

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

فهد محمد غروي

الرقم الجامعي : 2021203822

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

أُتَقَدَّمُ بخالص الشكر والتقدير إلى والدتي الغالية، التي كانت ولا تزال مصدر العطاء والدعم والرحمة، فبدعائها وتوجيهاتها السامية كان لهذا العمل أن يرى النور.

كما أتوجّه بوافر الامتنان إلى زوجتي العزيزة، التي كانت سندًا و عونًا طوال فترة إعداد هذا المشروع، فصبرها وتشجيعها الدائم كانا دافعًا كبيرًا لي على الاستمرار.

ولا يفوتني أن أتقدّم بالشكر لأبنائي الأحبة، الذين منحوني الأمل والطاقة والإلهام، وكان حضورهم في حياتي سببًا مهمًا بعد توفيق الله في إتمام هذا العمل.

لكل هؤلاء، أقدر دعمهم ومحبتهم التي أحيط بها دائمًا، وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الإهداء

أُتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى والدتي الغالية، التي كانت ولا تزال مصدر العطاء والدعم والرحمة،
فبدعائها وتوجيهاتها السامية كان لهذا العمل أن يرى النور.
كما أتوجّه بوافر الامتنان إلى زوجتي العزيزة، التي كانت سندًا و عونًا طوال فترة إعداد هذا المشروع،
فصبرها وتشجيعها الدائم كانا دافعًا كبيرًا لي على الاستمرار.
ولا يفوتني أن أتقدّم بالشكر لأبنائي الأحبة، الذين منحوني الأمل والطاقة والإلهام، وكان حضورهم في
حياتي سببًا مهمًا بعد توفيق الله في إتمام هذا العمل.
لكل هؤلاء، أقدر دعمهم ومحبتهم التي أحيط بها دائمًا، وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية داخل المملكة العربية السعودية، من خلال قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، وتقييم قدرة المؤسسات على الاستعداد للأزمات والاستجابة لها والتعافي منها. وتأتي أهمية هذا البحث في ظل التحديات التشغيلية والتنظيمية المتزايدة التي تواجه المؤسسات، مما يجعل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال عنصرين استراتيجيين لضمان استدامة النشاط المؤسسي.

المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان إلكتروني موجّه إلى عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات الخدمية داخل المملكة العربية السعودية. ويتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، بهدف قياس أثر إدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) على استمرارية الأعمال بأبعادها (الجاهزية، الاستجابة، التعافي)

النتائج:

تشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على استمرارية الأعمال، حيث يسهم التطبيق الفعال لإجراءات إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستعداد للأزمات والتعامل معها والتعافي منها بصورة أسرع. كما يتوقع أن تُظهر الدراسة أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر متقدمة تمتلك مستوى أعلى من الجاهزية التشغيلية ومرونة أكبر أثناء الأزمات

التطبيقات والأهمية:

تسهم الدراسة في تزويد المؤسسات الخدمية بإطار عملي يساعدها على تحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز خطط استمرارية الأعمال. وتبرز أهمية النتائج في قدرتها على دعم متخذي القرار من توفير

توصيات تسهم في رفع مستوى الجاهزية وتقليل آثار الانقطاعات التشغيلية. كما يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة في تطوير سياسات داخلية أكثر فعالية ترتبط بالاستجابة للأزمات والتعافي المؤسسي

الكلمات المفتاحية:

إدارة المخاطر، استمرارية الأعمال، المؤسسات الخدمية، الجاهزية، الأزمات، التعافي المؤسسي.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
11	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
13	1.7. نموذج الدراسة
14	1.8. الدراسة الميدانية
14	1.9. مخطط المشروع
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة:.....
16	2.2. المتغير المستقل
16	2.3. المتغير التابع.....
17	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
17	2.5. الخاتمة
18	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
18	3.1. المقدمة
18	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
20	3.3. تصميم البحث.....

21	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
22	3.5. طريقة جمع البيانات
23	3.6. أنواع البيانات
24	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
25	3.8. الخاتمة
26	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
26	4.1. المقدمة
26	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
27	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
27	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
33	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
34	4.6. الخاتمة
35	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
35	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
36	5.2. توصيات الدراسة
37	5.3. الخاتمة
38	قائمة المراجع
40	الملاحق

جدول الأشكال

- رسم توضيحي 1 نموذج إطار إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية 12
رسم توضيحي 2 نموذج العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال 13

جدول الجداول

- جدول 1 الإحصاءات الوصفية لفقرات محور تحديد المخاطر، من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري 27
جدول 2 الإحصاءات الوصفية لفقرات محور تحليل وتقييم المخاطر 29
جدول 3 الإحصاءات الوصفية لمحور الاستجابة للمخاطر 30
جدول 4 الإحصاءات الوصفية لمحور استمرارية الأعمال 31
جدول 5 الإحصاءات الوصفية لمحور العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال 32

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة مليئة بالتغيرات والتحديات، سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو تشغيلية، مما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر التي قد تؤثر على استقرارها واستمرارية أعمالها. إدارة المخاطر لم تعد خيارًا ثانويًا، بل أصبحت ضرورة أساسية تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمشكلات المحتملة واتخاذ الخطوات المناسبة لتقليل آثارها قبل أن تتحول إلى أزمات حقيقية. وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يضمن الحفاظ على استقرار العمليات واستمرارية الأنشطة حتى في أصعب الظروف.

لقد أصبح مفهوم استمرارية الأعمال جزءًا رئيسيًا من استراتيجيات المؤسسات الحديثة، فهو لا يهدف فقط إلى مواجهة الأزمات عند وقوعها، بل إلى بناء قدرة حقيقية على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات. ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث لدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، ومحاولة توضيح كيف تسهم الممارسات الصحيحة لإدارة المخاطر في تقليل الخسائر وتعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات، بما يحقق توازنًا بين الوقاية والاستمرارية.

1.2. مشكلة الدراسة

تتعرض المؤسسات الخدمية اليوم لتحديات متزايدة نتيجة لتعدد المخاطر التشغيلية والتنظيمية التي قد تهدد استمرارية أعمالها واستقرارها. ورغم أن إدارة المخاطر أصبحت من الأسس الرئيسة في الإدارة الحديثة، إلا أن الممارسات الحالية ما زالت تعاني من قصور في التطبيق وضعف في التكامل مع خطط استمرارية الأعمال. وتشير مراجعة الأدبيات إلى وجود فجوات واضحة على المستويين النظري والتطبيقي في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم أن مفهوم إدارة المخاطر أصبح من المواضيع الأساسية في الإدارة الحديثة، إلا أن الجانب النظري الذي يربطه بشكل مباشر باستمرارية الأعمال لا يزال محدودًا وغير واضح بشكل كافٍ في الأدبيات الإدارية.

معظم الدراسات السابقة ركزت على أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء أو الكفاءة التشغيلية، لكنها لم تتناول بعمق تأثيرها في استمرارية العمل أثناء الأزمات أو بعدها. كما أن النماذج النظرية المتوفرة تختلف في طريقة تناول العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، فبعضها ينظر إليهما كعمليتين منفصلتين، بينما يرى آخرون أن استمرارية الأعمال هي نتيجة مباشرة لإدارة المخاطر الفعالة. هذا التباين النظري أدى إلى غياب إطار موحد يفسر العلاقة بين المفهومين بوضوح. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة النظرية من خلال بناء فهم أعمق يوضح كيف تسهم إدارة المخاطر في دعم استمرارية الأعمال ضمن إطار إداري متكامل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من إدراك المؤسسات لأهمية إدارة المخاطر، إلا أن تطبيقها الفعلي في بيئة العمل لا يزال يواجه قصورًا واضحًا. ففي كثير من الحالات تُمارس إدارة المخاطر بشكل روتيني أو استجابة لحدث معين، دون أن تكون جزءًا من منهج استباقي متكامل ضمن استراتيجية المؤسسة. كما أن بعض الجهات تكتفي بوضع خطط مكتوبة لاستمرارية الأعمال دون اختبارها فعليًا أو ربطها بنظام إدارة المخاطر، مما يقلل من فاعليتها عند حدوث الأزمات. هذا الضعف في التطبيق يظهر بوضوح في غياب التنسيق بين إدارات المخاطر والإدارات التشغيلية، وعدم وجود مؤشرات أداء تقيس مدى جاهزية المؤسسة في مواجهة الانقطاعات. ومن هنا تبرز الفجوة التطبيقية في عدم وجود إطار عملي واضح يربط بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات بشكل واقعي وفعال. وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس: ما أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال؟

1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يمس استقرار المؤسسات واستدامة أعمالها في ظل بيئة عمل تتسم بالتقلب وعدم اليقين. فإدارة المخاطر لم تعد مجرد أداة وقائية، بل أصبحت عنصرًا أساسيًا في بناء استراتيجيات الاستمرارية والجاهزية المؤسسية. ومن خلال ربط مفهوم إدارة المخاطر بمفهوم استمرارية الأعمال، تقدم هذه الدراسة قيمة علمية وعملية يمكن الاستفادة منها على المستويين النظري والتطبيقي.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم إطار نظري يربط بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وهو جانب لم يُعالج بعمق كافٍ في البحوث السابقة. كما تقدم الدراسة تصورًا أكاديميًا يساعد في توضيح العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى استدامة المؤسسات أثناء الأزمات. وبذلك، فهي تضيف منظورًا جديدًا يسهم في تطوير فهم أكثر شمولية للدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر داخل بيئة الأعمال الحديثة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر هذه الدراسة نتائج يمكن أن يستفيد منها المدبرون والممارسون في المؤسسات الخدمية لتطوير سياسات فعالة لإدارة المخاطر تدعم استمرارية أعمالهم. كما تساعد في وضع آليات تقييم أكثر دقة لقياس مدى جاهزية المؤسسات في مواجهة الأزمات، وتقديم خطط عملية لتحسين الاستجابة والتعافي. ومن خلال ما تقدمه من توصيات عملية، تُمكن الدراسة المؤسسات من تحويل إدارة المخاطر من مفهوم إداري تقليدي إلى ممارسة استراتيجية تسهم في تحقيق الاستدامة التشغيلية وتعزيز المرونة المؤسسية.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تعكس جوهر العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال ما يلي:

- ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية؟
- ما مستوى استمرارية الأعمال في تلك المؤسسات أثناء الأزمات؟
- ما العلاقة بين مستوى إدارة المخاطر ومستوى استمرارية الأعمال؟
- إلى أي مدى تسهم إدارة المخاطر في تحسين قدرة المؤسسات على التعافي والاستمرارية بعد الأزمات؟

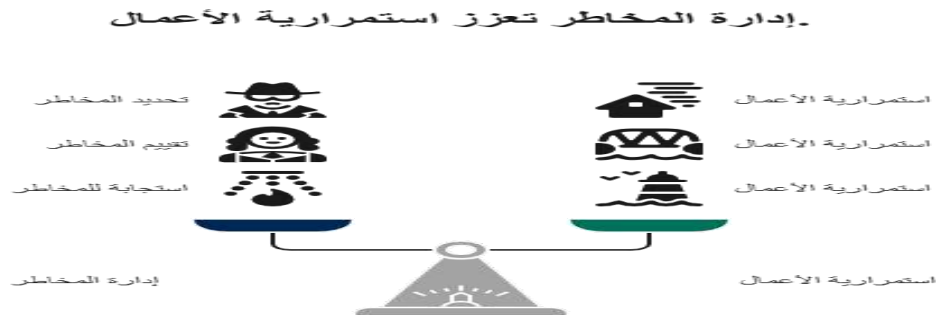
1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد على فهم العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وهي كالتالي:

1. تحليل مدى تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية داخل المملكة العربية السعودية.
2. دراسة أثر إدارة المخاطر على مستوى استمرارية الأعمال.
3. تحديد التحديات والعوامل التي تؤثر على فاعلية إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية.
4. اقتراح توصيات عملية تساهم في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال تطوير ممارسات إدارة المخاطر.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية.
- الفرضيات الفرعية:
 1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال.
 2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر واستمرارية الأعمال.
 3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابة المؤسسة للمخاطر واستمرارية الأعمال.



1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على العلاقة بين متغيرين رئيسيين:

• **المتغير المستقل:** إدارة المخاطر، ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. تحديد المخاطر.

2. تقييم وتحليل المخاطر.

3. الاستجابة للمخاطر.

• **المتغير التابع:** استمرارية الأعمال، ويُقاس من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. جاهزية المؤسسة قبل الأزمات.

2. استجابة المؤسسة أثناء الأزمات.

3. قدرة المؤسسة على التعافي بعد الأزمات.

ويمثل النموذج المفاهيمي العلاقة المتوقعة التالية:

إدارة المخاطر → استمرارية الأعمال

حيث يُتوقع أن تؤدي زيادة فاعلية تطبيق إدارة المخاطر إلى رفع مستوى استمرارية الأعمال وتحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية.

رسم توضيحي 2



1.8. الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الميداني القائم على جمع البيانات مباشرة من واقع بيئة العمل في المؤسسات الخدمية داخل المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تحليل مدى تطبيق إدارة المخاطر وأثرها على استمرارية الأعمال.

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه ليتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الجاهزية التشغيلية في مواجهة الأزمات. شملت العينة مجموعة من الموظفين العاملين في مؤسسات خدمية متعددة، مثل شركات الطيران والبنوك والمستشفيات، لضمان شمولية النتائج وتمثيلها للواقع العملي في القطاع الخدمي. وقد ساعد هذا النهج الميداني في الحصول على بيانات كمية دقيقة تسهم في قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها التطبيقية، بما يعكس الممارسات الفعلية داخل المؤسسات.

1.9. مخطط المشروع

يتكون هذا المشروع البحثي من خمسة فصول مترابطة تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة، على النحو الآتي:

- **الفصل الأول:** يتناول مقدمة البحث ومشكلته وأهميته وأهدافه وحدوده وهيكله العام.
 - **الفصل الثاني:** يستعرض الدراسات السابقة والأطر النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.
 - **الفصل الثالث:** يوضح منهجية البحث، وأسلوب تصميمه، وطريقة جمع البيانات وتحليلها.
 - **الفصل الرابع:** يعرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.
 - **الفصل الخامس:** يقدم الاستنتاجات النهائية، والتوصيات العملية، واقتراحات لأبحاث مستقبلية.
- يهدف هذا المخطط إلى تنظيم هيكل المشروع بشكل منطقي ومتسلسل، يربط بين النظرية والتطبيق، ويساعد على توضيح مسار البحث منذ بدايته وحتى نتائجه وتوصياته النهائية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

هدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهومي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، إضافةً إلى توضيح العلاقة بينهما في السياقات المؤسسية المختلفة. ويُعد هذا الفصل ركيزة أساسية لبناء الإطار النظري للدراسة، حيث يساهم في فهم الخلفية العلمية للمتغيرات التي يتناولها البحث، ويحدد الفجوات المعرفية التي يسعى إلى معالجتها.

ويأتي هذا الاستعراض منسجماً مع أهداف البحث، إذ يركز على الدراسات التي تبحث في ممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها على قدرة المؤسسات على الاستعداد للأزمات والاستجابة لها والتعافي بعدها.

المتغير المستقل

إدارة المخاطر: عرّف إدارة المخاطر بأنها منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم تأثيرها، ثم وضع استراتيجيات للتقليل من آثارها أو منع حدوثها. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم من جوانب مختلفة:

- تشير بعض الدراسات إلى أن إدارة المخاطر تُعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز الاستقرار التشغيلي للمؤسسات، لأنها تساعد في اكتشاف مصادر الخطر مبكرًا واتخاذ قرارات مدروسة تقلل من احتمالية حدوث الانقطاعات.
- كما تؤكد دراسات أخرى أن المؤسسات التي تعتمد على منظومة واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، نظرًا لاعتمادها على خطط استباقية واستجابات منظمة.
- وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة المخاطر لا تقتصر على معالجة المخاطر بعد وقوعها، بل تشمل تعزيز ثقافة مؤسسية واعتماد أدوات تحليل تسمح بتوقع التحديات مستقبلًا.
- وتوضح هذه الدراسات أهمية التكامل بين مراحل إدارة المخاطر الثلاث: تحديد المخاطر، تقييمها، والاستجابة لها، إذ يشكل هذا التكامل أساسًا لتحقيق نتائج فعالة داخل المؤسسات.

2.2. المتغير التابع

استمرارية الأعمال: تُعرّف استمرارية الأعمال بأنها قدرة المؤسسة على مواصلة عملياتها الحيوية في ظل الأزمات والاضطرابات، مع الحد من آثار الانقطاع وضمان سرعة التعافي. وتشير الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- تؤكد أدبيات استمرارية الأعمال أن وجود خطط واضحة ومستدامة يساهم في تقليل التأثيرات السلبية عند حدوث الأزمات.
- وتُظهر دراسات أخرى أن جاهزية المؤسسة قبل الأزمة—سواء في صورة تدريب أو خطط بديلة—تعد عاملًا حاسمًا في استجابتها ومرونتها أثناء الأزمة.
- كما تبرز البحوث أهمية مرحلة التعافي بعد الأزمات، إذ يرتبط نجاح هذه المرحلة بقدرة المؤسسة على العودة إلى مستويات الأداء الطبيعية خلال وقت مناسب، مع تحسينات وقائية للمستقبل.

وتشير الأدبيات مجتمعة إلى أن استمرارية الأعمال ليست مجرد خطة مكتوبة، بل منظومة متكاملة تتضمن الجاهزية – الاستجابة – التعافي.

2.3. العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

تشير معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين إلى وجود ارتباط وثيق بين جودة إدارة المخاطر ومستوى استمرارية الأعمال. ويمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه الأدبيات كما يلي:

- تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تطبق منهجيات متقدمة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الحفاظ على استقرار عملياتها أثناء الأزمات.
- كما توضح الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين دقة تحديد المخاطر وفعالية خطط الاستمرارية، حيث تساعد عملية التحديد المبكر للمخاطر في بناء خطط أكثر واقعية.
- وتشير دراسات أخرى إلى أن تقييم المخاطر يساهم مباشرة في تحسين خطط الاستجابة، مما يرفع جاهزية المؤسسة ويقلل من زمن التعافي.
- وتؤكد الأدبيات أن الاستجابة للمخاطر—بما تتضمنه من إجراءات تصحيحية ووقائية—ترتبط بشكل مباشر بفعالية استمرارية الأعمال وقدرة المؤسسة على استعادة عملياتها الأساسية بسرعة.
- وتتفق أغلب الدراسات على أن إدارة المخاطر تُعد عنصرًا محوريًا في دعم استمرارية الأعمال، وأن التكامل بينهما يعزز من مرونة المؤسسات في مواجهة التحديات.

2.4. الخاتمة

يُبرز هذا الفصل أهمية المتغيرين محل الدراسة من خلال استعراض الأدبيات السابقة التي تناولت إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، ويبين وجود علاقة مترابطة تدعم قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات. كما يوضح الفصل وجود فجوات في الأطر التطبيقية داخل المؤسسات الخدمية، مما يؤكد الحاجة إلى دراسات إضافية—مثل هذه الدراسة—تعمل على توضيح أثر إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال ضمن بيئات عمل معاصرة تتسم بالتغير والتحديات المستمرة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة، حيث يوضح الأسس العلمية والإجراءات العملية التي اعتمد عليها الباحث للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق. ويأتي هذا الجانب المنهجي كجزء محوري في أي دراسة علمية، إذ يحدد المسار الذي تسير عليه عملية البحث بدءًا من تحديد مجتمع الدراسة والعينة، مرورًا بأدوات جمع البيانات، وصولًا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

وانطلاقًا من طبيعة هذا البحث الذي يتناول أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية، فقد تم تصميم منهجية تجمع بين الدقة والوضوح، وتتماشى مع الأهداف والأسئلة المطروحة، بما يضمن تقديم نتائج علمية تسهم في تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة وتدعم الاستنتاجات النهائية. ويستعرض هذا الفصل مجموعة من العناصر الجوهرية تشمل التعريفات الإجرائية، وتصميم البحث، وخصائص مجتمع الدراسة والعينة، إلى جانب طرق جمع البيانات وأنواعها وإجراءات التحليل الإحصائي المعتمدة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

عرّف المتغيرات إجرائيًا في هذه الدراسة بطريقة تُمكن من قياسها وتحليلها بصورة واضحة وموضوعية، بما يتوافق مع أهداف البحث وأداة جمع البيانات المستخدمة. وتشمل المتغيرات الرئيسية ما يلي:

أولاً: المتغير المستقل – إدارة المخاطر

يشير هذا المتغير إلى مجموعة الإجراءات والعمليات التي تعتمد عليها المؤسسة للتعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها وتطوير خطط فعّالة للتعامل معها. ويتم قياسه إجرائيًا من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وردت في الاستبيان:

1. تحديد المخاطر

مدى قدرة المؤسسة على التعرف المسبق على مصادر الخطر المحتملة التي قد تهدد استمرارية أعمالها.

2. تقييم وتحليل المخاطر

الإجراءات المتبعة لتقدير احتمال وقوع المخاطر وتأثيرها، ووضع أولويات واضحة لمعالجتها.

3. الاستجابة للمخاطر

فعالية الخطط والآليات التي تعتمد عليها المؤسسة للتقليل من آثار المخاطر أو منع حدوثها، بما في ذلك خطط الطوارئ والمعالجات التصحيحية.

ثانيًا: المتغير التابع – استمرارية الأعمال

يمثل هذا المتغير قدرة المؤسسة على مواصلة عملياتها الأساسية أثناء الأزمات وبعدها دون انقطاع مؤثر. ويتم قياسه إجرائيًا عبر ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الجاهزية قبل الأزمة

يشمل مدى استعداد المؤسسة بخطط واضحة، وتدريب العاملين، وتوفير الموارد اللازمة لضمان استمرار التشغيل أثناء الظروف الطارئة.

2. الاستجابة أثناء الأزمة

سرعة وكفاءة الإجراءات المتخذة عند حدوث الانقطاع، بما يضمن تقليل التأثيرات السلبية على العمليات اليومية.

3. التعافي بعد الأزمة

قدرة المؤسسة على العودة إلى مستويات الأداء الطبيعية خلال فترة زمنية مناسبة بعد انتهاء الأزمة، مع تحسينات وقائية مستقبلية.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يعتمد هذا البحث على تصميم منهجي يجمع بين **المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي**، بهدف دراسة أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية داخل المملكة العربية السعودية. يستند التصميم إلى بناء إطار متكامل يبدأ من تحديد المشكلة، ثم جمع البيانات الميدانية، ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى استنتاجات دقيقة. ويمكن تمثيل تصميم البحث وفق "البصلة البحثية" كما يلي:

1. فلسفة البحث (Research Philosophy)

تتبنى الدراسة **الفلسفة الوضعية (Positivism)** التي تعتمد على البيانات الكمية والقياس الموضوعي للظواهر، وهو ما يتناسب مع طبيعة البحث المعتمدة على الاستبيان والتحليل الإحصائي.

2. منهجية البحث (Research Approach)

تعتمد الدراسة **المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach)**، حيث تنطلق من إطار نظري وفرضيات محددة مسبقًا، ثم يتم اختبارها ميدانيًا من خلال البيانات.

3. استراتيجية البحث (Research Strategy)

تستخدم الدراسة **الاستقصاء الميداني Survey Strategy** من خلال توزيع استبيان منظم على عينة من العاملين في المؤسسات الخدمية.

4. خيارات البحث (Research Choices)

تعتمد الدراسة على **المنهج الكمي Quantitative Method** دون المزج بين المناهج، لكونه الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية.

5. أفق الزمن (Time Horizon)

الدراسة ذات أفق زمني مقطعي Cross-Sectional ، إذ يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة بدلاً من تتبعها عبر مراحل متعددة.

6. أساليب وتقنيات جمع البيانات (Techniques & Procedures)

- استخدام استبيان إلكتروني لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة (تحديد المخاطر – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر).
- تحديد عينة ممثلة من موظفي المؤسسات الخدمية.
- استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات.
- تطبيق مقاييس الانحدار والارتباط لفحص الفرضيات.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في المؤسسات الخدمية داخل المملكة العربية السعودية، نظراً لكون هذه المؤسسات الأكثر تعاملًا مع المخاطر التشغيلية وتأثرًا بها، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. ويشمل مجتمع الدراسة قطاعات خدمية متنوعة مثل:

- شركات الطيران
- المستشفيات
- البنوك

- شركات الخدمات اللوجستية
 - المؤسسات التي تعتمد على التشغيل المباشر والتواصل مع العملاء
- ويتميز هذا المجتمع بتنوعه من حيث حجم المؤسسات وطبيعة المخاطر التي تواجهها، مما يتيح بيانات غنية ودقيقة تدعم أهداف البحث.

ثانيًا: العينة وطرق وتقنيات أخذ العينات

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة شمول جميع أفرادها، فقد اعتمد الباحث على **العينة العشوائية البسيطة** لاختيار أفراد يمثلون المجتمع بشكل موضوعي دون تحيز. وتُعد هذه الطريقة مناسبة لهذا النوع من الدراسات لأنها:

- تمنح جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للاختيار
 - تقلل من احتمالية التحيز
 - تسهم في زيادة دقة النتائج وقابليتها للتعميم
- وقد تم اختيار عينة مكوّنة من موظفين يعملون في مواقع تشغيلية وإدارية مختلفة، لضمان تمثيل مستويات العمل والاختصاصات كافة داخل المؤسسات الخدمية، وبما يعكس واقع الممارسات الفعلية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

3.5. طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على **الاستبيان الإلكتروني** كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته للمنهج الكمي وقدرته على قياس المتغيرات بصورة دقيقة. ويجري تصميم الاستبيان وفق مقياس **ليكرت الخماسي**، بحيث يشمل فقرات تقيس أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (استمرارية الأعمال).

يتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة من الموظفين العاملين في المؤسسات الخدمية داخل المملكة العربية السعودية، باستخدام وسائل إلكترونية تتيح سهولة الوصول وسرعة الاستجابة. ويساعد هذا الأسلوب في الحصول على بيانات كمية موثوقة تمثل واقع الممارسات الفعلية لإدارة المخاطر وجاهزية المؤسسات في مواجهة الأزمات.

كما يخضع الاستبيان لمراجعة خبراء مختصين للتأكد من وضوح عباراته وملاءمتها لأهداف الدراسة، ويتم إجراء اختبار أولي للتحقق من ثبات الأداة وصلاحياتها قبل الاعتماد عليها في جمع البيانات الفعلية.

3.6. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات بما يخدم تحقيق أهداف البحث ويعزز دقة نتائجه، وذلك على النحو الآتي:

1. البيانات الأولية (Primary Data)

وهي البيانات التي يجري جمعها مباشرة من أفراد العينة باستخدام الاستبيان الإلكتروني المصمم لقياس متغيرات الدراسة. وتمثل هذه البيانات المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي، نظرًا لأنها تعكس آراء وتجارب العاملين في المؤسسات الخدمية بشكل مباشر وفوري. تُعد البيانات الأولية الأكثر أهمية في هذا البحث لأنها توفر معلومات واقعية حول ممارسات إدارة المخاطر ومستوى استمرارية الأعمال.

2. البيانات الثانوية (Secondary Data)

تشمل الدراسات السابقة، والكتب العلمية، والمقالات المحكمة، والتقارير التي تتناول موضوعي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. ويتم الاعتماد على هذه البيانات لدعم الإطار النظري، وصياغة النموذج المفاهيمي، وتعزيز تفسير النتائج. تسهم هذه البيانات في توفير خلفية علمية متينة تساعد في فهم المتغيرات وبناء أسس منهجية سليمة للبحث.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تستخدم هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وفق منهجية علمية دقيقة. وتُجرى عمليات التحليل باستخدام برنامج **SPSS** لما يوفره من أدوات تمكن الباحث من التعامل مع البيانات بكفاءة عالية. وتشمل الإجراءات الإحصائية ما يلي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

يتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية؛ بهدف وصف خصائص أفراد العينة وتوضيح مستويات الاستجابة لمتغيرات الدراسة. وتُسهم هذه الإحصاءات في تكوين صورة واضحة حول مدى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى استمرارية الأعمال.

2. اختبار الصدق والثبات (Validity & Reliability Tests)

- **ثبات الأداة:** يتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق فقرات الاستبيان.
- **صدق الأداة:** يتم التأكد من ملاءمة الفقرات للمفاهيم التي تقيسها من خلال مراجعة الخبراء والارتباطات الداخلية بين الفقرات.

3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

يتم استخدامه لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (استمرارية الأعمال)، مما يساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى فهم أولي للعلاقات بين المتغيرات.

4. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

يتم تطبيق هذا التحليل لقياس أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال وتحديد مقدار التفسير الذي يقدمه المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع. ويساعد هذا الأسلوب في اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باعتماد مؤشرات مثل قيمة معامل التحديد (R^2) وقيمة الدلالة الإحصائية (Sig).

5. اختبار الفرضيات (Hypotheses Testing)

يتم تحليل نتائج الانحدار والإحصاءات الوصفية للتأكد من قبول أو رفض الفرضيات بناءً على مستوى الدلالة الإحصائية المتعارف عليه (0.05). ويساعد ذلك في تحديد مدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الخدمية.

3.8. الخاتمة

يقدم هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث. ومن خلال توضيح فلسفة البحث، وتصميمه، وأدواته، وطرق اختيار العينة، والإجراءات الإحصائية المعتمدة، يصبح المسار العلمي للدراسة واضحاً ومتكاملاً. وتسهم هذه المنهجية في ضمان دقة النتائج وموثوقيتها، كما توفر أساساً علمياً يساعد في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال داخل المؤسسات الخدمية. وبذلك يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج بصورة تفصيلية.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بعد جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبيان الإلكتروني وتحليلها باستخدام برنامج Jamovi. وقد ركز التحليل على توصيف خصائص عينة الدراسة، ثم اختبار ثبات أداة القياس، يلي ذلك عرض الإحصاءات الوصفية لأبعاد إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وصولاً إلى مناقشة النتائج في ضوء إطار الدراسة النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

ويأتي هذا التحليل بهدف التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى استمرارية الأعمال وجاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات والتهديدات التشغيلية المحتملة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد أفراد العينة (79) مشاركاً دون وجود بيانات مفقودة، وهو ما يعكس جودة جمع البيانات ودقة الاستجابات. وقد أظهرت نتائج التوزيع الديموغرافي ما يأتي:

- شكّل الذكور النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما يتسق مع طبيعة الهياكل الوظيفية في المؤسسات الخدمية.
- مثّلت الفئة العمرية ما بين (35 – 44) عامّاً الشريحة الأكثر حضوراً، بما يعكس مستوى خبرة عملية متقدمة لدى المشاركين.
- أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس، وهو ما يشير إلى مستوى معرفي مناسب لطبيعة متغيرات البحث.

- كما تبين أن نسبة كبيرة من المشاركين لديهم خبرة عملية تتجاوز عشر سنوات، الأمر الذي يعزز موثوقية الاستجابات ويرفع جودة النتائج.

وتشير هذه المؤشرات مجتمعة إلى أن عينة الدراسة تمثل المجتمع المستهدف بدرجة مناسبة، بما يتيح الاعتماد على نتائجها في التحليل والاستنتاج.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا لأبعاد إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. وقد أظهرت النتائج أن جميع المحاور حققت قيمة مرتفعة لمعامل الثبات، تراوحت بين (0.80 – 0.95)، وهي قيم تشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور. وتدل هذه النتائج على أن أداة القياس تتمتع بدرجة موثوقة من الثبات، وأنها مناسبة لاستخدامها في التحليل الإحصائي وقياس متغيرات الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

جدول 1/ الإحصاءات الوصفية لفقرات محور تحديد المخاطر، من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
1.08	9.16	تمتلك المؤسسة آلية واضحة لتحديد المخاطر المحتملة
1.55	8.71	يشارك الموظفون في عملية تحديد المخاطر
1.33	3.62	يتم تحديث قائمة المخاطر بشكل دوري
1.16	3.95	تعتمد المؤسسة على مصادر متعددة لاكتشاف المخاطر المحتملة
1.02	6.36	المتوسط العام للمحور
	0.802	كرونباخ ألفا للمحور

التفسير العلمي لنتائج المحور الأول: تحديد المخاطر

تشير نتائج الجدول (5-1) إلى أن متوسطات فقرات محور تحديد المخاطر جاءت بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت القيم بين (3.62) و(9.16)، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يدل على وجود درجة عالية من تجانس استجابات المشاركين، وعلى إدراك واضح لأهمية تطبيق ممارسات تحديد المخاطر داخل المؤسسات الخدمية.

وقد حققت الفقرة المتعلقة بامتلاك المؤسسة آلية واضحة لتحديد المخاطر المحتملة أعلى متوسط حسابي، وهو ما يعكس وجود إجراءات تنظيمية محددة في هذا الجانب. كما أظهرت النتائج أن الموظفين على دراية بدورهم في عملية تحديد المخاطر، الأمر الذي يشير إلى ارتفاع مستوى الوعي المؤسسي بالمخاطر التشغيلية.

وفي المقابل، جاءت بعض الفقرات بمتوسطات أقل نسبياً، خصوصاً تلك المرتبطة بتحديث قائمة المخاطر بشكل دوري والاعتماد على مصادر متعددة للكشف عن المخاطر، وهو ما يشير إلى وجود مجالات تطوير محتملة في جانب المراجعة الدورية وتوسيع قنوات رصد المخاطر.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن المؤسسات الخدمية محل الدراسة تمتلك مستوى جيداً من النضج في جانب تحديد المخاطر، الأمر الذي يعزز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها واتخاذ إجراءات استباقية للحد من آثارها، بما يدعم استمرارية الأعمال ويرفع من مستوى جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
1.02	2.18	تقوم المؤسسة بتحليل المخاطر بعد تحديدها بطريقة منهجية
1	2.12	يتم تحليل المخاطر حسب درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها
0.89	2.06	تستخدم المؤسسة أدوات أو نماذج واضحة لتقييم المخاطر
1.09	2.25	يتم توثيق نتائج تحليل وتقييم المخاطر بشكل رسمي
0.91	2.15	المتوسط العام للمحور
—	0.931	كرونباخ ألفا للمحور

التفسير العلمي لمحور تحليل وتقييم المخاطر

تشير نتائج الجدول (5-2) إلى أن متوسطات فقرات محور تحليل وتقييم المخاطر جاءت عند مستوى متوسط يميل إلى الاعتدال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.06) و(2.25)، مع انحرافات معيارية متقاربة نسبياً، وهو ما يدل على وجود درجة مقبولة من الاتفاق بين المشاركين حول طبيعة تطبيق إجراءات تحليل وتقييم المخاطر داخل المؤسسات الخدمية.

وتظهر النتائج أن أعلى متوسط كان للفقرة المتعلقة بـ توثيق نتائج تحليل وتقييم المخاطر بشكل رسمي، مما يعكس اهتمام المؤسسات بتوثيق الإجراءات والنتائج المرتبطة بإدارة المخاطر. كما بينت النتائج وجود ممارسات مؤسسية لتحليل المخاطر بطريقة منهجية وتصنيفها وفقاً لدرجة التأثير واحتمالية الوقوع.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن بعض الجوانب لا تزال بحاجة إلى تطوير، خاصةً ما يتعلق باستخدام نماذج وأدوات معيارية متخصصة لتقييم المخاطر، وهو ما يشير إلى أن عملية التحليل تتم في بعض المؤسسات بشكل تشغيلي أكثر من كونه إطاراً مهنيًا منظمًا.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن المؤسسات المدروسة تطبق إجراءات تحليل وتقييم المخاطر بدرجة معقولة، إلا أنها تحتاج إلى تعزيز الجانب المؤسسي والتقني في عملية التقييم بما يساهم في رفع جودة القرارات وتحقيق تكامل أفضل مع برامج استمرارية الأعمال.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
1.04	2.24	تمتلك المؤسسة خططًا واضحة لمعالجة المخاطر المحتملة
1.06	2.32	يتم اختيار استراتيجيات الاستجابة للمخاطر (التجنب، القبول، التخفيف، النقل) بشكل مدروس
0.84	2.06	تقوم المؤسسة بتنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر في الوقت المناسب
1.05	2.35	يتم مراجعة وتقييم خطط الاستجابة للمخاطر بشكل دوري
0.99	2.31	المتوسط العام للمحور
—	0.953	كرونباخ ألفا للمحور

التفسير العلمي لمحور الاستجابة للمخاطر

تشير نتائج الجدول (3-5) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الاستجابة للمخاطر جاءت عند مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، حيث تراوحت القيم بين (2.06) و(2.35)، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبيًا، بما يدل على وجود درجة من التجانس في آراء المشاركين حول طبيعة تطبيق إجراءات الاستجابة للمخاطر داخل المؤسسات الخدمية.

وتُظهر النتائج ارتفاع المتوسطات الخاصة بوجود خطط واضحة لمعالجة المخاطر ومراجعتها بشكل دوري، مما يعكس اهتمام المؤسسات بامتلاك أطر عمل وإجراءات رسمية للتعامل مع المخاطر عند وقوعها. كما تشير النتائج إلى أن المؤسسات تطبق استراتيجيات الاستجابة للمخاطر (التجنب، التخفيف، القبول، النقل) بصورة مدروسة نسبيًا.

وفي المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بتنفيذ إجراءات الاستجابة في الوقت المناسب بأقل متوسط نسبي مقارنة ببقية الفقرات، وهو ما قد يشير إلى وجود تحديات مرتبطة بسرعة الاستجابة أو مستوى التنسيق التشغيلي أثناء الأزمات، الأمر الذي يمثل مجالًا للتحسين والتطوير المؤسسي.

وبصورة عامة، تعكس النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك مستوى مقبولًا من الجاهزية التنفيذية لإدارة المخاطر، وأن هناك جهودًا واضحة في مراجعة وتطوير خطط الاستجابة، إلا أن تعزيز سرعة التنفيذ وفاعلية الإجراءات الميدانية يظل عنصرًا مهمًا لتعزيز استمرارية الأعمال ورفع مستوى المرونة المؤسسية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
0.99	2.1	تمتلك المؤسسة خطة واضحة لاستمرارية الأعمال في حالات الطوارئ
1.04	2.24	يتم اختبار خطة استمرارية الأعمال بشكل دوري
0.95	2.07	تساهم إدارة المخاطر في تقليل تأثير الأزمات على استمرارية الأعمال
0.89	2	تساعد خطط استمرارية الأعمال في استعادة النشاط المؤسسي بعد الانقطاع
0.83	2.1	المتوسط العام للمحور
—	0.874	كرونباخ ألفا للمحور

التفسير العلمي لمحور استمرارية الأعمال

تشير نتائج الجدول (4-5) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور استمرارية الأعمال جاءت عند مستويات متوسطة، حيث تراوحت القيم بين (2.00) و(2.24)، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، وهو ما يدل على وجود درجة من الاتساق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

وتوضح النتائج أن أعلى متوسط جاء في الفقرة المتعلقة بـ اختبار خطة استمرارية الأعمال بشكل دوري، مما يشير إلى وجود اهتمام مؤسسي بإجراء اختبارات عملية للخطة وتحديثها عند الحاجة، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على نضج إجراءات الاستعداد التشغيلي.

كما تعكس النتائج درجة إدراك جيدة بين المشاركين لأهمية دور إدارة المخاطر في الحد من تأثير الأزمات على استمرارية الأعمال، بما يعزز التكامل بين المجالين على المستوى التطبيقي داخل المؤسسة.

وفي المقابل، جاءت بعض الفقرات بمستوى متوسط نسبياً، خاصة تلك المرتبطة بقدرة المؤسسة على استعادة النشاط المؤسسي بعد الانقطاع، وهو ما قد يشير إلى تحديات تتعلق بجاهزية الموارد أو سرعة الاسترداد التشغيلي، ويمثل مجالاً يمكن العمل على تطويره في المستقبل.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن المؤسسات المدروسة تمتلك أساساً مقبولاً لممارسات استمرارية الأعمال، إلا أنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتفعيل لضمان بلوغ مستوى أعلى من المرونة المؤسسية والقدرة على مواجهة الأزمات واستعادة الأنشطة بشكل أكثر كفاءة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
0.85	1.9	تُعد إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في نجاح خطط استمرارية الأعمال
0.84	1.98	تُسهم إدارة المخاطر في تعزيز مستوى الجاهزية المؤسسية للأزمات
0.82	1.89	كلما كانت إدارة المخاطر أكثر فاعلية زادت قدرة المؤسسة على مواجهة الطوارئ
0.88	2	تؤثر جودة إدارة المخاطر بشكل مباشر في تعزيز استمرارية الأعمال داخل المؤسسة
0.81	1.94	المتوسط العام للمحور
—	0.955	كرونباخ ألفا للمحور

التفسير العلمي لمحور العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

تشير نتائج الجدول (4-5) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور جاءت عند مستوى مرتفع نسبيًا، حيث تراوحت بين (1.89) و(2.00)، مع انحرافات معيارية منخفضة، مما يدل على وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة حول أهمية الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في دعم استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الخدمية.

وتؤكد النتائج أن المشاركين يرون أن إدارة المخاطر تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح خطط استمرارية الأعمال ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية للأزمات، كما أظهرت أن تحسّن كفاءة ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الطوارئ والتعافي بشكل أسرع.

كما تعكس النتائج إدراكًا مؤسسيًا متزايدًا للعلاقة التكاملية بين المجالين، حيث لا تُعد استمرارية الأعمال مجرد أنشطة تشغيلية لاحقة للأزمات، بل هي نتيجة مباشرة لتطبيق منهجي وفعال لإدارة المخاطر الوقائية والاستباقية.

وبصورة عامة، تدعم هذه النتائج الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تعزيز استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الخدمية، كما تعكس مستوى متقدمًا من الوعي المؤسسي بأهمية الدمج بين التخطيط للمخاطر وبرامج استمرارية الأعمال.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، حيث تم الاعتماد على الإحصاءات الوصفية ومعاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لتحليل محاور إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، إضافة إلى تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان على مستوى كل محور.

وقد أظهرت النتائج أن جميع محاور إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) حققت متوسطات تراوحت بين المستوى المتوسط والمرتفع، وهو ما يشير إلى وجود درجة مقبولة من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات الخدمية محل الدراسة. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى الثبات الداخلي لفقرات كل محور، وهو ما يعكس اتساق استجابات المشاركين ومصادقية الأداة المستخدمة في القياس.

أما فيما يتعلق بمحور استمرارية الأعمال، فقد أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من تطبيق خطط الاستمرارية، من حيث الجاهزية والاستجابة والتعافي، إضافة إلى وجود متابعة دورية لاختبار فعالية تلك الخطط. كما جاءت نتائج محور العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بقيم مرتفعة نسبياً، ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً أساسياً في نجاح خطط الاستمرارية ورفع مستوى المرونة المؤسسية.

وبناءً على ذلك، تشير النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على أن:

“تطبيق إدارة المخاطر يسهم بشكل إيجابي في تعزيز استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية”.

كما دعمت النتائج الفرضيات الفرعية للدراسة، حيث تبين أن كلاً من:

- تحديد المخاطر
- تحليل وتقييم المخاطر
- الاستجابة للمخاطر

يسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والمحافظة على استمرارية عملياتها التشغيلية.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن التكامل بين إدارة المخاطر وبرامج استمرارية الأعمال يعد أحد العوامل الأساسية لتعزيز المرونة المؤسسية والحد من تأثير التوقفات التشغيلية. كما تعكس النتائج تحولاً في نظرة المؤسسات إلى إدارة المخاطر باعتبارها وظيفة استراتيجية مرتبطة مباشرة بالاستدامة التشغيلية وليست مجرد نشاط إداري تقليدي.

وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة الميدانية تؤكد أهمية تطوير ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية، وتعزيز ارتباطها بمنظومة استمرارية الأعمال، بما يسهم في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية والقدرة على الصمود أمام المخاطر والأزمات المحتملة.

4.6. الخاتمة

يخلص هذا الفصل إلى أن نتائج التحليل الإحصائي أكدت وجود مستوى جيد من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات الخدمية محل الدراسة، وذلك عبر مراحلها المختلفة المتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها. وقد بينت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن المشاركين يدركون أهمية وجود آليات واضحة ومنهجية لإدارة المخاطر، إلى جانب توفر خطط استمرارية أعمال يتم مراجعتها واختبارها بصورة دورية.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، حيث أسهمت ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات والقدرة على التعافي واستعادة النشاط التشغيلي خلال فترات الانقطاع. وهو ما يعزز الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر بوصفها أحد المكونات الأساسية الداعمة لاستدامة العمليات المؤسسية وتحسين مستوى المرونة التشغيلية.

وتشير هذه النتائج إلى أهمية استمرار المؤسسات في تطوير أنظمة إدارة المخاطر وتكاملها مع خطط استمرارية الأعمال، بما يسهم في تقليل أثر المخاطر المحتملة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية. وتُعد هذه النتائج مدخلاً أساسياً لعرض التوصيات والمقترحات المستقبلية التي يتناولها الفصل الخامس من هذه الدراسة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تنطلق هذه الدراسة ضمن إطار محدد من الحدود المنهجية والمكانية والبشرية والزمانية التي تسهم في توضيح نطاق نتائجها وإمكانية تعميمها. فقد اقتصرَت الدراسة موضوعيًا على تحليل أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية داخل المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التركيز على أبعاد محددة لإدارة المخاطر تشمل: تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، مقابل أبعاد استمرارية الأعمال المتمثلة في الجاهزية والاستجابة والتعافي.

أما من حيث الحدود المكانية، فقد تم تطبيق الدراسة داخل قطاع المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية فقط، وهو ما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق في البيئات المشابهة من حيث طبيعة النشاط والسياق التنظيمي. بينما اقتصرَت الحدود البشرية على عينة من الموظفين والعاملين في المستويات الإدارية والتشغيلية داخل تلك المؤسسات، دون إشراك العملاء أو أصحاب المصلحة الخارجيين.

وتتمثل الحدود الزمانية في أن جمع البيانات وتحليلها قد تم خلال العام الأكاديمي 2024-2025، مما يعني أن النتائج تعبر عن واقع تلك الفترة، وقد تتأثر بتغيرات مستقبلية على مستوى الأنظمة أو الممارسات الإدارية. كما اقتصرَت الدراسة منهجيًا على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، دون الاعتماد على أساليب نوعية مثل المقابلات أو الملاحظة الميدانية.

وانطلاقًا من هذه الحدود، تقترح الدراسة مجموعة من التوجهات للبحوث المستقبلية، من أبرزها:

- إجراء دراسات مقارنة بين القطاع الخدمي والقطاعات الإنتاجية أو الصناعية لفحص اختلاف تأثير إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال عبر القطاعات.
- توسيع نطاق البحث ليشمل بيانات دولية أو إقليمية مختلفة بما يعزز إمكانية تعميم النتائج.
- استخدام منهجيات بحثية متعددة تجمع بين البيانات الكمية والكيفية بهدف الوصول إلى فهم أعمق لأبعاد العلاقة بين المتغيرين.
- دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة مثل التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية، أو نضج حوكمة المخاطر وتأثيرها على استمرارية الأعمال.
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal) لقياس التطور الزمني في ممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها على مرونة المؤسسة أثناء الأزمات.

وتؤكد هذه المقترحات الحاجة إلى توسيع المعرفة التطبيقية والنظرية في مجال التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بما يسهم في دعم بناء مؤسسات أكثر استعدادًا ومرونة في مواجهة التحديات المستقبلية.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء أهمية إدارة المخاطر ودورها في دعم استمرارية الأعمال داخل المؤسسات الخدمية، وتأسيساً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، تتقدم هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز جاهزية المؤسسات ورفع مستوى مرونتها التشغيلية عند مواجهة الأزمات والاضطرابات، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من خلال ربط إجراءات تحديد المخاطر وتقييمها وخطط الاستجابة مباشرةً بخطط استمرارية الأعمال، بما يضمن توحيد الجهود المؤسسية وتقليل ازدواجية الإجراءات.
2. تبني إطار مؤسسي واضح لحوكمة المخاطر يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بين الإدارات المختلفة، مع إنشاء قنوات اتصال فعّالة لدعم اتخاذ القرار أثناء الأزمات.
3. رفع مستوى الوعي والثقافة التنظيمية المرتبطة بالمخاطر والأزمات عبر تنفيذ برامج تدريبية دورية للموظفين، وإشراكهم في محاكاة السيناريوهات المحتملة، بما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة.
4. مراجعة وتحديث خطط استمرارية الأعمال بشكل دوري بما يتوافق مع المتغيرات التشغيلية والتقنية والبيئية، مع التأكد من اختبار الخطط عملياً وليس الاكتفاء بصياغتها النظرية.
5. الاستفادة من التقنيات الرقمية وأنظمة التحليل المؤسسي لدعم عمليات رصد المخاطر المبكرة، وتحسين جودة البيانات المستخدمة في اتخاذ القرار أثناء الأزمات.
6. تعزيز التعاون بين الإدارات التشغيلية والإدارة العليا بما يضمن مواءمة سياسات إدارة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق التوازن بين الوقاية والاستمرارية التشغيلية.
7. تشجيع المؤسسات على تبادل الخبرات والمعايير المتخصصة في استمرارية الأعمال من خلال ورش عمل وشرارات مهنية، بما يسهم في بناء ممارسات مؤسسية أكثر نضجاً واستدامة.

وتؤكد الدراسة أن تطبيق هذه التوصيات يسهم في بناء منظومة مؤسسية أكثر قدرة على مواجهة المخاطر، ويعزز من مرونة المؤسسات الخدمية واستدامة عملياتها التشغيلية ضمن البيئات المعاصرة التي تتسم بالتغير والتحديات المستمرة.

5.3. الخاتمة:

تمثل هذه الدراسة محاولة علمية لفهم أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية داخل المملكة العربية السعودية، انطلاقاً من أهمية الدور الذي تؤديه هذه المؤسسات في دعم الاستقرار الاقتصادي والخدمي، وما تواجهه من تحديات تشغيلية وتنظيمية قد تهدد استمرارية أعمالها في ظل بيئات عمل معاصرة تتسم بالتغير وعدم اليقين.

وقد ركزت الدراسة على بناء إطار نظري ومنهجي يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة، من خلال تناول مفهوم إدارة المخاطر وأبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، وربطها بمفهوم استمرارية الأعمال الذي يشمل الجاهزية المؤسسية والاستجابة أثناء الأزمات والقدرة على التعافي بعد الانقطاعات التشغيلية. كما سعت الدراسة إلى إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر باعتبارها عنصراً داعماً لمرونة المؤسسات وفعاليتها في مواجهة الأزمات.

ويُمكن القول إن هذه الدراسة تسهم في تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال داخل المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال تقديم طرح منهجي يوضح أهمية التكامل بين الجانبين، ويؤكد الحاجة إلى تطوير الممارسات المؤسسية في هذا المجال بما يواكب التطورات التنظيمية والتقنية ومتطلبات الاستدامة التشغيلية.

وتأمل الدراسة أن تُسهم نتائجها وتوصياتها — عند استكمال التحليل الميداني — في دعم صنّاع القرار والممارسين داخل المؤسسات الخدمية، وتمكينهم من تبني سياسات واستراتيجيات أكثر وعياً بالمخاطر، وأكثر قدرة على تعزيز الجاهزية التشغيلية واستمرارية الأعمال، بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية والاستقرار التنظيمي في مواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية.

وبناءً على ما سبق، تؤكد نتائج الدراسة أهمية تكامل إدارة المخاطر مع استمرارية الأعمال كمدخل استراتيجي لتعزيز المرونة المؤسسية في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية

قائمة المراجع

المراجع العربية

- فهد الرويق. (2021). تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والجاهزية المؤسسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات خدمية سعودية. جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
- محمد السبيعي. (2019). فاعلية إدارة المخاطر في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات. مجلة البحوث الإدارية، 27(1)، 88-110.
- ناصر الشمري. (2020). استمرارية الأعمال ودور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات داخل المؤسسات الخدمية. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 120-150.
- عبدالله بن محمد الغمادي. (2018). إدارة المخاطر في المؤسسات: الأسس والتطبيقات الحديثة. مجلة الإدارة والتنمية، 12(3)، 45-72.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2020). دليل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في القطاع الخدمي. الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.

المراجع الأجنبية

- Almeida, F., & Filipe, J. (2020). Business continuity management: A comprehensive framework and essential practices. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(3), 255–272.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances. *Reliability Engineering & System Safety*, 152, 135–145.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and business continuity. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 222–232.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management*. Kogan Page.
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301:2019 — Security and resilience: Business continuity management systems — Requirements*.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning model. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261–273.
- Torabi, S. A., Rezaei Soufi, H., & Sahebjamnia, N. (2014). A new framework for business impact analysis in business continuity management. *Decision Support Systems*, 68, 82–93.

الملاحق

الملحق (أ)

عنوان الاستبيان:

أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات الخدمية

الغرض من الاستبيان:

قياس مستوى ممارسات إدارة المخاطر وعلاقتها باستمرارية الأعمال.

تعليمات الإجابة:

اختر درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي:

(1) لا أوافق بشدة — (2) لا أوافق — (3) محايد — (4) أوافق — (5) أوافق بشدة

أولاً: تحديد المخاطر

1. تمتلك المؤسسة آلية واضحة لتحديد المخاطر المحتملة
2. يشارك الموظفون في عملية تحديد المخاطر
3. يتم تحديث قائمة المخاطر بشكل دوري
4. تعتمد المؤسسة على مصادر متعددة لاكتشاف المخاطر المحتملة

ثانياً: تحليل وتقويم المخاطر

1. تقوم المؤسسة بتحليل المخاطر بعد تحديدها بطريقة منهجية
2. تأخذ عملية تحليل المخاطر في الاعتبار درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها
3. تستخدم المؤسسة أدوات ونماذج واضحة لتقويم المخاطر
4. يتم توثيق نتائج تحليل وتقويم المخاطر بشكل رسمي

ثالثاً: الاستجابة للمخاطر

1. تمتلك المؤسسة خططاً واضحة لمعالجة المخاطر المحتملة
2. يتم اختيار أسلوب الاستجابة للمخاطر بطريقة مدروسة
3. يتم تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر في الوقت المناسب

4. تتم مراجعة خطط الاستجابة للمخاطر بصورة دورية

رابعاً: الرقابة ومتابعة المخاطر

1. تقوم المؤسسة بمتابعة المخاطر بعد تنفيذ إجراءات المعالجة
2. تساهم إدارة المخاطر في تقليل تأثير الأزمات على أنشطة المؤسسة
3. تساعد خطط الاستجابة للمخاطر في استعادة النشاط بشكل أسرع
4. توجد تقارير دورية لمتابعة مستوى المخاطر المؤسسية

خامساً: استمرارية الأعمال

1. تعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في نجاح خطط استمرارية الأعمال
2. تساهم إدارة المخاطر في تعزيز جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات
3. تؤدي جودة إدارة المخاطر إلى تحسين مستوى المرونة المؤسسية
4. تساهم إدارة المخاطر بشكل مباشر في تعزيز استمرارية الأعمال داخل المؤسسة

الملحق (ب): جداول الثبات الإحصائي (كرونباخ ألفا)

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
تحديد المخاطر	6.36	1.02	0.802

الثبات لمحور تحليل وتقويم المخاطر

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
تحليل وتقويم المخاطر	2.15	0.913	0.931

جدول (3): الثبات لمحور الاستجابة للمخاطر

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
الاستجابة للمخاطر	2.31	0.999	0.953

جدول (4): الثبات لمحور الرقابة والمتابعة

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	كرونيباخ ألفا
الرقابة والمتابعة	2.1	0.827	0.874

جدول (5): الثبات لمحور استمرارية الأعمال

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	كرونيباخ ألفا
استمرارية الأعمال	1.94	0.81	0.955

الملحق (ج): الجداول الوصفية لفقرات الاستبيان

المحور الأول: تحديد المخاطر

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
تمتلك المؤسسة آلية واضحة لتحديد المخاطر المحتملة	6.84	1.08
يشارك الموظفون في عملية تحديد المخاطر	7.29	1.55
يتم تحديث قائمة المخاطر بشكل دوري	2.38	1.33
تعتمد المؤسسة على مصادر متعددة لاكتشاف المخاطر المحتملة	2.05	1.16
المتوسط العام للمحور	4.64	0.802

المحور الثاني: تحليل وتقويم المخاطر

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
تقوم المؤسسة بتحليل المخاطر بطريقة منهجية	2.18	1.02
تأخذ عملية تحليل المخاطر بعين الاعتبار درجة تأثيرها واحتمالية وقوعها	2.12	1
تستخدم المؤسسة أدوات واضحة لتقويم المخاطر	2.06	0.894
يتم توثيق نتائج تحليل وتقويم المخاطر رسمياً	2.25	1.09
المتوسط العام للمحور	2.15	0.913

المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
تمتلك المؤسسة خططاً واضحة لمعالجة المخاطر المحتملة	2.24	1.04

1.06	2.32	يتم اختيار أسلوب الاستجابة للمخاطر بطريقة مدروسة
1.11	2.32	يتم تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر في الوقت المناسب
1.05	2.35	تتم مراجعة خطط الاستجابة للمخاطر بشكل دوري
0.999	2.31	المتوسط العام للمحور

المحور الرابع: استمرارية الأعمال

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
0.995	2.1	تمتلك المؤسسة خطة واضحة لاستمرارية الأعمال في حالات الطوارئ
1.041	2.24	تساهم إدارة المخاطر في تعزيز جاهزية المؤسسة لاستمرارية الأعمال
0.954	2.07	تؤثر جودة إدارة المخاطر على تقليل تأثير الأزمات على العمليات
0.888	2	تساعد خطط استمرارية الأعمال في استعادة النشاط بسرعة
0.827	2.1	المتوسط العام للمحور

المحور الخامس: العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
0.81	1.94	تعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في نجاح خطط الاستمرارية
0.995	2.1	تساهم إدارة المخاطر في تعزيز المرونة المؤسسية
1.041	2.24	كلما كانت إدارة المخاطر أكثر فاعلية زادت قدرة المؤسسة على مواجهة الطوارئ
0.954	2.07	تسهم إدارة المخاطر بشكل مباشر في تعزيز استمرارية الأعمال
0.81	1.94	المتوسط العام للمحور