

أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب  
عبدالله القرناس

الرقم الجامعي  
232000831

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|          |                                        |    |
|----------|----------------------------------------|----|
| 1.       | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... | 3  |
| 1.1.     | المقدمة.....                           | 4  |
| 1.2.     | مشكلة الدراسة.....                     | 5  |
| 1.2.1.   | فجوات على المستوى النظري:.....         | 6  |
| 1.2.2.   | فجوات على المستوى التطبيقي:.....       | 7  |
| 1.3.     | أهمية الدراسة.....                     | 8  |
| 1.3.1.   | على المستوى النظري:.....               | 8  |
| 1.3.2.   | على المستوى التطبيقي:.....             | 8  |
| المراجع: | .....                                  | 10 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية بفعل تسارع العولمة، والتطورات التقنية المتلاحقة، وتزايد حدة المنافسة، إلى جانب تصاعد المخاطر ذات الطبيعة المركبة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو تقنية أو تنظيمية أو جيوسياسية. وقد برزت أهمية إدارة المخاطر بوصفها منهجًا استراتيجيًا يهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم آثارها، ثم تصميم الاستجابات الملائمة للحد من انعكاساتها السلبية وتعظيم الفرص الكامنة فيها. ولم تعد إدارة المخاطر تقتصر على كونها وظيفة داعمة أو إجراءً احترازيًا، بل أصبحت عنصرًا جوهريًا في الحوكمة المؤسسية وصنع القرار الاستراتيجي، وركيزة أساسية لضمان استدامة المنظمات وقدرتها على الصمود أمام الأزمات (Abralava، 2023).

يبرز مفهوم استمرارية الأعمال بوصفه إطارًا متكاملًا يهدف إلى ضمان قدرة المنشآت على مواصلة عملياتها الحيوية في حال وقوع اضطرابات أو أزمات غير متوقعة، وتقليل فترات التوقف والخسائر المترتبة عليها. وترتبط استمرارية الأعمال ارتباطًا وثيقًا بإدارة المخاطر؛ إذ إن فعالية خطط الاستمرارية تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة عمليات تحديد المخاطر وتحليلها ووضع السيناريوهات البديلة للتعامل معها. ومن ثم، فإن التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال يمثل توجهًا حديثًا في الفكر الإداري يسعى إلى تحقيق المرونة المؤسسية وتعزيز الجاهزية التنظيمية (Shi، 2025).

وعلى الصعيد الدولي، برزت أطر ومعايير تنظيمية تسهم في تأطير ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، من أبرزها معيار المنظمة الدولية للمعايير (ISO)، ولا سيما المواصفة ISO 31000 الخاصة بإدارة المخاطر، والمواصفة ISO 22301 المتعلقة بنظم إدارة استمرارية الأعمال. وقد أسهمت هذه المعايير في توحيد المفاهيم والممارسات، وتعزيز ثقافة المخاطر داخل المؤسسات، بما يدعم قدرتها على التنبؤ بالأحداث الطارئة والتعامل معها بكفاءة وفاعلية (Boudi، 2024).

أما في المملكة العربية السعودية، فقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بتطوير أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر، في ظل التحولات الاقتصادية الطموحة التي تقودها رؤية السعودية 2030، والتي تستهدف تنويع الاقتصاد وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص. وقد أفرز هذا التوجه حاجة ملحة إلى تبني ممارسات متقدمة في إدارة المخاطر، تواكب التوسع في الاستثمارات والمشروعات الكبرى، وترفع من مستوى الجاهزية لمواجهة التحديات المحتملة، سواء كانت مرتبطة بالتقلبات الاقتصادية العالمية، أو التحولات التقنية، أو المخاطر التشغيلية والأمن السيبراني (Kanaan، 2025).

وتتجلى أهمية دراسة أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالحيوية والتوسع، حيث تتزايد الاستثمارات في قطاعات حيوية مثل الطاقة، والصناعة، والخدمات المالية، والتقنية، والسياحة. كما أن التجارب العالمية الحديثة، بما في ذلك الأزمات الصحية والاقتصادية، أبرزت الحاجة إلى وجود أنظمة مرنة وقادرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ومن هنا، فإن البحث في العلاقة بين مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر ومدى فاعلية خطط استمرارية الأعمال يعد مسألة علمية وعملية ذات أبعاد استراتيجية (Hamed, 2016).

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وقياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على قدرة المؤسسات في المملكة العربية السعودية على الحفاظ على عملياتها الأساسية في مواجهة الأزمات. كما تهدف إلى الكشف عن مدى تبني المؤسسات السعودية للأطر والمعايير الدولية في هذا المجال، واستكشاف التحديات التي تعوق التطبيق الفعال، وتقديم توصيات تسهم في تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بما يدعم الاستدامة المؤسسية. تندرج هذه الدراسة ضمن الجهود البحثية الرامية إلى إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، وتقديم إطار تحليلي يمكن أن تستفيد منه القيادات الإدارية وصناع القرار في المملكة، بما يعزز من قدرتهم على بناء مؤسسات أكثر مرونة واستدامة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من التباين الملحوظ بين الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر على المستوى النظري والتنظيمي، وبين درجة التكامل الفعلي لهذه الإدارة مع نظم استمرارية الأعمال داخل المؤسسات. فعلى الرغم من انتشار المفاهيم الحديثة لإدارة المخاطر المؤسسية، وتتامي الاعتماد على الأطر والمعايير الدولية الصادرة عن المنظمة الدولية للمعايير، ولا سيما ISO 31000 لإدارة المخاطر و ISO 22301 لاستمرارية الأعمال، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تتعامل مع هذين المجالين بوصفهما وظيفتين منفصلتين، دون تحقيق التكامل الاستراتيجي بينهما. ويؤدي هذا الفصل في التطبيق إلى ضعف قدرة المؤسسة على الاستجابة الشاملة للأزمات، وغياب الرؤية المتكاملة التي تربط بين تحديد المخاطر المحتملة وخطط التعافي والاستجابة للطوارئ.

وفي السياق السعودي، تتعاضد هذه الإشكالية في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية المتسارعة التي تشهدها المملكة ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030، والتي تتطلب رفع مستوى الجاهزية المؤسسية، وتعزيز الحوكمة، وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والاستدامة. ورغم الجهود المبذولة في تطوير الأطر التنظيمية وتعزيز ثقافة المخاطر، إلا أن درجة نضج تطبيق إدارة المخاطر ومدى انعكاسها الفعلي على استمرارية الأعمال لا تزال بحاجة إلى تحليل علمي معمق (Monazzam، 2024). ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية؟ وما طبيعة هذه العلاقة من حيث القوة والاتجاه والأبعاد المؤثرة فيها؟

وتسعى الدراسة إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال الكشف عن الفجوات القائمة بين الجانب النظري والواقع التطبيقي، وتحليل العوامل التنظيمية والإدارية التي قد تعزز أو تعيق التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بما يسهم في تقديم فهم أكثر شمولاً ودقة لطبيعة العلاقة بين المتغيرين في البيئة السعودية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تكشف مراجعة الأدبيات عن وجود عدد من الفجوات التي تستدعي مزيداً من البحث والتحليل. فمن ناحية أولى، تركز كثير من الدراسات على إدارة المخاطر بوصفها إطاراً عاماً للحوكمة والرقابة، دون التعمق الكافي في تحليل أثرها المباشر على استمرارية الأعمال كمتغير تابع مستقل بذاته. كما أن بعض الدراسات تتناول استمرارية الأعمال من منظور تشغيلي بحت، مع إغفال البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر ودورها في بناء المرونة التنظيمية طويلة الأجل.

ومن ناحية ثانية، يغلب على الأدبيات الطابع المفاهيمي أو الدراسات التطبيقية في بيئات اقتصادية غربية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السياقات العربية بوجه عام، والسياق السعودي بوجه خاص، الذي يتميز بخصوصيات تنظيمية وثقافية وتشريعية مختلفة. كما أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تتبنى نماذج تحليلية متكاملة تربط بين أبعاد إدارة المخاطر (مثل تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، ومعالجتها) وأبعاد استمرارية الأعمال (مثل التخطيط للطوارئ، التعافي من الكوارث، واستعادة العمليات الحرجة).

لا يزال الجدل قائمًا حول طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: هل هي علاقة سببية مباشرة، أم علاقة تكاملية متبادلة، أم أن هناك متغيرات وسيطة (كالقيادة التنظيمية، وثقافة المخاطر، ومستوى الحوكمة) تؤثر في هذه العلاقة؟ وتبرز هنا الحاجة إلى دراسات كمية ونوعية معمقة تسهم في بناء نموذج تفسيري أكثر دقة، يوضح طبيعة الروابط بين المتغيرات ويختبرها في بيئة عملية محددة (Wu، 2023).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى الفجوات في التباين بين ما تنص عليه السياسات والإجراءات الرسمية، وبين مستوى التطبيق الفعلي داخل المؤسسات. فبالرغم من تبني العديد من الجهات لأطر إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، إلا أن التطبيق قد يقتصر في بعض الأحيان على الامتثال الشكلي للمتطلبات النظامية، دون ترسيخ ثقافة مؤسسية حقيقية قائمة على الاستباقية والجاهزية. كما أن ضعف التكامل بين الإدارات المختلفة، وقصور أنظمة المعلومات، وقلة التدريب المتخصص، قد تحد من فاعلية هذه الأنظمة في تحقيق أهدافها.

وفي البيئة السعودية، قد تواجه المؤسسات تحديات إضافية تتمثل في تفاوت مستويات النضج المؤسسي بين القطاعات، واختلاف طبيعة المخاطر باختلاف الأنشطة الاقتصادية، إضافة إلى تسارع التغيرات التقنية والتحول الرقمي، وما يرافقها من مخاطر سيبرانية وتشغيلية متزايدة. كما أن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تفتقر إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطوير أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مما ينعكس على قدرتها على الصمود أمام الأزمات.

إن الفجوة التطبيقية لا تكمن فقط في مدى وجود سياسات مكتوبة، بل في مستوى تكاملها مع التخطيط الاستراتيجي، وفي درجة وعي القيادات والعاملين بأهميتها، وفي قدرتها على التحول من إجراءات نظرية إلى ممارسات يومية فعالة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية ميدانية تقيس واقع إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية، وتحلل أثرها الفعلي على استمرارية الأعمال، بما يتيح تقديم توصيات عملية تسهم في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق وتعزيز الاستدامة المؤسسية (Zollo، 2021).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من مساهمتها في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بوصفهما مجالين مترابطين في الفكر الإداري المعاصر، إلا أن الربط المنهجي بينهما لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل والتحليل، خاصة في البيئة العربية. فالدراسة تسعى إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يوضح طبيعة التأثير المتبادل بين ممارسات إدارة المخاطر—بأبعادها المختلفة كالتحديد والتحليل والتقييم والمعالجة—وبين عناصر استمرارية الأعمال المتمثلة في التخطيط للطوارئ، وإدارة الأزمات، واستعادة العمليات الحيوية. كما تسهم في اختبار مدى ملاءمة النماذج والنظريات الإدارية السائدة في تفسير هذه العلاقة ضمن سياق اقتصادي وتنظيمي مختلف عن البيئات التي طُورت فيها غالبية تلك النماذج. ومن خلال ذلك، تقدم الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العلمية، إذ تسد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تتناول هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية، وتوفر أساسًا معرفيًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تتناول متغيرات بسيطة أو قطاعات اقتصادية محددة. وبذلك، فإن الدراسة لا تقتصر على العرض الوصفي للعلاقة بين المتغيرين، بل تسعى إلى تطوير فهم تفسيري وتحليلي يعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر المؤسسية (Zhu, 2026).

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات التنفيذية في المؤسسات السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص، لاسيما في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية المتسارعة المرتبطة بمستهدفات رؤية السعودية 2030. إذ تساعد الدراسة في توضيح الدور المحوري لإدارة المخاطر كأداة استباقية تسهم في تعزيز الجاهزية المؤسسية، وتقليل الخسائر المحتملة، وضمان استمرارية تقديم الخدمات والمنتجات بكفاءة حتى في ظل الظروف الطارئة. كما يمكن أن تسهم نتائجها في دعم تطوير السياسات والإجراءات الداخلية، وتحسين مستوى التكامل بين إدارات المخاطر ووحدات استمرارية الأعمال، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر على مختلف المستويات التنظيمية. إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة مؤشرات عملية لقياس مستوى نضج أنظمة إدارة المخاطر ومدى انعكاسها على

استمرارية الأعمال، مما يمكن المؤسسات من تقييم أدائها وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تحسين مستدامة تعزز من قدرتها على الصمود والتكيف في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر (Sánchez, 2025).

## المراجع:

- Abdullah Abdullatif Boudi .(2024) .Business Continuity and Sustainability in Government Organisations من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7503>
- Anas Kanaan .(2025) .Towards technology-driven business continuity management in the saudi healthcare sector through security and operational risk management . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825009505>
- Anzor Abbralava .(2023) .CONTEMPORARY BUSINESS CHALLENGES IN THE GLOBALIZED WORLD (vOLUME 4) من الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/370561624\\_CONTEMPORARY\\_BUSINESS\\_CHALLENGES\\_IN\\_THE\\_GLOBALIZED\\_WORLD\\_vOLUME\\_4](https://www.researchgate.net/publication/370561624_CONTEMPORARY_BUSINESS_CHALLENGES_IN_THE_GLOBALIZED_WORLD_vOLUME_4)
- Aynaz Monazzam .(2024) .The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: a case study of the Swedish mining industry من الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/379225133\\_The\\_role\\_of\\_enterprise\\_risk\\_management\\_in\\_enabling\\_organisational\\_resilience\\_a\\_case\\_study\\_of\\_the\\_Swedish\\_mining\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/379225133_The_role_of_enterprise_risk_management_in_enabling_organisational_resilience_a_case_study_of_the_Swedish_mining_industry)
- Esther Sánchez .(2025) .Artificial Intelligence Adoption in SMEs: Survey Based on TOE–DOI Framework, Primary Methodology and Challenges من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/12/6465>
- Qun Wu .(2023) .The effect of cross-organizational governance on supply chain resilience: A mediating and moderating model من الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409223000018>
- Thamer Al Hamed .(2016) .Business Continuity Management & Disaster Recovery Capabilities in Saudi Arabia ICT Businesses من الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/312159452\\_Business\\_Continuity\\_Management\\_Disaster\\_Recovery\\_Capabilities\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_ICT\\_Businesses](https://www.researchgate.net/publication/312159452_Business_Continuity_Management_Disaster_Recovery_Capabilities_in_Saudi_Arabia_ICT_Businesses)
- Tobin Robinso Zollo .(2021) .Technical assistance in the field of risk communication . تم الاسترداد من <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8083185/>
- Xiaoxin Zhu .(2026) .Exploring cascading failures in supply chain risk management: A systematic review, 2013-2024 من الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666449625000684>

Xinwei Shi .(2025) .An ‘EDGES’ framework for navigating MNE strategy in a fragmented world: A systematic literature review on anti-globalization and deglobalization تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773067025000160>