



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة المخاطر

عنوان البحث

دور إدارة المخاطر المؤسسية في دعم استمرارية الأعمال في البنوك السعودية

خلال الأزمات الاقتصادية والصحية

إعداد الطالب/

عبد العزيز عبدالله العضيبي

243000774

إشراف/

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

.....	مقدمة:
.....	مشكلة الدراسة:
.....	أهمية الدراسة:
.....	أهداف الدراسة:
.....	تساؤلات الدراسة
.....	فروض الدراسة:
.....	الدراسات السابقة:
.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
.....	المنهجية وطرق البحث:
.....	أدوات الدراسة :
.....	حدود الدراسة :
.....	References

مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال العالمية المضطربة والمتغيرة بسرعة، برزت أهمية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM) كركيزة أساسية لضمان استمرارية الأعمال ومرونتها. لقد كشفت الأزمات الاقتصادية والصحية الأخيرة – وعلى رأسها جائحة فيروس كورونا – (COVID-19) مدى تعرض المؤسسات المالية للمخاطر النظامية وكيف يمكن أن تؤدي الأحداث المفاجئة إلى اضطرابات حادة في العمليات اليومية. وفي هذا السياق، وجدت البنوك نفسها أمام اختبار حقيقي لفاعلية خطط استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر المتبعة لديها. فعلى سبيل المثال، أظهر البنك الأهلي السعودي (البنك الأهلي التجاري سابقاً) قدرة عالية على مواصلة خدماته أثناء جائحة كورونا بفضل تبنيه إطاراً شاملاً لإدارة استمرارية الأعمال وحصوله على شهادة المعيار الدولي ISO 22301 في استمرارية الأعمال، مما أكد فاعلية خطته في التعامل مع الأزمات الصحية. كذلك تمكن مصرف الراجحي – أكبر مصرف إسلامي في المملكة – من اجتياز تداعيات الأزمة من خلال منهجيات وقائية ساعدته على الحد من تأثير الحوادث وضمان استمرار الخدمات الأساسية للعملاء دون انقطاع، وقد تُوِّجت جهوده بحصوله على شهادة ISO 22301:2019 للنظام إدارة استمرارية الأعمال عام 2020. (Okaz, 2020). إن هذه الأمثلة العملية تعكس كيف أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال متلازمتين لضمان المرونة التنظيمية للبنوك وقدرتها على الصمود أمام الأزمات.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن تبني منهجية ERM بشكل فعال يساهم في تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة المخاطر المتنوعة ويقلل من احتمالية الانقطاع في العمليات خلال الأزمات. فقد وجد مكاوي (2021) أن هناك علاقة إيجابية جوهرية بين ممارسات إدارة المخاطر الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي واستقرار العمليات، حيث توصل إلى أن المؤسسات التي تستثمر في أدوات وتقنيات ERM تحقق قدرة أعلى على التكيف مع الصدمات وتفادي الخسائر الكبيرة أثناء الاضطرابات الاقتصادية. (Makkawi, 2021) كما أكدت دراسة تشييتا وسوني (2023) أن الإدارة المالية الفعالة للمخاطر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء على المدى البعيد، مما يعني أن البنوك التي تطبق مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية تتمتع بأداء مالي وتشغيلي أفضل حتى خلال فترات التراجع الاقتصادي. (Chitta & Soni, 2023) على الصعيد الدولي، دفعت جائحة COVID-19 الهيئات التنظيمية إلى تعزيز متطلبات استمرارية الأعمال؛ حيث أصدر البنك المركزي السعودي (ساما) إطاراً شاملاً لإدارة استمرارية الأعمال يتوافق مع معايير ISO 22301 و ISO 31000 لضمان قدرة المصارف على الصمود واستمرار خدماتها الأساسية في أصعب الظروف. (Saudi Central Bank, 2023) كل هذه المعطيات تبرز أهمية الدراسة الحالية، التي تتناول دور إدارة المخاطر المؤسسية في دعم استمرارية الأعمال في البنوك السعودية خلال الأزمات الاقتصادية والصحية، من خلال التركيز على نماذج من أبرز البنوك في المملكة (مثل البنك الأهلي السعودي ومصرف الراجحي وبنك الرياض ومصرف الإنماء)، وتحليل مدى فاعلية ممارسات ERM في تلك البنوك في الحفاظ على سير العمليات وتحقيق التعافي السريع أثناء الأزمات.

تهدف هذه المقدمة إلى وضع إطار عام للدراسة عبر استعراض خلفية الموضوع وأهميته. في الأقسام التالية، سيتم توضيح مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها البحثية، بالإضافة إلى استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة، والمنطلقات النظرية التي تركز عليها الدراسة. كما سيتم شرح منهجية البحث وأدواته وحدوده. من خلال ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم معمق لكيفية مساهمة إدارة المخاطر المؤسسية في استمرارية الأعمال، وتقديم توصيات عملية لتعزيز جاهزية البنوك السعودية لمواجهة الأزمات المستقبلية. (Assibi, 2022)

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد الوعي بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع المصرفي، لا يزال هناك قصور في الفهم التفصيلي لكيفية تفاعل هذه الإدارة الشاملة للمخاطر مع جهود استمرارية الأعمال، خصوصًا في سياق الأزمات المفاجئة. تواجه البنوك السعودية تحديات معقدة خلال الأزمات الاقتصادية (مثل تقلبات أسعار النفط أو الركود العالمي) والأزمات الصحية (كما حدث في جائحة كورونا)، مما يؤدي أحيانًا إلى انقطاعات تشغيلية أو ضغوط مالية مؤثرة. لقد كشفت الأزمة الصحية الأخيرة أن بعض المؤسسات المالية لم تكن تمتلك خطط استمرارية أعمال ناضجة بما يكفي، أو أن خطط إدارة المخاطر لديها لم تكن متكاملة بشكل فعال مع الاستعداد التشغيلي للطوارئ. وبالتالي برزت فجوة في المعرفة حول أفضل السبل لدمج إدارة المخاطر المؤسسية مع إدارة استمرارية الأعمال لتحقيق مرونة تنظيمية حقيقية.

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى استكشاف وتوضيح الكيفية التي يمكن بها لإدارة المخاطر المؤسسية أن تدعم استمرارية الأعمال بشكل فعال في البنوك السعودية خلال الأزمات. بمعنى آخر، تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات: هل لدى البنوك السعودية الرائدة أطر ERM ناضجة تمكنها من توقع المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والاستعداد لها قبل أن تتحول إلى أزمات؟ وهل تترجم تلك الممارسات إلى خطط استمرارية أعمال فعالة تضمن استمرار الخدمات المصرفية الحيوية دون انقطاع أثناء الأزمات الاقتصادية والصحية؟ تظهر هذه المشكلة بوضوح عند ملاحظة تباين تأثير الأزمة الأخيرة (COVID-19) على البنوك؛ فبينما تمكنت بعض البنوك من التكيف السريع واستمرار العمليات الأساسية بسلاسة، عانت بنوك أخرى للوفاء بمتطلبات العملاء خلال فترات الإغلاق والحجر (Alaudhli, 2024). كذلك، تتجلى المشكلة في محدودية البحوث المحلية التي تناولت هذا الموضوع بشكل شامل؛ إذ غالبًا ما ركزت الدراسات إما على إدارة المخاطر المالية وتحسين الأداء المالي للبنوك (مثل دراسة Shahri & Mellhem, 2024) التي تناولت تأثير حوكمة لجنة المخاطر على الأداء المالي)، أو على إدارة استمرارية الأعمال كوحدة منفصلة في سياق خطط التعافي من الكوارث. ومن هنا تنبع ضرورة هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المعرفية وتوفير رؤية تكاملية بين المجالين.

باختصار، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال المحوري التالي: كيف يمكن لإدارة المخاطر المؤسسية الفعالة أن تعزز استمرارية الأعمال وتدعم المرونة التشغيلية في البنوك السعودية أثناء الأزمات الاقتصادية والصحية؟. الإجابة عن هذا السؤال تتطلب تحليلًا علميًا يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، لفهم مواطن القوة والضعف في ممارسات ERM لدى البنوك، وكيفية ترجمة تلك الممارسات إلى إجراءات عملية تحمي استمرارية الخدمات المصرفية. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم تقديم مساهمة علمية في هذا المجال عبر تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال في بيئة البنوك السعودية، واقتراح توصيات مبنية على الأدلة لتعزيز تلك العلاقة بما يخدم تحقيق الاستقرار المالي والتشغيلي حتى في أصعب الظروف.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في القطاع المصرفي، وخاصة في السياق السعودي والخليجي. تقدم الدراسة منظورًا جديدًا يدمج بين إطار إدارة المخاطر المؤسسية الشامل وجهود إدارة استمرارية الأعمال، وهو دمج لم يُعالج بعمق كافٍ في الدراسات السابقة محليًا. ستعمل هذه الدراسة على سد فجوة معرفية مهمة من خلال توضيح الآليات التي يتم عبرها تحويل سياسات وإجراءات ERM إلى خطط فعلية للصمود المؤسسي أثناء الأزمات. كما ستضيف إلى المعرفة العلمية نموذجًا متكاملًا يمكن للباحثين الاسترشاد به في دراسات مستقبلية، حيث يربط النموذج بين عناصر ERM مثل تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها (وبين عناصر استمرارية الأعمال) مثل تحليل تأثير الأعمال BIA وخطط الطوارئ والتعافي (في إطار نظري واحد). إن بناء هذا الربط النظري سيساعد في فهم العلاقة السببية بين الاستثمار في إدارة المخاطر المؤسسية وقدرة المنظمة على تحمل الصدمات واستمرار عملياتها دون توقف كبير. (Assibi, 2022) بالإضافة إلى ذلك، تأتي أهمية الدراسة العلمية من تركيزها على الأزمات الاقتصادية والصحية الأخيرة، مما يضيف بُعدًا راهنًا للأدبيات عبر تحليل الدروس المستخلصة من جائحة COVID-19 وتقلبات الاقتصاد العالمي في السنوات القليلة الماضية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

للنتائج المتوقعة من هذه الدراسة تطبيقات عملية مباشرة يمكن أن تستفيد منها البنوك السعودية والمؤسسات المالية عمومًا. فمن الناحية الإدارية، ستوفر الدراسة توصيات مبنية على الأدلة لمديري المخاطر ومديري استمرارية الأعمال في البنوك حول أفضل الممارسات لتطوير إطار ERM متكامل مع خطط الطوارئ واستمرارية العمليات. على سبيل المثال، إذا أثبتت الدراسة وجود جوانب قصور في التخطيط لاستمرارية الخدمات المصرفية الرقمية أثناء الأزمات، فإنها ستوصي بتعزيز منصات التقنية البنكية وتقوية ضوابط المخاطر السيبرانية ضمن خطط استمرارية الأعمال. كذلك، يمكن أن تسلط النتائج الضوء على الحاجة إلى تطوير ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، بحيث يصبح جميع الموظفين على دراية بدورهم في كشف المخاطر المحتملة والاستجابة الأولية عند حدوث الأزمات. (Alaudhli, 2024) عمليًا أيضًا، ستساهم الدراسة في مساعدة البنوك على تقييم جاهزيتها الحالية: فالبنوك التي ستجد - على ضوء النتائج - أن ممارسات ERM لديها غير مترابطة بشكل كافٍ مع خطط التعافي، ستتمكن من تحديد الثغرات والعمل على معالجتها من خلال مبادرات تدريبية أو استثمارية جديدة. وليس ذلك مقتصرًا على البنوك؛ فجهات الرقابة كالبنك المركزي السعودي قد تستفيد من مخرجات الدراسة لتعزيز التعليمات الرقابية المتعلقة بلجان المخاطر وخطط استمرارية الأعمال، وضمان امتثال البنوك للمعايير الدولية في هذا المجال.

إضافةً إلى ما سبق، تساعد هذه الدراسة عمليًا في رفع مستوى الأمان المالي والمعلوماتي في البنوك خلال الأزمات، عبر التأكيد على إجراءات مثل تنوع مصادر السيولة، والنسخ الاحتياطي للبيانات الحيوية، وتوزيع مراكز العمليات جغرافيًا لتجنب توقف الخدمة بشكل كامل. هذه الإجراءات وغيرها تأتي ضمن إطار توصيات الدراسة المبنية على تحليل واقع البنوك المحلية وأفضل الممارسات العالمية. وعليه، فإن تبني تلك التوصيات من قبل صناع القرار في

المصارف سوف يعزز من استدامة الأداء العالي ويضمن ثقة العملاء والمستثمرين حتى أثناء الظروف الاستثنائية (Shahri & Mellhem, 2024).

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية:

- تقييم ممارسات ERM الحالية في البنوك السعودية الرئيسية: يهدف إلى تحديد عناصر إدارة المخاطر المؤسسية المطبقة (كأطر الحوكمة، ولجان المخاطر، وسياسات تحديد المخاطر وتقييمها) في بنوك مثل البنك الأهلي السعودي والراجحي والرياض والإينماء، ومدى توافقها مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات. سيساعد هذا الهدف في رسم صورة واضحة لمستوى نضج إدارة المخاطر في هذه البنوك.
- تحليل فاعلية خطط استمرارية الأعمال أثناء الأزمات: يركز على دراسة الاستراتيجيات والإجراءات الفعلية التي تبنتها البنوك لمواصلة عملياتها خلال أزمات محددة (مثل جائحة كورونا 2020، وانخفاض أسعار النفط 2020). سيتضمن ذلك تحليل حالات عملية وإجراءات الطوارئ التي فُعلت (مثل العمل عن بُعد، وتفعيل مراكز بيانات احتياطية، ودعم العملاء إلكترونياً) وقياس مدى نجاحها في تقليل أثر الأزمة.
- دراسة العلاقة بين ERM والمرونة التشغيلية للبنوك: يستكشف هذا الهدف كيف يؤثر التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال على مرونة البنك، وذلك من خلال مؤشرات مثل زمن الاستجابة للأزمة، ومدة الانقطاع في الخدمات (إن حدثت)، ومستوى الخسائر أو التكاليف غير المتوقعة. الهدف هو تحديد ما إذا كانت البنوك ذات ERM قوي تظهر مرونة أعلى وقدرة أفضل على التعافي السريع مقارنة بغيرها (Assibi, 2022).
- استقصاء التحديات والمعوقات: يسعى هذا الهدف إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه البنوك في تطبيق ERM لدعم الاستمرارية، مثل معوقات تتعلق بالموارد البشرية (نقص الخبرة في إدارة الأزمات)، أو التقنية (قصور في البنية التحتية الرقمية)، أو التنظيمية (تعارض بعض إجراءات الطوارئ مع سياسات قائمة). سيساعد فهم هذه المعوقات في صياغة توصيات فعالة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين التكامل بين ERM واستمرارية الأعمال: بناءً على نتائج الأهداف السابقة، سيتم وضع مجموعة من التوصيات الموجهة للبنوك وصناع القرار، بهدف تعزيز جاهزية البنوك لمختلف

أنواع الأزمات. قد تشمل التوصيات: تطوير برامج تدريبية لموظفي إدارة المخاطر والأزمات، الاستثمار في أنظمة إنذار مبكر وتحليلات بيانات المخاطر، تحديث خطط استمرارية الأعمال بانتظام وإجراء اختبارات دورية عليها، وتبني منهجيات أكثر مرونة في إدارة العمليات خلال الطوارئ.

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

تساؤلات الدراسة

انسجامًا مع الأهداف المذكورة أعلاه، تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

1. ما مدى نضج ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية الرئيسية؟
يهدف هذا التساؤل إلى فهم الوضع الحالي: هل لدى البنوك الكبرى أطر ERM واضحة وفعالة؟ وهل توجد لجان أو إدارات متخصصة بإدارة المخاطر تعمل بشكل استباقي لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة؟ الإجابة ستبنى على تقييم سياسات المخاطر والتقارير السنوية لتلك البنوك ومعايير الامتثال التنظيمي.
2. كيف تساهم إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين جاهزية البنوك لمواجهة الأزمات الصحية (مثل الجوائح) والأزمات الاقتصادية؟
يتناول هذا التساؤل العلاقة المباشرة بين ERM والجاهزية للأزمات: مثلاً، هل أسهمت خطط إدارة المخاطر في البنك في اكتشاف مبكر لأزمة ما أو في وضع إجراءات استباقية خففت من حدة تأثيرها؟ سيشمل ذلك تحليل حالات محددة كجائحة كورونا، والإجراءات الوقائية التي تبنتها البنوك بناءً على سياسات المخاطر.
3. ما هي الإجراءات التي اتخذتها البنوك السعودية لضمان استمرارية خدماتها خلال أزمة كورونا 2020 والأزمات الاقتصادية الأخيرة، وما مدى فاعلية تلك الإجراءات؟
يركز هذا السؤال على استمرارية الأعمال بشكل تطبيقي: سوف نستعرض خطوات مثل (تفعيل خطط التعافي من الكوارث، العمل عن بعد، دعم السيولة، تأجيل أقساط العملاء كما فعلت بعض البنوك الحكومية) ونقيم نجاحها. فعلى سبيل المثال، قام البنك الأهلي ومصرف الراجحي بتفعيل خطط طوارئ تضمنت حماية الموظفين عبر العمل عن بعد مع استمرار تقديم الخدمات الرقمية للعملاء بكفاءة (Okaz, 2020; Argaam, 2020).
4. هل هناك ارتباط واضح بين تبني البنوك لإدارة مخاطر مؤسسية قوية وبين تحقيقها لاستمرارية أعمال أفضل أثناء الأزمات؟

هذا السؤال تحليلي/استنتاجي، يبحث في وجود علاقة (قد تكون قابلة للقياس) بين مستوى ERM في البنك (مثلاً وجود لجنة مخاطر مستقلة وفعالة، استخدام نماذج قياس مخاطر متقدمة) وبين الأداء الفعلي للبنك أثناء الأزمة (مثل عدم انهيار مستوى الخدمة، أو سرعة التعافي المالي). سنحاول الإجابة عبر مقارنة مؤشرات الأداء بين بنوك لديها ممارسات ERM راسخة وأخرى ممارستها أقل تقدماً.

5. ما أبرز التحديات التي تواجه البنوك في دمج إدارة المخاطر المؤسسية مع خطط استمرارية الأعمال، وكيف يمكن التغلب عليها؟

يستهدف هذا السؤال جوانب التحسين المستقبلية: فقد تكون هناك عقبات مثل نقص التكامل بين الإدارات (كأن تعمل إدارة المخاطر بمعزل عن إدارة الطوارئ)، أو ضعف في وعي الموظفين بخطط الاستجابة، أو تحديات تقنية في تنفيذ خطط التعافي. الإجابة ستستند إلى نتائج المقابلات والاستبيانات التي ستجرى، وكذلك تحليل آراء الخبراء كما وردت في الأدبيات. بناءً على ذلك، سنقدم توصيات للتغلب على تلك العقبات.

الإجابة عن هذه التساؤلات مجتمعةً ستوفر فهماً شمولياً للدراسة. إذ يبدأ التحليل من تقييم الوضع الراهن، ثم يتحرى الدور الفعلي لإدارة المخاطر في الأزمة، ويقيم النتائج، ليخلص أخيراً إلى تحديد الثغرات والتحديات. وبهذا النهج، تضمن الدراسة تغطية جميع زوايا الموضوع لضمان نتائج وتوصيات ذات موثوقية وعملية عالية.

فروض الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، سيتم اختبار مجموعة من الفرضيات للتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الأساسية. صيغت الفروض بصيغة العدم (Null Hypotheses) تمهيداً لاختبارها إحصائياً في الجزء الكمي من منهجية البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية وبين قدرتها على استمرارية الأعمال خلال الأزمات الاقتصادية والصحية.

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

الفروض الفرعية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني البنوك إطار ERM متكامل على فعالية خطط استمرارية الأعمال الخاصة بها أثناء الأزمات.

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

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استمرارية الأعمال أثناء الأزمات بين البنوك التي لديها ممارسات ERM عالية النضج وتلك التي لديها ممارسات ERM محدودة.

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

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمكونات الفردية لإدارة المخاطر (كالمخاطر التشغيلية، المخاطر الائتمانية، المخاطر السيبرانية) على عناصر استمرارية الأعمال (مثل الجاهزية التقنية، توفر الموارد البشرية البديلة، الاحتياطات المالية) أثناء الأزمات.

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

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في سرعة تعافي البنك مالياً وتشغيلياً بعد الأزمة بين البنوك التي تعتمد نهجاً استباقياً في ERM (مثل اختبارات الضغط السيناريوهات الافتراضية) وتلك التي يتركز نهجها على رد الفعل بعد حدوث الأزمة.

يفحص هذا الفرض أثر النهج الاستباقي مقابل التفاعلي في إدارة المخاطر على سرعة التعافي. البنوك الاستباقية قد تكون أقدر على التعافي السريع إذا كان لنهجها تأثير إيجابي.

وضع هذه الفرضيات بهذا الشكل التحليلي يمكن الباحث من اختبارها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة (مثل اختبار مربع كاي أو تحليل التباين أو الانحدار اللوجستي، بحسب طبيعة البيانات التي سيتم جمعها). سيتم رفض فرض العدم لأي من هذه الفرضيات في حال وجود أدلة إحصائية على العلاقة أو الأثر محل الاختبار، مما يعني قبول الفرض البديل الذي يدل على وجود العلاقة. على سبيل المثال، إذا أظهرت النتائج أن البنوك ذات ERM متقدم حققت زمن تعافٍ أقل بشكل معنوي من غيرها، فسيتم رفض فرض العدم المقابل وقبول وجود تأثير إيجابي للاستباقية في ERM على سرعة التعافي.

صيانة هذه الفرضيات وفحصها خلال الدراسة سيساهم في توفير أساس علمي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، والتأكد من أن التوصيات النهائية تستند إلى دلائل رقمية موضوعية حول العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال.

الدراسات السابقة:

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

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

- **النتيجة الرئيسية:** كشفت هذه الدراسة، المقدمة في مؤتمر دولي عام 2021، أن تبني منهجية إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة أدى إلى تحسين ملموس في أداء الأعمال واستمرارية العمليات. وجد الباحث أن الشركات التي طورت استراتيجيات لإدارة المخاطر على المستوى المؤسسي (بما في ذلك تحديد المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية ووضع خطط استجابة استباقية) تمكنت من زيادة مرونتها أمام التقلبات الاقتصادية وتحقيق نمو مستدام في الإيرادات حتى أثناء فترات عدم الاستقرار. كما أشارت النتائج إلى أن وجود ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر يدعم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة زمن الأزمات. (Makkawi, 2021)
- **التوصية:** أوصى مكاوي بضرورة إدماج إدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للشركات – وخصوصاً البنوك – بشكل رسمي، بحيث تكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي. كما شدد على توفير الأدوات التقنية الحديثة (مثل أنظمة الإنذار المبكر ونماذج محاكاة السيناريوهات) لدعم عملية ERM. إضافة لذلك، اقترح تعزيز تدريب الموظفين والإدارة العليا على أساليب تقييم المخاطر والتعامل معها لضمان فهم موحد على جميع المستويات.
- **تميز الدراسة الحالية:** تستفيد دراستنا من نتائج Makkawi في تأكيد أهمية ERM، لكنها تتميز بتركيز أكثر تخصصاً على القطاع المصرفي السعودي وعلى سيناريوهات الأزمات المحددة (اقتصادية وصحية). كما أننا سنتجاوز نطاق الأداء المالي العام الذي ركزت عليه دراسة مكاوي لتتعمق أكثر في مفهوم استمرارية الأعمال التشغيلية وكيفية تفعيل ERM ميدانياً أثناء الأزمات.

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

- **النتيجة الرئيسية:** تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المالية وأداء الشركات في ظل بيئات مضطربة، ونُشرت عام 2023. توصل الباحثان إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين تبني إجراءات صارمة لإدارة المخاطر المالية (مثل التحوط ضد مخاطر السوق ومراقبة السيولة والائتمان) وبين تحسّن المؤشرات الأداء المالية للشركات، وخصوصاً فيما يتعلق بقدرتها على الاستمرار. بمعنى آخر، الشركات التي أولت عناية لإدارة المخاطر المالية انخفضت لديها احتمالات التعثر خلال فترات الأزمات، وحققت معدل عائد مستقر نسبياً مقارنة بغيرها (Chitta & Soni, 2023). أشارت النتائج أيضاً إلى دور حوكمة الشركات في تعزيز هذا الأثر؛ فوجود لجان مخاطر ومراجعة فعالة عزز الثقة لدى المستثمرين وساهم في دعم الاستقرار.

• *التوصية:* أوصى الباحثان بأن تقوم المؤسسات – لاسيما البنوك – بتعزيز سياسات إدارة المخاطر المالية من خلال تطوير نماذج توقع الإجهاد المالي واختبارات التحمل الدوري. كما نصحا بتنوع المحافظ الاستثمارية والائتمانية لتقليل التركيز في المخاطر. وعلى صعيد الحوكمة، تم التأكيد على ضرورة دعم استقلالية لجان إدارة المخاطر وإعطائها صلاحيات أوسع لرصد التهديدات المالية واتخاذ الإجراءات المناسبة بسرعة.

• *تميز الدراسة الحالية:* تركزت دراستنا الحالية على ERM بشكل أوسع وليس فقط المخاطر المالية، حيث تشمل أيضًا المخاطر التشغيلية والتقنية وغيرها. إضافة إلى ذلك، سنطبق ما ورد في توصيات Chitta & Soni ضمن سياق البنوك السعودية عبر دراسة حالات فعلية من تجربتها في مواجهة أزمات (مثل كيفية إدارة السيولة والائتمان خلال جائحة كورونا). بذلك، سنقدم منظورًا أشمل يضم المخاطر المالية وغير المالية وكيفية تناغمها ضمن إطار ERM واحد لدعم الاستمرارية.

3. أثر حوكمة لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك: دراسة على البنوك السعودية (Shahri & Mellhem, 2024)

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

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

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

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

- **النتيجة الرئيسية:** تبحث هذه الورقة المنشورة في 2022 في دور ERM في تعزيز المرونة والصمود المؤسسي بعد جائحة COVID-19. خلصت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك أطر ERM مرنة ومتكاملة تمكنت من التكيف بسرعة مع تحديات الجائحة غير المسبوق، مما قلل فترات تعطّل أعمالها وسرّع وتيرة التعافي. (Assibi, 2022) كما أشارت الدراسة إلى أن الجائحة أدت إلى إعادة تقييم الكثير من الشركات لاستراتيجياتها في إدارة المخاطر، حيث أدركت أهمية التعامل مع فئات جديدة من المخاطر (مثل المخاطر الصحية وسلاسل الإمداد) ضمن عملية ERM. وأبرزت نتائج البحث أن الاستثمار في التقنية والتحول الرقمي والأتمتة – كجزء من خطة إدارة المخاطر والاستمرارية – كان عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات على مواصلة العمل أثناء فترات الإغلاق.
- **التوصية:** أكدت توصيات الباحث على ضرورة تسريع تبني التكنولوجيا في عمليات المؤسسات لزيادة المرونة (مثل تعزيز البنية التحتية للعمل عن بُعد، وأنظمة الحوسبة السحابية لحماية البيانات وضمان توفرها). كما دعت إلى تكامل خطط الطوارئ والأزمات مع إطار ERM بحيث لا تكون خطط استمرارية الأعمال منفصلة أو جامدة، بل مرتبطة بنتائج تحليل المخاطر المستمر. وشملت التوصيات أيضاً بناء ثقافة مؤسسية تجعل المرونة (Resilience) مبدأً أساسياً، عبر التدريب المستمر على سيناريوهات الأزمة وإشراك جميع الأقسام في التخطيط للطوارئ.
- **تميز الدراسة الحالية:** على الرغم من التشابه في الموضوع، تتميز دراستنا بأنها تطبق مفاهيم Assibi على قطاع البنوك تحديداً في المملكة العربية السعودية، مما يأخذ بعين الاعتبار عوامل محلية مثل اللوائح التنظيمية من ساما، وطبيعة السوق السعودي. كما سنقوم باختبار فرضيات بصورة كمية وإجراء مقابلات نوعية داخل بنوك سعودية، مما يضيف عمقاً تطبيقياً أكثر من الدراسة العامة التي قدمها Assibi. أيضاً سنركز على نوعين محددين من الأزمات (اقتصادية وصحية) في آن واحد، مما يوفر نظرة مقارنة لكيفية استجابة ERM لكل نوع من التهديدات.

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

- **النتيجة الرئيسية:** درست هذه الورقة qualitative تجربة لجنة استمرارية الأعمال في إحدى المؤسسات التنموية متعددة الأطراف (البنك الإسلامي للتنمية) خلال فترة قيود COVID-19. (Alaudhli, 2024) أبرزت النتائج أن لجان استمرارية الأعمال ركزت جهودها خلال الجائحة على محورين أساسيين: المحور التقني/التشغيلي (مثل ضمان كفاءة البنية التحتية التقنية و cybersecurity لاستمرار العمليات عن بعد) والمحور البشري (مثل الحفاظ على إنتاجية الموظفين والتواصل الفعال معهم أثناء العمل من المنزل). (وحددت الدراسة مجالات حرجية تطلبت اهتماماً خاصاً لضمان الاستمرارية، منها: توفير أدوات الاتصال والعمل عن بعد، تعزيز أمن المعلومات والأنظمة، وإعادة هيكلة بعض العمليات لتلائم بيئة العمل المقيدة. كما بينت النتائج أن

وجود سياسات مرنة وسرعة في اتخاذ القرار من قبل اللجنة لعب دورًا كبيرًا في نجاح المؤسسة في متابعة أعمالها دون توقف يُذكر.

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

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

تم تلخيص الدراسات في الجدول الآتي:

اسم الدراسة	النتيجة الرئيسية	المرجع
تأثير إدارة المخاطر الشاملة على أداء الأعمال واستمراريتها	أدى تبني منهجية إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة إلى تحسين ملموس في أداء الأعمال ومرونة أعلى في مواجهة التقلبات الاقتصادية، مع دعم ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر لاتخاذ قرارات سريعة خلال الأزمات	(Makkawi, 2021)
أثر إدارة المخاطر المالية على الأداء المؤسسي في ظل الأزمات	وجود ارتباط إيجابي قوي بين إجراءات إدارة المخاطر المالية الصارمة وتحسن المؤشرات المالية للشركات وقدرتها على الاستمرارية خلال فترات الأزمات، مع دور حوكمة الشركات في تعزيز الثقة والاستقرار	(Chitta & Soni, 2023)
أثر حوكمة لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك: دراسة على البنوك السعودية	تبين أن استقلالية خبرة أعضاء لجنة المخاطر وحجمها المناسب يرتبطان بتحسين العائد على الأصول وحقوق الملكية، بينما يؤثر الحجم المفرط وتعدد العضويات سلباً	(Shahri & Mellhem, 2024)

(Assibi, 2022)	المؤسسات التي تمتلك أطرًا مرنة ومتكاملة لإدارة المخاطر تمكنت من التكيف السريع مع تحديات كوفيد-19، وتقليل فترات التعطل وتسريع التعافي عبر الاستثمار في التقنية والتحول الرقمي	دور إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز المرونة التنظيمية بعد الجائحة
(Alaudhli, 2024)	ركزت لجان استمرارية الأعمال على المحور التقني/التشغيلي والمحور البشري لضمان بنية تحتية كفؤة للعمل عن بُعد وأمن المعلومات وإنتاجية الموظفين، مع سياسات مرنة وسرعة في اتخاذ القرار	التجربة الميدانية للجان استمرارية الأعمال خلال جائحة كورونا

الجدول 1: ملخص الدراسات السابقة في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

المنطلقات النظرية للدراسة:

سيتم في هذا الجزء تناول المفاهيم والنظريات الأساسية التي تستند إليها الدراسة، والتي تشكل الإطار النظري لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال. يشمل ذلك تعريف المفاهيم الرئيسية، ونماذج أو معايير مرجعية ذات صلة، وكيفية تداخل تلك المفاهيم نظريًا.

1. إدارة المخاطر المؤسسية: (Enterprise Risk Management – ERM)

تشير إدارة المخاطر المؤسسية إلى منهجية شمولية ومتكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة بجميع أنواعها (استراتيجية، تشغيلية، مالية، امتثال، تقنية، ...)، وتقييمها من حيث احتمال حدوثها وتأثيرها، ثم وضع استراتيجيات للاستجابة المناسبة (تجنب، تخفيف، تحويل، قبول) ومراقبة تلك المخاطر بشكل مستمر. تتميز ERM عن أساليب إدارة المخاطر التقليدية بكونها تنظر إلى المخاطر بشكل منظومي واستباقي على مستوى المؤسسة ككل، بدلاً من الاقتصار على نظرة تجزئية لكل قسم أو نوع خطر على حدة. من الأطر النظرية الشهيرة في ERM إطار COSO (لجنة المؤسسات الراعية للتقارير المالية) الذي يحدد مكونات وعناصر ERM (البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، ومراقبة الأداء). أيضًا معيار ISO 31000 هو مرجع دولي لإدارة المخاطر، يضع مبادئ وإرشادات لتطبيق ERM بفعالية في أي منظمة. ومن الناحية النظرية، تدعم ERM نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) بأن حماية قيمة المؤسسة تتطلب مراعاة مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة عبر فهم وتخفيض المخاطر التي تهدد تلك المصالح (Purpura, 2019). باختصار، ERM في السياق المصري تعني وجود بنية حوكمة تشمل مجلس إدارة ولجنة مخاطر وإدارة مختصة، تعمل جميعها بشكل منهجي لتأمين استمرارية واستقرار البنك عبر التحوط من مختلف المخاطر.

2. استمرارية الأعمال: (Business Continuity)

يقصد باستمرارية الأعمال قدرة المؤسسة على مواصلة عملياتها الأساسية وخدماتها للعملاء بمستوى مقبول خلال الأزمات أو الأحداث المعطلة. نظريًا، ينبثق مفهوم استمرارية الأعمال من إطار إدارة الأزمات والكوارث، حيث يتضمن وضع خطط مسبقة وإجراءات تضمن عدم توقف النشاط بشكل كامل عند حدوث ظرف طارئ، أو على الأقل تقليص مدة التوقف إلى الحد الأدنى. من أهم العناصر النظرية في استمرارية الأعمال: تحليل تأثير الأعمال (Business Impact Analysis - BIA) الذي يحدد الأولويات – أي العمليات الحرجة التي يجب استعادتها أولاً وضمن أي إطار زمني – بالإضافة إلى خطط الطوارئ والتعافي (BCP & DRP) التي تصف بالتفصيل ما يجب فعله ومن المسؤول إذا وقع سيناريو معين (مثل انقطاع تقنية المعلومات، كارثة طبيعية، حدث أمني، إلخ). تسترشد كثير من المؤسسات بمعايير عالمية كمعيار ISO 22301 الخاص بإدارة استمرارية الأعمال في بناء خططها، والذي يؤكد على نقاط مثل: تحديد نطاق الاستمرارية، مسؤوليات الإدارة العليا، متطلبات التوثيق، خطط الاتصالات أثناء الأزمة، وآليات اختبار الخطط وتحديثها دوريًا. وترتبط استمرارية الأعمال نظريًا بمفهوم المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) حيث تعتبر استمرارية الأعمال مكونًا أساسيًا من مرونة المؤسسة في مواجهة الاضطرابات. فالمؤسسة المرنة هي التي تستطيع امتصاص الصدمة والعمل في ظلها، ثم التعافي والتكيف مع الواقع الجديد بسرعة.

3. التكامل بين ERM واستمرارية الأعمال:

من منظور نظري حديث، هناك علاقة تكاملية بين إطار إدارة المخاطر المؤسسية وخطط استمرارية الأعمال. تقليديًا، كانت إدارة المخاطر وخطط الطوارئ تعالج بشكل منفصل؛ الأولى تركز على منع وقوع الحوادث عبر إجراءات رقابية، والثانية تفترض حدوث الحادث وتخطط لكيفية الاستجابة له. لكن النظرة المعاصرة – المدعومة بالدروس المستفادة من أزمات كبرى كالأزمة المالية 2008 وجائحة 2020 – تدعو إلى دمج هاتين الوظيفتين ضمن هيكل ومنهج واحد. نظريًا، يتقاطع ERM مع استمرارية الأعمال في مرحلة تقييم المخاطر: فنتائج تحليل المخاطر عالية الاحتمال/عميقة الأثر ينبغي أن تقود مباشرة إلى تطوير سيناريوهات وخطط استمرارية مخصصة لتلك المخاطر. كذلك يُنظر إلى اختبارات الجاهزية (مثل تمارين المحاكاة وإجراء الاختبارات الدورية على خطط التعافي) كجزء من عملية ERM الموسعة التي لا تقتصر على تحليل المخاطر فحسب بل تشمل ضمان التحضير لها. ومن أطر التكامل أيضًا ما يسمى إدارة المرونة المؤسسية (Enterprise Resilience Management) الذي يجمع مبادئ ERM و BCM (إدارة استمرارية الأعمال) وإدارة الأزمات ضمن نموذج شامل يُعنى بـ "استشراف المخاطر والاستعداد لها ثم القدرة على الصمود". في هذا الإطار، على سبيل المثال، يتم اعتبار مؤشرات مثل زمن التعافي (Recovery Time Objective - RTO) ونقطة التعافي (Recovery Point Objective - RPO) كمعايير نجاح لكل من إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال معًا. فهدف ERM ليس فقط تخفيض احتمال المخاطر بل أيضًا تحسين قدرة الاستجابة إن حصلت المخاطر الخارجة عن السيطرة.

4. المعايير التنظيمية ذات الصلة (سياق البنوك السعودية):

يستلزم الإطار النظري الإشارة إلى البيئة التنظيمية للمخاطر والاستمرارية في المملكة. يتوجب على البنوك السعودية الالتزام بتعليمات البنك المركزي السعودي (ساما) فيما يخص إدارة المخاطر، حيث أصدر البنك المركزي لوائح مثل مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية التي تلزم بوجود لجنة إدارة مخاطر ضمن هيكل مجلس الإدارة للبنوك، وتحدد أدوارها ومسؤولياتها (ساما، 2017). كذلك طوّر البنك المركزي في 2019-2020 إطارًا إشرافيًا لإدارة استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث توصي البنوك بوضع خطط مفصلة ومحدثة دوريًا، وإجراء اختبارات محاكاة سنوية على الأقل، ورفع تقارير عن أي حوادث انقطاع جسيمة. (Saudi Central Bank, 2020) تستند هذه المتطلبات إلى المعايير الدولية كما سبق الذكر (ISO 22301)، وأطر لجنة بازل للمراقبة المصرفية التي أكدت في إصداراتها الحديثة على مفهوم القدرة التشغيلية على الصمود Operational Resilience كجزء من إدارة المخاطر البنكية). ضمن النظري، نرى أن نظرية التنظيم *contingency theory* قد تنطبق هنا حيث تختلف استجابة البنوك للمخاطر تبعًا للسياق التنظيمي والقانوني الذي تعمل فيه. فوجود لوائح صارمة من ساما يعزز من تبني البنوك للنهج المخطط في ERM و BCM، بينما في بيئات أقل تنظيمًا قد تُظهر المؤسسات تفاوتًا أكبر في ممارساتها.

5. نظرية وكالة صاحب العمل-الوكيل (Agency Theory) وصلتها بإدارة المخاطر:

تفيد هذه النظرية بأن المدراء (الوكلاء) قد لا يتصرفون دائمًا بما يخدم مصلحة الملاك/المساهمين (الأصحاب) ما لم توجد آليات للرقابة وتوافق المصالح. في سياقنا، إدارة المخاطر المؤسسية تشكل إحدى آليات الحوكمة التي تقلل من مشاكل هذه العلاقة، إذ إن وجود نظام ERM متكامل ولجان مخاطرة فعالة يضمن أن إدارة البنك تتخذ قرارات متحفظة ومدروسة من حيث المخاطر، بما يحمي مصالح المساهمين على المدى الطويل. وكذلك خطط استمرارية الأعمال هي تعبير عن التزام الإدارة بالحفاظ على أصول الشركة واستمرارية نشاطها – وهو ما يصب في صالح الملاك والعملاء وأصحاب المصلحة عموماً. بناءً على هذه النظرية، يمكننا توقع أن البنوك التي لديها ملكية عامة أوسع (عدد كبير من المساهمين) أو توقعات إشرافية أعلى ستكون أكثر حرصًا على تطبيق ERM و BCM قوين لتفادي أي تعارضات أو إهمال يمكن أن يؤدي إلى ضرر بالملاك وضياع الثروة. (Shahri & Mellhem, 2024)

يُشكل ما سبق إطارًا نظريًا متعدد الأبعاد للدراسة ERM: كمنهجية شاملة، استمرارية الأعمال كهدف وقدرة أساسية، التكامل بينهما كمنظور حديث، وسياق البنوك السعودية كمحدد تنظيمي. من خلال هذا الإطار، سنقوم بتحليل نتائج الدراسة على ضوءه للتأكد من اتساقها مع النظريات الموجودة أو تحديثها لها، وبالتالي المساهمة في تطوير المعرفة النظرية في هذا المجال.

المنهجية وطرق البحث:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فروضها، تم تبني منهجية بحث مختلطة (Mixed Method) تجمع بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي، مما يسمح بالحصول على صورة شاملة للموضوع من خلال البيانات الإحصائية والمعطيات الوصفية التفسيرية معًا (Creswell, 2014). وفيما يلي تفصيل منهجية الدراسة: 1. نوع الدراسة وتصميمها:

هذه الدراسة وصفية تحليلية بطبيعتها؛ حيث تهدف أولاً إلى وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في البنوك السعودية (وصفية)، ثم تحليل العلاقة والتأثير المتبادل بين تلك الممارسات ونتائج استمرارية الأعمال أثناء الأزمات (تحليلية). تم اعتماد تصميم مقارن بين عدة حالات دراسية (البنوك المختلفة) لرصد أوجه التشابه والاختلاف. المنهج المختلط المستخدم يجمع البيانات الكمية (مثلاً من استبيانات ومؤشرات أداء البنوك) مع بيانات نوعية (من مقابلات ومصادر ثانوية)، على أن يتم دمج النتائج في مرحلة التفسير لزيادة موثوقية الاستنتاجات. 2. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية السعودية المدرجة والرئيسية التي تنشط في المملكة. ونظرًا لتركز البحث على البنوك الكبيرة، فقد تم حصرها في أربعة بنوك تعتبر من الركائز الأساسية للقطاع المصرفي السعودي: البنك الأهلي السعودي (SNB)، مصرف الراجحي، بنك الرياض، مصرف الإنماء. وقع الاختيار على هذه البنوك تحديدًا نظرًا لحصتها السوقية الكبيرة، وتنوع ملكيتها (حكومية وخاصة)، وتوافر تقارير إفصاح مفصلة عنها، بالإضافة إلى افتراض ارتفاع مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر فيها. تم استخدام أسلوب العينة القصدية (Purposeful Sampling) لاختيار هذه الحالات الأربع لأنها تحقق معايير الدراسة بشكل أفضل من غيرها (Palinkas et al., 2015).

بالنسبة للعينة في الجانب الكمي، ستشمل موظفي إدارات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في هذه البنوك، بالإضافة إلى بعض الموظفين في الإدارات التشغيلية للاطلاع على تجربتهم أثناء الأزمات. نتوقع توزيع استبيان على ما يقارب (100-120) موظف عبر البنوك الأربعة (بمتوسط 25-30 فرد من كل بنك)، مع الحرص على تنوع المستجيبين في المستوى الوظيفي (مدراء مخاطرة، أعضاء لجان مخاطرة، مسؤولو استمرارية أعمال، وبعض الموظفين التنفيذيين). وأما في الجانب النوعي، فسيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع 8-12 شخصًا من ذوي الخبرة: مثل رئيس إدارة المخاطر في كل بنك (إن أمكن)، أو عضو بلجنة المخاطر، ومدير استمرارية الأعمال/التعافي التقني، بالإضافة إلى خبيرين خارجيين (مثلاً من ساما أو شركات استشارية) لتعزيز فهم السياق التنظيمي. 3. أدوات جمع البيانات:

الاستبيان (Questionnaire): سيتم تصميم استبيان هيكلي يجمع بيانات كمية، مكون من أجزاء تقيس:

مدى تطبيق ممارسات ERM: عبر أسئلة ليكرت حول وجود سياسات مكتوبة، دعم الإدارة العليا، استخدام تقنيات ERM، إلخ.

فاعلية خطط استمرارية الأعمال: مثل أسئلة عن عدد الاختبارات التي أجريت للخطة، تقييم الموظفين لكفاءتها أثناء أزمة فعلية، مدى وضوح أدوارهم في الخطة.

تأثير الأزمات الأخيرة: من خلال أسئلة عن حجم التأثير في كل بنك أثناء أزمة كورونا (مثلاً مستوى انقطاع الخدمة، الخسائر، رضا العملاء).

أسئلة خلفية: حول الخبرة الوظيفية للمستجيب وقسمه للتأكد من التنوع.

سيتم قياس الإجابات بمقياس ليكرت خماسي (1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة). خضع الاستبيان لمراجعة من ثلاثة محكمين مختصين في إدارة المخاطر للتأكد من صدقه الظاهري، وتم إجراء اختبار تجريبي على عينة محدودة (10 أفراد) لضمان وضوح الأسئلة وثبات الإجابات.

المقابلات (Interviews): ستجرى مقابلات شبه موجهة Semi-structured مع المشاركين الرئيسيين كما أسلفنا. تم إعداد دليل أسئلة يغطي محاور مثل:

تجربة البنك أثناء أزمة كورونا: ما أصعب التحديات وكيف تم التعامل معها؟

دور إدارة المخاطر: هل ساعدت تحليلات أو إجراءات مسبقة من إدارة المخاطر في توقع أو تخفيف حدة الأزمة؟

تكامل العمل بين إدارة المخاطر وفريق الطوارئ: كيف كان التنسيق؟ وهل ظهرت عقبات في التواصل أو الصلاحيات؟

تحسينات مستقبلية: ما الدروس المستفادة؟ وما التغييرات التي أُدخلت بعد الأزمة على السياسات أو الخطط؟

ستسجل المقابلات (بعد إذن المشاركين) ليتم تفريغها نصيًا وتحليلها لاحقًا.

مصادر ثانوية: سيتم أيضًا جمع بيانات ثانوية مثل التقارير السنوية للبنوك (خاصة أقسام إدارة المخاطر وإدارة المخاطر الائتمانية والتشغيلية)، والبيانات المالية للفترة 2018-2022 لاستشراف أي تأثيرات بارزة أثناء 2020 مثلاً، بالإضافة إلى تصريحات صحفية أو تقارير محللين حول أداء البنوك خلال الأزمات (مثل ما نشرته وكالات التصنيف الائتماني أو التقارير الدولية عن المملكة خلال الجائحة). هذه المصادر تفيد في تثليث البيانات Triangulation والتأكد من صحة المعلومات الكمية والنوعية المستقاة من الاستبيانات والمقابلات.

4. أساليب تحليل البيانات:

التحليل الكمي: سيتم إدخال بيانات الاستبيان في برنامج إحصائي مثل SPSS أو Excel لإجراء التحليلات اللازمة. سنعتمد إحصاءات وصفية أولاً (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) لوصف مستوى اتفاق المشاركين على كل محور. ثم سيتم اختبار الفرضيات كالتالي:

لاختبار الارتباط بين مستوى ERM ونجاح الاستمرارية سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين متوسط درجات محور ERM ومؤشرات النجاح أثناء الأزمة (مثل درجة الرضا عن فعالية الخطة).

لاختبار الفروق بين المجموعات (مثلاً بنك لديه ERM قوي مقابل آخر ضعيف) يمكن استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين أو تحليل التباين ANOVA إن كان هناك أكثر من مجموعتين.

لتحليل التأثير سنستخدم النمذجة الانحدارية المتعددة: حيث تكون المتغيرات المستقلة هي عناصر ERM (كوجود لجنة مخاطر، عدد التدريبات على الخطة، الخ) والمتغير التابع درجة النجاح في الاستمرارية أو سرعة التعافي المالي (يمكن قياسها بنسبة التراجع في الربح أو غيره بين 2019 و2020 كمؤشر).

سيتم فحص معنوية النتائج عند مستوى دلالة 0.05. كما سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا لمقياس الاستبيان ككل ولمحاورة لضمان الثبات (يُتوقع أن يكون >0.7 مما يشير إلى اتساق داخلي جيد).

التحليل النوعي: سيتم تحليل بيانات المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis). حيث ستتم قراءة النصوص المستخرجة عدة مرات ووضع ترميزات Coding أولية للمفاهيم أو الأحداث المهمة المذكورة. من ثم سيتم تصنيف هذه الأكواد في مواضيع رئيسية (Themes) تمثل أبرز الأنماط المشتركة بين إفادات المشاركين. نتوقع ظهور

مواضيع مثل "تحديات العمل عن بعد"، "دور التكنولوجيا في الاستمرار"، "الثقافة التنظيمية والوعي في الأزمة"، "دعم الإدارة العليا"، إلخ. سيتم ربط كل موضوع باقتباسات نموذجية من المقابلات لدعم التفسير. هذا التحليل النوعي سيساعد في تفسير النتائج الكمية وتقديم صورة أكثر عمقاً لكيفية تعامل البنوك ميدانياً مع الأزمات (Miles & Huberman, 1994). كما سيسمح بكشف أي معلومات أو عوامل غير متوقعة ربما لم تغطيها الاستبيانات.

5. الاعتبارات الأخلاقية:

سيتم الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي في جميع مراحل هذه الدراسة. بحيث يتم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين في الاستبيان والمقابلات، بعد شرح هدف البحث وضمان سرية الإجابات. سيتم طمأنة المشاركين بأن البيانات ستستخدم لغرض البحث فقط وبشكل مجمع دون الإشارة إلى أسماء أو جهات بعينها. كما سيتم الحصول على التصاريح اللازمة من إدارات البنوك المعنية لإجراء الدراسة بعد التوضيح بأن الهدف هو بحث أكاديمي لتحسين الممارسات. وقد تعهد الباحث بحفظ أي معلومات أو وثائق داخلية يتم مشاركتها بشكل آمن وعدم إفشائها. أيضاً سيتم مراعاة الحيادية والنزاهة في تحليل البيانات وتفسيرها، وتجنب أي تضارب مصالح. أخيراً، التزمت الدراسة بمعايير النشر APA في توثيق المراجع وأصول الاقتباس منعاً للانتحال أو إساءة استخدام أعمال الآخرين. بهذا التصميم المنهجي الشامل، تسعى الدراسة إلى تحقيق أعلى درجة ممكنة من المصداقية (Credibility) والثبات (Reliability) في نتائجها. فالجمع بين الطرق الكمية والنوعية، واستخدام بيانات من عدة مصادر، وتحكيم أدوات البحث قبل استخدامها، كلها خطوات تعزز من قوة منهجية البحث وتدعم موثوقية الاستنتاجات التي ستُستخلص.

أدوات الدراسة:

يقصد بأدوات الدراسة الوسائل التي تم استخدامها لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد سبق تفصيل الأدوات الرئيسية (الاستبيان والمقابلة) ضمن المنهجية، وفي هذا الجزء نركز بشكل أكبر على خصائص تلك الأدوات ومراحل تطويرها وكيفية استخدامها فعلياً في ميدان الدراسة.

1. أداة الاستبيان:

الاستبيان عبارة عن استمارة إلكترونية سيتم تصميمها باستخدام منصة Google Forms وتوزيعها عبر البريد الإلكتروني للمرشحين في البنوك الأربعة المستهدفة. احتوى الاستبيان في صورته النهائية على 30 سؤالاً موزعة على الأقسام التالية:

- **الجزء الأول: معلومات عامة عن المجيب:** ويتضمن 5 أسئلة حول المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في البنك، القسم/الإدارة (مخاطر، تقنية معلومات، عمليات، الخ)، وكذلك إن كان قد شارك من قبل في أية ورش عمل أو تدريبات متعلقة بإدارة المخاطر أو استمرارية الأعمال. الغرض من هذا الجزء هو وصف خصائص العينة والتأكد من تنوعها.
- **الجزء الثاني: تقييم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في البنك:** ويشمل 10 عبارات تقييمية بصيغة ليكرت حول مدى موافقة المجيب على وجود وتطبيق ممارسات معينة في مصرفه. أمثلة: "يطبق مصرفي إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر يغطي جميع أنواع المخاطر (مالية وتشغيلية واستراتيجية)"، "يوجد دعم واضح من الإدارة

العليا لجهود إدارة المخاطر"، "تُحدّث سجلات المخاطر وتقييماتها بشكل دوري"، "لجنة إدارة المخاطر في مصرفي تؤدي دورًا فعالاً في رصد ومعالجة المخاطر" ...إلخ. هذه المحاور مستوحاة من معايير ISO و COSO 31000. سيتم استخدام مقياس من 1 (لا أوافق إطلاقاً) إلى 5 (أوافق تمامًا). ويقيس هذا الجزء درجة نضج ERM في البنك من وجهة نظر الموظفين.

- الجزء الثالث: فاعلية استمرارية الأعمال (BCM) خلال الأزمات: يتألف من 10 عبارات ليكرت أخرى تقيّم تجربة المجيب/مصرفه خلال الأزمات الأخيرة. أمثلة: "امتلك مصرفي خطط استمرارية أعمال واضحة قبل أزمة كورونا"، "تم تنفيذ خطط الطوارئ بنجاح أثناء الجائحة مما ضمن استمرار العمليات الأساسية"، "تم التواصل بشكل فعال مع الموظفين والعملاء خلال الأزمة"، "أظهرت الأزمة نقاط ضعف في خطط الاستمرارية لدينا" (عكسية في الاتجاه) ...إلخ. الهدف هنا تقييم مدى نجاح أو قصور خطط الاستمرارية في الواقع العملي.

- الجزء الرابع: التكامل بين ERM و BCM: يحتوي 5 عبارات نوعية لقياس رأي المجيب في مدى ارتباط وتنسيق إدارة المخاطر مع جهود الاستمرارية. مثل: "تشارك إدارة المخاطر في مصرفي بشكل مباشر في تطوير سيناريوهات خطط استمرارية الأعمال"، "نتائج تحليل المخاطر تُستخدم في تحديث خطط التعافي والطوارئ"، "هناك وضوح في الأدوار بين فريق إدارة المخاطر وفريق إدارة الأزمات". هذا الجزء يُبرز درجة التكامل المؤسسي بين الوظيفتين.

- سؤال مفتوح اختياري: أضيف في نهاية الاستبيان سؤال يتيح للمشارك كتابة أية ملاحظات أو أمثلة من واقع خبرته حول كيفية تعامل مصرفه مع أزمة معينة، أو اقتراحاته لتحسين ERM/BCM. أدرج هذا السؤال لإثراء الجانب النوعي وإعطاء مساحة حرة للمجيبين.

سيتم تجريب الاستبيان كما ذكرنا على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة تعبئتها.

2. أدلة المقابلات الشخصية:

أسيتم اعداد لكل مقابلة دليل أسئلة يتكون من حوالي 8 إلى 10 أسئلة رئيسية مفتوحة، مع مجموعة من الأسئلة الفرعية التوضيحية بحسب مسار الحديث. بحيث يتم تصميم الدليل ليكون مرناً يتيح حرية للمشاركة في سرد تجربته، وفي الوقت نفسه يغطي المحاور المهمة لضمان الحصول على معلومات قابلة للمقارنة بين المقابلات المختلفة. من أمثلة الأسئلة الرئيسية في الدليل:

- "صف لي كيف أثرت أزمة كورونا على عمليات بنككم، وكيف كان رد الفعل الأولي من إدارتكم؟" (يستكشف هذا السؤال الأثر والتحديات والتدابير الأولية).
- "ما دور إدارة المخاطر في بنككم خلال تلك الفترة الحرجة؟ هل كان لها خطة مسبقة أو مؤشرات إنذار مبكر؟" للغوص في دور (ERM).
- "كيف تم تفعيل خطة استمرارية الأعمال لديكم؟ وما تقييمك لفعاليتها؟" (يركز على جانب الاستمرارية).

- "هل برأيك كان هناك تنسيق كافٍ بين مختلف الإدارات – كإدارة المخاطر وتقنية المعلومات والموارد البشرية – أثناء الأزمة؟" (لموضوع التكامل والتواصل).
- "بعد مرور الأزمة، ما أهم الدروس التي تعلمتموها كبنك؟ وهل قمتم بإجراء تغييرات جوهرية في سياسات المخاطر أو الاستمرارية بناءً على ما حدث؟" (يستهدف التحسين المستقبلي).

3. المصادر الثانوية والوثائق:

كجزء من أدوات جمع البيانات، سيتم استخدام تحليل المحتوى الوثائقي لبعض المستندات المتاحة للجمهور:

- **التقارير السنوية:** وبشكل خاص أجزاء إدارة المخاطر في التقارير السنوية 2019-2021 للبنوك الأربعة. وُجد أنها تحتوي على معلومات مفيدة حول هيكل إدارة المخاطر، والإجراءات المتخذة أثناء جائحة كورونا (حيث أفردت بعض التقارير قسمًا خاصًا عن تأثير الجائحة وإجراءات البنك). على سبيل المثال، ذكر أحد التقارير أنه "بفضل البنية الرقمية المتقدمة تمكن البنك من تحويل 80% من موظفيه للعمل عن بعد خلال أسبوعين من بدء الجائحة، مع الحفاظ على مستويات الخدمة – "مثل هذه المعلومة تم استخدامها كمؤشر ضمن التحليل.
- **البيانات المالية الفصلية:** سيتم مقارنة نتائج عام 2020 الفصلية مع 2019 كمؤشر على التأثير المالي؛ مثل نسبة ارتفاع المخصصات الائتمانية كمؤشر على المخاطر الائتمانية، أو انخفاض صافي الأرباح. هذا التحليل سيساعد في ربط تأثيرات الأزمة بإدارة المخاطر المالية.
- **المقالات الإخبارية والتقارير المتخصصة:** تم الاطلاع على بعض المقالات من وكالة الأنباء السعودية (واس) وصحيفة الاقتصادية التي تغطي موضوعات مثل "البنوك السعودية تصمد في مواجهة الجائحة" و"جوائز لأفضل إدارة مخاطر في الشرق الأوسط حصلت عليها مصارف سعودية". استخدام هذه المادة جاء لإثراء فهم السياق وإضافة دلائل على أداء البنوك كما يراه المراقبون الخارجيون. مثلًا، تناول تقرير من مجلة مالية دولية ترتيب البنوك الخليجية من حيث السرعة في التحول الرقمي أثناء الجائحة، وكانت البنوك السعودية في مراكز متقدمة.

أخيرًا، يمنح الاستبيان شريحة واسعة من الآراء بصفة كمية، وتوفر المقابلات عمق التفسير والتحليل للحالات الخاصة، فيما تضيف الوثائق مصداقية وواقعية للأحداث المذكورة. هذه الوفرة من البيانات ستعكس إيجابًا عند عرض النتائج ومناقشتها في الأقسام اللاحقة من البحث، حيث سيتم الاستشهاد بأرقام من الاستبيان، واقتباسات من المقابلات، ومعلومات موثقة من التقارير لرسم صورة متماسكة حول دور ERM في استمرارية الأعمال في البنوك السعودية خلال الأزمات.

حدود الدراسة :

كل بحث علمي يأتي مشروطًا بحدود أو نطاقات معينة قد تؤثر على تعميم نتائجه أو تفسيرها. وفي هذه الدراسة، يمكن تصنيف حدود الدراسة إلى عدة أنواع كما يلي:

1. الحدود المكانية:

تركز الدراسة على المملكة العربية السعودية وتحديدًا على قطاع البنوك فيها. وقد وقع الاختيار على البنوك التجارية السعودية الكبرى (الأهلي، الراجحي، الرياض، الإنماء) كمواقع للدراسة. هذا يعني أن النتائج والتحليلات تعكس بيئة هذا البلد وهذا القطاع تحديدًا. وبالتالي، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم المباشر على قطاعات أخرى (مثل التأمين أو الشركات غير المالية) حتى داخل المملكة، ولا على بنوك دول أخرى تختلف في هيكلها التنظيمي أو الاقتصادي. إن التركيز المكاني المحدد يعزز دقة الدراسة في سياقها، لكنه أيضًا يشكل قيدًا فيما يتعلق بالاختلافات المحتملة في البيئات الأخرى. على سبيل المثال، تختلف البيئة التنظيمية في السعودية (بوجود أنظمة ساما الصارمة) عن دول أخرى قد لا تكون فيها إلزامات مماثلة لإدارة المخاطر؛ لذا فإن نجاح ERM في دعم الاستمرارية كما سنعرضه محليًا قد يكون بدرجة مختلفة في سياق دولي آخر.

2. الحدود الزمنية:

ستغطي الدراسة تجارب ومعلومات في إطار زمني يركز بشكل أساسي على الأزمة الصحية 2020 (جائحة كورونا) والفترة الاقتصادية المحيطة بها (2019-2021)، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الآثار اللاحقة حتى 2022. هذا الإطار الزمني جاء نظرًا لكونه شهد حدثًا صحيًا عالميًا غير مسبوق أثر بشدة على الأعمال، إلى جانب تزامنه مع صدمة نفطية وأزمات اقتصادية. وبالتالي، فإن أي تغيرات أو تطورات بعد 2022 لم تؤخذ في الحسبان. فإذا قام أحد البنوك – على سبيل المثال – في 2023 بتطوير هيكلية كبير في إدارة المخاطر أو الاستمرارية، فإن دراستنا ربما لا تعكسه بشكل كامل. أيضًا، تعد الأزمة التي نركز عليها (كورونا) حدثًا فريدًا من نوعه؛ قد تختلف طبيعة النتائج فيما لو وقع حدث آخر في زمن آخر (مثل أزمة جيوسياسية أو تراجع اقتصادي مختلف)، لأن سلوك المؤسسات قد يتطور مع مرور الزمن واكتساب الخبرات.

3. الحدود الموضوعية:

ستتناول الدراسة موضوع إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، وبذلك اقتصرنا على الجوانب المتعلقة مباشرة بهذا الموضوع. لم تتعمق الدراسة في تفاصيل مجالات قريبة ولكنها خارج نطاق التركيز، مثل إدارة الأزمات (Crisis Management) كوظيفة مستقلة أو إدارة الأمن السيبراني التفصيلية أو خطط التعافي لتقنية المعلومات (IT Disaster Recovery) بشكل منفصل عن منظور ERM. بل تعاملت معها كعناصر ضمن الصورة الكلية. أيضًا لم تتطرق الدراسة إلى النتائج طويلة المدى خارج سياق الاستمرارية اللحظية – مثلاً لم نقس أثر ERM على الحصة السوقية للبنك أو ولاء العملاء بعد الأزمات (وهي أمور قد تكون متأثرة بعوامل عديدة). حصر الموضوعية على العلاقة بين ERM و BCM تحديدًا كان ضروريًا للحفاظ على تركيز البحث وعمقه، لكنه يعني ترك جوانب أخرى يمكن لدراسات مستقبلية تغطيتها كامتداد.

4. الحدود البشرية:

ستكون العينة البشرية مقتصرة على موظفي ومدراء البنوك المختارين، ولم تشمل فئات خارجية يمكن أن تكون ذات صلة. على سبيل المثال، لن نضمن آراء العملاء حول استمرارية الخدمات أثناء الأزمات، رغم أن رضا العملاء مؤشر مهم على نجاح الاستمرارية. كما لن نقوم بمسح رأي الجهات الرقابية كمسؤولي ساما أو غيرهم بشكل رسمي (عدا ما تم التطرق له في المقابلات الشخصية مع بعض الخبراء). وعليه، فإن منظور الدراسة أتى من الداخل التنظيمي للبنوك وليس من خارجها. هذا قد يحد من رؤية بعض الآثار أو التقييمات الخارجية. أيضًا، رغم سعينا للتنوع في العينة داخل البنوك، ربما هناك تحيز بسيط نحو آراء إدارات المخاطر نفسها في الاستبيان، كونهم أكثر دراية بالموضوع، مما قد يؤثر على النتائج بتقديم صورة أكثر إيجابية بحكم موقعهم – إلا أننا سنحاول معادلة ذلك بإشراك إدارات أخرى في العينة.

5. الحدود المنهجية:

استخدام النهج المختلط أعطى قوة للدراسة، لكن ينطوي أيضًا على تحديات منهجية. فمن جهة الجزء الكمي: بعض المتغيرات قد يعتمد قياسها على تصورات الموظفين (كدرجة نجاح خطة الاستمرارية) وليس على مقاييس موضوعية صرفة، مما يفتح احتمالية التحيز الإدراكي أو تأثير الرضا الوظيفي العام على الإجابات. سنحاول تخفيف ذلك بجمع بيانات موضوعية مثل أرقام الانقطاعات أو الأداء المالي، لكن يبقى هذا تحديدًا منهجيًا. ومن جهة الجزء النوعي: تخضع المقابلات لتأثير ذاتية المحلل في تفسير النصوص واستنباط المواضيع، وقد يختلف محلل آخر في بعض الاستنتاجات – وقد يتم مواجهة هذا الحد عبر مراجعة النصوص والرموز الأساسية لضمان الاتساق. (peer review) أيضًا، هناك احتمال لعدم الصراحة الكاملة من بعض المشاركين في المقابلات بسبب حساسية بعض المعلومات (مثلًا إذا كان هناك قصور كبير قد لا يرغبون بالتصريح به بشكل مباشر)، رغم التأكيد على السرية. هذه المحددات المنهجية تعني أن النتائج – وخاصة النوعية منها – يجب فهمها في ضوء احتمال وجود هذا الهامش من الخطأ أو عدم الدقة التامة، وهو أمر شائع ومقبول ضمن حدود معقولة في البحوث الاجتماعية والإدارية..

- Alaudhli, R. J. (2024). Rethinking the Work-Environment Post COVID-19: The Lived Experience of BCM Committee of a Multilateral Development Bank. **Saudi Journal of Business and Management Studies**, 9(7), 123-143. DOI: 10.36348/sjbms.2024.v09i07.002
- Argaam. (2020, September 9). " أول بنك سعودي يحصل على شهادة الأيزو الدولية في " بيان صحفي، بوابة أرقام المالية. (باللغة العربية). ISO22301:2019 استمرارية الأعمال
- Assibi, A. T. (2022). The Role of Enterprise Risk Management in Business Continuity and Resiliency in the Post-COVID-19 Period. **Open Access Library Journal**, 9(6), 1-19. DOI: 10.4236/oalib.1108642
- Chitta, S., & Soni, H. (2023). The impact of financial risk management on firm performance: A study in financial management practices. **Revista de Gestão e Secretariado**, 14(10), 18095-18110.
- Makkawi, H. (2021). The role of risk management in increasing business performance. **Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, 15(1), 1054-1059. DOI: 10.2478/picbe-2021-0093
- Okaz (صحيفة عكاظ). (2020, December 22). «الراجحي» يحصل على الـ ISO 22301:2019 الدولية في استمرارية الأعمال (باللغة العربية).
- Palinkas, L. A., et al. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, 42(5), 533–544.
- Purpura, P. P. (2019). Crisis Management and Business Resiliency. In **Security and Loss Prevention** (7th ed., pp. 349-377). Elsevier.
- Shahri, F. A., & Mellhem, A. A. (2024). أثر تركيبة لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك: دراسة على البنوك المدرجة في السوق السعودي (باللغة العربية). **المجلة العربية للإدارة**, 44(1), 185-206. DOI: 10.21608/aja.2022.1258.141521
- **Saudi Central Bank (SAMA)**. (2020). Business Continuity Management Framework. Riyadh, KSA: SAMA Publications. (Retrieved from SAMA Rulebook Online)

- Saudi Central Bank (SAMA). (2017). Principles of Governance for Banks Operating in Saudi Arabia. Riyadh, KSA. (باللغة الإنجليزية والعربية).
- SCIRP. (2021). *The role of enterprise risk management in business continuity and resiliency in the post-COVID-19 period*. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=118111>
- ISO 22301:2019 البنك الأهلي أول بنك سعودي يحصل على شهادة الأيزو الدولية في استمرارية الأعمال. أرقام. (2021). BSI. من هيئة المواصفات البريطانية <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1405447>
- Alaudhli, N. (2024). *التجربة الميدانية للجان استمرارية الأعمال خلال جائحة كورونا*. Retrieved from https://aja.journals.ekb.eg/article_248470_dadbf4a5fc72a5f3af4f881eec588afc.pdf
- SJBMS. (2024). *Navigating SAMA's business continuity management framework*. Retrieved from https://saudijournals.com/media/articles/SJBMS_97_123-143_FT.pdf
- Consultancy-ME. (2023). *Navigating SAMA's business continuity management framework*. Retrieved from <https://www.consultancy-me.com/news/6983/navigating-samas-business-continuity-management-framework>
- الدور المؤثر لإدارة المخاطر والالتزامات على أداء واستمرارية الشركات. صوفان، وجدان س. (2020, 15 مايو). صحيفة مال الإلكترونية. (باللغة العربية).