

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



العنوان باللغة العربية

دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية: دراسة
ميدانية على قسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات
المحدودة

إعداد الطالب/

خالد عبدالقادر خالد العنيزي

٢٥٢٠٠١١٧٢

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة

جميع حقوق الطباعة محفوظة لجامعة ميدأوشن، وتُعد جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث ملكاً للجامعة. ولا يجوز استخدام أي جزء من هذا البحث أو نسخه أو إعادة نشره أو توزيعه أو تداوله بأي وسيلة كانت، إلا بعد الحصول على إذن خطي مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث. وفي المقام الأول، أحمد الله تعالى وأشكره على توفيقه وعونه، فلولا فضله ما تم هذا العمل ولا اكتملت مراحل.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أسرتي الكريمة وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا خير سندٍ لي طوال هذه الرحلة الأكاديمية، بما قدموه من دعم وتشجيع معنوي كان له بالغ الأثر في تجاوز الصعوبات والاستمرار حتى إتمام هذا البحث.

وأعبر عن بالغ امتناني لجامعة ميدأوشن على ما وفرتة من بيئة أكاديمية محفزة، وما أتاحتها من إمكانيات وموارد أسهمت في إنجاز هذا البحث بصورته الحالية، وكان لها دور مهم في دعم مسيرتي العلمية. كما أتقدم بالشكر إلى إدارة الجامعة، والعاملين فيها، وأعضاء هيئة التدريس، على ما أبدوه من تعاون وتفهم، وما قدموه من دعم أكاديمي وإداري أسهم في تيسير إجراءات الدراسة والمتابعة.

وأخص بالشكر والتقدير مشرفي الكريمين: د. الفيصل عبد الحميد، ود. فايز جراد، على توجيهاتهما العلمية القيمة، وملاحظتهما البناءة، ومتابعتهم المستمرة خلال مراحل إعداد البحث، وما قدماه من إرشاد أسهم في تطوير هذا العمل وتحسين مخرجاته.

كما أتقدم بالشكر لكل من قدم لي العون بصورة مباشرة أو غير مباشرة، سواء من خلال النصح أو التشجيع أو توفير المعلومات، فكان لمساهماتهم أثر واضح في استكمال هذا البحث.

وفي الختام، فإن هذا الإنجاز هو ثمرة تعاون وجهود مخلصه، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعا ومفيدا، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد.

فهرس المحتويات:

٩	المستخلص.
١٠	الفصل الأول.
١١	المقدمة.
١٢	مشكلة الدراسة.
١٣	أهمية الدراسة.
١٥	أهداف الدراسة.
١٧	تساؤلات الدراسة.
١٨	فروض الدراسة
٢٠	الفصل الثاني الدراسات السابقة.
٢٠	الدراسات السابقة.
٢٣	الإطار النظري
٢٨	الفصل الثالث منهجية الدراسة.
٢٩	المنهجية والطرق البحث.
٣٠	حدد مجتمع البحث
٣٥	الفصل الرابع النتائج والتوصيات.
٣٧	تحليل البيانات.
٥٩	النتائج.
٧٤	التوصيات.
٧٨	المراجع.
٨١	الملاحق

فهرس الأشكال:

- شكل (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
- شكل (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
- شكل (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
- شكل (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
- شكل (5-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال الأنظمة الأمنية
- شكل (6-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد مشاريع السكويرتي البنكية التي شاركوا فيها خلال آخر 5 سنوات
- شكل (7-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المشاركة في مشاريع السكويرتي البنكية
- شكل (8-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحصول على تدريب رسمي في إدارة المخاطر
- شكل (9-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول حرص الشركة على تحديد المخاطر المحتملة في مشاريع السكويرتي البنكية قبل البدء في التنفيذ
- شكل (10-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول إشراك فريق المشروع بالكامل في تحديد المخاطر المتعلقة بالمشروع
- شكل (11-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود قائمة محدثة بالمخاطر الشائعة في مشاريع السكويرتي البنكية
- شكل (12-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول أخذ متطلبات وتعليمات البنك المركزي السعودي والجهات الرقابية في الاعتبار عند تحديد المخاطر في المشاريع البنكية
- شكل (13-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول تقييم احتمال حدوث كل خطر وتأثيره على مشروع السكويرتي البنكي
- شكل (14-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول تصنيف المخاطر حسب درجة خطورتها وأولويتها
- شكل (15-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول استخدام أساليب منهجية أو نماذج محددة لتحليل المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية
- شكل (16-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول توثيق نتائج تحليل وتقييم المخاطر في سجلات رسمية للمشروع
- شكل (17-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول إعداد خطط استجابة واضحة للمخاطر ذات الأولوية العالية في مشاريع السكويرتي البنكية
- شكل (18-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول تخصيص موارد كافية من وقت وميزانية وكوادر لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر
- شكل (19-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول مناقشة المخاطر الرئيسية وخطط الاستجابة لها مع إدارة البنك أو العميل عند الحاجة
- شكل (20-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول مراعاة تأثير استراتيجيات الاستجابة للمخاطر على جودة الحلول الأمنية المقدمة للبنك
- شكل (21-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول تحديث سجل المخاطر في مشروع السكويرتي البنكي بشكل دوري أثناء التنفيذ
- شكل (22-4) آراء أفراد عينة الدراسة حول عقد اجتماعات دورية لمراجعة وضع المخاطر والتحديات في مشاريع

السيكورتى البنكية

شكل (4-23) آراء أفراد عينة الدراسة حول تقييم مدى فعالية إجراءات الاستجابة للمخاطر بعد تنفيذها ومعالجة آثارها

شكل (4-24) آراء أفراد عينة الدراسة حول توثيق الحوادث والمشكلات التي تقع أثناء تنفيذ المشروع والاستفادة منها في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية

شكل (4-25) آراء أفراد عينة الدراسة حول دعم الإدارة العليا في الشركة لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع السيكورتى البنكية

شكل (4-26) آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود سياسات وإجراءات مكتوبة توضح كيفية إدارة المخاطر في مشاريع السيكورتى البنكية

شكل (4-27) آراء أفراد عينة الدراسة حول حصول العاملين في قسم الأنظمة الأمنية على تدريب كافٍ حول إدارة المخاطر

شكل (4-28) آراء أفراد عينة الدراسة حول سادة ثقافة تشجع على التبليغ عن المشكلات والمخاطر مبكرًا دون خوف من اللوم أو العقاب

شكل (4-29) آراء أفراد عينة الدراسة حول تنفيذ مشاريع السيكورتى البنكية في الشركة ضمن الجدول الزمني المخطط

شكل (4-30) آراء أفراد عينة الدراسة حول كون التأخيرات التي تحدث في تنفيذ مشاريع السيكورتى البنكية في حدود مقبولة ويمكن التنبؤ بها

شكل (4-31) آراء أفراد عينة الدراسة حول التعامل مع الأسباب المؤدية لتأخر تسليم مشاريع السيكورتى البنكية بصورة جديّة ومنهجية

شكل (4-32) آراء أفراد عينة الدراسة حول الانتهاء من مشاريع السيكورتى البنكية دون تجاوز كبير في الميزانية المعتمدة

شكل (4-33) آراء أفراد عينة الدراسة حول احتساب تكاليف المخاطر مثل التأخير أو إعادة العمل عند إعداد ميزانية المشروع

شكل (4-34) آراء أفراد عينة الدراسة حول قدرة الشركة على ضبط المصاريف الفعلية لمشاريع السيكورتى البنكية مقارنة بالموازنة المخططة

شكل (4-35) آراء أفراد عينة الدراسة حول تلبية الحلول الأمنية المنفذة في مشاريع السيكورتى البنكية المتطلبات الفنية والتشغيلية المتفق عليها مع البنوك

شكل (4-36) آراء أفراد عينة الدراسة حول تركيب مكونات الأنظمة الأمنية وفق المواصفات القياسية وتعليمات البنك المركزي السعودي

شكل (4-37) آراء أفراد عينة الدراسة حول تمتع الأنظمة الأمنية المنفذة بدرجة عالية من الاعتمادية والاستقرار بعد التشغيل

شكل (4-38) آراء أفراد عينة الدراسة حول اختبار الأنظمة الأمنية قبل التسليم للتأكد من تغطية جميع النقاط والمواقع الحرجة في الفروع البنكية وأجهزة الصراف الآلي وغرف البيانات

شكل (4-39) آراء أفراد عينة الدراسة حول الرضا العام لعملاء الشركة من البنوك عن جودة مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة

شكل (4-40) آراء أفراد عينة الدراسة حول سرعة وفاعلية استجابة الشركة لملاحظات البنوك بعد التسليم وطلبات التعديل والتحسين

شكل (4-41) آراء أفراد عينة الدراسة حول إسهام مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة في رفع مستوى شعور البنوك بالأمان وتقليل الحوادث الأمنية

شكل (4-42) آراء أفراد عينة الدراسة حول إسهام جودة تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية في تعزيز ثقة البنوك في الشركة واستمرار التعاقد معها

شكل (4-43) آراء أفراد عينة الدراسة حول توفير برامج صيانة دورية للأنظمة الأمنية البنكية بعد التسليم

شكل (4-44) آراء أفراد عينة الدراسة حول إدخال تحسينات وتحديثات تقنية على الحلول الأمنية بما يتوافق مع تطور التهديدات الأمنية ومتطلبات البنوك

شكل (4-45) آراء أفراد عينة الدراسة حول استفادة الشركة من نتائج المشاريع السابقة في تحسين تخطيط وتنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية المستقبلية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وذلك في ظل ما تشهده البيئة المصرفية من توسع في الخدمات الرقمية، وارتفاع مستوى الحساسية الأمنية والتنظيمية، وتزايد الحاجة إلى مشروعات أمنية قادرة على حماية الأصول والأنظمة والمعلومات البنكية بكفاءة عالية. وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية بصورة مباشرة، رغم أن هذا النوع من المشاريع يرتبط بمتطلبات دقيقة تتعلق بالوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء، ويعمل داخل بيئة مصرفية شديدة التعقيد والحساسية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بصيغته الميدانية، مع توظيف البعد الارتباطي لقياس العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة المخاطر، والمتغير التابع المتمثل في أداء مشاريع السكويرتي البنكية. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين المرتبطين بمشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة، مثل مديري المشاريع، والمهندسين، والفنيين، والمنسقين، في حين تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، التي بُنيت لقياس أبعاد إدارة المخاطر، وتشمل تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، وتخطيط الاستجابة لها، ومراقبتها ومراجعتها، إلى جانب قياس أبعاد الأداء، وهي الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وجودة المخرجات، ورضا العملاء. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 120 مفردة.

وأظهرت النتائج المعروضة في الدراسة وجود مؤشرات إيجابية على مستوى الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر داخل القسم، ووجود دعم تنظيمي وثقافة تشجع على التبليغ المبكر عن المشكلات والمخاطر، إلى جانب توفر التدريب المرتبط بإدارة المخاطر لدى العاملين. كما بينت النتائج أن تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية يتم في الغالب ضمن الجدول الزمني المخطط، بما يعكس مستوى جيداً من الأداء في أحد أبعاده الرئيسية. وتشير هذه المعطيات إلى أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً مهماً في دعم كفاءة مشاريع السكويرتي البنكية، والحد من التعثر، وتحسين القدرة على التعامل مع التحديات الفنية والتنظيمية المصاحبة لتنفيذ هذه المشاريع.

وخلصت الدراسة إلى أهمية تعزيز الطابع المؤسسي لإدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، من خلال تطوير السياسات والإجراءات المكتوبة، وربط ممارسات إدارة المخاطر بمؤشرات الأداء، وتحسين التنسيق بين فرق المشروع والإدارة، بما يساهم في رفع كفاءة التنفيذ، وتحسين جودة المخرجات، ودعم ثقة البنوك المستفيدة في الحلول الأمنية المقدمة. كما تؤكد الدراسة أهمية هذا الموضوع من الناحيتين العلمية والعملية، لكونه يساهم في سد فجوة بحثية قائمة، وفي تقديم تصور تطبيقي يمكن أن تستفيد منه الشركات المنفذة للمشاريع الأمنية في القطاع المصرفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، أداء المشاريع، مشاريع السكويرتي البنكية، الأنظمة الأمنية، القطاع المصرفي، الالتزام بالوقت، جودة المخرجات، رضا العملاء

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد القطاع المصرفي في الوقت الراهن تحولاً متسارعاً بفعل التوسع في الخدمات الرقمية، والقنوات الإلكترونية، وتطبيقات الدفع الفوري، وهو ما جعل بيئة العمل البنكي أكثر تعقيداً وتشابكاً من السابق. ومع هذا التحول لم تعد المخاطر المصرفية محصورة في الجوانب المالية التقليدية، بل امتدت لتشمل المخاطر التشغيلية والسيبرانية ومخاطر الإفصاح والحوكمة، بما يفرض على البنوك والجهات المرتبطة بها تبني ممارسات أكثر نضجاً في إدارة المخاطر. وقد أظهرت دراسات حديثة أن التحول الرقمي يعيد تشكيل أطر إدارة المخاطر في البنوك، وأن تصاعد المخاطر السيبرانية يرتبط بسلوكيات المخاطرة والأداء المصرفي، كما أن الإفصاح عن المخاطر السيبرانية أصبح عنصراً مؤثراً في أداء البنوك وثقة أصحاب المصلحة فيها (Elsayed et al., 2024; Sulong et al., 2025; Yu & Liu, 2025).

وتتضاعف أهمية إدارة المخاطر عند الانتقال إلى مشاريع السكويرتي البنكية؛ لأن هذا النوع من المشاريع يعمل داخل بيئة مصرفية عالية الحساسية، ويخضع لمتطلبات أمنية وتشغيلية وتنظيمية دقيقة. وقد بينت دراسات منشورة في السنوات الأخيرة أن الأنظمة البنكية الرقمية والبيئات المصرفية المتصلة تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالتهديدات السيبرانية، وقياس أثر الحوادث الأمنية، وبناء أطر متكاملة للتعامل مع المخاطر على نحو استباقي. كما أشارت دراسات أخرى إلى أن تبني سياسات سيبرانية واضحة وتعزيز الحوكمة المرتبطة بها يسهمان في تحسين المرونة المالية والربحية وتقليل المخاطر التشغيلية في البنوك (Azura et al., 2025; Pollmeier et al., 2023; Bruno et al., 2025).

وعلى المستوى العربي، تؤكد الدراسات الحديثة أن إدارة المخاطر أصبحت مدخلاً رئيساً لتحسين الأداء المصرفي وجودة الخدمات وكفاءة القرارات، سواء من خلال الحوكمة المصرفية، أو لجان المخاطر، أو التحول الرقمي، أو إدارة مخاطر الائتمان. فقد أوضحت دراسة عبدالواحد ومحمد (2024) دور إدارة المخاطر المصرفية في تحسين جودة الخدمات بالبنوك المصرية، وبيّنت دراسة الشهري والملمح (2024) أثر تركيبة لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية. كما أظهرت دراسة زهر وآخرين (2024) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية، في حين توصلت دراسة النعيمي (2025) إلى وجود أثر معنوي للتحول الرقمي على بعض أبعاد مخاطر الائتمان في البنوك التجارية الأردنية. وفي سياق إدارة المشاريع، أكدت دراسة العنزي (2024) أن تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها ترتبط ارتباطاً دالاً بنجاح المشروعات وخفض التكاليف وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد.

ومن مراجعة هذه الدراسات يتضح أن معظم الجهود البحثية الحديثة ركزت على المخاطر المصرفية العامة، أو الإفصاح السيبراني، أو التحول الرقمي، أو نجاح المشروعات بصورة عامة، بينما ظل تناول دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية أقل حضوراً، رغم أن هذه المشاريع تمثل حلقة تنفيذية شديدة الأهمية في حماية البيئة المصرفية وضمان كفاءتها التشغيلية والأمنية. ومن هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية في محاولة الربط بين

إدارة المخاطر من جهة، وأداء مشاريع السكويرتي البنكية من جهة أخرى، داخل بيئة تطبيقية مباشرة تتمثل في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة.

-مشكلة الدراسة-

يشهد القطاع المصرفي في الوقت الحاضر تحولات متسارعة فرضتها التطورات التقنية، واتساع نطاق التحول الرقمي، وتزايد الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في تنفيذ العمليات المصرفية وإدارة البيانات والخدمات المقدمة للعملاء. وقد صاحب هذا التحول ارتفاع واضح في مستوى المخاطر التي تواجه البنوك، فلم تعد المخاطر مقتصورة على الجوانب المالية التقليدية، بل امتدت لتشمل مخاطر تشغيلية وتقنية وأمنية ومعلوماتية معقدة، الأمر الذي جعل البيئة المصرفية أكثر حساسية تجاه أي خلل في الأنظمة أو ضعف في إجراءات الحماية والرقابة. وفي هذا السياق برزت مشاريع السكويرتي البنكية بوصفها أحد المكونات الأساسية في حماية البنية التحتية الأمنية للبنوك، لما تتضمنه من أنظمة مراقبة وتحكم في الدخول وإنذار وحماية للمعلومات والمواقع والأصول الحساسة.

وتتميز مشاريع السكويرتي البنكية بطبيعة خاصة تجعلها أكثر عرضة للمخاطر مقارنة بغيرها من المشاريع التقنية أو التشغيلية العامة؛ فهي ترتبط بجهات مصرفية تخضع لضوابط رقابية صارمة، كما أنها تتعامل مع مواقع وتجهيزات وبيانات عالية الحساسية، وتستلزم درجة مرتفعة من الدقة في التصميم والتنفيذ والتكامل والصيانة. ومن ثم فإن أي ضعف في إدارة المخاطر في هذه المشاريع قد يؤدي إلى نتائج سلبية متعددة، مثل التأخر في التنفيذ، أو تجاوز الميزانية، أو القصور في جودة المخرجات، أو عدم توافق الأنظمة مع المواصفات الفنية والتنظيمية، أو انخفاض مستوى رضا العميل المصرفي. وهذا يعني أن نجاح هذه المشاريع لا يتوقف على الجوانب الفنية وحدها، بل يرتبط كذلك بمدى نضج ممارسات إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع.

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بإدارة المخاطر في الأدبيات الإدارية والمصرفية، فإن الملاحظ أن جزءاً كبيراً من الدراسات السابقة ركز على المخاطر الائتمانية، أو مخاطر السوق، أو المخاطر التشغيلية داخل البنوك، كما تناولت دراسات أخرى إدارة المخاطر في المشروعات بصورة عامة، دون التعمق في واقع مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة من قبل شركات متخصصة لصالح البنوك. وبذلك تظل هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بضعف تناول العلمي لطبيعة إدارة المخاطر في هذا النوع من المشاريع المتخصصة، وبخاصة في البيئة العربية والسعودية، حيث تزايد أهمية الأمن المصرفي والأمن التقني في ظل التوسع في الخدمات البنكية الرقمية وتنامي المتطلبات التنظيمية والرقابية.

وتنبع المشكلة كذلك من الجانب التطبيقي؛ إذ إن قسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة يتولى تنفيذ مشاريع سكويرتي بنكية في بيئة عمل تتطلب الالتزام بمستويات عالية من الكفاءة والانضباط والجودة، ومع ذلك فإن مدى تطبيق عمليات إدارة المخاطر في هذه المشاريع، ودرجة انعكاسها الفعلية على الأداء، لا يزالان بحاجة إلى دراسة ميدانية منظمة تكشف واقع الممارسة، وتحدد أوجه القوة والقصور، وتبين ما إذا كانت إدارة المخاطر تمارس بوصفها منهجاً استباقياً متكاملًا، أم أنها تظل في بعض الأحيان مجرد إجراءات جزئية أو استجابات

لاحقة للمشكلات بعد وقوعها. كما أن الحاجة تزداد إلى معرفة ما إذا كانت ممارسات مثل تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، والاستجابة لها، ومتابعتها، تسهم فعلاً في تحسين مؤشرات أداء المشاريع من حيث الزمن والتكلفة والجودة ورضا العملاء.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وعملية إلى فحص العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة محل الدراسة، ولا سيما في ظل ندرة الدراسات المتخصصة التي تناولت هذا الموضوع، وغياب مؤشرات واضحة توضح مستوى تطبيق إدارة المخاطر في هذا المجال وأثره في نتائج المشاريع. فالمشكلة ليست فقط في وجود مخاطر تحيط بهذه المشاريع، وإنما في مدى قدرة الإدارة على التعرف عليها مبكراً، وتحليلها بصورة دقيقة، ووضع استجابات مناسبة لها، ومراقبتها باستمرار، بما ينعكس في النهاية على تحسين أداء المشروع وتقليل احتمالات التعثر أو القصور.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى معالجة هذه المشكلة من خلال التعرف على واقع إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية بقسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وتحليل دورها في تحسين أداء تلك المشاريع، وصولاً إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير الممارسة الإدارية ورفع كفاءة المشاريع الأمنية المنفذة لصالح البنوك.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة؟

-أهمية الدراسة-

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

1. سد الفجوة البحثية في الدراسات المعاصرة والدراسات العربية: حيث أنه أغلب الدراسات العربية في إدارة المخاطر المصرفية ركزت على المخاطر الائتمانية أو مخاطر السوق أو المخاطر التشغيلية داخل البنوك نفسها، أو على إدارة مخاطر التحول الرقمي وأمن المعلومات في المصارف. (المري وآخرون، 2020؛ خنفر وإكريم، 2022؛ فرج وعتيق، 2024).

في المقابل، تكاد تنعدم الدراسات التي تتناول إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة لصالح البنوك بواسطة شركات متخصصة في الأنظمة الأمنية، على الرغم من كون هذه المشاريع تمثل جزءاً حيوياً من منظومة إدارة المخاطر الشاملة في القطاع المصرفي. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في بناء أساس نظري عربي يربط بين إدارة مخاطر المشاريع من جهة، ومشاريع السكويرتي البنكية من جهة أخرى، في سياق بيئة مصرفية عربية وخليجية معاصرة.

2. دمج أدبيات إدارة المشاريع مع أدبيات إدارة المخاطر المصرفية والأمن السيبراني: تبرز القيمة العلمية للدراسة في أنها لا تتعامل مع إدارة المخاطر بوصفها نشاطاً رقابياً أو امثالياً فقط، بل تربطها بأبعاد أداء مشاريع السكويرتي البنكية (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء من البنوك)، وبذلك تدمج بين ما توصلت إليه دراسات إدارة المخاطر في المشروعات ودراسات إدارة المخاطر في البنوك والأمن السيبراني. فقد بينت دراسات حديثة أن تفعيل إدارة المخاطر وفق أطر ومعايير معترف بها (مثل متطلبات اتفاقية بازل 3 ومتطلبات الجهات الرقابية) يسهم في رفع كفاءة الأداء والاستقرار في القطاع المصرفي. (الفرجاني والتاوري، 2021؛ البنك المركزي السعودي، 2025). وتأتي هذه الدراسة لتوسّع هذا التوجه من خلال إسقاطه على مجال متخصص هو مشاريع السكويرتي البنكية في شركة تنفيذية تعمل مع البنوك.

3. إثراء المنهجيات والقياس في مجال إدارة مخاطر المشروعات الأمنية: تعتمد الدراسة إطاراً مفاهيمياً يقيس أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، مراقبتها) وعلاقتها بمؤشرات أداء مشاريع السكويرتي البنكية، بما يوفر نموذجاً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة في شركات أمنية أو قطاعات مالية أخرى. وهو ما ينسجم مع توجه دراسات عربية حديثة دعت إلى تطوير نماذج قياس أكثر شمولاً لربط إدارة المخاطر بالأداء والتنافسية والرشاقة الاستراتيجية في المنظمات. (العززي وآخرون، 2024؛ المري وآخرون، 2020).

4.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

1. خدمة قطاع السكويرتي البنكي والشركات المنقّدة للأنظمة الأمنية: تُجرى الدراسة ميدانياً على قسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وهي شركة تنفذ مشاريع سكويرتي بنكية لعدد من المصارف. وبذلك توفر نتائجها تشخيصاً عملياً لمستوى تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، ونقاط القوة والضعف في دورة حياة هذه المشاريع، ومدى انعكاس ذلك على الالتزام بالوقت والميزانية والجودة ومتطلبات العملاء. هذا التشخيص يمكن أن يساعد إدارة الشركة على تحسين سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة المخاطر لدى فرق المشاريع الفنية والإدارية.

2. دعم البنوك والمؤسسات المالية في تعزيز أمنها المادي والرقمي: تُظهر الأدلة التنظيمية والرقابية، مثل تعليمات البنك المركزي السعودي في مجالات المخاطر التشغيلية والمخاطر السيبرانية، أن الجهات الرقابية أصبحت تشدد على ضرورة وجود أطر متكاملة لإدارة المخاطر تتضمن ضوابط خاصة بالخدمات والأنظمة المقدمة من الأطراف الخارجية (الموردين ومقدمي الخدمات). من هنا يمكن أن تساعد مخرجات الدراسة

البنوك المتعاملة مع الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة - وغيرها من الشركات المشابهة - في تضمين متطلبات أكثر تحديداً لإدارة المخاطر في عقود المشاريع الأمنية وفي معايير التقييم والمتابعة، بما ينعكس على مستوى الأمن المادي والرقمي في الفروع والصرافات الآلية ومراكز البيانات.

3. مواءمة ممارسات إدارة المخاطر مع التوجهات الوطنية (رؤية 2030 والتحول الرقمي): يأتي القطاع المالي السعودي في قلب برامج رؤية المملكة 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي، مع تركيز واضح على التحول الرقمي، والأمن السيبراني، واستمرارية الأعمال. وفي هذا الإطار تشكل مشاريع السكويرتي البنكية جزءاً أساسياً من البنية التحتية التي تحمي هذه التحولات. وتساهم الدراسة عملياً في اقتراح آليات لتفعيل إدارة المخاطر في هذه المشاريع بما يتوافق مع توجهات الجهات التنظيمية والدلائل الوطنية لإدارة المخاطر في المؤسسات العامة والجامعات والوزارات. (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، 2020؛ وزارة المالية، 2021).

4. تقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ: من المتوقع أن تفضي النتائج إلى مجموعة من التوصيات العملية، مثل: تطوير سجل للمخاطر خاص بمشاريع السكويرتي البنكية، وربط مؤشرات إدارة المخاطر بمؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع، وتعزيز التنسيق بين فرق إدارة المشاريع وفرق المخاطر في الشركة، وتفعيل قنوات الاتصال مع إدارات المخاطر في البنوك لبحث مخاطر المشاريع المشتركة ومتابعتها. كما يمكن أن تُسهم النتائج في تصميم برامج تدريب متخصصة للعاملين في مجال السكويرتي البنكي، تجمع بين الجوانب التقنية (Security Technologies) والجوانب الإدارية لإدارة المخاطر، بما يرفع من نضج الممارسات التطبيقية في هذا المجال.

-أهداف الدراسة.

تنبع أهداف هذه الدراسة من مشكلة بحثية واضحة تتمثل في التساؤل عن مدى إسهام إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية بقسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة. وعليه فإن صياغة الأهداف يجب أن تعكس مباشرة محاولة الباحث تفسير هذه العلاقة وقياسها وتشخيص واقعها، وصولاً إلى تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق.

الهدف الرئيس للدراسة

تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية المنفّذة في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، وبيان أثرها في مؤشرات أداء هذه المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء.

هذا الهدف الرئيس هو التعبير المباشر عن محاولة حل مشكلة الدراسة؛ إذ تسعى الدراسة إلى الإجابة عن سؤال جوهري: إلى أي مدى يسهم التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في رفع كفاءة ومخرجات مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة محل الدراسة؟

الأهداف الفرعية للدراسة

1. قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية بقسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة.

ويشمل ذلك التعرف على درجة ممارسة كل من: تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، وتخطيط الاستجابة لها، ومراقبتها ومراجعتها خلال دورة حياة المشروع. هذا الهدف يوفر تشخيصاً لواقع إدارة المخاطر في بيئة الدراسة، ويمثل نقطة الانطلاق لفهم أي قصور أو تميز قائم.

2. تحديد مستوى أداء مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة من منظور العاملين والعملاء (البنوك)، وفق أبعاد رئيسة هي: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة مخرجات المشروع، ورضا العملاء.

فلكي يمكن ربط إدارة المخاطر بالأداء، ينبغي أولاً قياس الأداء ذاته بصورة منهجية، وتحويله إلى مؤشرات كمية يمكن تحليلها إحصائياً، بدلاً من الاكتفاء بالتصورات العامة أو الانطباعات الشخصية.

3. تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى أداء مشاريع السكويرتي البنكية.

ويسعى هذا الهدف إلى الكشف عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين؛ أي هل يؤدي ارتفاع درجة نضج إدارة المخاطر في المشاريع إلى تحسن ملموس في الالتزام بالوقت والميزانية والجودة ورضا العملاء، أم أن هذه العلاقة ضعيفة أو غير دالة؟ ويُعد هذا الهدف جوهر الدراسة، لأنه يختبر عملياً فرضية أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراء شكلي، بل أداة حقيقية لتحسين الأداء.

4. دراسة أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر في كل بُعد من أبعاد أداء مشاريع السكويرتي البنكية.

فالهدف هنا أكثر عمقاً وتفصيلاً؛ إذ لا يكتفي ببيان العلاقة العامة بين المتغيرين، بل يحاول تحديد مساهمة كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر (مثل تحديد المخاطر أو الاستجابة لها) في تحسين جوانب محددة من الأداء (مثل الالتزام بالوقت أو جودة الأنظمة). ويساعد هذا التفصيل الإدارة على معرفة أي الممارسات أكثر تأثيراً وأولوية في التطوير.

5. التعرف على الفروق في إدراك العاملين لمستوى تطبيق إدارة المخاطر وأداء المشاريع باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية مثل: المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل.

يهدف هذا البعد إلى معرفة ما إذا كانت هناك تباينات في الرؤية داخل القسم نفسه؛ فاختلاف تقدير مديري المشاريع عن تقدير الفنيين، مثلاً، قد يشير إلى فجوات في التواصل أو في وضوح الإجراءات، وهو ما يساعد في توجيه برامج التوعية والتدريب.

6. بناء تصور مقترح لتفعيل وتحسين إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، بما ينعكس على رفع مستوى الأداء.

هذا الهدف يمثل البعد التطبيقي للدراسة؛ فهو يحول النتائج الكمية والتحليلات النظرية إلى إطار مقترح أو مجموعة من الآليات والإجراءات التي يمكن للإدارة تبنيها لتطوير ممارساتها في إدارة المخاطر وتحسين نتائج المشاريع مستقبلاً.

7. تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وللبنوك المتعاملة معها، حول أفضل السبل لدمج إدارة المخاطر في دورة حياة مشاريع السكويرتي البنكية.

-تساؤلات الدراسة-

التساؤل الرئيس هو:

ما دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة؟

ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تفصيل الجوانب المختلفة لمفهوم إدارة المخاطر وعلاقته بمؤشرات أداء المشاريع، وذلك على النحو الآتي:

1. ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية بقسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة؟

2. ما مستوى أداء مشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة، من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف الأمن البنكي؟

3. ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وبين مستوى أداء مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة؟

4. ما مدى توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المخاطر في قسم الأنظمة الأمنية، وما تأثيرها في فاعلية تطبيق إدارة المخاطر؟
5. ما أهم التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين حول دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء تُعزى لمتغيرات شخصية أو وظيفية (مثل المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

-فروض الدراسة

الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية ومستوى أداء هذه المشاريع في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة.

ويُقصد بهذا الفرض أن ارتفاع درجة نضج إدارة المخاطر في المشاريع (من حيث وضوح إجراءات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها) يرتبط بتحسين ملموس في مؤشرات الأداء (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء)، والعكس صحيح. ويُعد هذا الفرض التعبير الكمي المباشر عن مشكلة الدراسة وهدفها الرئيس.

ولأغراض التحليل التفصيلي واستمکان الباحث من التعرف على أبعاد العلاقة بين المتغيرين، يتفرع عن الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية، يمكن صياغتها على النحو الآتي:

1. الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق عملية تحديد المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية ومستوى أداء هذه المشاريع في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة.

2. الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق عملية تحليل وتقييم المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية ومستوى أداء هذه المشاريع.

3. الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق استجابات المخاطر (خطط المعالجة والتقليل والتحويل والقبول) في مشاريع السكويرتي البنكية ومستوى أداء هذه المشاريع.

4. الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى مراقبة ومتابعة المخاطر أثناء تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية ومستوى أداء هذه المشاريع.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

استند هذا البحث في بنائه العلمي إلى نظرية النظم بوصفها الإطار النظري الأكثر ملاءمة لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء مشاريع السكويرتي البنكية. وتنطلق هذه النظرية من أن المنظمة أو المشروع لا يعمل بصورة منفصلة، بل بوصفه نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة، تشمل المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة. ومن خلال هذا المنظور يمكن النظر إلى مشاريع السكويرتي البنكية باعتبارها نظامًا فرعيًا داخل الشركة، يتأثر بعوامل داخلية مثل الكفاءة الفنية، والخبرات البشرية، وآليات التخطيط والرقابة، كما يتأثر بعوامل خارجية مثل متطلبات البنوك، والتعليمات التنظيمية، والتغيرات التقنية، والتهديدات الأمنية.

وتساعد نظرية النظم في تفسير كيفية تأثير إدارة المخاطر في أداء المشاريع؛ إذ تمثل المخاطر جزءًا من البيئة المحيطة بالنظام، وقد تظهر في صورة تأخر في التوريد، أو ضعف في التكامل بين الأنظمة، أو خلل في المواصفات الفنية، أو تجاوز في التكلفة، أو قصور في الجودة. وفي هذا السياق، تُعد إدارة المخاطر عملية تنظيمية تهدف إلى التعرف على هذه المؤثرات وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها، بما يضمن المحافظة على توازن النظام وقدرته على تحقيق أهدافه بكفاءة. وعليه، فإن تحسن أداء مشاريع السكويرتي البنكية لا يُفسَّر فقط بوجود موارد مادية أو تقنية، بل بمدى قدرة المشروع على إدارة المؤثرات والمخاطر التي قد تعيق تحقيق أهدافه.

كما استفاد البحث من الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر وفق ISO 31000 باعتباره إطارًا تطبيقيًا يدعم التفسير النظري. فهذا الإطار يوضح أن إدارة المخاطر عملية منهجية مستمرة تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تحليلها وتقييمها، فاختيار الاستجابات المناسبة لها، وأخيرًا مراقبتها ومراجعتها. وقد تم توظيف هذا الإطار في الدراسة لتحديد أبعاد المتغير المستقل، وهو إدارة المخاطر، وربطها بأبعاد المتغير التابع، وهو أداء مشاريع السكويرتي البنكية من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء.

وبناءً على ذلك، فإن البحث يجمع بين نظرية النظم كأساس نظري يفسر طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وإطار ISO 31000 كأساس تطبيقي يوجه القياس والتحليل. وهذا الدمج يمنح الدراسة أساسًا علميًا ومنهجيًا متماسكًا يساعد على فهم واقع إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، وتفسير أثرها في تحسين الأداء داخل البيئة التطبيقية محل الدراسة.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

تُعد إدارة المخاطر من القضايا الإدارية المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئات الأعمال عامة، وفي القطاع المصرفي بوجه خاص، نظرًا لما تتسم به هذه البيئة من تعقيد وتشابك وارتفاع في مستوى الحساسية الأمنية والتنظيمية. وتزداد أهمية هذا الموضوع عند الحديث عن مشاريع السكويرتي البنكية؛ لأنها ترتبط بحماية الأصول والمعلومات والأنظمة داخل المؤسسات المالية، كما أنها تنفذ في ظل متطلبات فنية ورقابية دقيقة، الأمر الذي يجعل نجاحها مرهونًا ليس فقط بالكفاءة التقنية، بل أيضًا بمدى فاعلية إدارة المخاطر خلال مختلف مراحل المشروع. ومن ثم فإن فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء مشاريع السكويرتي البنكية يقتضي الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، والوقوف على ما قدمته من نتائج وتفسيرات ومداخل علمية يمكن أن تسهم في تأصيل موضوع الدراسة الحالية وتحديد موقعها ضمن مجالها العلمي

وانطلاقًا من ذلك، يتناول هذا الفصل عرضًا لأبرز الدراسات السابقة التي بحثت إدارة المخاطر في المشروعات، وإدارة المخاطر في المصارف، وأثرها في الأداء، مع التركيز على ما كشفت عنه تلك الدراسات من نتائج ترتبط بموضوع الدراسة الحالية. كما يتضمن الفصل الإطار النظري الذي يوضح مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها، ومراحلها الرئيسية، ومفهوم مشاريع السكويرتي البنكية وخصائصها، إضافة إلى توضيح مفهوم أداء المشاريع وأبعاده، ثم بيان العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية. ويأتي هذا العرض بهدف بناء أساس علمي منظم يساعد في فهم أبعاد الدراسة، وتفسير متغيراتها، وربطها بالسياق المصرفي والتطبيقي الذي تنتمي إليه

وبذلك يسهم هذا الفصل في توضيح الخلفية العلمية للدراسة، والكشف عن الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة والجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة فيما يتعلق بمشاريع السكويرتي البنكية التي لم تنل نصيبًا كافيًا من الدراسة في البيئة العربية، مقارنة بغيرها من موضوعات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي

-الدراسات السابقة

تُعدّ دراسة العنزي (2024) من أهم الدراسات العربية الحديثة التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروعات في بيئة قريبة من السياق السعودي، حيث استهدفت التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها) على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة موزعة على عينة من العاملين في تلك الشركات، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشروع في أبعاد نجاح المشروعات، وبخاصة في تقليل المخاطر، وتعزيز الشفافية، والاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف (العنزي، 2024).

تُبرز هذه الدراسة أهمية إدارة المخاطر كعامل تفسيري رئيسي لنجاح المشروعات، لكنها تركز على مشروعات شركات خاصة بوجه عام، ولا تتناول خصوصية مشاريع السكويرتي البنكية ولا البعد الأمني المرتبط بها، مما يُبقي فجوة بحثية تتبناها الدراسة الحالية في بيئة أكثر تخصصاً.

في السياق المصرفي، قدّم المري (2020) دراسة معمّقة حول أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، مع اعتبار ذكاء الأعمال متغيراً وسيطاً. اعتمدت الدراسة على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى، وقاست أبعاداً نوعية لإدارة المخاطر مثل مخاطر الوثائق، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي مباشرة ومن خلال ذكاء الأعمال، مما يعزز فكرة أن إدارة المخاطر ليست مجرد نشاط وقائي بل مدخل لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للبنوك (المري، 2020).

أما الفرجاني والتاورغي (2021) فقد درسا «واقع إدارة المخاطر في المصارف التجارية وفق اتفاقية بازل 3» في ليبيا، وركّزا على مدى التزام المصارف التجارية بمبادئ بازل في إدارة المخاطر المصرفية. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر وفق بازل 3 في المصارف محل الدراسة كان متوسطاً، وأن هناك حاجة لتعزيز البنية المؤسسية والرقابية لإدارة المخاطر باعتبارها ركيزة لاستقرار المصارف وتقليل المخاطر الائتمانية والتشغيلية وغيرها (الفرجاني والتاورغي، 2021).

ويأتي في الاتجاه نفسه عمل عواوده (2025) حول «إدارة المخاطر المصرفية في ظل التحول الرقمي»، حيث يؤكد أن تطور الأدوات الرقمية في القطاع المالي يفرض على البنوك إعادة تصميم أطر إدارة المخاطر لديها، والتوسع في تبني وسائل استباقية لرصد المخاطر وتقييمها في بيئة رقمية متغيرة (عواوده، 2025).

كما قدّم فرج ومعيّتيق (2024) دراسة ميدانية بعنوان «تقييم إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية بالمصارف الليبية في ضوء مقررات بازل»، واستهدفت قياس مستوى تطبيق إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية في عينة من فروع المصارف العاملة بمدينة سرت. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة مخاطر العمليات الإلكترونية يتراوح بين المتوسط والمقبول، مع وجود قصور في بعض الجوانب التنظيمية والتقنية، وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة سياسات إدارة المخاطر مع متطلبات بازل وتطور القنوات الإلكترونية (فرج ومعيّتيق، 2024).

وفي السياق نفسه، درست سليمان وآخرون (2024) «دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر التكنولوجية المصرفية» في عينة من المصارف التجارية الليبية، وتوصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمحددات التحول الرقمي (البنية التحتية، الموارد البشرية، التشريعات، إلخ) في تعزيز إدارة المخاطر التكنولوجية المصرفية، وأوصت برفع كفاءة البنية التحتية التقنية ووضع أطر قانونية أكثر إحكاماً لاستخدام التقنيات الرقمية في المعاملات المصرفية (سليمان، علي، ومفتاح، 2024).

-الإطار النظري

إدارة المخاطر: المفهوم والأهمية

تُعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازدادت أهميتها في بيئات الأعمال المعاصرة بسبب تعدد المتغيرات وتسارعها، وما يترتب عليها من تهديدات قد تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُقصد بإدارة المخاطر أنها عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها، ومتابعتها بصورة مستمرة بما يحد من آثارها السلبية ويدعم قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة (المنظمة الدولية للتقييس، 2022).

ومن هذا المنطلق، فإن إدارة المخاطر لا تمثل مجرد نشاط رقابي منفصل، بل تعد جزءاً أساسياً من عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة والتحسين المستمر داخل المنظمة. كما أن أهميتها لا تقتصر على تقليل الخسائر فقط، بل تمتد إلى تعزيز الاستقرار المؤسسي، وتحسين استخدام الموارد، ورفع جودة القرارات الإدارية، وزيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، 2020). وعلى مستوى المشاريع، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في دعم نجاح المشروعات من خلال الحد من التعثر، وخفض التكاليف، وتحسين الشفافية، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد، وهو ما يجعلها متغيراً رئيساً في تحسين الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة (العنزي، 2024).

وفي القطاع المصرفي على وجه الخصوص، تتزايد أهمية إدارة المخاطر بسبب حساسية البيئة التشغيلية، وارتباطها بالأمن المادي والرقمي، وما تفرضه الجهات الرقابية من متطلبات وضوابط تجعل من وجود إطار فعال لإدارة المخاطر ضرورة تنظيمية وإدارية في آن واحد (المري وآخرون، 2020؛ الفرجاني والتاورغي، 2021). اعتمدت هذه الصياغة على المراجع الواردة في ملفك، وبخاصة المعيار الدولي لإدارة المخاطر والدراسات العربية المذكورة فيه.

مراحل إدارة المخاطر

تمر إدارة المخاطر بمجموعة من المراحل المتكاملة التي تهدف إلى التعامل مع المخاطر بطريقة علمية ومنهجية. وتبدأ هذه المراحل بمرحلة تحديد المخاطر، وفيها يتم التعرف على مصادر الخطر المحتملة التي قد تؤثر في المشروع أو المنظمة، سواء كانت فنية أو تشغيلية أو مالية أو تنظيمية. ثم تأتي مرحلة تحليل المخاطر وتقييمها، حيث يتم تقدير احتمال حدوث كل خطر، وحجم تأثيره المتوقع، وترتيب أولوياته تمهيداً لاختيار أسلوب التعامل المناسب معه (المنظمة الدولية للتقييس، 2022).

وبعد ذلك تأتي مرحلة الاستجابة للمخاطر، وتشمل اختيار البديل الأنسب مثل تجنب الخطر، أو تقليله، أو نقله، أو قبوله إذا كان في حدود مقبولة ويمكن السيطرة عليه.

ولا تقف إدارة المخاطر عند هذا الحد، بل تتبعها مرحلة المراقبة والمتابعة والمراجعة، وهي مرحلة مستمرة تهدف إلى التأكد من فاعلية الاستجابات المتخذة، ومراجعة سجل المخاطر بصورة دورية في ضوء التغيرات التي قد تطرأ على بيئة المشروع (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، 2020).

وقد أكدت الدراسات التطبيقية أن فاعلية هذه المراحل مجتمعة ترتبط بتحسين نتائج المشاريع، خاصة من حيث خفض التكاليف، وتقليل التعثر، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين الأداء العام للمشروع (العنزي، 2024). لذلك فإن إدارة المخاطر تعد عملية مستمرة تبدأ منذ مرحلة التخطيط الأولي للمشروع، وتستمر طوال دورة حياته، وهو ما يجعلها من العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع ذات الطبيعة الحساسة، مثل مشاريع السكك الحديدية.

مشاريع السكك الحديدية البنكية: المفهوم والخصائص

تُقصد بمشاريع السكك الحديدية البنكية تلك المشاريع التي تُعنى بتصميم وتركيب وتشغيل وصيانة الأنظمة الأمنية المادية والإلكترونية في البنوك والمؤسسات المالية، مثل أنظمة المراقبة التلفزيونية، وأنظمة التحكم في الدخول، وأجهزة الإنذار ضد السرقة والتعدي، وأنظمة حماية الخزائن وأجهزة الصراف الآلي وغرف البيانات، إضافة إلى الأنظمة المساندة التي تضمن التكامل بين الجوانب الأمنية والتقنية داخل البيئة المصرفية. وتُعد هذه المشاريع جزءاً أساسياً من البنية التحتية الأمنية في القطاع البنكي؛ لأنها تستهدف حماية الأصول النقدية والمعلوماتية، والمحافظة على سلامة العاملين والعملاء، وضمان الالتزام بالمتطلبات الرقابية والتنظيمية التي تفرضها الجهات المختصة (البنك المركزي السعودي، 2021 ب).

كما أن أهمية هذه المشاريع لا تنبع فقط من كونها مشروعات تقنية، بل من ارتباطها المباشر باستمرارية العمل المصرفي، والحد من المخاطر الأمنية، ورفع مستوى الجاهزية في مواجهة التهديدات المحتملة.

وتتميز مشاريع السكويرتي البنكية بعدد من الخصائص التي تجعلها أكثر حساسية وتعقيداً من كثير من المشروعات الأخرى.

فهي أولاً مشاريع ذات طبيعة تنظيمية ورقابية عالية؛ لأنها تُنفذ في بيئة مصرفية تخضع لمعايير دقيقة تتعلق بالأمن والتوثيق والامتثال.

وهي ثانياً مشاريع ذات تعقيد فني مرتفع؛ نظراً لاعتمادها على تكامل عدة أنظمة وأجهزة وبرمجيات تعمل في وقت واحد داخل مواقع بنكية حساسة.

كما تنسم هذه المشاريع بكونها مرتبطة بمخاطر تشغيلية وأمنية مباشرة، إذ إن أي قصور في التخطيط أو التنفيذ أو الصيانة قد يترتب عليه اختراقات أمنية، أو خسائر مالية، أو ضعف في كفاءة الحماية، أو انخفاض في ثقة العميل المصرفي.

وإلى جانب ذلك، فإن هذه المشاريع تتطلب درجة عالية من التنسيق بين الشركة المنفذة والجهة المصرفية المستفيدة، سواء في مرحلة تحديد الاحتياجات أو في مرحلة التنفيذ والاختبار والتسليم والتشغيل. لذلك فإن نجاح مشاريع السكويرتي البنكية لا يعتمد على توفير الأجهزة والأنظمة فقط، بل يتطلب إدارة دقيقة للمخاطر، ومتابعة مستمرة للجودة، والتزاماً صارماً بالمواصفات والمعايير الفنية والتنظيمية، وهو ما يجعلها مجالاً تطبيقياً مناسباً لدراسة أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء (العززي، 2024؛ البنك المركزي السعودي، 2021ب).

أداء المشاريع وأبعاده

يُعد أداء المشاريع من المفاهيم الأساسية في أدبيات إدارة المشاريع، لأنه يمثل المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المخططة. ولا يقتصر مفهوم الأداء على إنجاز الأعمال أو إتمام التنفيذ فقط، بل يشمل درجة كفاءة المشروع في استخدام موارده، ومدى التزامه بالإطار الزمني والمالي المحدد، وجودة مخرجاته، وقدرته على تحقيق رضا أصحاب المصلحة، ولا سيما العملاء المستفيدين من نتائج المشروع. وفي الأدبيات المعاصرة يُنظر إلى المشروع الناجح على أنه المشروع القادر على تحقيق التوازن بين الزمن والتكلفة والجودة، مع المحافظة على مستوى مقبول من الكفاءة والفاعلية في التنفيذ، وبما يضمن تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها المشروع (العززي، 2024).

وفي سياق مشاريع السكويرتي البنكية، يكتسب مفهوم الأداء أهمية أكبر بسبب حساسية هذه المشاريع وارتباطها المباشر بالجوانب الأمنية والتنظيمية في القطاع المصرفي. ولذلك فإن أداء هذه المشاريع يُقاس من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تعكس مدى نجاحها في الواقع العملي.

ويتمثل البعد الأول في الالتزام بالوقت، أي إنجاز المشروع وفق الجدول الزمني المحدد دون تأخير ينعكس سلباً على جاهزية الأنظمة الأمنية أو على خطط البنك المستفيد.

أما البعد الثاني فهو الالتزام بالتكلفة، ويقصد به تنفيذ المشروع ضمن الموازنة المعتمدة، مع تقليل الانحرافات المالية غير المبررة.

ويتمثل البعد الثالث في جودة مخرجات المشروع، أي مدى مطابقة الأنظمة الأمنية المنفذة للمواصفات الفنية والمتطلبات التشغيلية والتنظيمية المطلوبة.

أما البعد الرابع فهو رضا العملاء، ويقصد به مدى رضا البنك المستفيد عن مستوى الحلول الأمنية المقدمة، وكفاءة التنفيذ، وفعالية الدعم والتشغيل بعد التسليم (البنك المركزي السعودي، 2021ب؛ العنزي، 2024).

ولا يقف أداء مشاريع السكويرتي البنكية عند هذه الأبعاد التقليدية فقط، بل يمتد ليشمل مؤشرات أكثر تخصصاً، مثل مدى إسهام المشروع في خفض المخاطر الأمنية، وتحسين نتائج التدقيقات والاختبارات الأمنية، ورفع كفاءة التغطية والمراقبة، وزيادة مرونة الأنظمة في التكيف مع المتطلبات المستقبلية. ومن ثم فإن أداء هذه المشاريع يُعد مفهوماً مركباً يجمع بين البعد الإداري، والبعد الفني، والبعد الأمني، وهو ما يجعل قياسه بصورة منهجية أمراً ضرورياً لفهم العلاقة بينه وبين ممارسات إدارة المخاطر في البيئة المصرفية (العنزي، 2024).

العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية

تُعد العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية علاقة جوهرية؛ لأن هذا النوع من المشاريع يعمل في بيئة مصرفية شديدة الحساسية، تتطلب درجة عالية من الدقة والالتزام والجاهزية الأمنية. فكلما ارتفع مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المشروع، من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها بصورة مستمرة، زادت قدرة المشروع على تجنب التعثر وتقليل الانحرافات التي قد تؤثر في مساره ونتائجه. ومن هذا المنطلق، لا تُفهم إدارة المخاطر بوصفها مجرد إجراء وقائي منفصل، بل باعتبارها مدخلاً إدارياً يساهم في دعم استقرار المشروع وتحسين كفاءته ورفع احتمالات نجاحه في تحقيق أهدافه المخططة (المنظمة الدولية للتقييس، 2022؛ جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، 2020).

وتتجلى هذه العلاقة بصورة أوضح في مشاريع السكويرتي البنكية؛ لأن أي ضعف في إدارة المخاطر قد يقود إلى تأخر في التنفيذ، أو تجاوز في التكلفة، أو قصور في جودة الأنظمة الأمنية، أو عدم توافقها مع المتطلبات التنظيمية والفنية الخاصة بالبنوك. وفي المقابل، فإن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يساعد على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وتوفير بدائل عملية للتعامل معها، وتحسين التنسيق بين فرق العمل، وتقليل احتمالات إعادة العمل أو فشل بعض مكونات المشروع. كما يساهم في دعم الالتزام بالجدول الزمني، وضبط النفقات، وتحسين جودة المخرجات، ورفع مستوى

رضا العميل المصرفي عن الحلول الأمنية المقدمة، وهي جميعها مؤشرات أساسية للحكم على أداء المشروع ونجاحه (العنزي، 2024؛ البنك المركزي السعودي، 2021ب)

وقد أكدت الأدبيات التطبيقية أن وجود ممارسات منظمة لإدارة المخاطر يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين أداء المشاريع من حيث خفض التكاليف، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل حالات التعثر، وتحسين الشفافية في التنفيذ. وبالمقاييس على مشاريع السكويرتي البنكية، فإن إدارة المخاطر تسهم في التعامل المبكر مع مخاطر مثل تأخر التوريد، وضعف تكامل الأنظمة، وعدم مطابقة الأجهزة للمواصفات، وارتفاع احتمالات الأعطال أو الثغرات الأمنية، وهو ما ينعكس في النهاية على رفع كفاءة المشروع وتحقيق أهدافه الأمنية والإدارية. ولذلك يمكن القول إن تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية لا يعتمد على الكفاءة الفنية وحدها، بل يرتبط بدرجة كبيرة بمدى نضج ممارسات إدارة المخاطر وفعاليتها طوال دورة حياة المشروع (العنزي، 2024)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

نظرًا لأن هذه الدراسة تبحث في دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، فقد كان من الضروري بناء إطار منهجي واضح يندمج مع طبيعة المشكلة وأهدافها وتساؤلاتها. فموضوع الدراسة لا يقتصر على الوصف النظري لإدارة المخاطر، بل يتجه إلى فحص واقع ممارستها داخل بيئة تطبيقية محددة، والكشف عن علاقتها بأداء المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وجودة المخرجات، ورضا العملاء من البنوك. ومن هنا جاء هذا الفصل ليعرض الأسس المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية تساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل البحث.

وينطلق هذا الفصل من اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بصيغته الميدانية، لكونه الأنسب لدراسة واقع إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، مع توظيف البعد الارتباطي لقياس طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل، وهو إدارة المخاطر، والمتغير التابع، وهو أداء مشاريع السكويرتي البنكية. كما يعرض الفصل مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين المرتبطين بمشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية، ثم يوضح عينة الدراسة وطريقة اختيارها بما يضمن تمثيل الفئات الوظيفية ذات الصلة. كذلك يتناول الفصل أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، ومحاورها الرئيسية، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إلى جانب عرض خطوات التطبيق الميداني، وأساليب التحليل الإحصائي التي ستستخدم في معالجة البيانات واختبار الفروض والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

ولا يقتصر هذا الفصل على الجوانب الإجرائية فقط، بل يتضمن أيضًا تحديد حدود الدراسة الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية والمنهجية، حتى يكون نطاق البحث واضحًا ودقيقًا، وبما يساعد على فهم النتائج في إطارها الحقيقي دون تعميم يتجاوز البيئة التي أجريت فيها الدراسة. وبهذا يقدم الفصل الأساس التطبيقي الذي ستبنى عليه نتائج الدراسة ومناقشتها لاحقًا.

-المنهجية وطرق البحث-

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بصيغته الميدانية، إذ يُعد الأنسب لطبيعة مشكلة البحث التي تسعى إلى وصف واقع إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية وتشخيص مستوى أداء هذه المشاريع، ثم تحليل العلاقة بينهما إحصائياً. ويقوم هذا المنهج على جمع بيانات كمية من المبحوثين، وتحويلها إلى مؤشرات رقمية يمكن تحليلها واستخلاص الدلالات التي تساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

كما تتضمن الدراسة بُعداً ارتباطياً؛ لأنها تهدف إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (أداء مشاريع السكويرتي البنكية)، بالإضافة إلى اختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر في أبعاد الأداء باستخدام بعض أساليب التحليل الإحصائي الاستنتاجي.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمشاريع السكويرتي البنكية، مثل:

- مديري المشاريع الأمنية.
- مهندسي الأنظمة الأمنية (CCTV، أنظمة التحكم في الدخول، أنظمة الإنذار، إلخ).
- محلي وإداري إدارة المخاطر إن وجدوا.
- منسقي المشاريع والفنيين الرئيسيين المعنيين بالتنفيذ في المواقع البنكية.

ثالثاً: عينة الدراسة وطريقة اختيارها

ستكون عينة الدراسة عينة طبقية أو قصدية (وفق حجم المجتمع الفعلي)، بحيث تمثل الفئات الوظيفية الأساسية في القسم، مع مراعاة شمول مختلف المستويات (إداريون، مهندسون، فنيون).

- في حال كان حجم المجتمع صغيراً نسبياً، يمكن اعتماد الحصر الشامل لجميع العاملين في القسم.
- أما إذا كان الحجم كبيراً، فيتم تحديد حجم العينة المناسبة بالاستناد إلى جداول ومعادلات تقدير حجم العينات، مع مراعاة نسبة استجابة متوقعة، ثم توزيع الاستبانات بما يضمن تمثيل كل فئة وظيفية.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

ستعتمد الدراسة أساساً على أداة الاستبانة (الاستقصاء)، بوصفها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير وبكلفة محدودة. وستتكون الاستبانة من الأجزاء الآتية:

1. البيانات العامة (الديموغرافية والوظيفية):
وتشمل متغيرات مثل: الجنس (إن لزم)، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل (ميداني/مكتبي)، عدد المشاريع التي شارك فيها المبحوث في مجال السكويرتي البنكي.
2. محور إدارة المخاطر:

ويتضمن عدداً من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، وهي على سبيل المثال:

- تحديد المخاطر.
 - تحليل وتقييم المخاطر.
 - تخطيط الاستجابة للمخاطر.
 - مراقبة ومراجعة المخاطر.
- تُصاغ هذه العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة").

3. محور أداء مشاريع السكويرتي البنكية:

ويضم عبارات لقياس أداء المشاريع في أبعادها الرئيسية:

- الالتزام بالوقت (الانتهاء في المواعيد المخططة).
- الالتزام بالتكلفة (عدم تجاوز الميزانية المعتمدة إلا في حدود ضيقة ومبررة).
- جودة مخرجات المشروع (من منظور تقني ووظيفي).
- رضا العملاء من البنوك عن الحلول الأمنية المنفذة، وعن خدمات الدعم والتشغيل.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

وذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في إدارة المخاطر وإدارة المشاريع والأنظمة الأمنية؛ للتأكد من ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة، وشمولها للأبعاد المراد قياسها، وخلوها من الغموض أو التداخل. تؤخذ ملاحظات المحكمين في الاعتبار لتعديل الصياغة أو حذف أو إضافة بعض العبارات.

2. الصدق البنائي (إن أمكن):

من خلال تحليل العوامل (Factor Analysis) للتأكد من أن العبارات تتجمع في أبعاد متجانسة تعكس البناء النظري لمتغيرات الدراسة.

3. الثبات:

سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور على حدة، وللأداة ككل، بحيث تُقبل الأداة إذا تجاوزت قيمة المعامل (0.70) على الأقل، مع السعي إلى رفعها قدر الإمكان عبر تحسين الصياغة وتقليل العبارات الملتبسة.

سادساً: إجراءات الدراسة الميدانية

تتضمن الإجراءات الميدانية ما يلي:

1. الحصول على الموافقات الرسمية من إدارة الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وتوضيح أهداف الدراسة وطرق استخدام البيانات وضمان سريتها.
2. تنفيذ دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة محدودة لاختبار وضوح الاستبانة وزمن الإجابة، وإدخال أي تعديلات لازمة.
3. توزيع الاستبانات على أفراد العينة الرئيسة، إما ورقياً أو إلكترونياً، مع توضيح تعليمات الإجابة.
4. جمع الاستبانات، واستبعاد الناقص منها أو غير الصالح للتحليل، ثم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج إحصائي مناسب مثل SPSS أو غيره.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتوافق مع أهداف الدراسة، من بينها:

- الإحصاءات الوصفية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية؛ لوصف خصائص العينة وبيان مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى أداء المشاريع.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات إدارة المخاطر وأداء المشاريع.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر في أبعاد أداء مشاريع السكويرتي البنكية.
- اختبارات الفروق مثل: اختبار (T-test) للفروق بين مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للفروق بين أكثر من ثلاث مجموعات بحسب المتغيرات الديموغرافية.

-حدود البحث-

أولاً: الحدود الموضوعية

تركّز هذه الدراسة على دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة. وبناءً عليه، تنحصر المعالجة العلمية في:

- متغير مستقل هو: إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، كما تُمارس في بيئة الشركة محل الدراسة، وذلك من خلال أبعاد مثل: تحديد المخاطر، تحليلها وتقييمها، الاستجابة لها، ومراقبتها ومراجعتها.

- متغير تابع هو: أداء مشاريع السكويرتي البنكية، ممثلاً في مجموعة من الأبعاد، أهمها: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة مخرجات المشروع، ورضا العملاء من البنوك.

ولا تمتد الدراسة إلى جميع أبعاد الإدارة أو الحوكمة في الشركة، كما لا تتناول الأداء التنظيمي العام أو الأداء المالي للشركة ككل، بل تقتصر على ما يتصل مباشرة بأداء المشاريع الأمنية المنفّذة لصالح البنوك. كما أن الدراسة لا تبحث في الأنظمة البنكية التقنية الأخرى (مثل الأنظمة المصرفية الأساسية Core Banking Systems أو أنظمة المدفوعات الإلكترونية) إلا بقدر ارتباطها بمشاريع السكويرتي البنكية من حيث البيئة أو المتطلبات الأمنية.

ثانياً: الحدود المكانية

تنحصر الحدود المكانية لهذه الدراسة في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، باعتباره الجهة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشاريع السكويرتي البنكية لصالح عدد من البنوك.

ولا تمتد الدراسة إلى أقسام أخرى داخل الشركة (مثل قسم المبيعات، أو الدعم الفني لقطاعات غير بنكية، أو الإدارات المالية والإدارية)، إلا من خلال ما يتصل مباشرة بمشاريع السكويرتي البنكية. كما لا تشمل الدراسة شركات أخرى عاملة في مجال الأنظمة الأمنية أو تكنولوجيا المعلومات، ولا إدارات المخاطر داخل البنوك نفسها؛ وبذلك فإن أي تعميم للناتج على سياقات أخرى يجب أن يتم بحذر، مع مراعاة الفروق في طبيعة البيئة التنظيمية ونضج ممارسات إدارة المخاطر.

ثالثاً: الحدود الزمانية

تُجرى الدراسة خلال فترة زمنية محددة يتم الاتفاق عليها عند التطبيق، وليكن على سبيل المثال العامان (1446-1447 هـ / 2025-2026م)، من حيث جمع البيانات وتحليلها. كما أن قياس المتغيرات - إدارة المخاطر وأداء المشاريع - يعكس الوضع القائم خلال هذه الفترة، أو خلال السنوات القليلة السابقة لها والمتاحة في ذاكرة المشاركين أو سجلات الشركة.

وبالتالي، فإن النتائج تعبر عن حالة إدارة المخاطر وأداء مشاريع السكويرتي البنكية في هذا الإطار الزمني، وقد تتأثر - في حال تغير السياسات أو اللوائح التنظيمية أو حجم المشاريع أو طبيعتها - في فترات لاحقة. ومن ثم فإن أي مقارنة زمنية طويلة الأمد تحتاج إلى دراسات إضافية تتبع التطور عبر مراحل مختلفة.

رابعاً: الحدود البشرية (مجتمع وعينة الدراسة)

يقتصر المجتمع البشري للدراسة على العاملين في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة ممّن لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بمشاريع السكويرتي البنكية، مثل:

- مديري المشاريع.
- مهندسي الأنظمة الأمنية.
- الفنيين الرئيسيين في التنفيذ والصيانة.
- مسؤولي أو منسقي إدارة المخاطر المرتبطين بالمشاريع، إن وجدوا.

خامساً: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة والمقابلات وتحليل بعض الوثائق. وبذلك فإن النتائج المستخرجة ستكون في الأساس نتائج ارتباطية وتفسيرية، تكشف طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع في البيئة المدروسة، لكنها لا تُثبت علاقة سببية قاطعة بالمعنى التجريبي؛ لأن الدراسة لا تتضمن تجريباً مباشراً أو تلاعباً في المتغيرات عبر الزمن

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

يُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في الدراسة؛ لأنه يمثل الجانب التطبيقي الذي تُترجم من خلاله أهداف البحث وتساؤلاته إلى نتائج فعلية مستندة إلى البيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها تحليلًا منظمًا؛ للكشف عن واقع إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، وبيان مستوى أداء هذه المشاريع في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، وذلك في ضوء استجابات أفراد العينة التي بلغ عددها (120) مفردة. وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، ثم جرى ترميزها ومعالجتها إحصائياً بالاعتماد على الأساليب المناسبة لطبيعة الدراسة، بما يساهم في الوصول إلى مؤشرات كمية واضحة تساعد في تفسير الظاهرة محل البحث والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها.

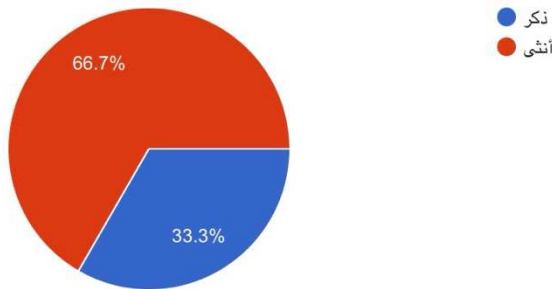
ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج يبدأ بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة المشاركة في مشاريع السكويرتي البنكية، وذلك بهدف تكوين صورة واضحة عن خصائص المبحوثين وطبيعة البيئة المهنية التي ينتمون إليها. بعد ذلك ينتقل الفصل إلى تحليل استجابات أفراد العينة تجاه محوري الدراسة الرئيسيين، وهما: محور إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، ومحور أداء مشاريع السكويرتي البنكية، بما يتيح الوقوف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، ومدى انعكاس ذلك على مؤشرات الأداء المرتبطة بالوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء.

وقد روعي في إعداد هذا الفصل أن يتم عرض النتائج بصورة تدريجية تجمع بين الوصف الإحصائي والتحليل التفسيري، بحيث لا يقتصر العرض على ذكر التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات فحسب، بل يمتد إلى تفسير دلالات هذه النتائج وربطها بمشكلة الدراسة وأهدافها. ومن ثم فإن هذا الفصل لا يمثل مجرد عرض رقمي للبيانات، بل يشكل أساساً علمياً لبناء المناقشة اللاحقة، واستخلاص الاستنتاجات النهائية، وصياغة التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية في بيئة الدراسة.

-تحليل البيانات

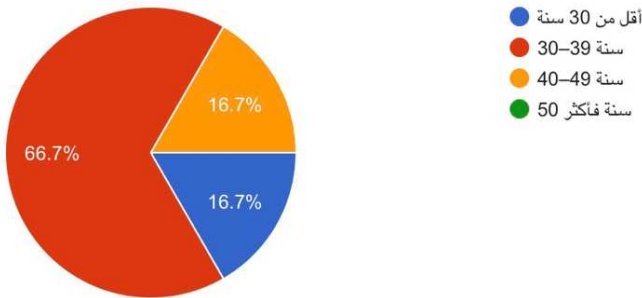
شارك في تطبيق الاستبيان 120 مفردة من أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، إلى جانب اتجاهات استجاباتهم نحو محوري الدراسة، والمتمثلين في إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية وأداء مشاريع السكويرتي البنكية. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه النتائج :

تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة



شكل ١-٤

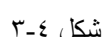
أظهرت نتائج الاستبيان أن توزيع أفراد العينة بحسب الجنس جاء مائلاً لصالح الإناث؛ إذ بلغت نسبة الإناث 66.7% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 80 مشاركة، في حين بلغت نسبة الذكور 33.3%، أي ما يعادل 40 مشاركة. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة من الإناث.



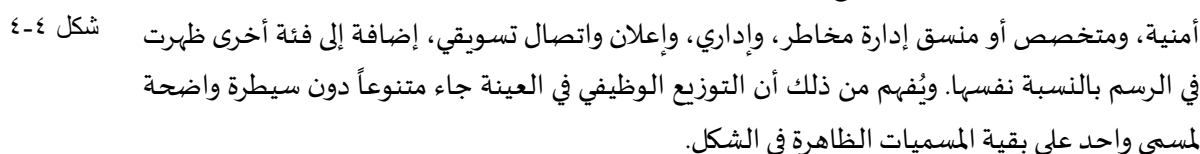
شكل ٢-٤

أما فيما يتعلق بـ العمر، فقد أوضحت النتائج أن الفئة العمرية 30-39 سنة شكّلت النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت 66.7%، أي ما يعادل 80 فرداً. وجاءت الفئتان أقل من 30 سنة و40-49 سنة بالنسبة نفسها، إذ بلغت كل منهما 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً لكل فئة. في المقابل، لم تسجل فئة 50 سنة فأكثر أي نسبة تُذكر، ما يعني عدم وجود مشاركين من هذه الفئة في العينة. ويبين ذلك أن العينة تتركز بصورة رئيسة في الفئة العمرية المتوسطة.

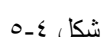
80 فرداً من أصل 120. في حين بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم 16.7%، أي 20 فرداً، وكذلك بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم عالٍ/ماجستير 16.7%، أي 20 فرداً أيضاً. أما فئة الدكتوراه فلم تظهر ضمن العينة. ويعكس هذا التوزيع أن المستوى التعليمي السائد بين أفراد العينة هو مستوى البكالوريوس.

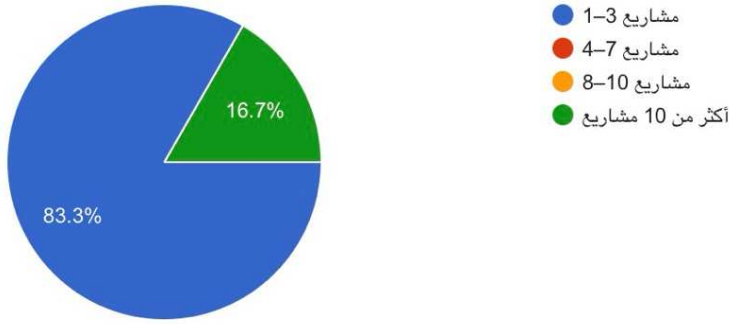


تبايناً بين عدة فئات وظيفية، مع ظهور عدد من المسميات بنسب متساوية تقريباً بلغت 16.7% لكل فئة ظاهرة، أي ما يعادل 20 فرداً لكل مسمى وظيفي ظاهر في الرسم. وبحسب الشكل، توزعت الاستجابات بين عدد من المسميات مثل: مدير مشروع، ومهندس أنظمة أمنية، ومتخصص أو منسق إدارة مخاطر، وإداري، وإعلامي، في الرسم بالنسبة نفسها. ويُفهم من ذلك أن التوزيع الوظيفي لمسمى واحد على بقية المسميات الظاهرة في الشكل.



وفيما يتعلق بـ عدد سنوات الخبرة في مجال الأنظمة الأمنية، فقد جاءت أعلى نسبة لفئة أقل من 3 سنوات بواقع 50.0%، أي 60 فرداً من إجمالي العينة. تلتها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 33.3%، أي 40 فرداً، ثم فئة 6-10 سنوات بنسبة 16.7%، أي 20 فرداً. بينما لم تظهر فئة 3-5 سنوات ضمن النتائج المعروضة. ويشير ذلك إلى أن العينة تضم شريحتين واضحتين: شريحة حديثة الخبرة، وشريحة ذات خبرة ط

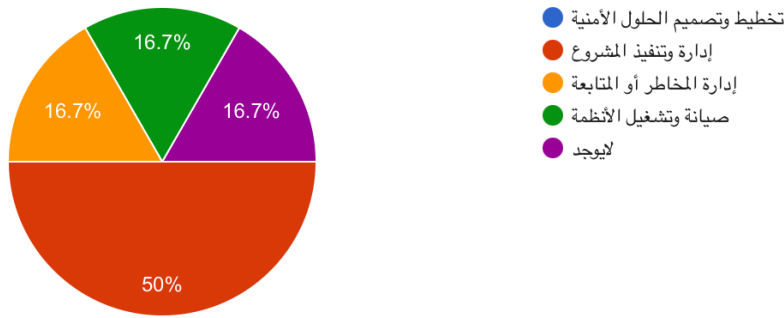




شكل ٦-٤

وهذا يوضح أن معظم أفراد العينة كانت مشاركتهم في عدد محدود نسبياً من المشاريع خلال الفترة المشار إليها.

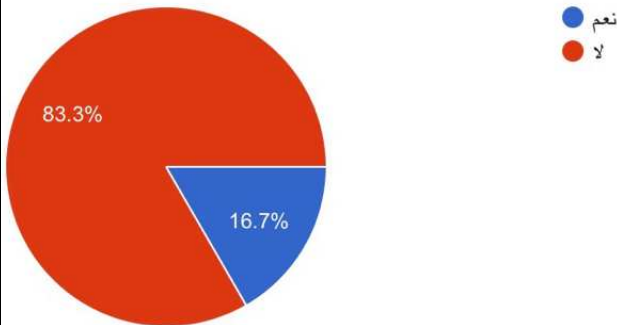
أما بالنسبة إلى عدد مشاريع السكويرتي البنكية التي شارك فيها أفراد العينة خلال آخر خمس سنوات، فقد تبين أن الغالبية العظمى شاركت في 1-3 مشاريع، بنسبة 83.3%، أي ما يعادل 100 فرد. في حين بلغت نسبة من شاركوا في أكثر من 10 مشاريع 16.7%، أي 20 فرداً. ولم تظهر نسب لفتي 4-7 مشاريع و8-10 مشاريع.



شكل ٧-٤

ويظهر ذلك أن الجانب التنفيذي والإداري للمشروع يمثل النمط الأكثر حضوراً بين المشاركين.

وفيما يتعلق بـ طبيعة المشاركة في مشاريع السكويرتي البنكية، فقد أظهرت النتائج أن إدارة وتنفيذ المشروع جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 50.0%، أي 60 فرداً. كما ظهرت ثلاث فئات أخرى بنسبة 16.7% لكل منها، أي 20 فرداً لكل فئة، وهي: إدارة المخاطر أو المتابعة، وصيانة وتشغيل الأنظمة، وفئة أخرى ظاهرة في الشكل بالنسبة نفسها. بينما لم تظهر بعض الأدوار الأخرى بنسبة ملحوظة في الرسم.



شكل ٨-٤

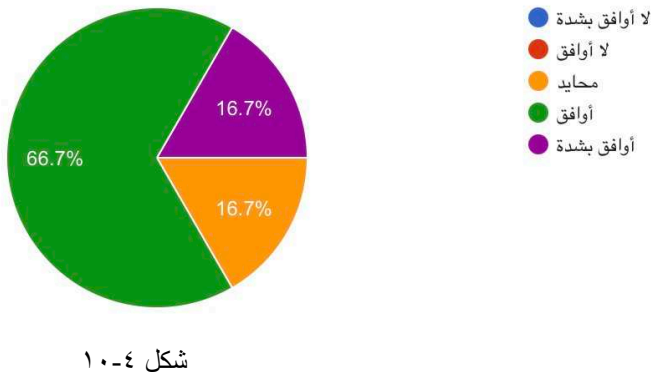
وأخيراً، فيما يخص الحصول على تدريب رسمي في إدارة المخاطر، فقد أوضحت النتائج أن نسبة من لم يحصلوا على أي تدريب رسمي بلغت 83.3%، أي 100 فرد، مقابل 16.7% فقط ممن أفادوا بأنهم حصلوا على تدريب رسمي، أي 20 فرداً. ويعكس هذا التوزيع انخفاض نسبة التدريب الرسمي في مجال إدارة المخاطر بين أفراد العينة.

تحليل بيانات محور إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية

المحور الأول: إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية

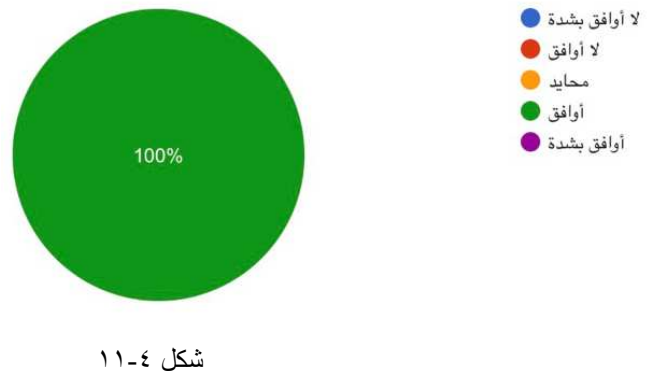


أظهرت نتائج العبارة الأولى، وهي: "تحرص الشركة على تحديد المخاطر المحتملة في مشاريع السكويرتي البنكية قبل البدء في التنفيذ"، أن مستوى الموافقة جاء مرتفعاً؛ إذ بلغت نسبة الذين يوافقون بشدة 66.7% بما يعادل 80 فرداً من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الذين يوافقون 33.3% بما يعادل 40 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في فئات: لا أوافق بشدة، لا أوافق، ومحايد.

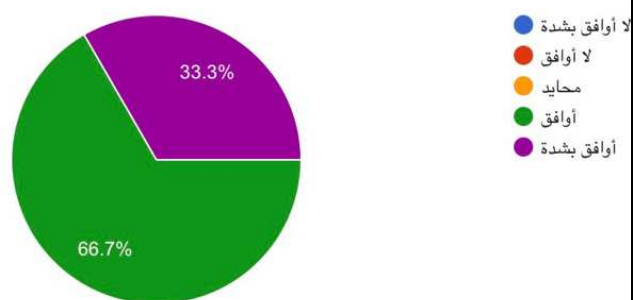


أما العبارة الثانية: "يتم إشراك فريق المشروع بالكامل في تحديد المخاطر المتعلقة بالمشروع"، فقد بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة بنسبة 66.7% أي 80 فرداً، بينما بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7% بما يعادل 20 فرداً، وبلغت نسبة محايد كذلك 16.7% بما يعادل 20 فرداً. ولم تسجل أي استجابات في فئتي عدم الموافقة.

وفيما يتعلق بالعبارة الثالثة: "توجد لدى الشركة قائمة محدثة بالمخاطر الشائعة في مشاريع السكويرتي البنكية"، فقد أظهرت النتائج اتفاقاً كاملاً بين أفراد العينة، حيث بلغت نسبة أوافق 100%، أي ما يعادل 120 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في بقية بدائل المقياس.



وبالنسبة إلى العبارة الرابعة: "يتم أخذ متطلبات وتعليمات البنك المركزي السعودي والجهات الرقابية في الاعتبار عند تحديد المخاطر في المشاريع البنكية"، فقد جاءت النتائج متقاربة مع العبارة الثانية؛ إذ بلغت نسبة أوافق 66.7% بما يعادل 80 فرداً، بينما بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7% أي 20 فرداً. ولم تسجل أي استجابات في فئتي لا أوافق ولا أوافق بشدة.



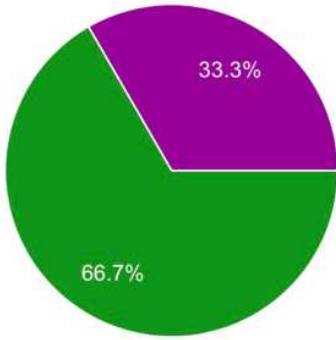
شكل ١٢-٤

جدول نتائج محور تحديد المخاطر

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تحرص الشركة على تحديد المخاطر المحتملة في مشاريع السكويرتي البنكية قبل البدء في التنفيذ	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	40 (33.3%)	80 (66.7%)
2	يتم إشراك فريق المشروع بالكامل في تحديد المخاطر المتعلقة بالمشروع	0 (0.0%)	0 (0.0%)	20 (16.7%)	80 (66.7%)	20 (16.7%)
3	توجد لدى الشركة قائمة محدثة بالمخاطر الشائعة في مشاريع السكويرتي البنكية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
4	يتم أخذ متطلبات وتعليمات البنك المركزي السعودي والجهات الرقابية في الاعتبار عند تحديد المخاطر في المشاريع البنكية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	20 (16.7%)	80 (66.7%)	20 (16.7%)

- لا أوافق بشدة
- لا أوافق
- محايد
- أوافق
- أوافق بشدة

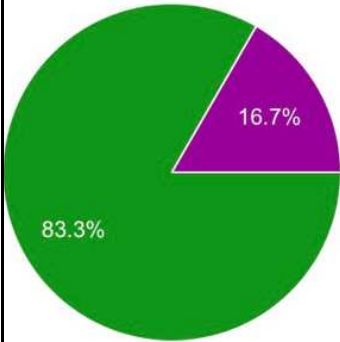
وفيما يخص العبارة الخامسة: "تقوم الشركة بتقييم احتمال حدوث كل خطر وتأثيره على مشروع السكويرتي البنكي"، فقد أظهرت البيانات أن 66.7% من أفراد العينة يوافقون على ذلك، أي ما يعادل 80 فرداً، في حين أن 33.3% يوافقون بشدة، أي ما يعادل 40 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في الفئات الأخرى.



شكل ١٣-٤

- لا أوافق بشدة
- لا أوافق
- محايد
- أوافق
- أوافق بشدة

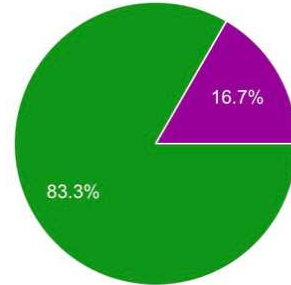
أما العبارة السادسة: "يتم تصنيف المخاطر حسب درجة خطورتها وأولويتها"، فقد أوضحت النتائج أن 83.3% من أفراد العينة يوافقون، أي ما يعادل 100 فرد، بينما بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7% بما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر استجابات في بقية البدائل.



شكل ١٤-٤

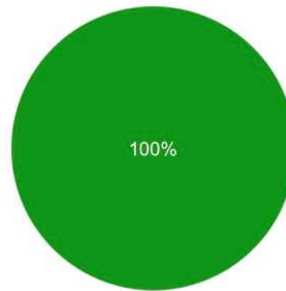
وفي العبارة السابعة: "تستخدم الشركة

أساليب منهجية أو نماذج محددة لتحليل المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية"، أظهرت النتائج أيضاً مستوى مرتفعاً من الموافقة؛ إذ بلغت نسبة أوافق 83.3% بما يعادل 100 فرد، في حين بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7% بما يعادل 20 فرداً، ولم تُسجل أي استجابات في فئات الحياد أو عدم الموافقة.



شكل ١٥-٤

أما العبارة الثامنة: "يتم توثيق نتائج تحليل وتقييم المخاطر في سجلات رسمية للمشروع"، فقد أظهرت النتائج اتفاقاً كاملاً من أفراد العينة، إذ بلغت نسبة أوافق 100%، أي ما يعادل 120 فرداً، دون تسجيل أي استجابات في البدائل الأخرى.

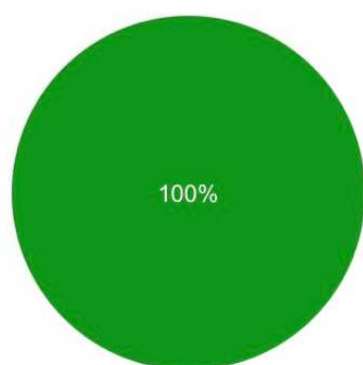


شكل ١٦-٤

جدول نتائج محور تحليل وتقييم المخاطر

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
5	تقوم الشركة بتقييم احتمال حدوث كل خطر وتأثيره على مشروع السكويرتي البنكي	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	80 (66.7%)	40 (33.3%)
6	يتم تصنيف المخاطر حسب درجة خطورتها وأولويتها	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	100 (83.3%)	20 (16.7%)
7	تستخدم الشركة أساليب منهجية أو نماذج محددة لتحليل المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	100 (83.3%)	20 (16.7%)
8	يتم توثيق نتائج تحليل وتقييم المخاطر في سجلات رسمية للمشروع	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)

بُعد الاستجابة للمخاطر



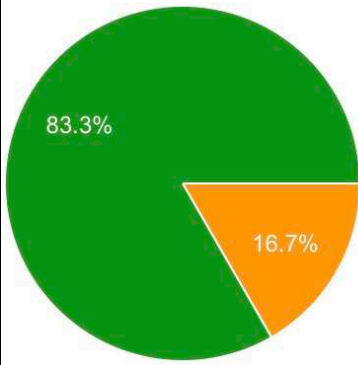
شكل ١٧-٤

- لا أوافق بشدة
- لا أوافق
- محايد
- أوافق
- أوافق بشدة

أظهرت نتائج العبارة التاسعة، وهي: "يتم إعداد خطط استجابة واضحة للمخاطر ذات الأولوية العالية في مشاريع السكويرتي البنكية"، وجود اتفاق كامل بين أفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة الذين يوافقون 100% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 120 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في بقية فئات المقياس، وهو ما يدل على اتفاق جميع المشاركين على وجود خطط استجابة واضحة للمخاطر ذات الأولوية العالية.

أما العبارة العاشرة: "تخصص الشركة موارد كافية مثل الوقت والميزانية والكوادر لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر"، فقد بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة بنسبة 83.3%، أي ما يعادل 100 فرد، في حين جاءت نسبة محايد 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تُسجل أي استجابات في فئتي عدم الموافقة أو الموافقة الشديدة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتجاه العام يميل إلى الإقرار بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطط الاستجابة، مع وجود نسبة محدودة لم تحسم موقفها.

- لا أوافق بشدة
- لا أوافق
- محايد
- أوافق
- أوافق بشدة

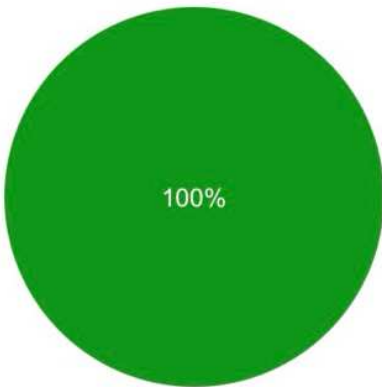


شكل ١٨-٤

وفيما يتعلق بالعبارة الحادية عشرة:

- لا أوافق بشدة
- لا أوافق
- محايد
- أوافق
- أوافق بشدة

"يتم مناقشة المخاطر الرئيسة وخطط الاستجابة لها مع إدارة البنك أو العميل عند الحاجة"، فقد أظهرت النتائج اتفاقاً كاملاً كذلك؛ حيث بلغت نسبة أوافق 100% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 120 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في البدائل الأخرى، ما يعكس اتفاق جميع أفراد العينة على أن مناقشة المخاطر الرئيسة وخطط التعامل معها مع الجهة المستفيدة تتم عند الحاجة.

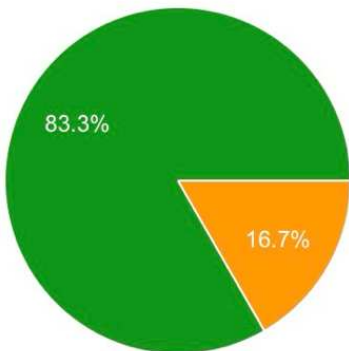


شكل ١٩-٤

أما العبارة الثانية عشرة: "تراعي الشركة عند اختيار استراتيجيات الاستجابة للمخاطر تأثير

ذلك على جودة الحلول الأمنية المقدمة للبنك"، فقد أظهرت النتائج أن نسبة 83.3% من أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، أي ما يعادل 100 فرد، في حين بلغت نسبة محايد 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات سالبة أو في فئة الموافقة الشديدة. ويبين ذلك أن الغالبية ترى أن الشركة تراعي أثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر على جودة الحلول الأمنية، مع وجود نسبة محدودة تتخذ موقفاً حيادياً.

- لا أوافق بشدة
- لا أوافق
- محايد
- أوافق
- أوافق بشدة



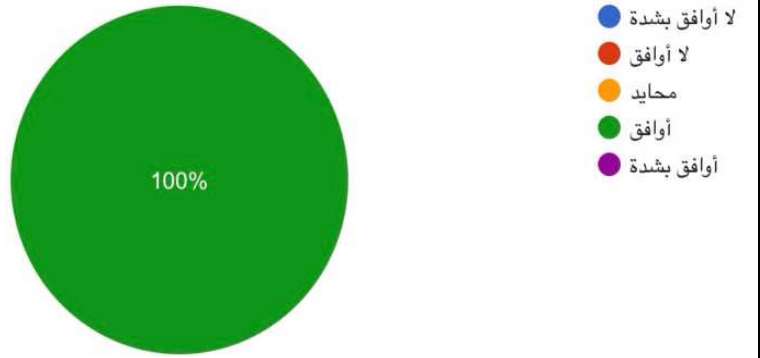
شكل ٢٠-٤

جدول نتائج محور الاستجابة للمخاطر

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
9	يتم إعداد خطط استجابة واضحة للمخاطر ذات الأولوية العالية في مشاريع السكويرتي البنكية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
10	تخصص الشركة موارد كافية مثل الوقت والميزانية والكوادر لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر	0 (0.0%)	0 (0.0%)	20 (16.7%)	100 (83.3%)	0 (0.0%)
11	يتم مناقشة المخاطر الرئيسة وخطط الاستجابة لها مع إدارة البنك أو العميل عند الحاجة	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
12	تراعي الشركة عند اختيار استراتيجيات الاستجابة للمخاطر تأثير ذلك على جودة الحلول الأمنية المقدمة للبنك	0 (0.0%)	0 (0.0%)	20 (16.7%)	100 (83.3%)	0 (0.0%)

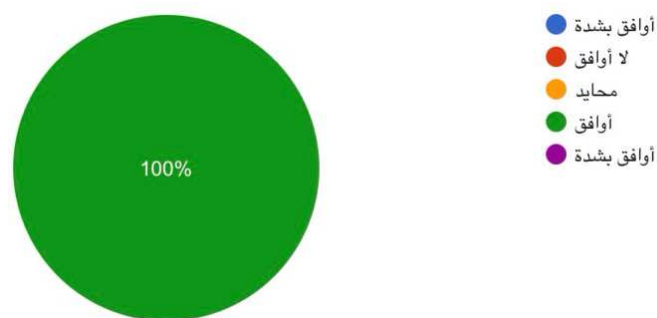
بعد مراقبة ومتابعة المخاطر

أظهرت نتائج العبارة الثالثة عشرة، وهي: "يتم تحديث سجل المخاطر في مشروع السكويرتي البنكي بشكل دوري أثناء التنفيذ"، اتفاقاً كاملاً بين أفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة الذين يوافقون 100% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 120 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في بقية فئات المقياس. ويشير ذلك إلى إجماع أفراد العينة على أن تحديث سجل المخاطر يتم بصورة دورية خلال مرحلة التنفيذ.



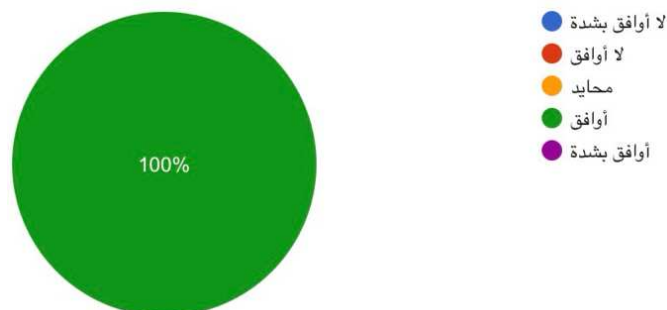
شكل ٢١-٤

أما العبارة الرابعة عشرة: "تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة وضع المخاطر والتحديات في مشاريع السكويرتي البنكية"، فقد بينت النتائج أيضاً وجود اتفاق كامل بين أفراد العينة، حيث بلغت نسبة أوافق 100%، أي ما يعادل 120 فرداً. ولم تسجل أي استجابات في فئات الحياد أو عدم الموافقة أو الموافقة الشديدة. ويعكس هذا التوزيع وجود اتفاق تام على عقد اجتماعات دورية لمراجعة أوضاع المخاطر والتحديات في المشاريع.



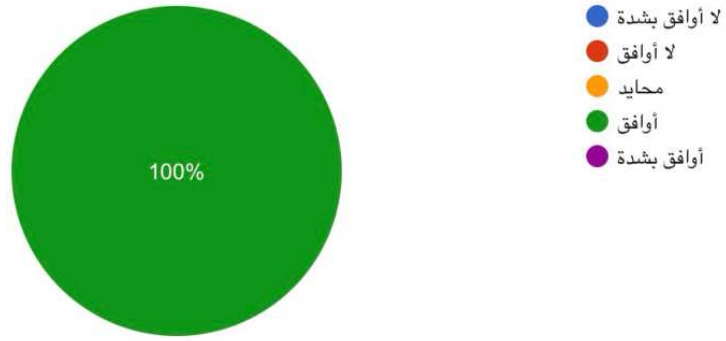
شكل ٢٢-٤

وفيما يتعلق بالعبارة الخامسة عشرة: "يتم تقييم مدى فعالية إجراءات الاستجابة للمخاطر بعد تنفيذها"، فقد أظهرت النتائج النمط نفسه؛ إذ بلغت نسبة أوافق 100% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 120 فرداً، دون ظهور أي استجابات في البدائل الأخرى. وهذا يدل على أن جميع أفراد العينة يرون أن الشركة تقوم بتقييم فعالية إجراءات الاستجابة للمخاطر بعد تطبيقها.



شكل ٢٣-٤

أما العبارة السادسة عشرة: "يتم توثيق الحوادث والمشكلات التي تقع أثناء تنفيذ المشروع للاستفادة منها في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية"، فقد جاءت النتائج كذلك في اتجاه الاتفاق الكامل؛ إذ بلغت نسبة أوافق 100%، أي ما يعادل 120 فرداً من إجمالي العينة، ولم تظهر أي استجابات مخالفة أو محايدة. وتشير هذه النتيجة إلى إجماع أفراد العينة على وجود ممارسة واضحة تتعلق بتوثيق الحوادث والمشكلات والاستفادة منها في تحسين إدارة المخاطر مستقبلاً.



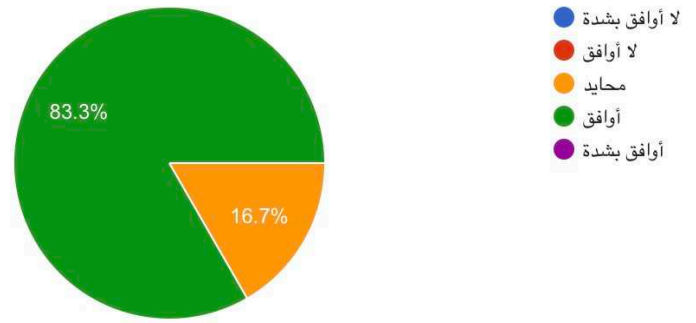
شكل ٢٤-٤

جدول نتائج محور مراقبة ومتابعة المخاطر

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
13	يتم تحديث سجل المخاطر في مشروع السكويرتي البنكي بشكل دوري أثناء التنفيذ	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
14	تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة وضع المخاطر والتحديات في مشاريع السكويرتي البنكية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
15	يتم تقييم مدى فعالية إجراءات الاستجابة للمخاطر بعد تنفيذها	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
16	يتم توثيق الحوادث والمشكلات التي تقع أثناء تنفيذ المشروع للاستفادة منها في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)

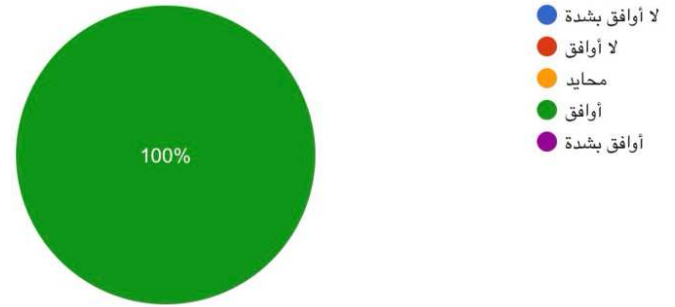
بُعد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة في مجال إدارة المخاطر

أظهرت نتائج العبارة السابعة عشرة، وهي: “تدعم الإدارة العليا في الشركة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية”، أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة بنسبة 83.3%، أي ما يعادل 100 فرد من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة محايد 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في فئات لا أوافق بشدة أو لا أوافق أو أوافق أو أوافق بشدة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتجاه العام بين أفراد العينة يميل إلى الإقرار بوجود دعم من الإدارة العليا لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر، مع وجود نسبة محدودة اتخذت موقفاً حيادياً.



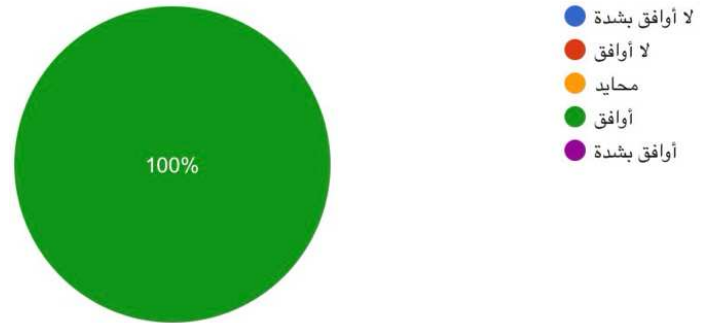
شكل ٢٥-٤

أما العبارة الثامنة عشرة: “توجد سياسات وإجراءات مكتوبة توضح كيفية إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية”، فقد بينت النتائج وجود اتفاق كامل بين أفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة أوافق 100% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 120 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في بقية فئات المقياس. ويعكس هذا التوزيع اتفاق جميع المشاركين على وجود سياسات وإجراءات مكتوبة تنظم كيفية إدارة المخاطر في هذا النوع من المشاريع.



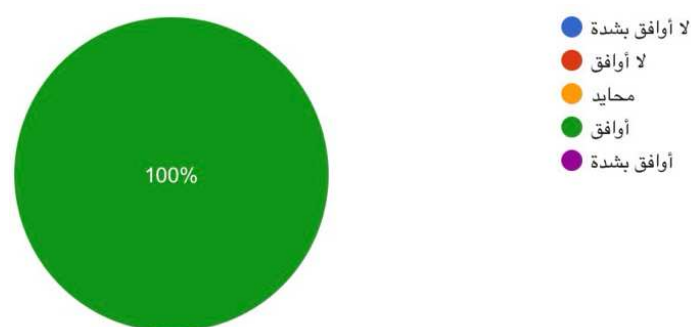
شكل ٢٦-٤

وفيما يتعلق بالعبارة التاسعة عشرة: “يحصل العاملون في قسم الأنظمة الأمنية على تدريب كافٍ حول إدارة المخاطر”، فقد أظهرت النتائج أيضاً اتفاقاً كاملاً؛ حيث بلغت نسبة أوافق 100%، أي ما يعادل 120 فرداً من أفراد العينة، دون تسجيل أي استجابات في بقية البدائل. ويشير ذلك إلى إجماع المشاركين على أن العاملين يحصلون على تدريب كافٍ في مجال إدارة المخاطر.



شكل ٢٧-٤

أما العبارة العشرون: "تسود في القسم ثقافة تشجع على التبليغ عن المشكلات والمخاطر مبكراً دون خوف من اللوم أو العقاب"، فقد جاءت النتائج كذلك في اتجاه الاتفاق الكامل؛ إذ بلغت نسبة أوافق 100% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 120 فرداً، ولم تظهر أي استجابات محايدة أو سالبة أو في فئة الموافقة الشديدة. وتدل هذه النتيجة على أن جميع أفراد العينة يرون أن ثقافة القسم تشجع على الإبلاغ المبكر عن المشكلات والمخاطر.



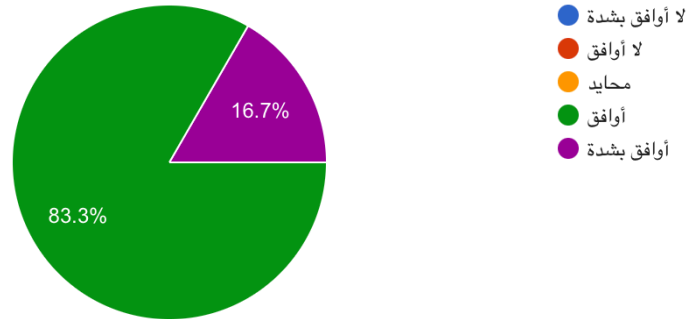
شكل ٢٨-٤

جدول نتائج محور الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة في مجال إدارة المخاطر

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
17	تدعم الإدارة العليا في الشركة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	20 (16.7%)	100 (83.3%)	0 (0.0%)
18	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة توضح كيفية إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
19	يحصل العاملون في قسم الأنظمة الأمنية على تدريب كافٍ حول إدارة المخاطر	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
20	تسود في القسم ثقافة تشجع على التبليغ عن المشكلات والمخاطر مبكراً دون خوف من اللوم أو العقاب	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)

بُعد الالتزام بالوقت

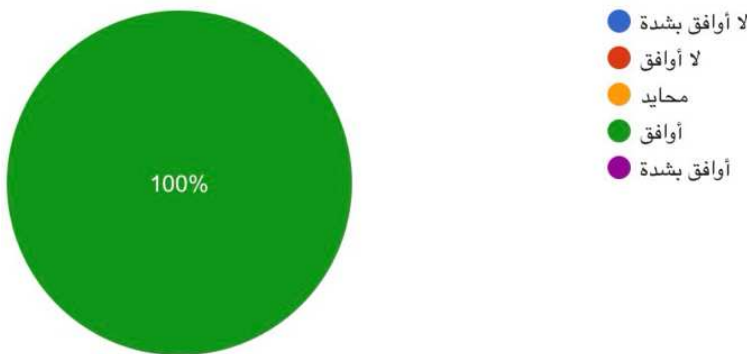
أظهرت نتائج العبارة الحادية والعشرين، وهي: "يتم تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة غالباً ضمن الجدول الزمني المخطط"، أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة بنسبة 83.3%، أي ما يعادل 100 فرد من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في فئات لا أوافق بشدة أو لا أوافق أو محايد. وتشير هذه النتيجة إلى اتجاه واضح لدى أفراد العينة نحو الإقرار بأن تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية يتم في الغالب ضمن الإطار الزمني



شكل ٢٩-٤

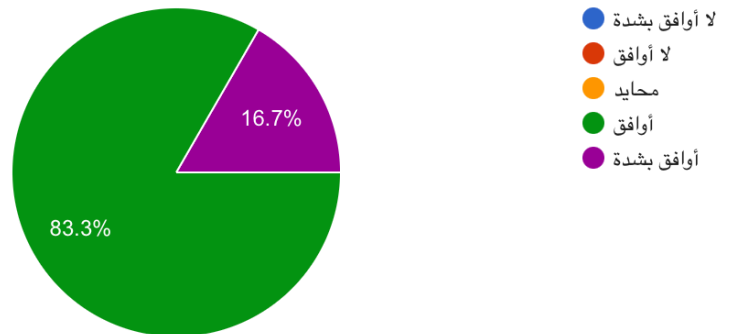
المخطط له.

أما العبارة الثانية والعشرون: "التأخيرات التي تحدث في تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية تكون في حدود مقبولة ويمكن التنبؤ بها"، فقد بينت النتائج وجود اتفاق كامل بين أفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة أوافق 100% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 120 فرداً. ولم تُسجل أي استجابات في بقية بدائل المقياس. ويعكس هذا التوزيع اتفاق جميع المشاركين على أن التأخيرات التي قد تحدث في تنفيذ هذه المشاريع تقع ضمن حدود مقبولة ويمكن التنبؤ بها.



شكل ٣٠-٤

وفيما يتعلق بالعبارة الثالثة والعشرين: "يتم التعامل مع الأسباب المؤدية لتأخر تسليم مشاريع السكويرتي البنكية بصورة جدية ومنهجية"، فقد أظهرت النتائج أن 83.3% من أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، أي ما يعادل 100 فرد، بينما بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في فئتي



شكل ٣١-٤

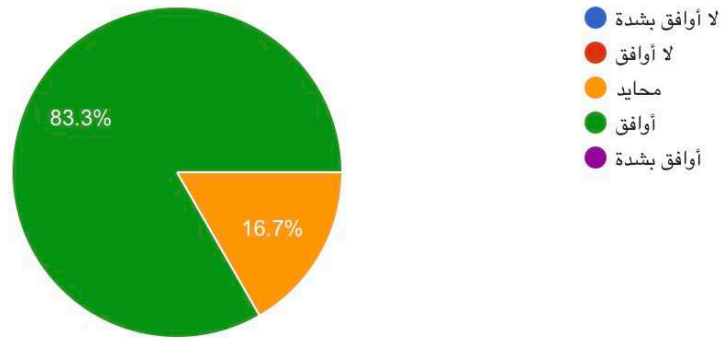
الحياد أو عدم الموافقة. وتدلل هذه النتيجة على أن الاتجاه العام بين أفراد العينة يميل إلى التأكيد على أن أسباب التأخر في تسليم المشاريع يتم التعامل معها بصورة جادة ومنظمة.

جدول نتائج محور الالتزام بالوقت

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
21	يتم تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة غالباً ضمن الجدول الزمني المخطط	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	100 (83.3%)	20 (16.7%)
22	التأخيرات التي تحدث في تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية تكون في حدود مقبولة ويمكن التنبؤ بها	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
23	يتم التعامل مع الأسباب المؤدية لتأخر تسليم مشاريع السكويرتي البنكية بصورة جدية ومنهجية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	100 (83.3%)	20 (16.7%)

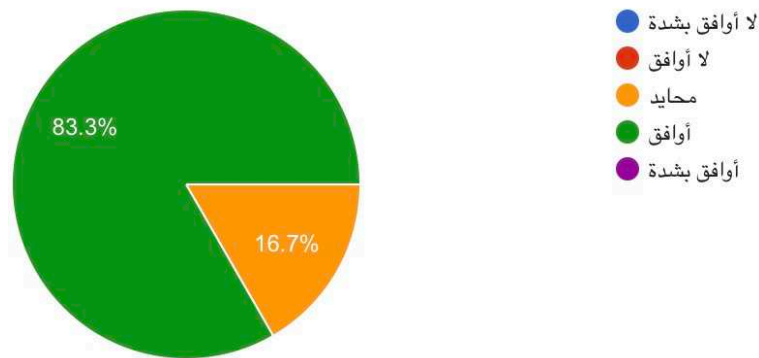
بعد الالتزام بالتكلفة

أظهرت نتائج العبارة الرابعة والعشرين، وهي: "غالباً ما يتم الانتهاء من مشاريع السكويرتي البنكية دون تجاوز كبير في الميزانية المعتمدة"، أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة بنسبة 83.3%، أي ما يعادل 100 فرد من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة محايد 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في فئات لا أوافق بشدة أو لا أوافق أو أوافق بشدة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتجاه العام لدى أفراد العينة يميل إلى الإقرار بأن مشاريع السكويرتي البنكية تُنجز غالباً دون تجاوزات كبيرة في الميزانية المعتمدة، مع وجود نسبة محدودة اتخذت موقفاً حيادياً.



شكل ٣٢-٤

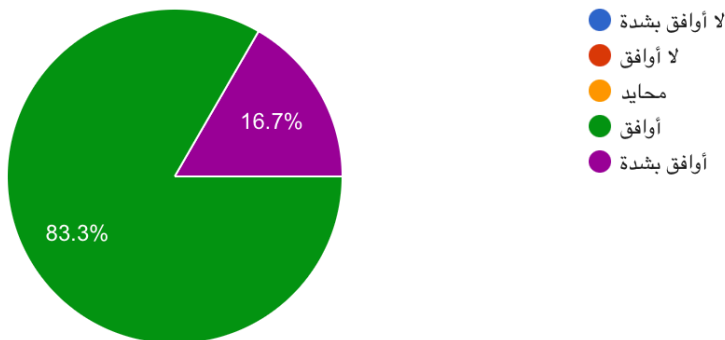
أما العبارة الخامسة والعشرون: "يتم احتساب تكاليف المخاطر مثل التأخير أو إعادة العمل عند إعداد ميزانية المشروع"، فقد جاءت النتائج بالنمط نفسه؛ إذ بلغت نسبة أوافق 83.3% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 100 فرد، بينما بلغت نسبة محايد 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تُسجل أي استجابات في بقية فئات المقياس. ويعكس ذلك ميلاً واضحاً لدى أفراد العينة نحو الاتفاق على أن تكاليف المخاطر تؤخذ في الاعتبار عند إعداد ميزانية المشروع، مع وجود نسبة محدودة لم تحدد موقفها بشكل صريح.



شكل ٣٣-٤

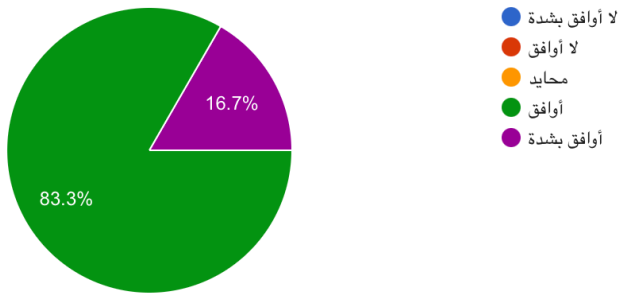
وفيما يتعلق بالعبارة السادسة والعشرين: "لدى الشركة قدرة جيدة على ضبط المصاريف الفعلية لمشاريع

السكويرتي البنكية مقارنة بالموازنة المخططة"، فقد أظهرت النتائج أن 83.3% من أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، أي ما يعادل 100 فرد، في حين بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في فئات الحياد أو عدم الموافقة. وتدل هذه النتيجة على اتجاه إيجابي واضح نحو الإقرار بقدرة الشركة على ضبط المصروفات الفعلية للمشاريع في حدود الموازنة الموضوعة.



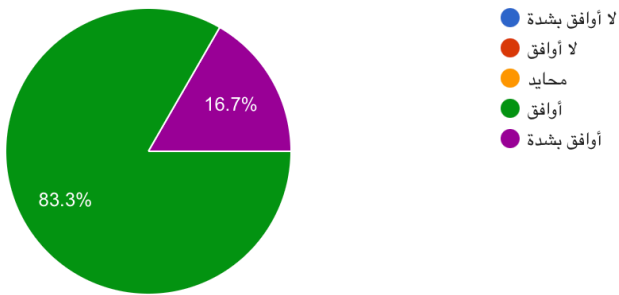
شكل ٣٥-٤

بُعد جودة مخرجات المشروع والحلول الأمنية



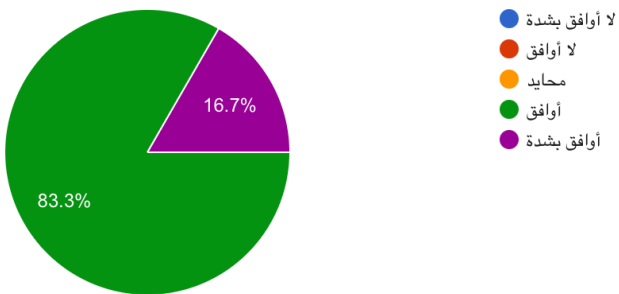
أظهرت نتائج العبارة السابعة والعشرين، وهي: "تلي الحلول الأمنية المنفذة في مشاريع السكويرتي البنكية المتطلبات الفنية والتشغيلية المتفق عليها مع البنوك"، أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة بنسبة 83.3%، أي ما يعادل 100 فرد من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً.

ولم تظهر أي استجابات في فئات لا أوافق بشدة أو لا أوافق أو محايد. وتشير هذه النتيجة إلى وجود اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد العينة نحو الإقرار بأن الحلول الأمنية المنفذة تستجيب للمتطلبات الفنية والتشغيلية المتفق عليها مع البنوك.



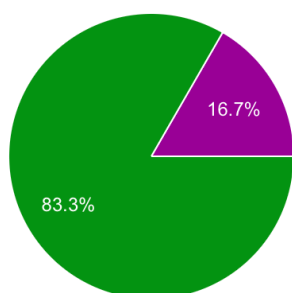
أما العبارة الثامنة والعشرون: "يتم تركيب مكونات الأنظمة الأمنية وفق المواصفات القياسية وتعليمات البنك المركزي السعودي"، فقد جاءت النتائج بالنمط نفسه؛ إذ بلغت نسبة أوافق 83.3% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 100 فرد، بينما بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تُسجل أي استجابات في بقية فئات المقياس. ويعكس ذلك اتفاق أفراد العينة على أن تركيب مكونات الأنظمة الأمنية يتم وفق المواصفات القياسية والتعليمات التنظيمية المعتمدة.

شكل ٣٧-٤



وفيما يتعلق بالعبارة التاسعة والعشرين: "تتمتع الأنظمة الأمنية المنفذة بدرجة عالية من الاعتمادية والاستقرار بعد التشغيل"، فقد أظهرت النتائج أن 83.3% من أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، أي ما يعادل 100 فرد، في حين بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في فئات الحياد أو عدم الموافقة. وتدل هذه النتيجة على تقييم إيجابي واضح من أفراد العينة لمستوى اعتمادية الأنظمة الأمنية واستقرارها بعد التشغيل.

شكل ٣٨-٤



شكل ٣٩-٤

الأمنية تُختبر قبل التسليم بصورة تضمن التحقق من شمول التغطية للمواقع الحساسة والدرجة.

أما العبارة الثلاثون: "يتم اختبار الأنظمة الأمنية قبل التسليم للتأكد من تغطية جميع النقاط والمواقع الحرجة في الفروع البنكية وأجهزة الصراف الآلي وغرف البيانات"، فقد جاءت النتائج كذلك في الاتجاه نفسه؛ إذ بلغت نسبة أوافق 83.3% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 100 فرد، بينما بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات سلبية أو محايدة. ويشير ذلك إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على أن الأنظمة

جدول نتائج محور جودة مخرجات المشروع والحلول الأمنية

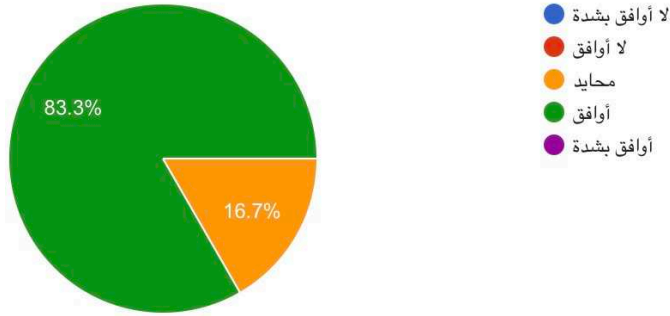
م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
27	تلي الحلول الأمنية المنفذة في مشاريع السكويرتي البنكية المتطلبات الفنية والتشغيلية المتفق عليها مع البنوك	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	100 (83.3%)	20 (16.7%)
28	يتم تركيب مكونات الأنظمة الأمنية وفق المواصفات القياسية وتعليمات البنك المركزي السعودي	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	100 (83.3%)	20 (16.7%)
29	تتمتع الأنظمة الأمنية المنفذة بدرجة عالية من الاعتمادية والاستقرار بعد التشغيل	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	100 (83.3%)	20 (16.7%)
30	يتم اختبار الأنظمة الأمنية قبل التسليم للتأكد من تغطية جميع النقاط والمواقع الحرجة في الفروع البنكية وأجهزة الصراف الآلي وغرف البيانات	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	100 (83.3%)	20 (16.7%)

بُعد رضا العملاء من البنوك

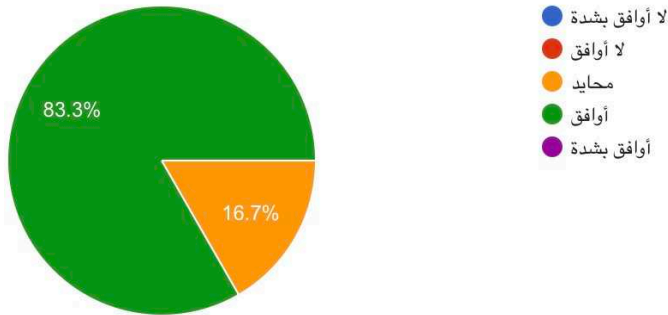
أظهرت نتائج العبارة الحادية والثلاثين، وهي: "يظهر

عملاء الشركة من البنوك رضا عاماً عن جودة مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة"، أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة بنسبة 83.3%، أي ما يعادل 100 فرد من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة محايد 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في فئات لا أوافق بشدة أو لا أوافق أو أوافق بشدة. وتشير هذه النتيجة إلى أن

الاتجاه العام بين أفراد العينة يميل إلى الإقرار بوجود رضا عام من عملاء الشركة من البنوك عن جودة المشاريع المنفذة، مع وجود نسبة محدودة اتخذت موقفاً حيادياً.



شكل ٤-٤٠

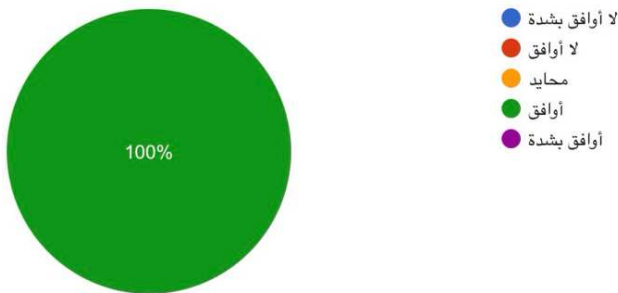


شكل ٤-٤١

أما العبارة الثانية والثلاثون: "تتجاوب الشركة بسرعة

وفاعلية مع ملاحظات البنوك بعد التسليم ومع طلبات التعديل والتحسين"، فقد جاءت النتائج بالنمط نفسه؛ إذ بلغت نسبة أوافق 83.3% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 100 فرد، بينما بلغت نسبة محايد 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تُسجل أي استجابات في بقية فئات المقياس. ويعكس ذلك ميلاً واضحاً

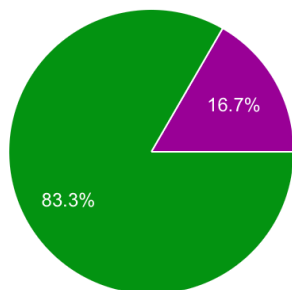
لدى أفراد العينة نحو الاتفاق على أن الشركة تستجيب بصورة سريعة وفعالة لملاحظات البنوك وطلبات التحسين بعد التسليم.



شكل ٤-٤٢

وفيما يتعلق بالعبارة الثالثة والثلاثين: "تسهم مشاريع

السكويرتي البنكية المنفذة في رفع مستوى شعور البنوك بالأمان وتقليل الحوادث الأمنية"، فقد أظهرت النتائج وجود اتفاق كامل بين أفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة أوافق 100% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 120 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في بقية بدائل المقياس. وتدل هذه النتيجة على إجماع أفراد العينة على أن مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة تسهم في تعزيز الإحساس بالأمان لدى البنوك وتحد من الحوادث الأمنية.



شكل ٤-٣

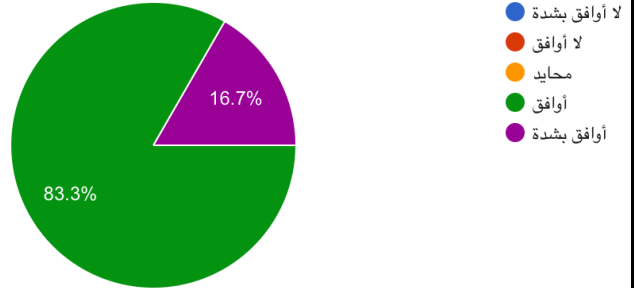
أما العبارة الرابعة والثلاثون: "تؤدي جودة تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية إلى تعزيز ثقة البنوك في الشركة واستمرار التعاقد معها"، فقد بينت النتائج أن 83.3% من أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، أي ما يعادل 100 فرد، في حين بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في فئات الحياد أو عدم الموافقة. وتشير هذه النتيجة إلى اتجاه إيجابي واضح نحو الإقرار بأن جودة التنفيذ تسهم في تعزيز ثقة البنوك في الشركة وتدعم استمرارية التعاقد معها.

جدول نتائج محور رضا العملاء من البنوك

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
31	يظهر عملاء الشركة من البنوك رضا عاماً عن جودة مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة	0 (0.0%)	0 (0.0%)	20 (16.7%)	100 (83.3%)	0 (0.0%)
32	تتجاوب الشركة بسرعة وفاعلية مع ملاحظات البنوك بعد التسليم ومع طلبات التعديل والتحسين	0 (0.0%)	0 (0.0%)	20 (16.7%)	100 (83.3%)	0 (0.0%)
33	تسهم مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة في رفع مستوى شعور البنوك بالأمان وتقليل الحوادث الأمنية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
34	تؤدي جودة تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية إلى تعزيز ثقة البنوك في الشركة واستمرار التعاقد معها	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	100 (83.3%)	20 (16.7%)

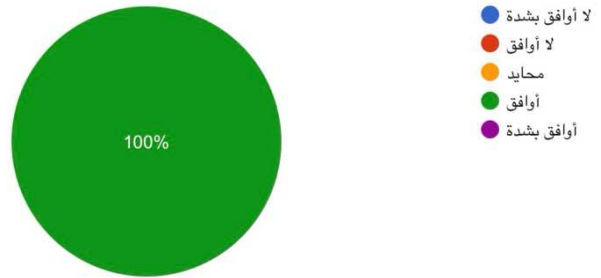
بُعد الاستدامة والتحسين المستمر

أظهرت نتائج العبارة الخامسة والثلاثين، وهي: "يتم توفير برامج صيانة دورية للأنظمة الأمنية البنكية بعد التسليم"، أن غالبية أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة بنسبة 83.3%، أي ما يعادل 100 فرد من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة أوافق بشدة 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً. ولم تظهر أي استجابات في فئات لا أوافق بشدة أو لا أوافق أو محايد. وتشير هذه النتيجة إلى اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد العينة نحو الإقرار بتوافر برامج صيانة دورية للأنظمة الأمنية بعد التسليم.



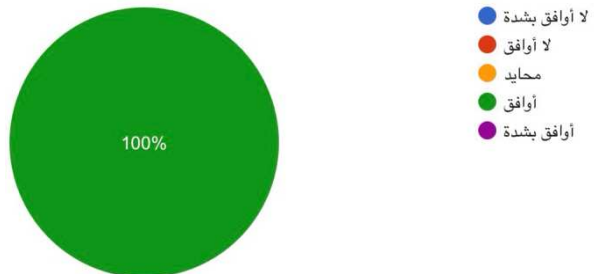
شكل ٤-٤

أما العبارة السادسة والثلاثون: "يتم إدخال تحسينات وتحديثات تقنية على الحلول الأمنية بما يتوافق مع تطور التهديدات الأمنية ومتطلبات البنوك"، فقد بينت النتائج وجود اتفاق كامل بين أفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة أوافق 100% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 120 فرداً. ولم تسجل أي استجابات في بقية بدائل المقياس. ويعكس ذلك إجماع أفراد العينة على أن الشركة تعمل على إدخال تحسينات وتحديثات تقنية على الحلول الأمنية بما يواكب التطورات الأمنية ومتطلبات البنوك.



شكل ٤-٥

وفيما يتعلق بالعبارة السابعة والثلاثين: "تستفيد الشركة من نتائج المشاريع السابقة في تحسين تخطيط وتنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية المستقبلية"، فقد أظهرت النتائج أيضاً اتفاقاً كاملاً بين أفراد العينة، حيث بلغت نسبة أوافق 100%، أي ما يعادل 120 فرداً من إجمالي العينة، دون ظهور أي استجابات في البدائل الأخرى. وتدل هذه النتيجة على إجماع أفراد العينة على أن الشركة تستفيد من الخبرات والنتائج المتراكمة من المشاريع السابقة في تطوير المشاريع المستقبلية.



شكل ٤-٦

جدول نتائج محور الاستدامة والتحسين المستمر

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
35	يتم توفير برامج صيانة دورية للأنظمة الأمنية البنكية بعد التسليم	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	100 (83.3%)	20 (16.7%)
36	يتم إدخال تحسينات وتحديثات تقنية على الحلول الأمنية بما يتوافق مع تطور التهديدات الأمنية ومتطلبات البنوك	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)
37	تستفيد الشركة من نتائج المشاريع السابقة في تحسين تخطيط وتنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية المستقبلية	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	120 (100.0%)	0 (0.0%)

-النتائج

أظهرت نتائج الاستبيان أن توزيع أفراد العينة بحسب الجنس جاء مائلاً لصالح الإناث؛ إذ بلغت نسبة الإناث 66.7% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 80 مشاركة، في حين بلغت نسبة الذكور 33.3%، أي ما يعادل 40 مشاركاً. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة من الإناث.

أما فيما يتعلق بـ العمر، فقد أوضحت النتائج أن الفئة العمرية 30–39 سنة شكّلت النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت 66.7%، أي ما يعادل 80 فرداً. وجاءت الفئتان أقل من 30 سنة و40–49 سنة بالنسبة نفسها، إذ بلغت كل منهما 16.7%، أي ما يعادل 20 فرداً لكل فئة. في المقابل، لم تسجل فئة 50 سنة فأكثر أي نسبة تُذكر، ما يعني عدم وجود مشاركين من هذه الفئة في العينة. ويبين ذلك أن العينة تتركز بصورة رئيسة في الفئة العمرية المتوسطة.

وبالنسبة إلى المؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون الغالبية بنسبة 66.7%، أي 80 فرداً من أصل 120. في حين بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم 16.7%، أي 20 فرداً، وكذلك بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم عالٍ/ماجستير 16.7%، أي 20 فرداً أيضاً. أما فئة الدكتوراه فلم تظهر ضمن العينة. ويعكس هذا التوزيع أن المستوى التعليمي السائد بين أفراد العينة هو مستوى البكالوريوس.

وفيما يخص المسمى الوظيفي، أظهر الشكل تبايناً بين عدة فئات وظيفية، مع ظهور عدد من المسميات بنسب متساوية تقريباً بلغت 16.7% لكل فئة ظاهرة، أي ما يعادل 20 فرداً لكل مسمى وظيفي ظاهر في الرسم. وبحسب الشكل، توزعت الاستجابات بين عدد من المسميات مثل: مدير مشروع، ومهندس أنظمة أمنية، ومتخصص أو منسق إدارة مخاطر، وإداري، وإعلان واتصال تسويقي، إضافة إلى فئة أخرى ظهرت في الرسم بالنسبة نفسها. ويُفهم من ذلك أن التوزيع الوظيفي في العينة جاء متنوعاً دون سيطرة واضحة لمسمى واحد على بقية المسميات الظاهرة في الشكل.

وفيما يتعلق بـ عدد سنوات الخبرة في مجال الأنظمة الأمنية، فقد جاءت أعلى نسبة لفئة أقل من 3 سنوات بواقع 50.0%، أي 60 فرداً من إجمالي العينة. تلتها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 33.3%، أي 40 فرداً، ثم فئة 6–10 سنوات بنسبة 16.7%، أي 20 فرداً. بينما لم تظهر فئة 3–5 سنوات ضمن النتائج المعروضة. ويشير ذلك إلى أن العينة تضم شريحتين واضحتين: شريحة حديثة الخبرة، وشريحة ذات خبرة طويلة.

أما بالنسبة إلى عدد مشاريع السكويرتي البنكية التي شارك فيها أفراد العينة خلال آخر خمس سنوات، فقد تبين أن الغالبية العظمى شاركت في 1-3 مشاريع، بنسبة 83.3%، أي ما يعادل 100 فرد. في حين بلغت نسبة من شاركوا في أكثر من 10 مشاريع 16.7%، أي 20 فرداً. ولم تظهر نسب لفئتي 4-7 مشاريع و8-10 مشاريع. وهذا يوضح أن معظم أفراد العينة كانت مشاركتهم في عدد محدود نسبياً من المشاريع خلال الفترة المشار إليها.

وفيما يتعلق بـ طبيعة المشاركة في مشاريع السكويرتي البنكية، فقد أظهرت النتائج أن إدارة وتنفيذ المشروع جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 50.0%، أي 60 فرداً. كما ظهرت ثلاث فئات أخرى بنسبة 16.7% لكل منها، أي 20 فرداً لكل فئة، وهي: إدارة المخاطر أو المتابعة، وصيانة وتشغيل الأنظمة، وفئة أخرى ظاهرة في الشكل بالنسبة نفسها. بينما لم تظهر بعض الأدوار الأخرى بنسبة ملحوظة في الرسم. ويظهر ذلك أن الجانب التنفيذي والإداري للمشروع يمثل النمط الأكثر حضوراً بين المشاركين.

وأخيراً، فيما يخص الحصول على تدريب رسمي في إدارة المخاطر، فقد أوضحت النتائج أن نسبة من لم يحصلوا على أي تدريب رسمي بلغت 83.3%، أي 100 فرد، مقابل 16.7% فقط ممن أفادوا بأنهم حصلوا على تدريب رسمي، أي 20 فرداً. ويعكس هذا التوزيع انخفاض نسبة التدريب الرسمي في مجال إدارة المخاطر بين أفراد العينة.

المحور الأول: إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية

بُعد تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها

تشير نتائج هذا المحور إلى ارتفاع مستوى الاتفاق بين أفراد العينة بشأن ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، وهو ما يعكس وجود توجه واضح نحو تطبيق خطوات أساسية في إدارة المخاطر داخل الشركة. فقد تركزت الاستجابات في معظم العبارات في فئتي أوافق وأوافق بشدة، مع غياب شبه كامل للاستجابات السالبة، وظهور محدود لفئة محايد في عدد قليل من البنود. وهذا يدل بصورة عامة على أن أفراد العينة ينظرون إلى إدارة المخاطر بوصفها ممارسة حاضرة ومفعلة في بيئة العمل.

فيما يتعلق ببعد تحديد المخاطر، أظهرت النتائج أن الشركة تحرص بدرجة عالية على تحديد المخاطر المحتملة قبل البدء في تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية، وهي نتيجة تعكس وعياً بأهمية المرحلة الاستباقية في إدارة المشروع. فكلما كان التعرف على المخاطر مبكراً، زادت قدرة المشروع على تجنب المشكلات أو الحد من آثارها قبل الدخول في مراحل التنفيذ. كما أوضحت النتائج أن هناك إشراكاً لفريق المشروع في عملية تحديد المخاطر، وهو ما يشير إلى أن الشركة لا تعتمد فقط على الرؤية الإدارية، بل تستفيد أيضاً من خبرات العاملين المرتبطين بالتنفيذ والمتابعة.

وتبرز هنا أهمية العمل الجماعي في هذا النوع من المشاريع؛ لأن المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية قد تكون فنية أو تشغيلية أو تنظيمية، ومن ثم فإن إشراك أكثر من طرف يساعد على تكوين صورة أشمل عن طبيعة التهديدات المحتملة.

كذلك أظهرت النتائج وجود قائمة محدثة بالمخاطر الشائعة في مشاريع السكويرتي البنكية، وهي نتيجة مهمة لأنها تعكس وجود قدر من التنظيم والاستفادة من الخبرات السابقة. فوجود قائمة محدثة يعني أن الشركة لا تتعامل مع المخاطر بصورة عشوائية أو وقتية، بل تستند إلى مرجعية عملية متراكمة تساعد على تسريع عملية التحديد ورفع كفاءتها. كما أن مراعاة متطلبات وتعليمات البنك المركزي السعودي والجهات الرقابية عند تحديد المخاطر يبين أن إدارة المخاطر في الشركة لا تنفصل عن البيئة النظامية والرقابية المحيطة بالمشاريع البنكية، وهو أمر بالغ الأهمية في هذا النوع من المشاريع الذي يرتبط بمتطلبات أمنية وتنظيمية دقيقة.

أما في بعد تحليل وتقييم المخاطر، فقد أوضحت النتائج أن الشركة تقوم بتقييم احتمال حدوث كل خطر وتأثيره على المشروع، وهو ما يدل على أن التعامل مع المخاطر لا يقتصر على مجرد حصرها، بل يمتد إلى تقدير حجمها وأهميتها. وهذه النتيجة تعكس مستوى جيداً من النضج الإداري؛ لأن تقييم المخاطر يمثل الأساس في ترتيب الأولويات واتخاذ القرار المناسب بشأنها. كما أظهرت النتائج أن المخاطر يتم تصنيفها حسب درجة الخطورة والأولوية، وهو ما يشير إلى وجود منهجية تساعد في التمييز بين المخاطر الحرجة والمخاطر الأقل تأثيراً، وبالتالي توجيه الجهود والموارد إلى الجوانب الأكثر أهمية.

وتعزز ذلك النتيجة الخاصة باستخدام أساليب منهجية أو نماذج محددة لتحليل المخاطر، حيث يدل هذا على أن الشركة لا تعتمد على التقديرات الشخصية فقط، بل تسعى إلى استخدام أدوات أكثر تنظيماً في تحليل المخاطر. كما أن الاتفاق الكامل على توثيق نتائج تحليل وتقييم المخاطر في سجلات رسمية للمشروع يكشف عن اهتمام واضح بالجانب التوثيقي، وهو جانب مهم في بيئة المشاريع؛ لأنه يسهل المتابعة والمراجعة، ويساعد في حفظ المعرفة التنظيمية، كما يدعم عملية الرجوع إلى المعلومات عند الحاجة في المشاريع الحالية أو المستقبلية.

بُعد الاستجابة للمخاطر

تشير نتائج هذا الجزء من المحور إلى أن الشركة تولي الاستجابة للمخاطر عناية واضحة ضمن إدارة مشاريع السكويرتي البنكية، إذ أظهرت البيانات ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى الاتفاق بين أفراد العينة حول وجود ممارسات فعلية تتعلق بإعداد خطط الاستجابة وتوفير متطلبات تنفيذها والتنسيق بشأنها مع الجهة المستفيدة. ويعكس هذا الاتجاه أن إدارة المخاطر في الشركة لا تتوقف عند مرحلة التحديد والتحليل، بل تمتد إلى مرحلة أكثر عملية تتمثل في كيفية التعامل مع المخاطر بعد التعرف عليها وتقييمها.

وتبرز بدايةً النتيجة الخاصة بإعداد خطط استجابة واضحة للمخاطر ذات الأولوية العالية، والتي حظيت باتفاق كامل من جميع أفراد العينة. وهذه النتيجة تعكس وجود إدراك جماعي بأن الشركة لا تكتفي بتشخيص المخاطر، بل تنتقل إلى صياغة إجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر الأكثر تأثيراً على المشروع. ويُعد هذا الأمر بالغ الأهمية في مشاريع السكويرتي البنكية؛ لأن طبيعتها الأمنية والتنظيمية لا تحتل ترك المخاطر المهمة دون خطط مسبقة، خاصة عندما تكون تلك المخاطر مرتبطة بجودة الحلول الأمنية أو بسلامة التنفيذ أو بمتطلبات الجهات المصرفية والرقابية.

كما تشير النتائج إلى أن الشركة تخصص موارد كافية من وقت وميزانية وكوادر لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر، وهي نتيجة تدل على أن التعامل مع المخاطر لا يتم على المستوى النظري فقط، وإنما يحظى بدرجة من الدعم العملي. صحيح أن جزءاً محدوداً من أفراد العينة اتخذ موقفاً حيادياً تجاه هذه العبارة، إلا أن الغالبية الواضحة التي أبدت موافقتها تعكس أن الاستجابة للمخاطر مدعومة – في نظر المشاركين – بإمكانيات تساعد على تنفيذها. وهذه النتيجة مهمة؛ لأن نجاح أي خطة استجابة يظل مرتبطاً بمدى توفر الموارد الكافية لتطبيقها، إذ إن غياب تلك الموارد قد يجعل خطط المخاطر موجودة على الورق فقط من دون أثر فعلي في الواقع.

ومن النتائج اللافتة أيضاً ما يتعلق بمناقشة المخاطر الرئيسة وخطط الاستجابة لها مع إدارة البنك أو العميل عند الحاجة، حيث أظهرت البيانات اتفاقاً كاملاً على هذه الممارسة. وتدل هذه النتيجة على أن الشركة تعتمد مستوى مناسباً من التواصل والتنسيق مع الطرف المستفيد، وهو أمر جوهري في مشاريع السكويرتي البنكية التي ترتبط بمتطلبات خاصة لكل بنك أو جهة مستفيدة. كما أن إشراك العميل أو الجهة البنكية في مناقشة المخاطر الرئيسة يعزز من وضوح التوقعات، ويساعد في تقليل الفجوة بين ما تخطط له الشركة وما ينتظره العميل، ويزيد من فرص الوصول إلى حلول أكثر واقعية وملاءمة لبيئة المشروع.

أما النتيجة الخاصة بمراعاة أثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر على جودة الحلول الأمنية المقدمة للبنك، فتشير إلى أن غالبية أفراد العينة ترى أن الشركة لا تفصل بين إدارة المخاطر وجودة المخرجات. وهذه نقطة ذات دلالة مهمة؛ لأن بعض أساليب التعامل مع المخاطر قد تؤدي – إذا لم تُدار بعناية – إلى تخفيض جودة الحل الأمني أو الحد من كفاءته. لذلك فإن ارتفاع الموافقة على هذه العبارة يعني أن الشركة، من وجهة نظر المبحوثين، تحاول تحقيق توازن

بين تقليل أثر المخاطر وبين المحافظة على جودة الحلول الأمنية المقدمة للبنوك. كما أن وجود نسبة محدودة في فئة الحياذ قد يعكس أن هذا الجانب ما يزال في حاجة إلى مزيد من الوضوح أو التفعيل من وجهة نظر بعض المشاركين، لكنه لا يغيّر الاتجاه العام الإيجابي للنتائج.

بُعد مراقبة ومتابعة المخاطر

تُظهر نتائج هذا الجزء من المحور أن مراقبة ومتابعة المخاطر تمثل جانباً راسخاً وواضحاً في إدارة مشاريع السكويرتي البنكية داخل الشركة، إذ جاء مستوى الاتفاق بين أفراد العينة مرتفعاً جداً، ووصل إلى الإجماع الكامل في جميع العبارات المرتبطة بهذا البعد. ويعكس هذا الأمر أن إدارة المخاطر في بيئة الدراسة لا تتوقف عند مراحل التحديد والتحليل ووضع خطط الاستجابة، بل تستمر بصورة منتظمة خلال تنفيذ المشروع وبعده، وهو ما يعزز من فاعلية التعامل مع المخاطر ويحد من أثارها المحتملة.

وتبرز أولاً النتيجة الخاصة بتحديث سجل المخاطر بصورة دورية أثناء التنفيذ، وهي نتيجة تعكس وجود متابعة مستمرة للمخاطر وعدم التعامل معها بوصفها حالة ثابتة يتم تحديدها في بداية المشروع فقط. فطبيعة مشاريع السكويرتي البنكية تتسم بالتغير والتعقيد، وقد تظهر خلالها مستجدات أو ظروف جديدة تستلزم إعادة النظر في المخاطر القائمة أو إضافة مخاطر جديدة. ومن ثم فإن الاتفاق الكامل على هذه العبارة يشير إلى أن الشركة تعتمد أسلوباً مرناً وديناميكياً في إدارة المخاطر، يسمح بالتكيف مع تطورات المشروع أثناء التنفيذ.

كما أن الاتفاق الكامل على عقد اجتماعات دورية لمراجعة وضع المخاطر والتحديات يدل على أن متابعة المخاطر تتم في إطار مؤسسي منظم، لا من خلال المتابعة الفردية أو العشوائية. فوجود اجتماعات دورية يعني أن المخاطر تحظى بمراجعة مستمرة ضمن آليات العمل المعتادة، وهو ما يساعد على مناقشة المستجدات، وتحديث الأولويات، وتنسيق الأدوار بين الأطراف المعنية بالمشروع. وتُعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على أن الشركة تتعامل مع المخاطر بوصفها موضوعاً يحتاج إلى مراجعة جماعية منتظمة، وليس مجرد جانب ثانوي في إدارة المشروع.

وفيما يتعلق بتقييم مدى فعالية إجراءات الاستجابة للمخاطر بعد تنفيذها، فإن الإجماع الكامل على هذه العبارة يعكس أن الشركة لا تكتفي بتنفيذ إجراءات الاستجابة، بل تهتم أيضاً بقياس مدى نجاح هذه الإجراءات في الحد من المخاطر أو تقليل أثارها. وهذه النتيجة مهمة؛ لأن فعالية إدارة المخاطر لا تُقاس بمجرد وجود خطط استجابة، وإنما بقدرة تلك الخطط على تحقيق نتائج ملموسة في الواقع. ومن هنا فإن تقييم فعالية الاستجابة يمثل مرحلة أساسية في تحسين القرارات اللاحقة وتصحيح المسار عند الحاجة.

أما النتيجة المتعلقة بتوثيق الحوادث والمشكلات التي تقع أثناء تنفيذ المشروع للاستفادة منها في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية، فتُعد من النتائج ذات الدلالة القوية؛ لأنها تشير إلى وجود وعي بأهمية التعلم التنظيمي والاستفادة من الخبرات السابقة. فتوثيق الحوادث والمشكلات لا يساعد فقط في معالجة آثارها في المشروع الحالي، بل يسهم أيضاً في بناء قاعدة معرفية يمكن الرجوع إليها عند تنفيذ مشروعات لاحقة. وهذا يعني أن الشركة، من وجهة نظر أفراد العينة، لا تتعامل مع المشكلات باعتبارها أحداثاً طارئة تنتهي بانتهاء المشروع، بل باعتبارها مصادر معرفة يمكن توظيفها في التطوير المستقبلي.

بُعد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة في مجال إدارة المخاطر

تشير نتائج هذا البعد إلى أن البيئة التنظيمية في الشركة توفر، من وجهة نظر أفراد العينة، أساساً داعماً لتطبيق إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية. ويظهر ذلك من خلال ارتفاع مستوى الاتفاق على العبارات المرتبطة بالسياسات والإجراءات، والتدريب، والثقافة التنظيمية، إلى جانب وجود اتجاه إيجابي واضح نحو الإقرار بدور الإدارة العليا في دعم هذه الممارسات. وتعد هذه النتيجة مهمة؛ لأن نجاح إدارة المخاطر لا يعتمد فقط على الأدوات الفنية والإجرائية، بل يرتبط كذلك بوجود مناخ تنظيمي يشجع على الممارسة الفعلية ويهيئ لها الظروف المناسبة.

ففيما يتعلق بدعم الإدارة العليا، أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الاتفاق على أن الإدارة العليا تدعم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية. ويعكس ذلك أن العاملين يشعرون بوجود توجه إداري داعم لهذا الجانب، حتى وإن ظهرت نسبة محدودة من الحياد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة العليا، في نظر المبحوثين، تسهم في إضفاء أهمية تنظيمية على إدارة المخاطر، وهو ما يساعد في ترسيخها ضمن أولويات العمل. كما أن وجود نسبة حياد محدودة قد يشير إلى تفاوت في درجة إدراك الأفراد لمدى هذا الدعم أو إلى اختلاف الخبرات المباشرة بينهم في التعامل مع قرارات الإدارة العليا، لكنه لا يغيّر الاتجاه العام الإيجابي للنتيجة.

أما النتيجة المتعلقة بوجود سياسات وإجراءات مكتوبة توضح كيفية إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، فقد جاءت بدرجة اتفاق كاملة، وهي من النتائج التي تعكس درجة عالية من التنظيم المؤسسي. فوجود سياسات وإجراءات مكتوبة يعني أن إدارة المخاطر ليست مرتبطة بالاجتهادات الفردية أو الخبرات الشخصية فقط، بل تستند إلى إطار تنظيمي واضح يمكن الرجوع إليه عند الحاجة. كما أن ذلك يساعد في توحيد الممارسات بين العاملين، ويقلل من التباين في فهم الأدوار والخطوات المطلوبة عند التعامل مع المخاطر، ويمنح إدارة المخاطر طابعاً رسمياً ومؤسسياً داخل الشركة.

وفيما يخص حصول العاملين على تدريب كافٍ حول إدارة المخاطر، فإن الاتفاق الكامل على هذه العبارة يشير إلى أن جانب التأهيل والتدريب يُنظر إليه بوصفه متوافقاً بدرجة واضحة في بيئة الدراسة. وهذه النتيجة ذات أهمية كبيرة؛ لأن التدريب يمثل أحد الشروط الأساسية لتحويل السياسات والإجراءات إلى ممارسة فعلية. فحتى مع وجود أنظمة مكتوبة، فإن ضعف التدريب قد يحد من فاعلية التطبيق، في حين أن التدريب الكافي يرفع مستوى وعي العاملين بالمخاطر، ويساعدهم على التعرف عليها والتعامل معها بأسلوب أكثر مهنية. ومن ثم فإن هذه النتيجة تعزز الانطباع بأن إدارة المخاطر في الشركة مدعومة بعناصر بناء القدرات، وليس فقط بالجوانب الإدارية الشكلية.

كما أظهرت النتائج اتفاقاً كاملاً على أن الثقافة التنظيمية في القسم تشجع على التبليغ المبكر عن المشكلات والمخاطر دون خوف من اللوم أو العقاب. وهذه النتيجة تُعد من المؤشرات المهمة على نضج بيئة العمل؛ لأن ثقافة الإبلاغ المبكر تمثل أساساً جوهرياً في الوقاية من تفاقم المخاطر وفي اكتشاف المشكلات قبل تحولها إلى أزمات تؤثر في المشروع. وعندما يشعر العاملون بأنهم قادرون على الإبلاغ عن المخاطر والمشكلات دون خوف من اللوم، فإن ذلك يعزز من الشفافية، ويساعد الإدارة على التدخل في الوقت المناسب، ويقلل من احتمالات إخفاء المشكلات أو تأخير التعامل معها.

بُعد الالتزام بالوقت

تشير نتائج هذا البعد إلى أن أداء مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة يتسم بدرجة جيدة من الالتزام الزمني، وهو ما يظهر من خلال ارتفاع مستوى الاتفاق بين أفراد العينة على العبارات المرتبطة بتنفيذ المشاريع ضمن الجداول الزمنية المخططة، وبطبيعة التأخيرات إن وجدت، وبكيفية التعامل مع أسبابها. ويعكس هذا الاتجاه أن البعد الزمني في إدارة المشاريع يحظى باهتمام واضح داخل الشركة، وأن تنفيذ المشاريع لا يتم بصورة عشوائية، بل في إطار زمني منظم ومتابع.

ففيما يتعلق بتنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية ضمن الجدول الزمني المخطط، أظهرت النتائج ميلاً واضحاً نحو الموافقة، وهو ما يدل على أن المشاركين يرون أن الشركة تنجح في الغالب في إدارة الوقت الخاص بالمشروع بطريقة مناسبة. وتُعد هذه النتيجة مهمة في سياق مشاريع السكويرتي البنكية؛ لأن الالتزام بالوقت لا يقتصر على جانب إداري فقط، بل يرتبط أيضاً بمتطلبات تشغيلية وأمنية وتنظيمية لدى الجهة البنكية المستفيدة. وبالتالي فإن الالتزام بالمواعيد المحددة يعكس مستوى جيداً من التخطيط والتنظيم والمتابعة أثناء التنفيذ.

كما أظهرت النتائج اتفاقاً كاملاً على أن التأخيرات التي قد تحدث في تنفيذ المشاريع تكون في حدود مقبولة ويمكن التنبؤ بها. وتكشف هذه النتيجة عن نقطة مهمة، وهي أن المشاركين لا ينفون احتمال حدوث بعض التأخير،

لكنهم يرونه تأخيراً محدوداً ومسيطرأ عليه، وليس تأخيراً عشوائياً أو مفاجئاً. وهذا يشير إلى أن الشركة، من وجهة نظر أفراد العينة، تمتلك قدرة جيدة على توقع العوائق الزمنية المحتملة والتعامل معها ضمن حدود لا تؤثر بصورة كبيرة على سير المشروع. كما أن قابلية التأخيرات للتنبؤ تعد مؤشراً إيجابياً على جودة التخطيط المسبق وعلى وجود خبرة تراكمية تساعد في استشراف ما قد يواجه المشروع من تحديات زمنية.

أما النتيجة المتعلقة بالتعامل الجاد والمنهجي مع الأسباب المؤدية لتأخر تسليم المشاريع، فتؤكد أن الشركة لا تتعامل مع التأخير بوصفه أمراً عادياً أو مهملاً، بل تنظر إليه باعتباره مشكلة تحتاج إلى متابعة ومعالجة منظمة. ويعكس ذلك وجود توجه إداري عملي نحو فحص أسباب التأخير والحد منها، وهو ما يعزز من كفاءة إدارة المشروع ويزيد من فرص تصحيح المسار عند الحاجة. كما أن ارتفاع الاتفاق على هذه العبارة يشير إلى أن معالجة التأخير لا تعتمد على ردود أفعال فردية، بل تتم ضمن إطار منظم ينسجم مع طبيعة المشاريع الأمنية الحساسة.

بُعد الالتزام بالتكلفة

تشير نتائج هذا البعد إلى أن أداء الشركة في جانب الالتزام بالتكلفة يُنظر إليه بصورة إيجابية من قبل أفراد العينة، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من الانضباط المالي في إدارة مشاريع السكويرتي البنكية. وقد تركزت استجابات المشاركين في هذا الجزء في فئتي أوافق وأوافق بشدة أو في فئتي أوافق ومحايد، من دون ظهور أي استجابات سالبة، وهو ما يدل على أن الاتجاه العام يميل بوضوح إلى الإقرار بقدرة الشركة على إدارة تكلفة المشاريع في حدود مقبولة ووفق أسس تخطيطية وتنفيذية منظمة.

ففيما يتعلق بالعبارة الرابعة والعشرين، الخاصة بكون مشاريع السكويرتي البنكية تُنجز غالباً دون تجاوز كبير في الميزانية المعتمدة، أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يتجهون إلى تأكيد هذا الجانب. وتكشف هذه النتيجة عن أن الأداء المالي للمشروعات، من وجهة نظر المشاركين، يتسم بدرجة من الاستقرار والانضباط، بحيث لا تحدث انحرافات مالية كبيرة تؤثر بصورة جوهرية في موازنة المشروع. ويُعد هذا الأمر مهماً في مشاريع السكويرتي البنكية تحديداً؛ لأن هذا النوع من المشاريع يتطلب تجهيزات وأنظمة تقنية وأمنية قد تكون مرتفعة التكلفة، كما أن أي تجاوزات مالية غير منضبطة قد تؤثر على جودة التنفيذ أو على كفاءة توزيع الموارد. ومن ثم فإن ارتفاع الموافقة على هذه العبارة يعكس وجود قدرة لدى الشركة على تقدير التكاليف بصورة قريبة من الواقع، وعلى تنفيذ المشروع ضمن حدود مالية معقولة.

أما وجود نسبة محدودة من أفراد العينة في فئة محايد تجاه هذه العبارة، فيمكن فهمه على أنه لا يمثل رفضاً لفكرة الالتزام بالميزانية، وإنما قد يعكس تحفظاً لدى بعض المشاركين أو اختلافاً في مستوى اطلاعهم على الجوانب

المالية الدقيقة للمشروعات. فليس جميع العاملين في المشروع يكونون بالدرجة نفسها من القرب من تفاصيل الميزانيات، وقد يكون بعضهم على تماس أكبر بالجوانب الفنية أو التنفيذية دون الجوانب المالية التفصيلية. ومع ذلك، يبقى الاتجاه العام واضحاً في الإقرار بأن تجاوزات الميزانية، إن وجدت، لا تصل في العادة إلى مستوى كبير.

وفيما يتعلق بالعبارة الخامسة والعشرين، المرتبطة بكون تكاليف المخاطر مثل التأخير أو إعادة العمل تؤخذ في الاعتبار عند إعداد ميزانية المشروع، فقد جاءت النتائج في الاتجاه نفسه تقريباً. وهذه النتيجة تحمل دلالة مهمة؛ لأنها تشير إلى أن الشركة لا تنظر إلى الميزانية على أنها مجرد تقدير مباشر لتكاليف التنفيذ الأساسية، بل تتعامل معها بصورة أكثر شمولاً من خلال استحضار الآثار المالية المحتملة للمخاطر. وهذا يعكس نهجاً في التخطيط المالي؛ لأن المشروعات، وخاصة المشروعات الأمنية البنكية، لا تخلو من احتمالات قد ترفع التكلفة مثل الحاجة إلى إعادة بعض الأعمال، أو حدوث تأخيرات، أو ظهور متطلبات إضافية أثناء التنفيذ. وبالتالي فإن أخذ هذه العناصر في الاعتبار عند إعداد الميزانية يدل على أن الشركة تعتمد قدرماً من التحوط المالي والتخطيط الاستباقي، وهو ما يعزز من قدرتها لاحقاً على تجنب الانحرافات الكبيرة في التكلفة.

كما أن وجود نسبة محدودة في فئة الحياد في هذه العبارة يمكن تفسيره أيضاً بأن بعض أفراد العينة قد لا تكون لديهم معرفة مباشرة بطريقة إعداد الميزانية أو البنود التفصيلية التي تُدرج فيها تكاليف المخاطر، إلا أن ذلك لا يغيّر دلالة النتيجة الأساسية، وهي أن الاتجاه الغالب بين المشاركين يميل إلى الاتفاق على أن الشركة تراعي المخاطر المالية عند إعداد موازنات المشاريع. وهذه النتيجة ترتبط مباشرة بجودة إدارة المخاطر، لأن إدخال تكلفة المخاطر في الميزانية يعكس انتقال التفكير من التعامل مع الخطر بعد وقوعه إلى الاستعداد له مسبقاً ضمن التخطيط المالي للمشروع.

أما العبارة السادسة والعشرون، والمتعلقة بامتلاك الشركة قدرة جيدة على ضبط المصاريف الفعلية لمشاريع السكويرتي البنكية مقارنة بالموازنة المخططة، فقد أظهرت نتائجها اتجاهاً إيجابياً أكثر قوة، إذ توزعت الاستجابات بين أوافق وأوافق بشدة، من دون ظهور أي حياد أو رفض. وهذه النتيجة تُعد من المؤشرات القوية على كفاءة الإدارة المالية للمشروعات، لأنها لا تتعلق فقط بسلامة إعداد الميزانية، وإنما بقدرة الشركة على متابعة الصرف الفعلي أثناء التنفيذ والتحكم فيه. فالنجاح في إعداد ميزانية جيدة لا يكفي وحده إذا لم يكن هناك ضبط للنفقات الفعلية ومراقبة مستمرة لها. ومن هنا، فإن ارتفاع الاتفاق على هذه العبارة يشير إلى أن الشركة، من وجهة نظر المشاركين، لا تكتفي بالتخطيط المالي المسبق، بل تمارس أيضاً رقابة عملية على أوجه الصرف خلال مراحل المشروع المختلفة.

وتُظهر هذه النتيجة كذلك أن إدارة التكلفة في الشركة لا تقوم فقط على تقليل النفقات، بل على الموازنة بين الصرف الفعلي والخطة المالية الموضوعية، وهو ما يساعد في المحافظة على استقرار المشروع مالياً ويحد من احتمالات الانحرافات غير المبررة. كما أن وجود نسبة من أوافق بشدة في هذه العبارة يعكس درجة أعلى من الثقة لدى بعض أفراد

العينة في قدرة الشركة على التحكم الفعلي في النفقات، وربما يعكس خبرة مباشرة لديهم في ملاحظة هذا الانضباط أثناء تنفيذ المشاريع.

بُعد جودة مخرجات المشروع والحلول الأمنية

تشير نتائج هذا البعد إلى أن جودة مخرجات مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة تحظى بتقييم إيجابي مرتفع من قبل أفراد العينة، وهو ما يظهر بوضوح في تركيز جميع الاستجابات في فئتي أوافق وأوافق بشدة في جميع العبارات المرتبطة بهذا الجانب، من دون تسجيل أي استجابات محايدة أو سلبية. ويعكس هذا النمط من الاستجابات درجة عالية من الثقة في جودة الحلول الأمنية المنفذة، سواء من حيث ملاءمتها لمتطلبات البنوك، أو التزامها بالموصفات والمعايير التنظيمية، أو من حيث اعتمادية الأنظمة بعد التشغيل، أو دقة إجراءات اختبارها قبل التسليم.

ففيما يتعلق بالعبارة السابعة والعشرين، الخاصة بكون الحلول الأمنية المنفذة تلي المتطلبات الفنية والتشغيلية المتفق عليها مع البنوك، فإن النتائج تدل على أن المشاركين يرون أن الشركة تنجح بدرجة كبيرة في تحويل متطلبات العميل البنكي إلى حلول أمنية عملية قابلة للتنفيذ. وهذه النتيجة مهمة؛ لأن نجاح أي مشروع سكويرتي بنكي لا يقاس فقط بتركيب أجهزة أو أنظمة، بل بمدى قدرة هذه الأنظمة على تلبية الاحتياجات الفعلية للبنك من الناحية الفنية والتشغيلية. فالانفاق المرتفع على هذه العبارة يشير إلى أن مخرجات المشروع لا تأتي منفصلة عن احتياجات الجهة المستفيدة، وإنما ترتبط بها بشكل مباشر، وهو ما يعزز من جودة التنفيذ ومن قيمة المشروع في نظر العميل.

أما العبارة الثامنة والعشرون، والمتعلقة بكون تركيب مكونات الأنظمة الأمنية يتم وفق المواصفات القياسية وتعليمات البنك المركزي السعودي، فتشير نتائجها إلى أن الجودة في هذه المشاريع لا تقتصر على تلبية متطلبات البنك فقط، بل تمتد أيضاً إلى الالتزام بالمعايير الفنية والتعليمات التنظيمية ذات الصلة. وهذه النتيجة ذات دلالة خاصة في مشاريع السكويرتي البنكية، لأن هذا النوع من المشاريع يخضع بدرجة عالية للاشتراطات الرقابية والتنظيمية، وأي قصور في الالتزام بهذه المتطلبات قد يؤثر في قبول المشروع أو في كفاءته أو في سلامته التشغيلية. ومن ثم فإن ارتفاع الموافقة على هذه العبارة يعكس وجود وعي واضح بأهمية الامتثال للمواصفات والتعليمات التنظيمية بوصفه جزءاً أساسياً من جودة المخرجات.

وفيما يتعلق بالعبارة التاسعة والعشرين، التي تشير إلى أن الأنظمة الأمنية المنفذة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية والاستقرار بعد التشغيل، فإن النتائج تؤكد أن الجودة لا تتوقف عند لحظة التركيب أو التسليم، بل تمتد إلى مرحلة ما بعد التشغيل. وهذه نقطة مهمة جداً؛ لأن الحكم الحقيقي على جودة الأنظمة الأمنية يظهر في قدرتها على

العمل بكفاءة واستقرار بعد دخولها الخدمة. وعليه، فإن ارتفاع مستوى الاتفاق على هذه العبارة يعني أن أفراد العينة يرون أن الحلول الأمنية المنفذة ليست فقط مطابقة للمواصفات عند التسليم، بل قادرة أيضاً على الاستمرار في أداء وظائفها بثبات وموثوقية، وهو ما يعكس جودة فنية وتشغيلية عالية.

أما العبارة الثلاثون، والخاصة بكون الأنظمة الأمنية تُختبر قبل التسليم للتأكد من تغطية جميع النقاط والمواقع الحرجة في الفروع البنكية وأجهزة الصراف الآلي وغرف البيانات، فتبرز أهمية مرحلة الفحص والتحقق النهائي قبل التسليم. وتوضح النتائج أن هذه الممارسة تحظى باتفاق مرتفع بين أفراد العينة، ما يشير إلى أن الجودة في الشركة لا تُبنى على افتراض سلامة التنفيذ فقط، بل على إجراءات تحقق فعلية تسبق التسليم. ويُعد هذا أمراً جوهرياً في مشاريع السكويرتي البنكية، لأن إغفال أي نقطة حرجية أو ضعف في التغطية قد يترتب عليه أثر أمني مباشر. لذلك فإن الاتفاق على هذه العبارة يعكس اهتماماً واضحاً بضمان شمولية الحل الأمني ودقته قبل اعتماده النهائي.

وبوجه عام، تكشف نتائج هذا البعد عن أن جودة مخرجات المشروع والحلول الأمنية تمثل أحد الجوانب القوية في أداء مشاريع السكويرتي البنكية داخل الشركة. ويتضح ذلك من خلال التكامل بين أربعة عناصر رئيسية: تلبية المتطلبات الفنية والتشغيلية، والالتزام بالمواصفات والتعليمات التنظيمية، وضمان الاعتمادية والاستقرار بعد التشغيل، وإجراء الاختبارات اللازمة قبل التسليم. وهذا التكامل يدل على أن الجودة لا تُفهم في بيئة الدراسة بوصفها جانباً واحداً، بل بوصفها منظومة مترابطة تشمل التصميم والتنفيذ والامتثال والفحص والتشغيل.

كما تشير هذه النتائج إلى أن الشركة، من وجهة نظر أفراد العينة، تنظر إلى جودة الحلول الأمنية على أنها معيار أساسي في نجاح المشروع، وليس مجرد نتيجة جانبية لعملية التنفيذ. ومن ثم يمكن القول إن هذا البعد يعكس صورة إيجابية جداً عن مستوى جودة مشاريع السكويرتي البنكية، ويعزز التقييم العام المرتفع لأداء هذه المشاريع في الشركة.

بُعد رضا العملاء من البنوك

تشير نتائج هذا البعد إلى أن رضا العملاء من البنوك عن مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة في الشركة جاء بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس صورة إيجابية عن قدرة الشركة على تقديم حلول أمنية تحظى بالقبول والثقة من قبل الجهات المستفيدة. وقد تركزت الاستجابات في هذا الجزء بين فئتي أوافق وأوافق بشدة أو بين أوافق ومحايد، من دون ظهور أي استجابات سلبية، وهو ما يدل على أن الاتجاه العام بين أفراد العينة يميل بوضوح إلى تأكيد وجود رضا مقبول أو مرتفع لدى البنوك عن جودة المشاريع وأثارها ونتائجها العملية.

ففيما يتعلق بالعبارة الحادية والثلاثين، المرتبطة بوجود رضا عام من عملاء الشركة من البنوك عن جودة مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة، فإن النتائج تشير إلى أن الغالبية ترى أن البنك المستفيد ينظر بإيجابية إلى جودة هذه المشاريع. وتُعد هذه النتيجة ذات أهمية كبيرة؛ لأن رضا العميل يمثل في النهاية أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المشروع، خاصة في المشروعات التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والثقة مثل المشاريع الأمنية البنكية. كما أن وجود نسبة محدودة في فئة الحياد قد يعني أن بعض المشاركين لا يملكون احتكاكاً مباشراً كافياً بمستوى رضا البنوك، أو أنهم يفضلون عدم الجزم بدرجة الرضا بشكل كامل، إلا أن هذا لا يغيّر من الاتجاه الغالب الذي يعكس وجود تقييم إيجابي عام.

أما العبارة الثانية والثلاثون، والمتعلقة بكون الشركة تتجاوب بسرعة وفاعلية مع ملاحظات البنوك بعد التسليم ومع طلبات التعديل والتحسين، فقد جاءت نتائجها في الاتجاه نفسه، وهو ما يدل على أن رضا العميل لا يرتبط فقط بلحظة تسليم المشروع، بل يمتد إلى مرحلة ما بعد التسليم. وهذه النتيجة تعكس أهمية البعد التفاعلي في العلاقة مع البنوك؛ فالمشروع الأمني لا يُقاس نجاحه فقط بتركيب الأنظمة، وإنما أيضاً بمدى استجابة الشركة للملاحظات اللاحقة، وقدرتها على التعديل والتحسين عند الحاجة. كما أن ارتفاع الموافقة على هذه العبارة يشير إلى أن الشركة، من وجهة نظر المشاركين، تحافظ على علاقة مهنية فعالة مع العميل بعد التسليم، وهو ما يعزز من جودة الخدمة الكلية ويزيد من فرص الرضا المستمر.

وتبرز العبارة الثالثة والثلاثون بوصفها من أقوى نتائج هذا البعد، حيث أظهرت اتفاقاً كاملاً على أن مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة تسهم في رفع مستوى شعور البنوك بالأمان وتقليل الحوادث الأمنية. وهذه النتيجة تحمل دلالة مهمة للغاية، لأنها ترتبط بالجوهر الحقيقي لهذا النوع من المشاريع. فالغرض الأساسي من مشاريع السكويرتي البنكية ليس فقط تركيب أنظمة أو تنفيذ أعمال فنية، بل تحقيق أثر أمني فعلي يتمثل في تعزيز الإحساس بالأمان والحد من الحوادث والمخاطر. ومن ثم فإن الإجماع الكامل على هذه العبارة يعني أن المشاركين يرون أن هذه المشاريع تحقق الهدف الأساسي الذي أنشئت من أجله، وهو حماية البيئة البنكية ودعم أمنها التشغيلي. وهذه النتيجة تضيف بعداً جوهرياً لفهم رضا العميل؛ لأن رضا البنوك هنا لا يستند فقط إلى جودة الشكل أو التنفيذ، بل إلى المردود الفعلي للمشروع على الأمن والسلامة.

أما العبارة الرابعة والثلاثون، المتعلقة بأن جودة تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية تؤدي إلى تعزيز ثقة البنوك في الشركة واستمرار التعاقد معها، فقد أظهرت بدورها اتجاهاً إيجابياً واضحاً، مع وجود نسبة من المشاركين في فئة أوافق بشدة. وتدل هذه النتيجة على أن جودة التنفيذ لا تنعكس فقط على تقييم المشروع الحالي، بل تمتد إلى العلاقة المستقبلية بين الشركة والبنوك. فحين يثق العميل في مستوى التنفيذ، ويلاحظ أثر المشروع في تحقيق الأهداف الأمنية،

فإنه يكون أكثر ميلاً إلى استمرار التعامل مع الجهة المنفذة. وبذلك فإن جودة المشروع تتحول من مجرد معيار فني إلى عامل استراتيجي في بناء السمعة المهنية والحفاظ على استمرارية التعاقدات.

وبوجه عام، تكشف نتائج هذا البعد عن أن رضا العملاء من البنوك يمثل جانباً إيجابياً واضحاً في أداء مشاريع السكويرتي البنكية داخل الشركة. ويتضح ذلك من خلال وجود رضا عام عن جودة المشاريع، وسرعة وفعالية الاستجابة لملاحظات البنوك، والإجماع الكامل على أثر المشاريع في تعزيز الأمان وتقليل الحوادث الأمنية، إضافة إلى الإقرار بأن جودة التنفيذ تسهم في دعم الثقة بالشركة واستمرار العلاقة التعاقدية معها.

كما تشير هذه النتائج إلى أن رضا العميل في هذا السياق لا يرتبط ببعد واحد فقط، بل يقوم على مجموعة من العناصر المتكاملة، تشمل جودة التنفيذ، والاستجابة اللاحقة، والأثر الأمني الفعلي، والثقة المتولدة عن نجاح المشروع. وهذا يعني أن الشركة، من منظور أفراد العينة، لا تقدم حلولاً أمنية تُرضي العميل من حيث الشكل فقط، بل تقدم مخرجات تؤثر فعلياً في بيئة البنك وتعزز من شعوره بالطمأنينة والثقة. ولذلك يمكن القول إن هذا البعد يعكس مستوى جيداً من النجاح في بناء رضا العملاء والحفاظ عليه، وهو ما يدعم التقييم العام المرتفع لأداء مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة.

بُعد الاستدامة والتحسين المستمر

تشير نتائج هذا البعد إلى أن الاستدامة والتحسين المستمر يمثلان جانباً واضحاً وقوياً في أداء مشاريع السكويرتي البنكية داخل الشركة، وهو ما يعكس أن الاهتمام بالمشروع لا يتوقف عند مرحلة التنفيذ أو التسليم، بل يمتد إلى ما بعد ذلك من خلال الصيانة والمتابعة والتحديث والتطوير والاستفادة من الخبرات السابقة. وقد جاءت استجابات أفراد العينة في هذا الجزء متركزة بالكامل في فئتي أوافق وأوافق بشدة، من دون ظهور أي استجابات محايدة أو سلبية، وهو ما يدل على وجود اتجاه إيجابي مرتفع جداً نحو الإقرار بأن الشركة تتبنى ممارسات فعلية تتعلق باستدامة الحلول الأمنية وتحسينها بصورة مستمرة.

ففيما يتعلق بالعبارة الخامسة والثلاثين، الخاصة بكون الشركة توفر برامج صيانة دورية للأنظمة الأمنية البنكية بعد التسليم، فإن النتائج تعكس إدراكاً واضحاً لدى أفراد العينة بأن علاقة الشركة بالمشروع لا تنتهي عند اكتمال التنفيذ. وتُعد هذه النتيجة ذات أهمية كبيرة؛ لأن جودة مشاريع السكويرتي البنكية لا تُقاس فقط بكفاءة التنفيذ الأولي، بل بقدرة الأنظمة الأمنية على الاستمرار في العمل بكفاءة مع مرور الوقت. ومن هنا فإن وجود برامج صيانة دورية يشير إلى أن الشركة تتعامل مع الحلول الأمنية بوصفها أنظمة تحتاج إلى متابعة مستمرة للحفاظ على

فعاليتها واستقرارها. كما أن ارتفاع الموافقة على هذه العبارة يعكس أن مفهوم الخدمة في الشركة يتجاوز التسليم إلى ضمان استمرارية الأداء والحد من الأعطال والمشكلات التشغيلية المحتملة بعد التشغيل.

أما العبارة السادسة والثلاثون، المرتبطة بكون الشركة تُدخل تحسينات وتحديثات تقنية على الحلول الأمنية بما يتوافق مع تطور التهديدات الأمنية ومتطلبات البنوك، فقد حظيت باتفاق كامل بين جميع أفراد العينة، وهي نتيجة تحمل دلالة قوية على أن الشركة لا تعتمد على حلول جامدة أو ثابتة، بل تتعامل مع الأنظمة الأمنية بوصفها حلولاً قابلة للتطوير والتحديث. وهذه النتيجة مهمة جداً في بيئة السكويرتي البنكي، لأن التهديدات الأمنية بطبيعتها متغيرة ومتطورة، كما أن احتياجات البنوك نفسها قد تتبدل بمرور الوقت نتيجة للتوسع أو للتحديثات التنظيمية أو للتغير في أساليب العمل. ومن ثم فإن إدخال التحسينات والتحديثات التقنية يُعد مؤشراً على وجود وعي بأن فعالية النظام الأمني لا تتحقق فقط عند لحظة تركيبه، وإنما في قدرته على مواكبة المستجدات والاستجابة للتغيرات المستقبلية.

وتكشف هذه النتيجة أيضاً عن أن الشركة تنظر إلى التحسين المستمر بوصفه عملية استراتيجية، وليس مجرد استجابة طارئة للمشكلات. فالتحديثات التقنية لا تعني فقط معالجة الأعطال أو أوجه القصور، بل تشير إلى سعي الشركة للحفاظ على جاهزية الأنظمة الأمنية وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر الجديدة. وهذا يعكس مستوى متقدماً من التفكير المهني في إدارة مشاريع السكويرتي البنكية، حيث تصبح الاستدامة مرتبطة بالقدرة على التطوير المستمر ومواكبة التغيرات الأمنية والتنظيمية.

أما العبارة السابعة والثلاثون، والمتعلقة بأن الشركة تستفيد من نتائج المشاريع السابقة في تحسين تخطيط وتنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية المستقبلية، فقد أظهرت كذلك اتفاقاً كاملاً بين جميع أفراد العينة. وهذه النتيجة تعد من المؤشرات المهمة على وجود تعلم تنظيمي داخل الشركة، بمعنى أن الخبرات المتراكمة من المشاريع السابقة لا تُهمل، بل تُستثمر في تطوير الأداء في المشاريع اللاحقة. وتكمن أهمية هذه النتيجة في أن نجاح المؤسسات في هذا النوع من المشاريع لا يعتمد فقط على الموارد أو الإجراءات، بل على قدرتها على تحويل الخبرة السابقة إلى معرفة عملية قابلة للتطبيق. وعندما تستفيد الشركة من نتائج المشاريع السابقة في تحسين التخطيط والتنفيذ، فإن ذلك يساهم في تقليل الأخطاء المتكررة، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتحسين التقدير المسبق للمخاطر والمتطلبات، وتطوير مستوى التنفيذ مستقبلاً.

كما أن هذه النتيجة ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الإدارة المؤسسية للمشروعات؛ لأن الاستفادة من الخبرات السابقة تعكس وجود آليات للمراجعة والتقييم والتوثيق والتعلم، وهي كلها عناصر تساهم في رفع مستوى النضج

المؤسسي. وبذلك لا تصبح المشاريع وحدات منفصلة عن بعضها، بل حلقات مترابطة تتراكم فيها المعرفة والخبرة لصالح تحسين الأداء العام للشركة.

وبوجه عام، تكشف نتائج هذا البعد عن أن الشركة، من منظور أفراد العينة، تتعامل مع مشاريع السكويرتي البنكية وفق رؤية تمتد إلى ما بعد التنفيذ، وتشمل استدامة التشغيل، والتحديث المستمر، والتعلم من الخبرة السابقة. ويتضح ذلك من خلال الإقرار بتوافر برامج الصيانة الدورية، والإجماع على إدخال التحسينات والتحديثات التقنية، والإجماع كذلك على الاستفادة من نتائج المشاريع السابقة في تطوير المشروعات المستقبلية. وهذا الترابط بين الصيانة والتطوير والتعلم المؤسسي يدل على أن الشركة لا تنظر إلى المشروع باعتباره مهمة تنتهي بالتسليم، بل باعتباره عملية مستمرة تتطلب دعماً وتطويراً وتحسيناً دائماً.

وعليه، يمكن القول إن نتائج هذا البعد تعكس صورة إيجابية جداً عن الاستدامة والتحسين المستمر في مشاريع السكويرتي البنكية داخل الشركة، وتؤكد أن الأداء في هذا الجانب لا يقتصر على الحفاظ على مستوى التشغيل، بل يمتد إلى تطوير الحلول الأمنية وتحسينها والاستفادة من الخبرات السابقة بما يدعم جودة الأداء في المشاريع الحالية والمستقبلية.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بشأن دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية في قسم الأنظمة الأمنية بالشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تسهم في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر، وتطوير مستوى أداء المشاريع البنكية الأمنية، ورفع كفاءة التنفيذ والالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بما ينسجم مع طبيعة هذا النوع من المشاريع وحساسيته التنظيمية والفنية. وقد استندت هذه التوصيات إلى ما أظهرته النتائج من وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر، إلى جانب الحاجة إلى مزيد من التنظيم والتفعيل في بعض الجوانب التطبيقية، خاصة ما يتعلق ببناء القدرات، وتوحيد الإجراءات، وربط إدارة المخاطر بمؤشرات الأداء الفعلية للمشروع.

أولاً، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الطابع المؤسسي لإدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية، بحيث لا تبقى إدارة المخاطر ممارسة مرتبطة باجتهادات الأفراد أو بخبرات بعض العاملين، بل تتحول إلى إطار عمل منظم تحكمه سياسات مكتوبة وإجراءات تشغيلية واضحة ومحدثة بصورة دورية. ويشمل ذلك إعداد دليل داخلي خاص بإدارة مخاطر مشاريع السكويرتي البنكية، يوضح مراحل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها، مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات وآليات التصعيد واتخاذ القرار عند ظهور المخاطر الحرجة. وتبرز أهمية هذه التوصية من طبيعة المشاريع الأمنية البنكية التي تتطلب مستوى عالياً من الانضباط والامتثال والجاهزية المسبقة.

ثانياً، توصي الدراسة بإنشاء سجل مخاطر متخصص لكل مشروع من مشاريع السكويرتي البنكية، على أن يكون سجلاً عملياً ومحدثاً بصورة مستمرة، وليس مجرد وثيقة شكلية. ويجب أن يتضمن هذا السجل وصف الخطر، واحتمالية حدوثه، وحجم أثره، ومستوى الأولوية، والإجراء المقترح للتعامل معه، والجهة المسؤولة عن المتابعة، ومؤشرات الإنذار المبكر الخاصة به. كما يفضل أن يُربط هذا السجل باجتماعات المشروع الدورية، بحيث تتم مراجعته وتحديثه في ضوء المستجدات الميدانية والتنظيمية والفنية. ومن شأن هذه الخطوة أن تزيد من قدرة فرق العمل على الانتقال من رد الفعل إلى الاستباق، وأن تقلل من احتمالات التعثر أو إعادة العمل أو التأخر في التنفيذ.

ثالثاً، تؤكد الدراسة أهمية رفع مستوى التدريب الرسمي والمتخصص في إدارة المخاطر للعاملين في مشاريع السكويرتي البنكية، وعدم الاكتفاء بالتعلم بالممارسة أو بالخبرة المتراكمة فقط. فطبيعة هذه المشاريع تتداخل فيها الجوانب الأمنية والهندسية والتنظيمية والتشغيلية، الأمر الذي يقتضي تدريباً منظماً يزود العاملين بالمعارف والأدوات اللازمة لتحديد المخاطر وتحليلها واتخاذ قرارات فعالة بشأنها. لذلك توصي الدراسة بتصميم برامج تدريبية دورية متخصصة، تشمل إدارة مخاطر المشاريع، ومخاطر الامتثال التنظيمي، ومخاطر التوريد والتركيب والتشغيل، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني واستمرارية الأعمال والتعامل مع متطلبات الجهات الرقابية. كما يفضل أن تكون هذه البرامج متنوعة بين التدريب النظري والتطبيق العملي ودراسة الحالات الواقعية.

رابعاً، توصي الدراسة بضرورة الربط بين إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع، بحيث لا ينظر إلى إدارة المخاطر على أنها نشاط مستقل عن الأداء، بل كأداة مباشرة لتحسينه. ومن المهم أن تتبنى الشركة مؤشرات قابلة للقياس تربط بين مستوى نضج إدارة المخاطر وبين نتائج المشروع، مثل: معدل الالتزام بالجدول الزمني، حجم الانحراف في التكلفة، عدد حالات إعادة العمل، عدد الأعطال أو الملاحظات بعد التسليم، مستوى رضا البنوك، وسرعة الاستجابة للطلبات التصحيحية. إن هذا الربط من شأنه أن يجعل إدارة المخاطر أكثر قرباً من الواقع التنفيذي، وأن يعزز من قناعة الإدارة والعاملين بأثرها العملي في نجاح المشروع، لا باعتبارها مجرد متطلب إداري أو تنظيمي.

خامساً، توصي الدراسة بتعزيز التنسيق المبكر والمستمر مع البنوك والجهات المستفيدة خلال مختلف مراحل المشروع، ولا سيما فيما يتصل بالمخاطر الرئيسة ومتطلبات المعالجة والتغييرات المحتملة في المواصفات أو الأولويات. فالتواصل المبكر مع العميل البنكي يساهم في تقليل فجوات الفهم، ويزيد من وضوح التوقعات، ويساعد على معالجة المخاطر المشتركة قبل تفاقمها. لذلك يُنصح بتضمين اجتماعات إدارة المخاطر مع العميل ضمن الخطة التنفيذية للمشروع، مع توثيق ما يتم الاتفاق عليه من إجراءات وبدائل وخطط استجابة، خاصة في المشاريع ذات الحساسية العالية أو المواقع الحرجة مثل غرف البيانات والفروع الرئيسة وأجهزة الصراف الآلي.

سادساً، توصي الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والجوانب الفنية والهندسية للمشروع، لأن نجاح مشاريع السيورتي البنكية لا يتوقف على الجوانب الإدارية وحدها، بل يعتمد بدرجة كبيرة على جودة التصميم والتركيب والاختبار والتشغيل. وعليه، ينبغي أن يشارك المهندسون والفنيون ومديرو المشاريع ومسؤولو المخاطر في عمليات التقييم منذ المراحل الأولى، وأن يتم تبادل المعرفة بينهم بصورة مستمرة. كما يُستحسن اعتماد نماذج موحدة لفحص المخاطر الفنية والتنفيذية في المشروع، مثل مخاطر عدم توافق المعدات، أو تأخر التوريد، أو ضعف التكامل بين الأنظمة، أو الأعطال التشغيلية بعد التسليم. ومن شأن هذا التكامل أن يساعد على اكتشاف المخاطر الحقيقية في وقت مبكر، وأن يحسن جودة الحلول الأمنية المقدمة للبنوك.

سابعاً، توصي الدراسة بتفعيل منهجية التوثيق واستخلاص الدروس المستفادة بعد الانتهاء من كل مشروع، بحيث يتم تسجيل الحوادث والمشكلات والانحرافات والدروس المكتسبة في قاعدة معرفة داخلية يمكن الرجوع إليها عند تخطيط وتنفيذ المشاريع اللاحقة. وهذه الخطوة ضرورية لأن مشاريع السيورتي البنكية تتضمن أنماطاً متكررة من المخاطر، لكن الاستفادة المؤسسية منها لا تتحقق إلا إذا جرى توثيقها وتحليلها وتحويلها إلى تحسينات عملية في السياسات والخطط والإجراءات. لذلك توصي الدراسة بعقد مراجعة ختامية لكل مشروع تتضمن تحليلاً لما نجح وما لم ينجح، وربط نتائجها بخطط التطوير والتدريب وتحسين السجلات والإجراءات.

ثامناً، توصي الدراسة بأن تعمل الشركة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبلاغ المبكر عن المخاطر والمشكلات، تقوم على الشفافية والتعاون وتحمل المسؤولية، بعيداً عن ثقافة اللوم أو تأخير الإفصاح عن المشكلات. فكلما شعر العاملون بأن الإبلاغ عن الخطر سلوك مهني إيجابي ومطلوب، زادت قدرة المؤسسة على التدخل في الوقت المناسب وتقليل الأضرار المحتملة. ويمكن دعم هذه الثقافة من خلال الاجتماعات الدورية، وبرامج التوعية، وتشجيع المبادرات الوقائية، وإبراز الأمثلة الإيجابية في التعامل المبكر مع المخاطر.

تاسعاً، توصي الدراسة بضرورة مراجعة وتحديث سياسات إدارة المخاطر في الشركة بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية والفنية المتجددة في القطاع المصرفي السعودي، وبخاصة تلك المتعلقة بالأنظمة الأمنية، وحماية البيانات، والتكامل بين الأمن المادي والأمن السيبراني، واستمرارية الأعمال. فبيئة العمل البنكي تتسم بالتغير السريع، وأي جمود في السياسات أو الأدوات قد يضعف من قدرة الشركة على مواكبة احتياجات البنوك وتوقعات الجهات الرقابية. وعليه، فإن التحديث المستمر للإجراءات والمعايير يمثل شرطاً أساسياً للحفاظ على جودة الأداء وتقليل فرص التعثر أو المخالفة.

وعموماً، تؤكد الدراسة أن تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية لا يتحقق من خلال الإمكانيات الفنية فقط، بل يتطلب إدارة مخاطر ناضجة ومستمرة ومتكاملة مع جميع مراحل المشروع. ومن ثم فإن تبني هذه التوصيات من شأنه أن يساهم في رفع كفاءة المشاريع، وتحسين جودة مخرجاتها، وتعزيز ثقة البنوك في الشركة، ودعم قدرتها التنافسية في مجال الأنظمة الأمنية البنكية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البنك المركزي السعودي. (د.ت.). إطار عمل إدارة المخاطر للخدمات المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية.
- البنك المركزي السعودي. (د.ت.). المواصفات الفنية لنظام المراقبة التلفزيونية للقطاع المالي.
- بنك البلاد. (2020). التقرير السنوي لعام 2020.
- جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وحدة إدارة المخاطر. (2020). دليل إدارة المخاطر.
- خنفر، الصديق محمد، وإكرام، حمزة محمد محمود. (2022). أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات: دراسة على المصارف التجارية الليبية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(4)، 502-522.
- زهر، إكرامي جمال السيد، أحمد، أشرف خليفة، وعبد النعيم، عمرو عبد الحميد حامد. (2024). أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية: دراسة حالة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 52(748-711)، (1)
- سليمان، بسمة سليمان عطية، وعلي، مصطفى جمعة محمد، ومفتاح، نجات إبراهيم. (2024). دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر التكنولوجية المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية الليبية *القرطاس*، 1(25).
- الشهري، فايز أحمد، والملحم، عبداللطيف عبدالرحمن. (2024). أثر تركيبة لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك: دراسة على البنوك المدرجة في السوق السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، 44(204-185)، (1)
- عبدالواحد، أحمد فريد عبدالصادق. (2024). دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(1053-1029)، (1)
- عواودة، ماريه وصفي موسى. (2025). إدارة المخاطر المصرفية في ظل التحول الرقمي. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 568-550، (116)،
- العنزي، عزيزة خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 7(71).
- فرج، محمد أبو خزام، ومعتيق، سمية سالم. (2024). تقييم إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية بالمصارف الليبية في ضوء مقررات بازل: دراسة ميدانية على عينة من أفرع المصارف الليبية العاملة بمدينة سرت. *مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية*، 14(230-208)، (1)
- الفرجاني، إبراهيم مسعود، والتاورغي، مسعود محمد. (2021). واقع إدارة المخاطر في المصارف التجارية وفق اتفاقية بازل 3. *مجلة البحوث المالية والاقتصادية*، 6(131-116)، (8)
- المري، حمد سالم. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: نكاه الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- المنظمة الدولية للتقييس. (2022). إدارة المخاطر - الإرشادات (الترجمة العربية للمواصفة ISO 31000:2018).
- النعيمي، فاتن أمين موسى. (2025). أثر التحول الرقمي على مخاطر الانتماء في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان. *مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 1(50-36)، (2)
- وزارة المالية. (2021). الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر.

Azura, Y. T. Y., Azad, M. A., & Ahmed, Y. (2025). An integrated cyber security risk management framework for online banking systems. *Journal of Banking and Financial Technology*, 9, 85–104.

Bruno, E., Pistolesi, F., & Teti, E. (2025). Cybersecurity policy, ESG and operational risk: A virtuous relationship to improve banks' performance. *International Review of Economics & Finance*, 99, 104053.

Elsayed, D. H., Ismail, T. H., & Ahmed, E. A. (2024). The impact of cybersecurity disclosure on banks' performance: The moderating role of corporate governance in the MENA region. *Future Business Journal*, 10, 115.

Pollmeier, S., Bongiovanni, I., & Slapničar, S. (2023). Designing a financial quantification model for cyber risk: A case study in a bank. *Safety Science*, 159, 106022.

Sulong, Z., Fuszder, M. H. R., Abdullah, M., & Abakah, E. J. A. (2025). Cybersecurity risk and bank risk-taking. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 47, 101080.

Yu, Z., & Liu, J. (2025). The digital revolution in banking: Unpacking risk management in the age of transformation. *International Review of Economics & Finance*, 103, 104444.

الملاحق

عنوان الاستبيان:

دور إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع السكويرتي البنكية: دراسة ميدانية على قسم الأنظمة الأمنية في الشركة الأساسية للإلكترونيات المحدودة

تعليمات الإجابة:

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة بدقة، ثم وضع علامة أمام الخيار المناسب.
وسيتم التعامل مع جميع الإجابات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أولاً: البيانات العامة

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ أقل من 30 سنة

○ 30-39 سنة

○ 40-49 سنة

○ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ دبلوم عالي أو ماجستير

○ دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

○ مدير مشروع

○ مهندس أنظمة أمنية

○ فني تنفيذ أو تركيب

○ متخصص أو منسق إدارة مخاطر

○ أخرى:

5. عدد سنوات الخبرة في مجال الأنظمة الأمنية:

○ أقل من 3 سنوات

- 3-5 سنوات
- 6-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

6. عدد مشاريع السكويرتي البنكية التي شاركت فيها خلال آخر 5 سنوات:

- 1-3 مشاريع
- 4-7 مشاريع
- 8-10 مشاريع
- أكثر من 10 مشاريع

7. طبيعة المشاركة في مشاريع السكويرتي البنكية:

- تخطيط وتصميم الحلول الأمنية
- إدارة وتنفيذ المشروع
- إدارة المخاطر أو المتابعة
- صيانة وتشغيل الأنظمة
- أخرى:

8. هل حصلت على تدريب رسمي في إدارة المخاطر؟

- نعم
- لا

ثانياً: محور إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية

(1) تحديد المخاطر

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تحرص الشركة على تحديد المخاطر المحتملة في مشاريع السكويرتي البنكية قبل البدء في التنفيذ.					
2	يتم إشراك فريق المشروع بالكامل في تحديد المخاطر المتعلقة بالمشروع.					
3	توجد لدى الشركة قائمة محدثة بالمخاطر الشائعة في مشاريع السكويرتي البنكية.					

					4	يتم أخذ متطلبات وتعليمات البنك المركزي السعودي والجهات الرقابية في الاعتبار عند تحديد المخاطر في المشاريع البنكية.
--	--	--	--	--	---	--

(2) تحليل وتقييم المخاطر

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
5	تقوم الشركة بتقييم احتمال حدوث كل خطر وتأثيره على مشروع السكويرتي البنكي.						
6	يتم تصنيف المخاطر حسب درجة خطورتها وأولويتها.						
7	تستخدم الشركة أساليب منهجية أو نماذج محددة لتحليل المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية.						
8	يتم توثيق نتائج تحليل وتقييم المخاطر في سجلات رسمية للمشروع.						

الاستجابة للمخاطر

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
9	يتم إعداد خطط استجابة واضحة للمخاطر ذات الأولوية العالية في مشاريع السكويرتي البنكية.						
10	تُخصص موارد كافية من وقت وميزانية وكوادر لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر.						
11	يتم مناقشة المخاطر الرئيسة وخطط الاستجابة لها مع إدارة البنك أو العميل عند الحاجة.						
12	تراعي الشركة عند اختيار استراتيجيات الاستجابة للمخاطر تأثير ذلك على جودة الحلول الأمنية المقدمة للبنك.						

مراقبة ومتابعة المخاطر

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
13	يتم تحديث سجل المخاطر في مشروع السكويرتي البنكي بشكل دوري أثناء التنفيذ.					
14	تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة وضع المخاطر والتحديات في مشاريع السكويرتي البنكية.					
15	يتم تقييم مدى فعالية إجراءات الاستجابة للمخاطر بعد تنفيذها ومعالجة آثارها.					
16	يتم توثيق الحوادث والمشكلات التي تقع أثناء تنفيذ المشروع والاستفادة منها في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية.					

الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
17	تدعم الإدارة العليا في الشركة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية.					
18	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة توضح كيفية إدارة المخاطر في مشاريع السكويرتي البنكية.					
19	يحصل العاملون في قسم الأنظمة الأمنية على تدريب كافٍ حول إدارة المخاطر.					
20	تسود في القسم ثقافة تشجع على التبليغ عن المشكلات والمخاطر مبكرًا دون خوف من اللوم أو العقاب.					

ثالثاً: محور أداء مشاريع السكويرتي البنكية

(1) الالتزام بالوقت

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
21	يتم تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة غالباً ضمن الجدول الزمني المخطط.						
22	التأخيرات التي تحدث في تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية تكون في حدود مقبولة ويمكن التنبؤ بها.						
23	يتم التعامل مع الأسباب المؤدية لتأخر تسليم مشاريع السكويرتي البنكية بصورة جدية ومنهجية.						

(2) الالتزام بالتكلفة

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
24	غالباً ما يتم الانتهاء من مشاريع السكويرتي البنكية دون تجاوز كبير في الميزانية المعتمدة.						
25	يتم احتساب تكاليف المخاطر مثل التأخير أو إعادة العمل عند إعداد ميزانية المشروع.						
26	لدى الشركة قدرة جيدة على ضبط المصاريف الفعلية لمشاريع السكويرتي البنكية مقارنة بالموازنة المخططة.						

(3) جودة مخرجات المشروع والحلول الأمنية

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
27	تلي الحلول الأمنية المنفذة في مشاريع السكويرتي البنكية المتطلبات الفنية والتشغيلية المتفق عليها مع البنوك.						
28	يتم تركيب مكونات الأنظمة الأمنية وفق المواصفات القياسية وتعليمات البنك المركزي السعودي.						
29	تتمتع الأنظمة الأمنية المنفذة بدرجة عالية من الاعتمادية والاستقرار بعد التشغيل.						

30	يتم اختبار الأنظمة الأمنية قبل التسليم للتأكد من تغطية جميع النقاط والمواقع الحرجة في الفروع البنكية وأجهزة الصراف الآلي وغرف البيانات.				
----	---	--	--	--	--

(4) رضا العملاء عن مشاريع السكويرتي البنكية

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
31	يظهر عملاء الشركة من البنوك رضا عامًا عن جودة مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة.					
32	تتجاوب الشركة بسرعة وفاعلية مع ملاحظات البنوك بعد التسليم ومع طلبات التعديل والتحسين.					
33	تسهم مشاريع السكويرتي البنكية المنفذة في رفع مستوى شعور البنوك بالأمان وتقليل الحوادث الأمنية.					
34	تؤدي جودة تنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية إلى تعزيز ثقة البنوك في الشركة واستمرار التعاقد معها.					

(5) الاستدامة والتحسين المستمر

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
35	يتم توفير برامج صيانة دورية للأنظمة الأمنية البنكية بعد التسليم.					
36	يتم إدخال تحسينات وتحديثات تقنية على الحلول الأمنية بما يتوافق مع تطور التهديدات الأمنية ومتطلبات البنوك.					
37	تستفيد الشركة من نتائج المشاريع السابقة في تحسين تخطيط وتنفيذ مشاريع السكويرتي البنكية المستقبلية.					

رابعاً: المقترحات والملاحظات العامة

يرجى التكرم بكتابة أي مقترحات أو ملاحظات ترون أنها قد تسهم في تحسين إدارة المخاطر ورفع أداء مشاريع السكويرتي البنكية في الشركة:

شكراً جزيلاً لكم على تعاونكم الكريم وتخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن فقرات هذا الاستبيان.

This study aimed to identify the role of risk management in improving the performance of banking security projects in the Security Systems Department of Al-Sharqiya Electronics Co. Ltd., in light of the rapid expansion of digital banking services, the increasing level of security and regulatory sensitivity, and the growing need for security projects capable of protecting banking assets, systems, and information with high efficiency. The study was based on a research problem represented by the limited number of studies that have directly addressed risk management in banking security projects, despite the fact that this type of project is closely associated with precise requirements related to time, cost, quality, and customer satisfaction, and is implemented within a highly complex and sensitive banking environment.

The study adopted the descriptive-analytical approach in its field-based form, with the use of a correlational dimension to measure the relationship between the independent variable, represented by risk management, and the dependent variable, represented by the performance of banking security projects. The study population consisted of employees involved in banking security projects in the company's Security Systems Department, including project managers, engineers, technicians, and coordinators. Data were collected using a questionnaire designed to measure the dimensions of risk management, including risk identification, risk analysis and evaluation, risk response planning, and risk monitoring and review, in addition to measuring performance dimensions, namely schedule adherence, cost adherence, quality of outputs, and customer satisfaction. The study sample consisted of 120 participants.

The results presented in the study showed positive indicators regarding the level of attention given to risk management practices within the department, as well as the presence of organizational support and a culture that encourages early reporting of problems and risks, in addition to the availability of risk management-related training for employees. The findings also revealed that banking security projects were generally implemented within the planned schedule, reflecting a good level of performance in one of its main dimensions. These findings indicate that risk management is an important factor in supporting the efficiency of banking security projects, reducing project delays and disruptions, and improving the ability to deal with the technical and organizational challenges associated with implementing such projects.

The study concluded that it is important to strengthen the institutionalization of risk management in banking security projects by developing written policies and procedures, linking risk management practices to performance indicators, and improving coordination between project teams and management. This would contribute to enhancing implementation efficiency, improving the quality of outputs, and strengthening the confidence of beneficiary banks in the security solutions provided. The study also confirms the scientific and practical importance of this topic, as it contributes to filling an existing research gap and offers an

applied perspective that can benefit companies implementing security projects in the banking sector.

Keywords: Risk management, project performance, banking security projects, security systems, banking sector, schedule adherence, quality of outputs, customer satisfaction.

Midocean University



College of Management

Department of Business Administration

Title in English

The Role of Risk Management in Improving the Performance of Banking Security Projects:

A Field Study on the Security Systems Department at the Basic Electronics Company Ltd.

Prepared by:

Khaled Abdullah Khaled Al-Enazi

Student ID: 252001172

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid Al-Faisal

Dr. Fawaz Jarad

Year:2026