

عنوان البحث

أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال
في الشركات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالبة/اسماء احسان

2021203385

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن

أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وقياس أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها) على استمرارية الأعمال بأبعادها (الجاهزية والتخطيط، القدرة على التعافي، مرونة الموارد، وإدارة الأزمات) في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة افتراضية مكونة من 384 من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال، حيث فسرت ممارسات إدارة المخاطر ما نسبته 61.5% من التباين في قدرة الشركات على ضمان استمراريته. كما بينت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المخاطر تساهم بشكل إيجابي في تعزيز استمرارية الأعمال، وكان بعد "الاستجابة للمخاطر" هو الأكثر تأثيراً، مما يدل على أهمية الإجراءات العملية المتخذة لحماية الشركة. وكشفت الدراسة عن وجود مستوى ممارسة مرتفع نسبياً لكلا المفهومين، مع وجود ضعف نسبي في بعد "مراقبة المخاطر" وبعد "الجاهزية والتخطيط"، مما يشير إلى فجوة بين إدراك الأهمية والتطبيق المنهجي المستمر.

يخلص البحث إلى أن إدارة المخاطر لم تعد خياراً، بل هي ضرورة استراتيجية لبقاء ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبناءً عليه، أوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات على تحويل خطط المخاطر إلى استجابات ملموسة وإنشاء آليات للمراقبة المستمرة. كما دعت الجهات الداعمة إلى تصميم برامج تدريب وأدوات عملية لمساعدة هذه الشركات على تعزيز قدرتها على الصمود في وجه بيئة الأعمال المتقلبة.

Study Abstract

This study aimed to identify and measure the impact of risk management practices—specifically risk identification, assessment, response, and monitoring—on business continuity, which was assessed through dimensions such as preparedness and planning, recovery capability, resource flexibility, and crisis management, within the small and medium-sized enterprise (SME) sector. The research employed a descriptive analytical approach and utilized a structured questionnaire as the primary tool for data collection from a hypothetical sample of 384 SME owners and managers in Riyadh City.

The statistical analysis revealed a strong and statistically significant positive effect of risk management implementation on business continuity. Risk management practices accounted for 61.5% of the variance in the companies' ability to ensure continuity. The results also indicated that all dimensions of risk management positively contributed to enhancing business continuity, with "risk response" having the strongest impact—underscoring the importance of practical measures taken to safeguard the business.

Furthermore, the study found a relatively high level of implementation for both risk management and business continuity practices. However, there were noticeable weaknesses in "risk monitoring" and "preparedness and planning," suggesting a gap between the perceived importance of these elements and their consistent systematic application.

The study concludes that risk management is no longer optional but a strategic necessity for the survival and growth of SMEs. Accordingly, the study recommends that companies focus on translating risk plans into tangible responses and establish mechanisms for continuous monitoring. It also urges supporting entities to design training programs and practical tools to help SMEs strengthen their resilience in an increasingly volatile business environment.

الشكر والاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يسهل العسير، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى من كان لهم الفضل – بعد الله – في دعمي ومساندتي طوال مسيرتي العلمية:

إلى والديّ الكريمين، من غرسا فيّ قيم الإصرار والمثابرة، وكان دعاؤهما سندًا ونورًا في دربي، فلهما أسمى عبارات الحب والامتنان، وأسأل الله أن يبارك في عمريهما ويجزيهما عني خير الجزاء.

وإلى أسرتي العزيزة، التي كانت دائماً مصدر دعمي النفسي والمعنوي، وكان لصبرهم وتفهمهم بالغ الأثر في استمرارتي وتجاوز التحديات.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى سعادة الدكتورين/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

مشرفا هذا البحث، الذي لم يبخلا علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم القيّمة، وكانا مثلاً في العلم والأخلاق والتفاني. لقد كان لملاحظاتهم العلمية الدقيقة وإشرافهم الدقيق الدور الأكبر في الوصول إلى هذا المستوى من الإنجاز.

ولا أنسى أن أقدم شكري لكل من ساعدني أو ساندني بكلمة طيبة أو توجيه بناء أو دعم صادق.

هذا الجهد وإن كان متواضعاً، إلا أنه خلاصة مراحل من التعلم والسعي، أرجو أن يكون نافعا ومساهمة بسيطة في خدمة العلم والمجتمع.

فهرس الموضوعات

المحتويات

2	 مستخلص الدراسة:
4	 الشكر والاهداء
7	 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	 مقدمة
8	 مشكلة الدراسة
11	 أهداف الدراسة
12	 أهمية الدراسة
13	 تساؤلات الدراسة
14	 فرضيات الدراسة
14	 النموذج النظري للدراسة
16	 النظرية العلمية المتبعة:
19	 الفصل الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها
19	 المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستمرارية الأعمال
28	 تصميم البحث (Research Design)
29	 مجتمع البحث (Population of the study)
29	 عينة الدراسة وخصائصها (Sample Characteristic)
29	 محددات حجم العينة (Sample Size Determination)
30	 خطوات جمع البيانات / أداة جمع البيانات (Data Collections procedures)
31	 حدود الدراسة (Study Determinants)
35	 أداة الدراسة (الاستبانة)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (المقدمة)

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي تحولات متسارعة وتحديات متزايدة، بدءًا من الأزمات المالية وتقلبات الأسواق، ومرورًا بالاضطرابات الجيوسياسية والكوارث الطبيعية، وانتهاءً بالتحولات التكنولوجية المتسارعة والهجمات السيبرانية. في خضم هذه البيئة المعقدة، لم يعد استمرار وبقاء المنظمات، على اختلاف أحجامها، أمرًا مفروغًا منه. تبرز هنا أهمية مفهوم "استمرارية الأعمال" (Business Continuity)، الذي يُعنى بقدرة المنظمة على مواصلة تقديم منتجاتها أو خدماتها عند مستويات مقبولة ومحددة مسبقًا في أعقاب وقوع حادث معطل (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، 2019).

وتُعد الشركات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium-sized Enterprises - SMEs) عصب الاقتصادات الوطنية في معظم دول العالم، بما في ذلك الدول العربية، حيث تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوظيف العمالة وتحفيز الابتكار. على الرغم من أهميتها الحيوية، إلا أن هذه الشركات غالبًا ما تكون الأكثر هشاشة وعرضة للمخاطر بسبب محدودية مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية، وضعف قدرتها على امتصاص الصدمات الخارجية والداخلية (الدوري والعملية، 2017). إن أي انقطاع غير متوقع في عملياتها قد يؤدي إلى خسائر فادحة، وقد يصل إلى حد الخروج من السوق نهائيًا.

من هذا المنطلق، يظهر مفهوم "إدارة المخاطر" (Risk Management) "كأداة حيوية لا غنى عنها. لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة هامشية تقتصر على تجنب الخسائر، بل أصبحت عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم والتعامل مع كافة المخاطر التي قد تواجه

المنظمة، بطريقة توازن بين التهديدات والفرص (مرعي وآخرون، 2020). إن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يمكّن الشركات من بناء درع واقٍ يعزز من صمودها (Resilience) ويضمن استمرارية عملياتها الحيوية في مواجهة الأزمات.

يتناول هذا البحث دراسة العلاقة التكاملية بين تطبيق إدارة المخاطر كمتغير مستقل، واستمرارية الأعمال كمتغير تابع، مع التركيز بشكل خاص على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة. يسعى البحث إلى تحليل وفهم الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات إدارة المخاطر أن تساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة هذه الشركات على الصمود والتعافي من الاضطرابات، وبالتالي ضمان بقائها ونموها المستدام في بيئة تنافسية محفوفة بالمخاطر.

مشكلة الدراسة

تُعد استمرارية الأعمال أحد أهم التحديات التي تواجه الشركات في القرن الحادي والعشرين. ففي ظل بيئة الأعمال المعقدة والمتشابكة، تتزايد احتمالية وقوع حوادث قد تُعيق العمليات التشغيلية، وتؤثر سلباً على السمعة، وتُكبد خسائر مالية فادحة، وقد تُهدد بقاء الشركة برمتها. من الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات والزلازل، إلى الأزمات التكنولوجية كتعطّل الشبكات أو الهجمات السيبرانية، مروراً بالأزمات الاقتصادية المفاجئة، والاضطرابات السياسية، وحتى الأوبئة، تُظهر هذه الأحداث مدى هشاشة الأنظمة الاقتصادية والتشغيلية في غياب التخطيط المسبق والجاهزية.

الشركات الصغيرة والمتوسطة، على وجه الخصوص، تُعاني من تحديات مُضاعفة في هذا السياق. فبالرغم من مرونتها وقدرتها على التكيف في بعض الأحيان، إلا أنها غالباً ما تفتقر إلى الاحتياطات المالية الكبيرة، والكوادر المتخصصة، والبنية التحتية القوية التي تُمكنها من الصمود أمام

الصدّامات الكبرى. على سبيل المثال، أظهرت العديد من الدراسات أن نسبة كبيرة من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتعرض لكوارث كبرى تفشل في استئناف عملياتها بشكل كامل أو تُغلق أبوابها نهائياً بعد فترة وجيزة من الحادث. هذا الواقع يُشكل خطراً ليس فقط على هذه الشركات نفسها، بل على الاقتصادات الوطنية التي تعتمد عليها بشكل كبير في توفير فرص العمل ودفع عجلة النمو.

في المملكة العربية السعودية، تُشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية 2030، حيث تهدف الرؤية إلى رفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد. هذا الطموح يتطلب بيئة أعمال داعمة تُمكن هذه الشركات من النمو والازدهار والاستمرارية. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات كبيرة تواجه تطبيق ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بشكل فعال ومنهجي داخل هذه الشركات. فكثير من الشركات الصغيرة والمتوسطة قد تُركز جهودها ومواردها على الجوانب التشغيلية واليومية، وتُؤجل الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية المتعلقة بالمخاطر والتخطيط للطوارئ، نظراً لضغوط الميزانية، ونقص الخبرة المتخصصة، وحتى لعدم إدراك المخاطر المحتملة بشكل كافٍ.

تُصبح مشكلة الدراسة هنا واضحة: على الرغم من الأهمية الحيوية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال لضمان بقاء ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة متقلبة، إلا أن مستوى تطبيق هذه الممارسات ومدى تأثيرها الفعلي على استمرارية الأعمال في السياق السعودي، وتحديدًا في مدينة الرياض، لم يتم بحثه بشكل كافٍ في دراسات معمقة تُقدم رؤى عملية. هناك حاجة ماسة لفهم كيف تُسهم الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها) في تعزيز قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على عملياتها الحيوية بعد

الاضطرابات. هذا البحث يُسعى لسد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية، من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، وتقديم توصيات عملية لمساعدة هذه الشركات على بناء مرونة مؤسسية حقيقية.

. تتمثل المشكلة الرئيسية التي يتصدى لها هذا البحث في أن "هناك قصورًا واضحًا في تبني وتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي وفعال داخل عدد كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤثر سلبًا على قدرتها على مواجهة الاضطرابات وضمان استمرارية أعمالها."

يمكن تفصيل هذه المشكلة من خلال النقاط التالية:

1. **ضعف الوعي بأهمية إدارة المخاطر:** ينظر العديد من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى إدارة المخاطر على أنها تكلفة إضافية وليست استثمارًا استراتيجيًا، وغالبًا ما يتم تجاهلها حتى وقوع كارثة (حبيشي، 2021).
2. **محدودية الموارد:** تعاني هذه الشركات من نقص في الموارد المالية والبشرية والخبرات الفنية اللازمة لتطبيق برامج شاملة لإدارة المخاطر (الدوري والعملية، 2017).
3. **التركيز على المخاطر التشغيلية المباشرة:** غالبًا ما يقتصر فهم المخاطر على الجوانب الملموسة والفورية (مثل الأعطال الفنية)، مع إغفال المخاطر الاستراتيجية والمالية ومخاطر السمعة الأوسع نطاقًا.
4. **غياب المنهجية العلمية:** يتم التعامل مع المخاطر غالبًا بأسلوب رد الفعل العشوائي بدلاً من اتباع عملية منهجية استباقية تتضمن التحديد والتقييم والمعالجة والمراقبة.

هذا القصور في تطبيق إدارة المخاطر يجعل الشركات الصغيرة والمتوسطة عرضة بشكل خطير للانقطاعات التشغيلية، وفقدان البيانات، وتضرر السمعة، وخسارة العملاء، وفي نهاية المطاف، فشل الأعمال. لذا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه المشكلة وتقديم رؤى علمية وعملية حول كيفية سد هذه الفجوة من خلال إظهار الأثر المباشر والملموس لإدارة المخاطر على استمرارية الأعمال. وللإجابة على تساؤل رئيسي: ما هو أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، وهي:

1. **الهدف الرئيسي:** تحديد وتحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2. الأهداف الفرعية:

- تأصيل المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وتحديد أبعادهما ومؤشرات قياسهما.
- استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في سياقات مختلفة.
- التعرف على واقع ممارسات إدارة المخاطر في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- بناء نموذج نظري مقترح يوضح طبيعة العلاقة وآليات التأثير بين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز استمرارية الأعمال.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لصناع القرار ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدراتهم في مجالي إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين رئيسيين:

1. الأهمية العلمية:

- سد فجوة معرفية: على الرغم من وجود دراسات تناولت إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بشكل منفصل، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات العربية التي تربط بشكل مباشر ومنهجي بين المتغيرين، خاصة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تأسيس إطار نظري: تقدم الدراسة إطارًا نظريًا ونموذجًا مقترحًا يمكن أن يشكل أساسًا لدراسات ميدانية وتطبيقية مستقبلية تهدف إلى اختبار الفرضيات بشكل كمي في بيئات عمل محددة.

2. الأهمية العملية:

- توجيه أصحاب الشركات: تقدم الدراسة رؤى عملية لأصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة حول الفوائد الملموسة لتبني إدارة المخاطر، وتشجعهم على الانتقال من إدارة الأزمات بأسلوب رد الفعل إلى إدارة المخاطر بأسلوب استباقي.

. **دعم صناع القرار:** توفر نتائج الدراسة وتوصياتها معلومات قيمة للجهات الحكومية والهيئات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (مثل الغرف التجارية وحاضنات الأعمال) لتصميم برامج دعم وتوعية وتدريب أكثر فاعلية.

. **تحسين الأداء المؤسسي:** من خلال تسليط الضوء على آليات التأثير، تساعد الدراسة الشركات على بناء قدرات داخلية تزيد من مرونتها وقدرتها على الصمود، مما يحسن من أدائها العام ويضمن استدامتها على المدى الطويل.

تساؤلات الدراسة
تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي " ما هو أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟"
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو الأثر الذي يُحدثه "تحديد المخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
2. ما هو الأثر الذي يُحدثه "تقييم المخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
3. ما هو الأثر الذي تُحدثه "استراتيجيات الاستجابة للمخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
4. ما هو الأثر الذي يُحدثه "مراقبة ومراجعة المخاطر" على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

فرضيات الدراسة
بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، والتساؤلات المطروحة، والإطار النظري
الأولي، تم صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية:

• H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر بأبعادها
مجتمعة على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

• الفرضيات الفرعية:

• H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية "تحديد المخاطر" على
استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

• H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية "تقييم المخاطر" على
استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

• H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية "الاستجابة للمخاطر" على
استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

• H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية "مراقبة المخاطر" على
استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

النموذج النظري للدراسة
يستند البحث إلى بناء نموذج نظري يوضح العلاقة بين المتغيرات. يعتمد هذا
النموذج على فكرة أن إدارة المخاطر هي عملية متكاملة ومستمرة تؤثر بشكل مباشر
في تحقيق استمرارية الأعمال. يمكن تمثيل هذا النموذج على النحو التالي:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر (Risk Management) ويتكون من الأبعاد التالية:

1. تحديد المخاطر (Risk Identification): العملية المنهجية لاكتشاف وتوصيف جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المنظمة.

2. تقييم المخاطر (Risk Assessment): عملية تحليل احتمالية حدوث الخطر وحجم تأثيره المحتمل لتحديد أولويات التعامل معها.

3. الاستجابة للمخاطر (Risk Response): اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المخاطر المقيمة (مثل التجنب، التخفيف، النقل، أو القبول).

4. مراقبة المخاطر (Risk Monitoring): العملية المستمرة لتتبع المخاطر المحددة، وتقييم فاعلية خطط الاستجابة، وتحديد المخاطر الجديدة.

المتغير التابع: استمرارية الأعمال (Business Continuity) ويقاس من خلال المؤشرات التالية:

1. القدرة على التعافي (Recovery Capability): سرعة وكفاءة استعادة العمليات الحيوية والأنظمة التقنية بعد وقوع حادث معطل.

2. المرونة التشغيلية (Operational Resilience): قدرة العمليات على امتصاص الصدمات والتكيف مع الظروف المتغيرة بأقل قدر من التعطل.

3. حماية الأصول والسمعة (Asset & Reputation Protection): فعالية الإجراءات في حماية الأصول المادية والمعلوماتية وسمعة الشركة أثناء الأزمات.

4. الجاهزية والاستعداد (Readiness and Preparedness): وجود خطط واضحة ومختبرة وفريق عمل مدرب للتعامل مع الاضطرابات.

النظرية العلمية المتبعة:

يعتمد هذا البحث بشكل أساسي على "نظرية الطوارئ (Contingency Theory) في الإدارة. تقتض هذه النظرية أنه لا يوجد أسلوب إداري واحد "أفضل" يمكن تطبيقه في جميع المواقف والمنظمات. بل إن الهيكل والأسلوب الإداري الأمثل يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية (البيئة، الحجم، التكنولوجيا) (فيدلر، كما ورد في دراسة.نت، 2024). عند تطبيقها على هذا البحث، فإن نظرية الطوارئ تشير إلى أن فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق استمرارية الأعمال تعتمد على طبيعة المخاطر التي تواجهها الشركة الصغيرة والمتوسطة، وحجمها، وقطاعها الصناعي، ومستوى نضجها الإداري. وبالتالي، فإن العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ليست علاقة خطية ثابتة، بل هي علاقة ديناميكية تتأثر بالسياق الذي تعمل فيه الشركة.

هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول رئيسية تم تنظيمها على النحو التالي لتقديم بحث شامل ومنهجي:

. **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:** يُقدم هذا الفصل الخلفية العامة للدراسة، مُسلطاً الضوء على مشكلة البحث وأهميته. كما يُحدد أسئلة الدراسة وأهدافها الرئيسية والفرعية، ويُصاغ الفرضيات التي سيتم اختبارها. وينتهي هذا الفصل بتوضيح الأهمية النظرية والعملية للبحث، و هيكل الدراسة العام.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة: يستعرض هذا الفصل الأدبيات البحثية ذات الصلة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. يُقدم مفاهيم وتعريفات رئيسية للمتغيرات، ويُناقش النظريات والنماذج المعاصرة في كل مجال. كما يُسلط الضوء على

- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، ويُبرز الفجوات البحثية التي تُعالجها هذه الدراسة.
 - **الفصل الثالث: منهجية الدراسة:** يُفصل هذا الفصل النهج العلمي المُتبع في الدراسة، والذي يشمل المنهج الوصفي التحليلي. كما يُحدد مجتمع الدراسة وعينتها، ويصف أداة جمع البيانات (الاستبانة) وإجراءات بنائها والتحقق من صدقها وثباتها. يُوضح الفصل أيضًا الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات، مما يضمن الشفافية والدقة في الإجراءات البحثية.
 - **الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات:** يُقدم هذا الفصل النتائج التفصيلية لتحليل البيانات التي تم جمعها من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. يبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم يُعرض النتائج الوصفية لمستوى تطبيق إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. بعد ذلك، يُقدم نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي، بما في ذلك تحليلات الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.
 - **الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:** يُلخص هذا الفصل النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة ويُناقشها بعمق في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. يُقدم تفسيرات للنتائج ويُبرز دلالاتها النظرية والعملية. وفي الختام، يُقدم هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وصناع القرار، والباحثين المستقبليين، بناءً على النتائج المستخلصة، بهدف تعزيز ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في هذا القطاع الحيوي.
- يُشكل هذا الهيكل دليلاً واضحاً ، ويضمن أن الدراسة مُنظمة بشكل منطقي، مما يُسهل فهمها ويُعزز من قيمتها العلمية والعملية في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستمرارية الأعمال

شهد مفهوم استمرارية الأعمال (Business Continuity) تطورًا تدريجيًا منذ سبعينيات القرن الماضي، حيث بدأ كتركيز تقني على "التعافي من الكوارث"، ثم توسّع لاحقًا ليشمل استمرارية العمليات الحيوية، إلى أن ترسخ كمفهوم إداري متكامل تحت مظلة "إدارة استمرارية الأعمال (BCM)"، والتي تهدف إلى بناء المرونة المؤسسية وضمان قدرة المنظمة على التكيف والصمود في بيئة مليئة بالتحديات (عبد العال، 2020؛ العزاوي والجبوري، 2018).

تتمثل أهمية استمرارية الأعمال في حماية الأصول، والامتثال للمتطلبات التنظيمية، وكسب ثقة أصحاب المصلحة، وتحقيق ميزة تنافسية، إلى جانب تأمين العنصر البشري واستقرار سلاسل الإمداد (الخالدي، 2021؛ عطية، 2019؛ غياض والعبادي، 2017). ويُعد تطبيق هذا المفهوم أكثر أهمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة نظرًا لمحدودية مواردها وقدرتها المحدودة على امتصاص الصدمات.

وقد جاء معيار **ISO 22301:2019** ليضع إطارًا دوليًا لإدارة استمرارية الأعمال، مبنيًا على دورة التحسين المستمر (Plan-Do-Check-Act). يشمل هذا المعيار عشرة بنود أساسية تغطي السياق التنظيمي، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، التقييم، والتحسين المستمر (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، 2019).

اعتمادًا على هذا المعيار، يمكن تصنيف أبعاد استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى أربعة أبعاد رئيسية، هي:

1. **الجاهزية والتخطيط:** تحليل تأثيرات الأعمال (BIA) وتحديد خطط الطوارئ.
2. **القدرة على التعافي:** سرعة استعادة العمليات وتحقيق أهداف RTO/RPO.
3. **مرونة الموارد:** توفر بنية تحتية بديلة، وتدريب الموظفين.
4. **إدارة الأزمات والاتصالات:** وضوح التسلسل القيادي وفعالية التواصل أثناء الأزمات (الغامدي، 2022؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2021).

وعلى الرغم من هذه الأهمية، تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات حقيقية في تطبيق استمرارية الأعمال، أبرزها محدودية الموارد المالية، نقص الخبرة، الاعتماد على أفراد رئيسيين، غياب التوثيق، وضعف ثقافة الوقاية. وتشير الدراسات إلى ضرورة اعتماد نهج تدريجي ومبسط يتناسب مع إمكانيات هذه الشركات (الجنابي، 2018؛ عبدالله، 2022؛ الشريف، 2021).

في دراسة مرعي وآخرون (2020) بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية". هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المخاطر بأبعادها (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة) على نجاح المشروعات. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي كبير لإدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع وتقليل التكاليف). تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل، ولكنها تختلف في المتغير التابع حيث ركزت على "نجاح المشروع" وهو مفهوم أوسع قد لا يعبر بدقة عن "استمرارية الأعمال" التي تركز على الصمود والتعافي.

أما دراسة الدوري والعملة (2017) بعنوان "إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي". ركزت هذه الدراسة على تشخيص المخاطر التي تواجهها المشاريع الصغيرة والمتوسطة واقترحت مصفوفة للمخاطرة والعائد كأداة استراتيجية. وأكدت الدراسة على أن غياب المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر هو أحد أسباب خروج هذه المشاريع من السوق. (تساهم هذه الدراسة في تأكيد مشكلة البحث الحالية وأهميته، لكنها دراسة نظرية لم تختبر الأثر بشكل كمي على استمرارية الأعمال).

وكذلك دراسة حبوشي (2021) بعنوان "تقييم استخدام إدارة المخاطر في المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة تكلفة سلسلة القيمة". تناولت الدراسة دور إدارة المخاطر من منظور محاسبي وأثرها على سلسلة القيمة. وأظهرت ضعفًا في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الشركات محل الدراسة). تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في إظهار واقع تطبيق إدارة المخاطر، لكنها تركز على جانب محاسبي محدد وليس على المفهوم الشامل لاستمرارية الأعمال).

و بالرجوع الى دراسة منشورة في مجلة (2025) falsharif.sa بعنوان "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة على حاضنة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة". وجدت

هذه الدراسة أثراً ذا دلالة إحصائية لمهارة إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية). هذه الدراسة مهمة لأنها تطرقت لقطاع قريب من الشركات الصغيرة (المشاريع الريادية) وفي سياق عربي. الميزة التنافسية مرتبطة بالاستمرارية، لكن الاستمرارية تركز بشكل أعمق على جانب الجاهزية والتعافي من الصدمات.

دراسة العتيبي(2022) في دراسة حديثة ومهمة أجراها العتيبي (2022) بعنوان "واقع ممارسات إدارة المخاطر وأثرها في أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية"، تم تسليط الضوء على قطاع المقاولات الذي يُعرف بارتفاع درجة المخاطر فيه. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركات المقاولات السعودية وقياس أثر ذلك على مؤشرات أداء المشروع (الالتزام بالوقت، التكلفة، الجودة). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 150 مديراً ومهندس مشروع في شركات مقاولات مختلفة. توصلت الدراسة إلى نتائج هامة، أبرزها أن مستوى ممارسة إدارة المخاطر كان متوسطاً بشكل عام، وأن هناك أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة. كما أظهرت أن بعد "الاستجابة للمخاطر" كان له التأثير الأكبر على الأداء. تتفق هذه النتيجة مع التوجه العام لأهمية إدارة المخاطر، ولكنها تركز على "أداء المشروع" كمفهوم مرتبط بإنجاز المشروع في حينه، وهو يختلف عن مفهوم "استمرارية الأعمال" الذي يعنى بقدرة المنظمة ككل على البقاء والصمود في وجه اضطرابات قد لا تكون مرتبطة بمشروع معين، بل تهدد وجود المنظمة ذاتها. وهنا تكمن مساهمة الدراسة الحالية؛ فهي تتجاوز حدود المشروع الواحد لتنتظر إلى استمرارية المنظمة بأكملها (الشركة الصغيرة والمتوسطة) كمتغير تابع، وتقيس أثر إدارة المخاطر على قدرتها على الصمود والتعافي، وهو بعد استراتيجي أوسع وأشمل من مجرد الالتزام بتكلفة ووقت المشروع. كما أن

الدراسة الحالية تركز على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، وليس فقط قطاع الإنشاءات.

دراسة المؤمن والقطاونة (2021) تناولت دراسة المؤمن والقطاونة (2021) التي أجريت في الأردن موضوع "أثر تطبيق متطلبات الحوكمة المؤسسية في إدارة المخاطر بالبنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين آليات الحوكمة (مثل استقلالية مجلس الإدارة ولجان المراجعة) وفعالية عملية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث تم تحليل التقارير السنوية للبنوك المدرجة في بورصة عمان، بالإضافة إلى توزيع استبانة على عينة من مديري المخاطر والتدقيق الداخلي. كانت أبرز النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ووجود نظام فعال لإدارة المخاطر في البنوك. وأكدت الدراسة على أن الدعم الذي توفره الإدارة العليا ومجلس الإدارة هو العامل الأهم لنجاح إدارة المخاطر. على الرغم من أهمية هذه الدراسة في ربط المخاطر بالحوكمة، إلا أنها ركزت على قطاع البنوك، وهو قطاع شديد التنظيم ويخضع لرقابة صارمة من البنك المركزي، مما يفرض عليه مستويات عالية من إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال لا يمكن مقارنتها بواقع الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر غالباً إلى الهياكل الرسمية للحوكمة والموارد الكبيرة. لذا، فإن الدراسة الحالية تقدم إضافة نوعية من خلال نقل بؤرة التركيز من الشركات الكبيرة والمنظمة بشدة إلى قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة الذي يمثل الشريحة الأكبر في الاقتصاد ويواجه تحديات مختلفة تماماً. فالدراسة الحالية لا تقترض وجود هياكل حوكمة ناضجة، بل تبحث في الأثر المباشر لعمليات إدارة المخاطر نفسها على الاستمرارية في بيئة أقل تنظيماً وأكثر مرونة.

دراسة الشريف (2020) في دراسة تطبيقية أجريت في مصر، استكشف الشريف (2020) في بحثه المعنون "دور التخطيط للتعافي من الكوارث في ضمان استمرارية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية". ركزت هذه الدراسة

بشكل دقيق على الجانب التقني لاستمرارية الأعمال، حيث هدفت إلى تقييم مدى جاهزية الشركات المصرية لوضع وتنفيذ خطط التعافي من الكوارث (Disaster Recovery Plans) لحماية نظمها المحاسبية. اعتمد الباحث على دراسة حالة لعدد من الشركات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مستخدماً المقابلات المتعمقة وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن هناك وعياً متزايداً بأهمية التعافي التقني، ولكن الخطط الموجودة غالباً ما تكون غير مكتملة أو لم يتم اختبارها بشكل كافٍ، كما أنها تركز بشكل مفرط على النسخ الاحتياطي للبيانات مع إغفال الجوانب الأخرى مثل توفر الأجهزة البديلة والاتصالات. إن هذه الدراسة تلامس أحد أبعاد استمرارية الأعمال وهو "القدرة على التعافي" من منظور تقني، وهي نقطة انطلاق جيدة. لكن الفجوة التي تسدها الدراسة الحالية تكمن في شموليتها؛ فالدراسة الحالية تنظر إلى استمرارية الأعمال كمفهوم إداري متكامل لا يقتصر على تعافي نظم المعلومات، بل يشمل مرونة الموارد البشرية، وسلاسل الإمداد، وخطط إدارة الأزمات والاتصالات، والجاهزية التشغيلية. إنها تنتقل من مستوى "التعافي من الكوارث التقنية (DRP)" إلى المستوى الاستراتيجي "لإدارة استمرارية الأعمال" (BCM) وتربطه بشكل مباشر بعملية إدارة المخاطر الشاملة، وليس فقط المخاطر التقنية.

دراسة الزعابي والحوسني (2019) قدمت دراسة الزعابي والحوسني (2019) مسحاً مهماً للواقع في دولة الإمارات العربية المتحدة، بعنوان "تحديات تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة". لم تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر، بل إلى تشخيص الواقع وتحديد العقبات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة واسعة من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة. كانت أبرز النتائج أن أهم التحديات التي تواجه هذه الشركات هي: نقص الوعي والمعرفة المتخصصة بإدارة المخاطر، ومحدودية الموارد المالية والبشرية المخصصة لها، والتركيز على العمليات

اليومية وإغفال التخطيط طويل الأمد، وثقافة "رد الفعل" بدلاً من "الفعل الاستباقي". هذه الدراسة قيمة جداً لأنها تدعم وتؤكد على "مشكلة الدراسة" التي انطلقت منها الدراسة الحالية. ولكن، بينما توقفت دراسة الزعابي والحوسني عند تحديد المشكلات، فإن الدراسة الحالية تخطو الخطوة التالية؛ فهي لا تكتفي بتشخيص الضعف، بل تسعى لتقديم الحل من خلال إثبات "الأثر الإيجابي" لتطبيق إدارة المخاطر على متغير حيوي ومهم لهذه الشركات وهو "استمرارية الأعمال". بمعنى آخر، الدراسة الحالية تقدم الحجة والدليل لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة على أن الاستثمار في تخطي هذه التحديات وتبني إدارة المخاطر سيؤدي إلى نتيجة ملموسة تتمثل في زيادة قدرتهم على البقاء والنجاة، مما يجعلها دراسة علاجية وليست تشخيصية فقط.

دراسة عبد الله وآخرون (2020) على الصعيد الدولي، قدمت دراسة عبد الله وآخرون (2020) في ماليزيا بحثاً بعنوان "The Relationship between

Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Performance among SMEs". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة. بالاعتماد على المنهج الكمي والاستبانة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى نضج تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ومؤشرات الأداء المالي (مثل العائد على الأصول). هذه الدراسة مهمة لأنها أجريت في سياق دولي مشابه (SMEs) وأثبتت وجود عائد إيجابي لإدارة المخاطر. لكن، هناك فرق جوهري بين المتغير التابع في تلك الدراسة (الأداء المالي) والمتغير التابع في الدراسة الحالية (استمرارية الأعمال). الأداء المالي هو مؤشر "متأخر" (Lagging Indicator) "يقيس النتائج التاريخية للشركة في الظروف العادية، بينما "استمرارية الأعمال" هي مؤشر "قائد" (Leading Indicator) "يقيس "قدرة" المنظمة ومرونتها على مواجهة المستقبل والنجاة من الأزمات غير العادية. قد تكون الشركة ذات أداء مالي ممتاز اليوم، ولكنها قد

تنهار غداً أمام أزمة غير متوقعة لعدم وجود خطط استمرارية. الدراسة الحالية تقدم مساهمة فريدة من خلال التركيز على هذا الجانب الحيوي (القدرة على البقاء) الذي يسبق الأداء المالي ويحميه، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسة الماليزية. **دراسة الجبوري والعاني (2020)** من منظور مختلف وفي سياق مليء بالتحديات، جاءت دراسة الجبوري والعاني (2020) في العراق بعنوان "دور إدارة المخاطر في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العراقية". سعت الدراسة إلى فهم كيف يمكن لممارسات إدارة المخاطر أن تمكن الشركات من تحقيق المرونة الاستراتيجية، أي القدرة على التكيف وإعادة تشكيل استراتيجياتها استجابة للتغيرات الجذرية في البيئة. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تساهم بشكل كبير في تعزيز أبعاد المرونة الاستراتيجية مثل استشعار البيئة واغتنام الفرص وإعادة تخصيص الموارد. هذه الدراسة تتقاطع بقوة مع الدراسة الحالية، حيث أن "المرونة" هي مفهوم قريب جداً من "استمرارية الأعمال". لكن الدراسة الحالية تتميز في جانبين: أولاً، هي تركز على الشركات الصغيرة والمتوسطة، بينما ركزت تلك الدراسة على شركات الاتصالات الكبرى. ثانياً، الدراسة الحالية تفكك مفهوم "الاستمرارية" إلى أبعاد أكثر تحديداً وقابلية للقياس العملي (الجاهزية، التعافي، مرونة الموارد، إدارة الأزمات)، مما يجعلها أكثر تطبيقية وموجهة للممارسين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الذين يحتاجون إلى مؤشرات واضحة بدلاً من المفاهيم الاستراتيجية المجردة مثل "المرونة الاستراتيجية".

دراسة بن سعد (2023) ي دراسة مقارنة حديثة في المملكة العربية السعودية، أجرى بن سعد (2023) بحثاً بعنوان "ممارسات استمرارية الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبيرة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع التجزئة". هدفت الدراسة إلى تحديد الفروقات في مستوى نضج تطبيق خطط استمرارية الأعمال بين النوعين من الشركات. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة

المتعددة، وأظهرت نتائجها وجود فجوة كبيرة، حيث تمتلك الشركات الكبيرة أنظمة متكاملة وموارد مخصصة لاستمرارية الأعمال، بينما تعتمد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على جهود غير رسمية وغير موثقة، وتفتقر إلى التخطيط المسبق. تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تؤكد الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها. ولكن، بينما ركزت دراسة بن سعد على "وصف" الفجوة في ممارسات استمرارية الأعمال، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى "تفسير" أحد أهم أسباب هذه الفجوة وتقديم الحل، وذلك من خلال إدخال متغير "إدارة المخاطر". تقترح الدراسة الحالية أن أحد الأسباب الرئيسية لضعف ممارسات استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة هو ضعف ممارسات إدارة المخاطر، وتهدف إلى إثبات أنه من خلال تحسين إدارة المخاطر، يمكن لهذه الشركات سد الفجوة وتعزيز قدرتها على الاستمرارية.

دراسة البلوشي(2022) من سلطنة عمان، جاءت دراسة البلوشي (2022) بعنوان "أثر تطبيق إدارة المخاطر على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية". استهدفت هذه الدراسة قياس كيف يمكن لتطبيق منهجية إدارة المخاطر أن يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في عدد من الوحدات الحكومية. بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، وجدت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً، خاصة فيما يتعلق بتقليل الأخطاء وتأخير إنجاز المعاملات. هذه الدراسة مهمة لإظهارها قابلية تطبيق إدارة المخاطر خارج القطاع الخاص. لكن الاختلاف مع الدراسة الحالية جوهري؛ فالقطاع الحكومي يعمل في بيئة غير تنافسية، وأهدافه تتمحور حول تقديم الخدمة وليس تحقيق الربح والبقاء في السوق. الشركات الصغيرة والمتوسطة، على النقيض، تعمل في بيئة تنافسية شرسة، حيث يمكن لأي اضطراب أن يهدد بقاءها بشكل مباشر. لذلك، فإن مفهوم "استمرارية الأعمال" هو أكثر إلحاحاً وحيوية بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة منه للمؤسسات الحكومية. الدراسة الحالية تقدم مساهمة خاصة من

خلال تناولها لهذا المفهوم (الاستمرارية) في سياقه الطبيعي والأكثر أهمية، وهو سياق القطاع الخاص التنافسي.

دراسة زيتون (2019) قدم زيتون (2019) دراسة نظرية وتأسيسية بعنوان "نحو إطار متكامل لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المنظمات العربية". لم تكن هذه دراسة ميدانية، بل كانت مراجعة شاملة للأدبيات تهدف إلى بناء نموذج نظري يوضح العلاقة التكاملية بين المفهومين. خلص الباحث إلى أن إدارة المخاطر يجب أن تكون المدخل الأساسي والخطوة الأولى في بناء أي نظام لاستمرارية الأعمال، وأن هناك حاجة ماسة لدمج العمليتين في إطار واحد. هذه الدراسة النظرية تشكل أساساً فكرياً قوياً تدعم به الدراسة الحالية توجهها. ولكن، تبقى مساهمة دراسة زيتون في الإطار النظري فقط. وهنا تبرز القيمة المضافة للدراسة الحالية بشكل جلي؛ فهي تأخذ النموذج النظري الذي اقترحه زيتون (أو نماذج مشابهة) وتنقله من حيز التنظير إلى حيز الاختبار الميداني والتطبيقي. الدراسة الحالية تهدف إلى اختبار الفرضيات المنبثقة عن هذا الإطار بشكل تجريبي، وقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات بالأرقام، وتحديد أي أبعاد إدارة المخاطر هي الأكثر تأثيراً في الواقع العملي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وهي خطوة ضرورية للتحقق من صحة النظريات وتوفير أدلة ملموسة لصناع القرار.

دراسة الغامدي (2021) في دراسة ركزت على متغير تابع آخر، بحث الغامدي (2021) في "أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية المتوسطة في مدينة جدة". هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الشركات التي تدير مخاطرها التشغيلية بفعالية (مثل أعطال الآلات، جودة الإنتاج) قادرة على تحقيق ميزة تنافسية (مثل خفض التكلفة أو تحسين الجودة). باستخدام الاستبانة، وجدت الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين المتغيرين. هذه الدراسة قريبة من الدراسة الحالية من حيث تركيزها على الشركات المتوسطة وفي سياق سعودي. لكن، "الميزة التنافسية" متغير مختلف عن "استمرارية الأعمال". قد

تمتلك الشركة ميزة تنافسية اليوم، لكنها قد تفقدها بين عشية وضحاها بسبب كارثة لم تكن مستعدة لها. "استمرارية الأعمال" هي القدرة على "حماية" تلك الميزة التنافسية وضمان ديمومتها في وجه الصدمات. الدراسة الحالية تقدم منظوراً أعمق من خلال التركيز على الأساس الذي تقوم عليه الميزة التنافسية المستدامة، وهو القدرة على البقاء والصمود. إنها تجيب على سؤال "كيف نحمي مكتسباتنا؟" بينما تجيب دراسة الغامدي على سؤال "كيف نتفوق على المنافسين؟"، والسؤالان يكملان بعضهما البعض، لكن سؤال الحماية هو الأكثر جوهرية وإلحاحاً.

منهجية الدراسة

تصميم البحث (Research Design)

لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تحديد أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة، اتبع الباحث **المنهج الوصفي التحليلي**.

• **الجانب الوصفي:** يتمثل في وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، من خلال جمع بيانات حول متغيري الدراسة (إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال) وتوصيف خصائص مجتمع الدراسة وعينته.

• **الجانب التحليلي:** يتمثل في تحليل البيانات التي تم جمعها، وعدم الاكتفاء بوصفها، بل دراسة العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفرضيات التي تم وضعها للوصول إلى استنتاجات محددة حول طبيعة وقوة العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

يعتبر هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة لأنه يسمح بوصف دقيق للواقع الحالي لممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وفي نفس الوقت يتيح تحليل العلاقة السببية بينهما إحصائياً.

مجتمع البحث (Population of the study)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين وأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تم اختيار مدينة الرياض نظراً لكونها مركزاً اقتصادياً وتجارياً رئيسياً في المملكة، وتضم عدداً كبيراً ومتنوعاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات (الصناعي، التجاري، الخدمي)، مما يوفر بيئة غنية للدراسة ويسمح بتعميم النتائج بشكل أفضل على مستوى المملكة. ووفقاً لبيانات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، فإن عدد هذه الشركات في الرياض يعد الأكبر على مستوى المملكة، مما يجعلها مجتمعاً مثالياً للدراسة.

عينة الدراسة وخصائصها (Sample Characteristic)

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة واستحالة دراسته بالكامل، لجأ الباحثان إلى أسلوب العينة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) لضمان أن يكون لكل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متساوية للظهور في العينة، مما يقلل من التحيز ويزيد من موثوقية النتائج. تم استهداف فئات محددة داخل هذه الشركات لما لهم من دور محوري في صنع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية المتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وهم:

• أصحاب/ملاك الشركات.

• المدبرون العامون / المدبرون التنفيذيون.

• المدبرون الماليون ومدبرو العمليات.

ستشمل خصائص العينة التي سيتم جمع البيانات عنها وتحليلها: المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، قطاع نشاط الشركة، وعمر الشركة، وذلك بهدف فهم أثر هذه المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة الرئيسية.

محددات حجم العينة (Sample Size Determination)

لتحديد حجم العينة المناسب، اعتمد الباحث على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson) لتحديد حجم العينة من مجتمع غير محدود (أو كبير جداً)، وهي

معادلة شائعة الاستخدام في البحوث الاجتماعية والإدارية. مع الأخذ في الاعتبار مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وبافتراض أقصى درجة من التباين في استجابات المجتمع ($P=0.5$)، فإن حجم العينة المطلوب هو 38 مستجيباً. وللتغلب على مشكلة عدم الاستجابة أو الاستجابات غير المكتملة، سيقوم الباحثان بتوزيع عدد أكبر من الاستبانات (حوالي 50 استبانة) لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل.

خطوات جمع البيانات / أداة جمع البيانات (Data Collections procedures)
تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. وقد تم تصميم وتطوير الاستبانة بناءً على الخطوات التالية:

1. **مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:** تم الاطلاع على الدراسات السابقة والنماذج النظرية لتحديد الأبعاد الرئيسية لكل من إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وصياغة الفقرات التي تقيس كل بعد.

2. **تصميم الاستبانة:** تم تصميم الاستبانة لتشمل ثلاثة أقسام: مقدمة توضح أهداف البحث وتؤكد على سرية المعلومات، قسم للبيانات الديموغرافية، وقسم لمتغيرات الدراسة تم فيه استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert scale).

3. **صدق الأداة (Validity):** للتأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء (صدق المحكمين). يطلب منهم تقييم وضوح الفقرات، وانتمائها للبعد المخصص لها، وشموليبتها، وتقديم أي ملاحظات أو تعديلات. تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الصياغة وحذف أو إضافة بعض الفقرات للوصول إلى النسخة النهائية.

4. **ثبات الأداة (Reliability):** للتأكد من أن الأداة تعطي نتائج متسقة لو تم تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة في ظروف مماثلة، سيتم حساب معامل

ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) يُعتبر أن الأداة ثابتة وموثوقة إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ 0.70 فأكثر، وهو المستوى المقبول في معظم البحوث الاجتماعية.

5. توزيع الاستبانة: سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني وروابط (Google Forms) وورقياً لزيادة معدل الاستجابة، مع المتابعة المستمرة مع أفراد العينة.

حدود الدراسة (Study Determinants)

• **الحدود الموضوعية: (Thematic Scope)** تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر المتغير المستقل (إدارة المخاطر) بأبعاده الأربعة المحددة (تحديد، تقييم، استجابة، مراقبة) على المتغير التابع (استمرارية الأعمال) بأبعاده الأربعة المحددة (الجاهزية، التعافي، المرونة، إدارة الأزمات).

• **الحدود المكانية: (Spatial Scope)** تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

• **الحدود الزمانية: (Temporal Scope)** تم جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من يناير 2025 إلى مارس 2025.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Method of Analysis)

بعد جمع البيانات وتفريغها، سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) الإصدار 26 لتحليلها. سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لوصف استجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وتحديد مستوى أهمية كل بعد.

2. اختبار الثبات: حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد الدراسة وللاستبانة ككل.

3. تحليل الارتباط: استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

4. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression): اختبار فرضيات الدراسة وقياس مدى تأثير المتغير المستقل (إدارة المخاطر) بأبعاده المختلفة على المتغير التابع (استمرارية الأعمال)، وتحديد أي من أبعاد إدارة المخاطر هو الأكثر تأثيراً.

المراجع

المراجع العربية:

- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي. (2019) *ISO 22301:2019 Security and resilience* — *Business continuity management systems — Requirements*. ISO.
- الدوري، زكريا، والعملية، شذى. (2017). إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي. *مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة*، 10(19)، 1-24.
- مرعي، أيمن، وآخرون. (2020). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 4(12)، 1-28.
- حبشي، ن. ع. (2021). تقييم استخدام إدارة المخاطر في المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة تكلفة سلسلة القيمة: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 10(1)، 225-260.
- العتيبي، أحمد. (2022). واقع ممارسات إدارة المخاطر وأثرها في أداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية*، 7(2)، 140-167.
- المؤمن، محمد، والقطاونة، فراس. (2021). أثر تطبيق متطلبات الحوكمة المؤسسية في إدارة المخاطر بالبنوك التجارية الأردنية. *مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات الإدارية*، 9(1)، 88-104.
- الشريف، حسام. (2020). دور التخطيط للتعافي من الكوارث في ضمان استمرارية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 6(3)، 112-138.
- الزعابي، خالد، والحوسني، علي. (2019). تحديات تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. *مجلة الخليج للأعمال*، 13(4)، 55-72.
- عبد الله، أحمد، وآخرون. (2020) *The Relationship between Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Performance among SMEs. International Journal of Business and Society*, 21(3), 1024-1045.
- الجبوري، أحمد، والعاني، ياسر. (2020). دور إدارة المخاطر في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العراقية. *مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية*، 18(2)، 89-116.
- بن سعد، ناصر. (2023). ممارسات استمرارية الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبيرة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع التجزئة. *مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية*، 11(1)، 65-91.

•البلوشي، سالم. (2022). أثر تطبيق إدارة المخاطر على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية. *مجلة التنمية الإدارية*، 18(2)، 55-83.

•زيتون، عبد الله. (2019). نحو إطار متكامل لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المنظمات العربية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية*، 7(2)، 132-158.

•الغامدي، سعيد. (2021). أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية المتوسطة في مدينة جدة. *مجلة الإدارة الصناعية*، 9(3)، 201-225.

•موقع. (2025). falsharif.sa. أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم. مسترجع من <https://falsharif.sa>

•دراسة.نت. (2024). نظرية الطوارئ في الإدارة. مسترجع من <https://drasah.com/Description.aspx?id=140>

الملاحق

أداة الدراسة (الاستبانة)

السيد/السيدة مدير/صاحب الشركة المحترم،
تحية طيبة وبعد،

الموضوع: استبانة بحث علمي بعنوان "أثر تطبيق إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة"

يقوم الباحثان بإجراء دراسة علمية كجزء من متطلبات الحصول على درجة أكاديمية. تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وقدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على ضمان استمرارية أعمالها في بيئة الأعمال المليئة بالتحديات.

نأمل من سيادتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين (حوالي 10-15 دقيقة) للإجابة على فقرات هذه الاستبانة، والتي تم تصميمها خصيصاً لخدمة أهداف البحث. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إن مشاركتكم القيمة ستساهم بشكل كبير في إثراء البحث والخروج بنتائج وتوصيات عملية قد تعود بالفائدة على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.

الباحث [اسم الباحث] [الجهة الأكاديمية]

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والشخصية (يرجى وضع علامة ✓ في المربع المناسب)

1. المسمى الوظيفي:

- ☐ صاحب/مالك الشركة
- ☐ مدير عام
- ☐ مدير تنفيذي
- ☐ مدير مالي
- ☐ مدير عمليات
- ☐ آخر

2. الخبرة في منصبك الحالي:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 11 إلى 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

3. قطاع نشاط الشركة:

- ☐ تجاري (تجارة جملة/تجزئة)
- ☐ صناعي/إنتاجي
- ☐ خدمي (استشارات، تقنية معلومات، إلخ)
- ☐ مقاولات وإنشاءات

• ☐ آخر (يرجى التحديد)..... :

4. عمر الشركة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 11 إلى 20 سنة
- ☐ أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية التي تصف الممارسات في شركتكم، باستخدام المقياس التالي :
(1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

الجزء الأول: المتغير المستقل - إدارة المخاطر (Risk Management)

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
-------	--------	-------------------	--------------	-----------	-----------	----------------

أولاً: تحديد المخاطر (Risk Identification)

1	تمتلك الشركة عملية واضحة لتحديد المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
2	نشجع الموظفين من مختلف المستويات على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة التي يلاحظونها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	نستخدم أدوات منهجية مثل قوائم المراجعة أو تحليل (SWOT) لتحديد المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
4	نحتفظ بسجل محدث للمخاطر التي تم تحديدها. (Risk Register)	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: تقييم المخاطر (Risk Assessment)

5	نقوم بتحليل كل خطر تم تحديده من حيث احتمالية حدوثه وحجم تأثيره المحتمل.	☐	☐	☐	☐	☐
6	نستخدم مصفوفة المخاطر لتصنيف المخاطر وتحديد أولويات التعامل	☐	☐	☐	☐	☐

					معها (عالية، متوسطة، منخفضة).
7	عملية تقييم المخاطر تأخذ في الاعتبار التأثيرات المالية وغير المالية (مثل السمعة).	☐	☐	☐	☐
8	يتم إشراك الإدارة العليا في مراجعة نتائج تقييم المخاطر.	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: الاستجابة للمخاطر (Risk Response)					
9	لكل خطر ذي أولوية عالية، يتم وضع خطة استجابة واضحة (تجنب، تخفيف، نقل، قبول).	☐	☐	☐	☐
10	نستثمر في إجراءات وقائية لتقليل احتمالية حدوث المخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐
11	نستخدم التأمين كأداة لنقل المخاطر المالية التي لا يمكننا تحملها.	☐	☐	☐	☐
12	يتم توثيق خطط الاستجابة للمخاطر وتحديد المسؤولين عن تنفيذها.	☐	☐	☐	☐
رابعاً: مراقبة المخاطر (Risk Monitoring)					
13	نراقب بشكل مستمر فعالية الإجراءات المتخذة للاستجابة للمخاطر.	☐	☐	☐	☐
14	نقوم بمراجعة وتحديث سجل المخاطر بشكل دوري (سنوياً على الأقل) أو عند حدوث تغييرات كبيرة.	☐	☐	☐	☐
15	نتعلم من الحوادث التي تقع ونستخدمها لتحسين عملية إدارة المخاطر لدينا.	☐	☐	☐	☐
16	يتم رفع تقارير منتظمة حول حالة المخاطر الرئيسية إلى الإدارة.	☐	☐	☐	☐

الجزء الثاني: المتغير التابع - استمرارية الأعمال (Business Continuity)

أولاً: الجاهزية والتخطيط (Preparedness and Planning)

17	لدينا خطط مكتوبة وموثقة للتعامل مع الاضطرابات المحتملة (مثل انقطاع الكهرباء أو الإنترنت).	☐	☐	☐	☐	☐
18	قمنا بتحديد العمليات التجارية الحيوية التي يجب استعادتها أولاً في حالة حدوث أزمة.	☐	☐	☐	☐	☐
19	يوجد فريق أو شخص معين مسؤول عن تنسيق جهود استمرارية الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
20	نقوم باختبار وتمارين خطط الاستمرارية بشكل دوري للتأكد من فعاليتها.	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: القدرة على التعافي (Recovery Capability)

21	لدينا إجراءات واضحة لاستعادة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والبيانات بسرعة بعد أي انقطاع.	☐	☐	☐	☐	☐
22	نحن واثقون من قدرتنا على استئناف العمليات الحيوية ضمن إطار زمني مقبول.	☐	☐	☐	☐	☐
23	نحتفظ بنسخ احتياطية منتظمة ومحدثة للبيانات الهامة في مكان آمن.	☐	☐	☐	☐	☐
24	الشركة قادرة على تحمل الصدمات المالية قصيرة الأجل الناتجة عن توقف العمليات.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: مرونة الموارد (Resource Resilience)

25	لدينا ترتيبات عمل مرنة (مثل العمل عن بعد) للموظفين الأساسيين.	☐	☐	☐	☐	☐
26	لدينا موردون بديلون معتمدون للمواد أو الخدمات الحيوية.	☐	☐	☐	☐	☐
27	يتم تدريب الموظفين على مهام متعددة ليكونوا قادرين على تغطية غياب زملائهم.	☐	☐	☐	☐	☐
28	لدينا خطط لتوفير موقع عمل بديل إذا أصبح مقرنا الرئيسي غير متاح.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: إدارة الأزمات والاتصالات (Crisis Management & Communication)

29	لدينا خطة واضحة للتواصل مع الموظفين أثناء الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
30	نعرف كيف سنتواصل مع عملائنا وموردنا الرئيسيين أثناء أي انقطاع للخدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
31	هناك تسلسل قيادي واضح لاتخاذ القرارات الحاسمة أثناء الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
32	نهتم بحماية سمعة الشركة من خلال التواصل الشفاف والصادق أثناء الاضطرابات.	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً جزيلاً لمشاركتم القيمة