزيع إجراءات العمل، وتوزيع المكافآت بشكل عادل، مما يساهم في خلق رضا والتزام الموظفين وتحسين الأداء.

## 5. دراسة المصري (2019) بعنوان:

إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر عمليات إدارة مخاطر الأعمال المالية والمصرفية (كتعبير عن مخاطر الأعمال) على الميزة التنافسية في بنك صفوة الإسلامي. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة مكونة من (فقرة واحدة) واختبار صدقها وثباتها. يتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة الفروع، وإدارة المخاطر، وإدارة التسويق، بالإضافة إلى العاملين في فروع بنك صفوة الإسلامي. بلغ حجم مجتمع الدراسة 150 مديراً بمستويات إدارية مختلفة، وتم استرداد 143 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 95% من المجيبين الذين يمثلون وحدة التحليل المستهدفة. وتمت المعالجة الإحصائية لاستجابات المدراء باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على جودة الخدمة مع دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة تباين نموذج الانحدار الخطي المتعدد  $F = 40.620$  وقبول فكرة نموذج الانحدار الخطي المتعدد من حيث قيمة تحليل التباين للتحقق من صحة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بينما بلغت القوة التفسيرية للتغير في جودة الخدمات المصرفية  $R^2 = 0.541$ . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على التمايز في التعامل مع العملاء، مع دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، وقيمة تباين نموذج الانحدار الخطي المتعدد  $F =$

25.671 وقبول فكرة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، من حيث قيمة تحليل التباين للتحقق من صحة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بينما بلغت القوة التفسيرية للتغير في جودة الخدمات المصرفية  $R^2 = 0.427$ . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على الابتكار في برامج تقديم الخدمات للعملاء، مع دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وقيمة تباين نموذج الانحدار الخطي المتعدد  $F = 29.225$ ، ويتم قبول فكرة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، من حيث قيمة تحليل التباين للتحقق من صحة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بينما القوة التفسيرية للتغير في جودة الخدمات المصرفية  $R^2 = 0.459$ . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على توقيت تقديم الخدمات، مع دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وقيمة تباين نموذج الانحدار الخطي المتعدد  $F = 32.025$ ، والقوة التفسيرية للتغير في جودة الخدمات المصرفية  $R^2 = 0.459$ . تم قبول نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالاعتماد على تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من صحة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بينما بلغت القوة التفسيرية للتغير في جودة الخدمات المصرفية  $R^2 = 0.481$ . واقترحت الدراسة ضرورة تعميق الوعي المعرفي بعمليات إدارة المخاطر من خلال إعطاء الأولوية لعمليات تقييم المخاطر، ثم خيارات التعامل معها. كما اقترحت الدراسة تعزيز الميزة التنافسية من حيث الحفاظ على توقيت تقديم الخدمة، والاهتمام بأنواع الابتكار في تقديم الخدمات للعملاء (المالية، والمصرفية، والإلكترونية، والخدمية) بهدف بناء جسور التواصل معهم بأساليب ذكية وفعّالة.

## 6. دراسة ملوك (2019) بعنوان:

دور شركات التأمين في إدارة المخاطر الصناعية: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للتأمين

وإعادة التأمين "La CAAR" وكالة غليزان - رقم 414

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية شركات التأمين وإعادة التأمين في إدارة جميع المخاطر، وخاصة المخاطر الصناعية. ويتحقق ذلك من خلال تطوير أنظمة لإدارتها وأساليب التعامل معها ومواجهتها من خلال التأمين أو تحويلها إلى إعادة التأمين. وقد تحقق ذلك من خلال تناول وسائل إدارة المخاطر المختلفة، باعتبارها الوظيفة التي تضمن بقاء واستمرارية شركات التأمين والمؤسسات الأخرى في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة. ولتوضيح ذلك، اعتمدنا على استبيان، حيث وزعنا 60 استمارة على موظفي وكالة LA CAAR للتأمين وإعادة التأمين. وبعد جمع الاستثمارات الصالحة للدراسة، قمنا بتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 20. وخلصنا إلى أن وكالات التأمين وإعادة التأمين تلعب دوراً أساسياً في إدارة المخاطر الصناعية من خلال توفير أساليب وأنظمة لمواجهتها، بهدف ضمان البقاء والاستمرارية.

## 7. دراسة محمد (2020) بعنوان:

إطار عمل لإدارة مخاطر مياه السدود: دراسة حالة النيل الشرقي

تهدف الدراسة إلى بناء إطار عمل لإدارة المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات واضحة للتعامل معها. ويتحقق ذلك من خلال تطوير نظام إلكتروني يساهم في إدخال البيانات وعرضها واستخراج التفاصيل والبيانات التاريخية لمساعدة متخذي القرار من جميع القطاعات (الحكومة والكهرباء والبيئة والمجتمع والجيولوجيا) على اتخاذ قرارات سليمة بناءً على بيانات واضحة ودقيقة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي العلمي لبناء الإطار من خلال تحليل مكوناته باستخدام لغة النمذجة الموحدة (UML) واستخدام لغات تصميم الويب (PHP-HTML-CSS) لبناء النظام وتنفيذه. ومن أهم نتائج الدراسة أن النظام الجديد ساعد في استخراج معلومات دقيقة تساعد في عملية اتخاذ القرار. وقدمت توصيات لاستكمال الإطار وتحسينه ودمجه مع عدد من الوزارات. ولعله في الحكومة الإلكترونية يكون لبنة لبناء أفكار أسمى تساعد السودان على التقدم والتطور.

#### 8. دراسة ونزار (2019) بعنوان:

إدارة المخاطر في البنوك التجارية وفق ESG: حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في

الجزائر - حاسي مسعود

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تبني معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في منح الائتمان وإدارة المخاطر في البنوك. وقد استندت الدراسة إلى استبيان تم توزيعه على الموظفين الرئيسيين في البنوك التجارية العاملة في حاسي مسعود بولاية ورقلة خلال الفترة 2018-2019. وخلصت الدراسة إلى وجود اتجاه نحو تبني معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في الإدارة ومنح الائتمان من خلال بُعد معايير الحوكمة.

وخلصت الدراسة إلى أن البنوك في عينة الدراسة تُركز على إدارة المخاطر من خلال المؤشرات الكمية والتقليدية، في حين أن المؤشرات غير الكمية لا تزال في مراحلها الأولى من التطوير. كما خلصنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وإدارة المخاطر من خلال تأثير بُعد المعايير الاجتماعية على المتغير التابع "إدارة المخاطر" في البنوك قيد الدراسة. كما أشارت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المخاطر، في حين توجد فروق في تبني نموذج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية بين البنوك التجارية قيد الدراسة.

#### 9. دراسة أيوب (2019) بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر السيولة: دراسة ميدانية لمجموعة بنوك "بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائري الخارجي، بنك الخليج الجزائري" ورقلة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التدقيق الداخلي ودوره في إدارة مخاطر السيولة في المؤسسات المالية (بنك الزراعة والتنمية الريفية، البنك الجزائري الخارجي، بنك الجزائر والخليج). وقد استخدم المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، حيث تم إعداد استبيان خصيصاً لهذا الغرض ثم توزيعه على مجتمع الدراسة البالغ (30) فرداً في البنوك المذكورة خلال الفترة الممتدة من 2 مايو إلى 20 مايو 2019. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المدقق الداخلي يتمتع باستقلالية كافية لأداء مهامه، بالإضافة إلى وجود وعي لدى المدققين الداخليين بأهمية دورهم في إدارة مخاطر السيولة في البنوك، وكذلك تعاونهم الكبير مع الجهة

المسؤولة عن تحديد المخاطر، والذي يتمثل في تقديمهم الاستشارات والتوصيات فيما يتعلق بإدارة المخاطر وكل ما يتعلق بها.

#### 10. دراسة جلول (2019) بعنوان:

**إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2014-2016"**

تهدف هذه الدراسة المتواضعة إلى تسليط الضوء على الأساليب المختلفة التي تتبعها شركات التأمين لإدارة المخاطر التي تتعرض لها خلال مزاولة أنشطتها، كما تتضمن الإفصاح والشفافية اللازمين بين هذه الشركات وجميع أصحاب المصلحة. تُعد الإدارة السليمة للمخاطر عنصراً أساسياً في قطاع التأمين في هذه المرحلة، نظراً لطبيعة هذا النشاط الذي يعتمد بشكل كبير على أساس من الثقة والشفافية لنمو الشركة واستقرارها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، طرَحنا مجموعة من الأسئلة على المدققين الداخليين في الهيئة، وجمعنا وحللنا مجموعة من الإجابات والمعلومات ذات الصلة بالدراسة الخاصة بالشركة. وخلصت الدراسة إلى عدة نقاط رئيسية، أهمها: - للتأمين أنواع مختلفة، تسعى جميعها إلى تقليل المخاطر التي قد تصيب الأشخاص أو الممتلكات من خلال شركات التأمين التي تدرس وتدير المخاطر المختلفة التي يتعرض لها المؤمن له. - يقوم التأمين على مبدأ تقاسم المخاطر، ويُحسب قسط التأمين بناءً على وظيفة المؤمن له أو مهنته، مما يضمن أن يكون القسط في متناوله. تُعتبر إدارة المخاطر وسيلةً فعالة لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها شركة التأمين. وأهم المخاطر التي تواجه الشركة هو خطر الإفلاس، ومجلس الإدارة هو من يضع أساليب مواجهة المخاطر التي تواجه الشركة.

## الفجوة البحثية

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر، يُمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال تحليل محاور التركيز والاختلافات بين ما تناولته تلك الدراسات وما تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء عليه من خلال تسليط الضوء على تأثير إدارة مخاطر العامل البشري في الحد من الهجمات الإلكترونية، وتحديدًا في بيئة المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

تناولت دراسة الحلول لعام 2019 إدارة المخاطر في قطاع التأمين من منظور تقليدي، مُركزةً على المخاطر المالية والتشغيلية، مع التركيز على الكيانات المؤسسية ككل، دون التطرق إلى العامل البشري بشكل منفصل أو التهديدات الرقمية المرتبطة به. علاوةً على ذلك، ركزت الدراسة على مؤسسة واحدة في سياق جزائري محلي، ولم تتعمق في العلاقة بين سلوك الأفراد داخل المؤسسة وقابليتها للتأثر بالمخاطر غير التقليدية كالهجمات الإلكترونية. وهذا يُبعدها عن السياق الإلكتروني المُعقد الذي تتناوله الدراسة الحالية، والذي يضع العامل البشري في قلب منظومة التهديدات المعلوماتية ويحلل تأثيره من منظور أمني.

ركزت دراسة أيوب (2019) على دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر السيولة في القطاع المصرفي. يُعد هذا الأمر مهمًا في السياق المالي، إلا أنه يتناول نوعًا محددًا من المخاطر (السيولة) ويرتبط بوظيفة محددة (التدقيق الداخلي). كما ركزت الدراسة على تقييم استقلالية المدققين الداخليين وقدرتهم على تقديم توصيات فعّالة للحد من المخاطر المالية، دون التطرق إلى المخاطر البشرية ذات الطابع الأمني أو التقني، كالهجمات الإلكترونية الناتجة عن الإهمال أو الجهل بالإجراءات أو التفاعل اللاواعي

مع محاولات الاختراق. لذا، تقتصر هذه الدراسة إلى دراسة ممارسات إدارة المخاطر المتعلقة بالعمل البشري في البيئات الرقمية، مما يُبرر ضرورة تسليط الدراسة الحالية الضوء على هذا الجانب المُغفل. من ناحية أخرى، تُعتبر دراسة المري (2020) دراسة متقدمة نسبياً، حيث تناولت تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي، بما في ذلك "ذكاء الأعمال" كمتغير وسيط. وقد قدمت رؤية شاملة لأبعاد المخاطر في بيئة العمل المصرفي التجاري في دولة الكويت. مع ذلك، وبينما تناولت هذه الدراسة بعض جوانب المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية والثقافة التنظيمية، إلا أنها لم تُركز بشكل مباشر أو مُفصل على العلاقة بين المخاطر السلوكية للعامل البشري والتهديدات السيبرانية التي قد تنتج عنها. كما لم تُعالج التحديات الرقمية أو الأمن السيبراني كخطر ناشئ. علاوة على ذلك، أُجريت الدراسة في سياق مصرفي تجاري، يختلف بطبيعته عن بيئة المؤسسات الحكومية، باختلاف هياكلها الإدارية والتنظيمية، وتزايد اعتمادها على التحول الرقمي والتقنيات الحساسة في المملكة العربية السعودية.

في ضوء ما سبق، يتضح أن جميع الدراسات السابقة ركزت على المخاطر المؤسسية والمالية والإدارية التقليدية، دون التطرق إلى البعد السيبراني المتعلق بالعامل البشري، على الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع عالمياً ومحلياً. علاوة على ذلك، اقتصر السياق المكاني لهذه الدراسات على دول عربية كالكويت والجزائر، دون تغطية البيئة السعودية التي تتميز بتحول رقمي واسع ضمن رؤية المملكة 2030. وهذا يُضاعف من أهمية دراسة التهديدات السيبرانية المتعلقة بالعامل البشري في القطاع الحكومي.

وبناءً على ذلك، تُسدّ الدراسة الحالية ثغرةً بحثيةً واضحةً من خلال تسليط الضوء على إدارة مخاطر العامل البشري كنهجٍ رئيسيٍّ للحدّ من الهجمات السيبرانية. يجمع هذا الموضوع بين الأبعاد الإدارية

والسلوكية والتقنية، ولم تُعالج الدراسات السابقة بشكلٍ مباشرٍ وشامل، لا من حيث المحتوى ولا من حيث السياق العملي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤيةٍ ميدانيةٍ واضحةٍ مبنيةٍ على بياناتٍ واقعيةٍ من المؤسسات الحكومية السعودية، مما يُضفي على نتائجها قيمةً علميةً وعمليةً يُمكن توظيفها لتحسين ممارسات الأمن السيبراني في المملكة.

في دراسة الحسني (2022)، ركزت الدراسة على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، من خلال تحليل الأثر المباشر للدعم التنظيمي في تحسين العلاقة بين المتغيرين. ورغم أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الأبعاد الذهنية والاستراتيجية لإدارة المخاطر، إلا أنها لم تتطرق إلى طبيعة المخاطر المرتبطة بالعامل البشري، وخاصةً تلك المتعلقة بالسلوكيات الفردية التي قد تُسبب ثغرات في الأمن السيبراني، وهو محورٌ أساسيٌّ للدراسة الحالية. ويُبرز غياب البعد التقني أو الرقمي في دراسة الحسني الحاجة إلى بحوث تُدمج السلوك البشري مع تقنيات الأمن الحديثة.

## المنطلقات النظرية للدراسة

تتبع هذه الدراسة من حاجة ملحة فرضها التوسع الهائل في البيئة الرقمية المعاصرة. فقد أصبحت الهجمات الإلكترونية من أخطر التهديدات التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها، لا سيما مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في معالجة المعاملات وتخزين البيانات وتشغيل العمليات. وفي ظل هذا التحول، بات من المسلّم به أن الأمن السيبراني يتجاوز الحماية التقنية، ليشمل سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وقد أثبتت الدراسات والتقارير العالمية أن نسبة كبيرة من الاختراقات ناتجة عن خطأ بشري

أو سلوك غير آمن، مثل فتح روابط ضارة، أو تسريب بيانات حساسة، أو استخدام كلمات مرور ضعيفة. وقد أدى ذلك إلى وصف "العامل البشري" بأنه "الحلقة الأضعف" في نظام الأمن الرقمي.

وبناءً على ذلك، تستند الدراسة الحالية إلى إطار نظري أساسي قائم على نظرية النظم، والذي ينظر إلى المؤسسة كنظام مترابط يتكون من وحدات فرعية (بشرية، وتقنية، وتنظيمية) تتفاعل مع بعضها البعض وتتأثر بمحيطها. وفقًا لهذه النظرية، فإن أي ضعف أو خلل في أحد مكونات النظام - كالعامل البشري - قد يؤدي إلى خلل في أداء النظام بأكمله. وينطبق هذا بوضوح على الأنظمة الرقمية التي تعتمد على تفاعل المستخدم مع الموارد التكنولوجية. ومن هذا المنظور، فإن إدارة مخاطر العامل البشري ليست عنصرًا ثانويًا، بل هي عنصر أساسي لضمان استقرار وفعالية النظام السيبراني.

وتستند الدراسة أيضًا إلى مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات (ERM)، التي تفترض أن كل مؤسسة تعمل في بيئة معقدة ومحفوفة بالمخاطر، وبالتالي فهي مطالبة بوضع سياسات وإجراءات لتحديد هذه المخاطر وتحليلها ومعالجتها وفقًا لأولوياتها. وفي هذا السياق، يُعامل العامل البشري هنا كمصدر للخطر - ليس بالضرورة بسبب نية الإضرار، بل بسبب احتمالية السلوك غير الآمن نتيجة ضعف الوعي أو نقص التدريب أو نقص الرقابة. وتُعد القدرة على التنبؤ بهذه السلوكيات وتطوير آليات للتخفيف منها جزءًا لا يتجزأ من نظام الحماية الاستباقي.

تعتمد هذه الدراسة أيضًا على مبادئ نظرية السلوك التنظيمي، التي تُركز على فهم سلوك الأفراد في مكان العمل والعوامل المؤثرة في قراراتهم وأفعالهم. ووفقًا لهذا الإطار، فإن بناء ثقافة أمنية تنظيمية، وغرس الوعي السيبراني، وتوفير الحوافز المناسبة، ومراقبة الأداء، كلها وسائل فعالة لإدارة المخاطر

البشرية، وبالتالي الحد من التهديدات التي قد تنشأ. قد لا يكون السلوك غير الآمن نتيجةً للجهل فحسب، بل قد ينتج أيضًا عن ضغوط العمل، وضعف الالتزام التنظيمي، أو غياب ثقافة المساءلة. في هذا السياق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولتها الجمع بين الأطر النظرية الثلاثة: المخاطر النظامية، والسلوكية، والمؤسسية، لتفسير ظاهرة لم تحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات، وخاصةً في البيئات الحكومية العربية. مع تزايد تعرض المؤسسات الحكومية للهجمات السيبرانية، وخاصةً في ظل التحول الرقمي الشامل في المملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى نماذج تحليلية تربط مباشرةً بين السلوك البشري وأمن المعلومات، وتقدم حلولاً عملية قائمة على أسس علمية واضحة.

بناءً على هذه الفرضيات النظرية، تفترض الدراسة أن إدارة مخاطر العامل البشري - من خلال التوعية والتدريب والرصد والتحفيز - تُعدّ نهجًا فعالاً ومتكاملاً للحد من الهجمات السيبرانية، وتُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى المرونة الرقمية للمنظمات. لذا، تسعى الدراسة إلى توفير إطار عمل تطبيقي قائم على أسس علمية، يُمكن من خلاله قياس فعالية هذه الإدارة وأثرها في بيئة رقمية متكاملة، بما يُلبّي متطلبات الأمن السيبراني للقطاع الحكومي في المملكة.

## 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 يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

### 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.

### أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب:  
النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

### **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

### **أداة الدراسة**

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة مخاطر العامل البشري، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. المعرفة التقنية

2. تشخيص الأعطال

3. تطوير القدرات الذاتية

4. الالتزام بمعايير السلامة

ثانياً: المتغير التابع – الهجمات السيبرانية، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

– حدود موضوعية : تقتصر الدراسة على تحليل أثر تطبيق إدارة مخاطر العامل البشري بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة إدارة المخاطر، مراقبة إدارة المخاطر) على الحد من الهجمات السيبرانية

– حدود مكانية: تُجرى الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

– حدود زمنية : تم إعداد الدراسة في عام 2025.

حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم ارتباط مباشر بالأعمال الحكومية

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

1. سلمونة، محمد ياسين محمد، و هماش، عبدالسلام أحمد إسماعيل. (2024). المسؤولية الدولية الناشئة عن الهجمات السيبرانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
2. العنبورية، سارة بنت علي بن ناصر، و الجهاني، عبدالناصر السيد محمد. (2023). المسؤولية الدولية الجنائية عن الهجمات السيبرانية أثناء النزاعات المسلحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.

3. القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر

القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة

تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

4. المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة

المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة

في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

5. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز.

(2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في

الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم

الإسلامية العالمية، عمان.

6. القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر

القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة

تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

7. الحسني، 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.

8. 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.
9. أبو نصر، أشرف أحمد محمد، الكايد، وائل جمال عبد الكريم، و الرقاد، محمد عبد الكريم سالم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
10. الشوحة، ريم عبدالله فلاح، و الحياصات، حمدان محمد. (2020). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
11. 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.
12. الرواشدة، عبدالله محمد عبدالله، و الهلسة، رولى هاني سلمان. (2022). أثر قيادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
13. المقدشى، على حسين علي، و القرشي، عبدالله علي. (2019). أثر إدارة المخاطر المصرفية على ربحية البنوك اليمنية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء.

14. العمري، نور محمد، و كلبونة، أحمد يوسف. (2022). أثر إدارة المخاطر الائتمانية

في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية: حسب بطاقة الأداء المتوازن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

15. الصمادي، دعاء حسين أحمد، و الرواشدة، هاني علي عارف. (2023). أثر

خصائص مجلس الإدارة على الإفصاح عن المخاطر المالية: الدور المعدل جودة التدقيق الخارجي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.

16. 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.

17. 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.

18. الجمل، أسيل كمال ربحي، و العيطان، غيث ناصر محمد. (2023). أثر إدارة

المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

19. 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.

20. النجار، عمر محمد خليل، و الفراء، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة

المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).

الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

21. حفصي، أسماء، بن منصور، ملاك، و بن محمود، الحاج عرابية. (2022). أثر

مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي

للخدمات البترولية - منطقة إرارة 2 - حاسي مسعود (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

22. 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.

### المراجع باللغة الإنجليزية

1. Al-Muadat, Amna Awad, Bani Ahmed, Suleiman Ahmed, and Al-Durgham, Osama Mohammed Ahmed. (2023). Prediction of Cyber Attacks on the Cloud Computing Services for Big Data Applications (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa Applied University, As-Salt.

2. Al-Amri, Samah Khaled Ibrahim, and Sweidan, Andraos Issa. (2019).  
Analysis and Synthesis of Efficient Intrusion Detection System in  
Internet of Things (Unpublished Master's Thesis). University of Jordan,  
Amman.
3. Abu Aliqa, Roaa Yousef, and Attir, Mohammed Abdullah Aref. (2023).  
An Enhanced Gazelle Optimization Algorithm for Intrusion Detection  
System in Wireless Sensor Networks (Unpublished Master's Thesis).  
Arab Open University, Amman.
4. Al-Masry, Baha Nayef Ismail, and Jaradat, Ghaith Mohammed.  
(2022). Sperm Swarm Optimization Algorithm for Intrusion Detection  
System in Wireless Sensor Networks (Unpublished Master's Thesis).  
Arab Open University, Amman.
5. Al-Zakwani, Alia Saeed, Zidoun, H. M., and Al-Hamadani, A. (2024).  
Phishing Attack Detection: A Comparative Study of Fully Connected  
Networks, Long Short Term Memory and Convolutional Neural  
Networks on the Eurepoc Dataset (Unpublished Master's Thesis).  
Sultan Qaboos University, Muscat.

**Mid–Ocean University**

**College of Management**

**Department of risk Management**



**" The Impact of Human Factor Risk Management on Reducing Cyber  
Attacks: A Field Study of Government Institutions in the Kingdom of  
Saudi Arabia"**

**Preparation:**

**Waleed Nabil Al–Qabbani**

**2021201871**

**Supervision:**

**Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan**

**1445–2025**