

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

أثر المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية على

شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض

إعداد الطالب /

سلطان محمد المزروع

الرقم الجامعي /

252001305

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى كل من أسهم في ترسيخ قيمة العلم بوصفه أساس التقدم والرفق،

وإلى من آمنوا بأن البحث العلمي مسؤولية فكرية وأخلاقية قبل أن

يكون متطلباً أكاديمياً،

أهدي هذا العمل المتواضع الذي جاء ثمرةً لجهدٍ متواصل،

ومحاولاتٍ متعددة،

راجياً أن يكون إضافة علمية نافعة،

وأن يسهم في إثراء المعرفة وفتح آفاق جديدة للبحث والدراسة في هذا

المجال.

شكر ونفك

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الأنظمة والتقنية، مخاطر العمليات الداخلية، المخاطر الخارجية) على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (152) مستجيباً من العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية بشركات الخدمات اللوجستية بالرياض، وعُولجت البيانات باستخدام برنامج (SPSS v.26) وقد أظهرت النتائج أنّ مستوى إدراك المخاطر التشغيلية لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.70)، فيما جاء مستوى استمرارية الأعمال متوسطاً بمتوسط عام (3.55)، ممّا يكشف عن وجود فجوة بين مستوى المخاطر المدركة ومستوى الاستعداد الفعلي لمواجهتها. كما أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعةً على استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.613$)، أي أنّ الأبعاد الأربعة تُفسّر ما نسبته (61.3%) من التباين في استمرارية الأعمال. وجاء ترتيب الأبعاد من حيث قوّة التأثير كالاتي: مخاطر العمليات الداخلية ($R^2 = 0.501$)، ثمّ مخاطر الأنظمة والتقنية ($R^2 = 0.450$)، ثمّ مخاطر الموارد البشرية ($R^2 = 0.388$)، وأخيراً المخاطر الخارجية ($R^2 = 0.339$) وقد رُفضت جميع الفرضيات الصفرية وقُبلت الفرضيات البديلة، ممّا يُؤكّد أنّ كلّ بُعد من أبعاد المخاطر التشغيلية يُؤثّر تأثيراً جوهرياً ودالاً إحصائياً في استمرارية الأعمال.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إعداد أدلة إجرائية تشغيلية شاملة ومُحدّثة لجميع العمليات الحرجة، وتعزيز البنية التحتية للأمن السيبراني، وتطوير استراتيجيات فعّالة للحدّ من معدّل دوران العمالة، وتفعيل برامج الاختبارات والمحاكاة الدورية لخطط الاستمرارية، وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية، وتطبيق معيار ISO 22301 لإدارة استمرارية الأعمال، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في منظومة إدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: المخاطر التشغيلية، استمرارية الأعمال، شركات الخدمات اللوجستية، مدينة

الرياض،

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)
5.....	ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)
6.....	4.1 أهداف الدراسة:
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة
8.....	6.1 فروض الدراسة:
9.....	7.1 الدراسات السابقة:
9.....	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (المخاطر التشغيلية)
12.....	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (استمرارية الأعمال)
15.....	8.1 الفجوة البحثية
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
16.....	أولاً: المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل)
18.....	ثانياً: استمرارية الأعمال (المتغير التابع)
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:

24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
24.....	المبحث الأول: المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل).....
24.....	1.1.2 تمهيد.....
24.....	2.1.2 مفهوم المخاطر التشغيلية.....
26.....	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر التشغيلية.....
27.....	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية.....
29.....	5.1.2 أبعاد المخاطر التشغيلية.....
32.....	6.1.2 استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية.....
33.....	7.1.2 خلاصة المبحث الأول.....
34.....	المبحث الثاني: استمرارية الأعمال (المتغير التابع).....
34.....	1.2.2 تمهيد.....
34.....	2.2.2 مفهوم استمرارية الأعمال.....
36.....	3.2.2 أهمية إدارة استمرارية الأعمال.....
38.....	4.2.2 أهداف إدارة استمرارية الأعمال.....
39.....	5.2.2 عناصر ومكونات إدارة استمرارية الأعمال.....
42.....	6.2.2 الأطر والمعايير الدولية لإدارة استمرارية الأعمال.....
43.....	7.2.2 العلاقة بين المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال.....
44.....	8.2.2 خلاصة المبحث الثاني.....
45.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
45.....	1.3 تمهيد.....
45.....	2.3 منهج الدراسة.....
46.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
48.....	4.3 مصادر جمع البيانات.....
49.....	5.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
51.....	6.3 صدق أداة الدراسة.....

59.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
61.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
61.....	1.4 تمهيد
61.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
63.....	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة
70.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
78.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
78.....	1.5 تمهيد
78.....	2.5 نتائج الدراسة
81.....	3.5 توصيات الدراسة
83.....	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
83.....	5.5 أدوات الدراسة
84.....	Abstract
85.....	المراجع
85.....	أولاً: المراجع باللغة العربية
87.....	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
90.....	الملاحق
91.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	الجدول (1) التوزيع المتوقع للعينة وفقاً للمستوى الإداري	(1)
51	الجدول (2) ملخص هيكل أداة الدراسة	(2)
52	جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "مخاطر الموارد البشرية" والدرجة الكلية للبعد (ن = 30)	(3)
52	جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "مخاطر الأنظمة والتقنية" والدرجة الكلية للبعد (ن = 30)	(4)
53	جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "مخاطر العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للبعد (ن = 30)	(5)
54	جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "المخاطر الخارجية" والدرجة الكلية للبعد (ن = 30)	(6)
55	جدول (7): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور "استمرارية الأعمال" والدرجة الكلية للمحور (ن = 30)	(7)
57	جدول (8): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية (ن = 30)	(8)
58	جدول (9): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية (ن = 30)	(9)
61	جدول (10): التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عينة الدراسة (ن = 152)	(10)
63	الجدول (11) لمقياس ليكرت الخماسي	(11)
63	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مخاطر الموارد البشرية (ن = 152)	(12)

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
64	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مخاطر الأنظمة والتقنية (ن = 152)	(13)
65	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مخاطر العمليات الداخلية (ن = 152)	(14)
66	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المخاطر الخارجية (ن = 152)	(15)
67	جدول (16): ترتيب أبعاد المخاطر التشغيلية وفقاً للمتوسطات الحسابية (ن = 152)	(16)
68	جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استمرارية الأعمال (ن = 152)	(17)
70	جدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال	(18)
72	جدول (19): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر مخاطر الموارد البشرية على استمرارية الأعمال	(19)
73	جدول (20): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر مخاطر الأنظمة والتقنية على استمرارية الأعمال	(20)
75	جدول (21): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر مخاطر العمليات الداخلية على استمرارية الأعمال	(21)
76	جدول (22): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر المخاطر الخارجية على استمرارية الأعمال	(22)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعدّ إدارة المخاطر من أبرز الوظائف الاستراتيجية التي تحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، إذ تُمثّل الركيزة التي تعتمد عليها المنظمات في حماية مواردها وضمان استقرار عملياتها في بيئة أعمال عالمية تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. وتبرز المخاطر التشغيلية تحديداً باعتبارها من أكثر أنواع المخاطر ارتباطاً بالممارسات اليومية للمنظمات، كونها تنشأ من فشل العمليات الداخلية أو الأخطاء البشرية أو أعطال الأنظمة التقنية أو وقوع أحداث خارجية تؤثر في سير العمل، وهي مخاطر تختلف في شكلها وحدتها باختلاف طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة (بوعبدالله وعلي، 2022). وقد تنامي الوعي المؤسسي بخطورة هذا النوع من المخاطر بعد أن أثبتت التجارب العملية أن إهمال إدارتها قد يُفضي إلى خسائر مالية فادحة وتراجع في السمعة التنظيمية، بل وقد يُهدد بقاء المنظمة ذاتها (الأجنف وزائد، 2018).

وقد ازداد الاهتمام الأكاديمي والمهني بالمخاطر التشغيلية مع تطور الأطر المعيارية الدولية التي تُنظّم عمليات تحديدّها وتقييمها والتخفيف من آثارها، كإطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية ومعيّار ISO 31000 لإدارة المخاطر، وقد أصبحت هذه الأطر مرجعية أساسية للمنظمات الساعية إلى بناء منظومة رقابية فعّالة تُقلّل من احتمالية وقوع المخاطر وتُحدّد من تأثيرها السلبي (Pham, Testorelli & Verbano، 2023). ويرتبط هذا التوجه ارتباطاً وثيقاً بمفهوم استمرارية الأعمال الذي يُعنى بقدرة المنظمة على مواصلة تقديم منتجاتها وخدماتها عند مستويات مقبولة مسبقاً في أعقاب الأحداث المُعطّلة، وهو مفهوم بات يحتل مكانة محورية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات على اختلاف أحجامها وقطاعاتها (Păunescu & Argatu، 2020).

وتتجلى العلاقة بين المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال بوضوح في قطاع الخدمات اللوجستية الذي يُشكّل العمود الفقري لسلاسل الإمداد المحلية والعالمية، حيث إن طبيعة هذا القطاع القائمة على تكامل العمليات وتشابك الأطراف والاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية تجعله أكثر عرضة للاضطرابات

التشغيلية التي قد تنعكس على قدرته في الحفاظ على استمرارية خدماته (Azadegan, Syed, Blome & Tajeddini, 2020). وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن اضطرابات سلاسل الإمداد الناجمة عن مخاطر تشغيلية متنوعة تؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء التشغيلي للمنظمات وفي سمعتها السوقية على حد سواء (Azadegan, Mellat Parast, Lucianetti, Nishant & Blackhurst, 2020).

وعلى المستوى المحلي، يشهد قطاع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية تحولاً استراتيجياً غير مسبوق في إطار رؤية 2030 التي وضعت هذا القطاع في صميم أولويات التنوع الاقتصادي وتحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي، وهو ما انعكس في نمو متسارع بأعداد الشركات والاستثمارات والقوى العاملة في هذا المجال (Margherita & Heikkilä, 2021) وتتصدر مدينة الرياض المشهد اللوجستي بالمملكة بوصفها أكبر تجمع للأنشطة اللوجستية وأكثرها كثافة من حيث التراخيص والسجلات التجارية، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة التحديات التشغيلية التي ترافق هذا التوسع وانعكاساتها على استمرارية الأعمال (النمري والشوابكة، 2020). ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لاستقصاء أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض، بما يُسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا الحقل المعرفي وتقديم رؤى تطبيقية تخدم صانعي القرار في هذا القطاع الحيوي.

2.1 مشكلة الدراسة:

يُمثل قطاع الخدمات اللوجستية ركيزة محورية في منظومة التحول الاقتصادي التي تقودها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، إذ تستهدف المملكة التحول إلى مركز لوجستي عالمي يربط بين قارات آسيا وأوروبا وأفريقيا، وخصّصت لذلك استثمارات تتجاوز 280 مليار ريال في عقود قطاع النقل والخدمات اللوجستية، فيما بلغ عدد العاملين في هذا القطاع نحو 651 ألف موظف. وتحتل مدينة الرياض موقع القلب من هذا التحول بوصفها أكبر تجمع للشركات اللوجستية في المملكة، حيث تستحوذ على الحصة الأكبر من التراخيص والسجلات التجارية التي بلغت على المستوى الوطني أكثر من 22,290 سجلاً بنمو 49% بنهاية الربع الثالث من عام 2025. غير أن هذا النمو المتسارع وتصاعد حدة التعقيد التشغيلي

يُفرزان بيئة خصبة لتعاظم المخاطر التشغيلية التي باتت تُشكّل تهديداً جوهرياً لقدرة هذه الشركات على الاستمرار في تقديم خدماتها بالمستويات المطلوبة.

وتكشف المؤشرات الميدانية والتقارير الدولية عن تصاعد ملحوظ في حدة المخاطر التشغيلية التي تواجه شركات الخدمات اللوجستية في المملكة عموماً والرياض خصوصاً. فعلى صعيد المخاطر الخارجية، أدت اضطرابات البحر الأحمر وباب المندب والممرات المرتبطة بقناة السويس إلى تغيير جذري في سلوك شركات الشحن البحري وزيادة أوقات العبور وتقلّب أقساط التأمين، مما أثر في موثوقية واردات المملكة وصادراتها عبر البوابات البحرية الرئيسية. وعلى صعيد المخاطر التقنية، أشار تقرير مرونة سلاسل الإمداد الصادر عن معهد استمرارية الأعمال (BCI) لعام 2024 إلى أن نحو 43.6% من المنظمات المشاركة في الدراسة تعرضت لاضطرابات بسبب فشل الأطراف الثالثة، وأن الهجمات السيبرانية جاءت في المرتبة الثانية بين أبرز أسباب اضطرابات سلاسل الإمداد عالمياً. أما على صعيد مخاطر العمليات الداخلية والموارد البشرية، فإن التوسع السريع في أحجام الشحنات — إذ تجاوزت 101 مليون طلب توصيل خلال الربع الثالث من عام 2025 وحده — والضغط المتزايد على الطاقة الاستيعابية للمستودعات وأساطيل النقل، يُفضيان إلى تزايد الأخطاء البشرية وعدم اتساق تطبيق إجراءات التشغيل الموحدة وتأخر عمليات التسليم، لا سيما خلال مواسم الذروة.

وعلى الرغم من خطورة هذه المخاطر وتأثيرها المباشر في استمرارية الأعمال، فإن المتأمل في الإنتاج البحثي العربي يلحظ ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق قطاع الخدمات اللوجستية. فقد ركزت غالبية الدراسات السابقة — كدراسة الأجنف وزائد (2018) ودراسة الشيخ (2025) ودراسة المعاينة والمخادمة (2023) — على المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي والمالي، بينما تناولت دراسات أخرى استمرارية الأعمال من زوايا مختلفة كالمواءمة الاستراتيجية (النمري والشوابكة، 2020) والذكاء الاستراتيجي (النجار والحرايزة، 2020) والتحول الرقمي (صلاح، 2025)، دون أن يُخصّص بحث ميداني مباشر يربط بين المخاطر التشغيلية بأبعادها المتعددة واستمرارية الأعمال في الشركات اللوجستية. وتتسع هذه الفجوة البحثية حين يتعلق الأمر بالبيئة السعودية تحديداً وبمدينة الرياض على

وجه الخصوص، رغم أنها تُعدّ الأرض الأكثر خصوبة لمثل هذه الدراسات بالنظر إلى حجم التحولات الجارية فيها.

ومن هذا المنطلق، وفي ضوء الفجوة النظرية والتطبيقية القائمة، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الجوهرى التالي: ما أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة والتقنية، ومخاطر العمليات الداخلية، والمخاطر الخارجية) على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات جوهرية تتصل بإثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال.

تُسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والمحلية، إذ يُلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظم الأبحاث التي تناولت المخاطر التشغيلية ركّزت على القطاع المصرفي والمالي، في حين ظلّ قطاع الخدمات اللوجستية بعيداً عن التناول البحثي الكافي رغم أهميته الاستراتيجية المتنامية، وتأتي هذه الدراسة لتسدّ هذه الفجوة من خلال تطبيقها على شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً تكاملياً يربط بين المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة والتقنية، ومخاطر العمليات الداخلية، والمخاطر الخارجية) واستمرارية الأعمال في سياق لوجستي، مما يُثري النماذج النظرية القائمة كإطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية ومعيار ISO 22301 لإدارة استمرارية الأعمال ومعيار ISO 31000 لإدارة المخاطر بتطبيقات جديدة في بيئة الخدمات اللوجستية.

تُوسّع الدراسة نطاق التطبيق الجغرافي للبحوث في هذا المجال، حيث إن أغلب الدراسات الأجنبية أُجريت في سياقات اقتصادية وثقافية مختلفة عن البيئة السعودية، وتأتي هذه الدراسة لتقدم رؤية بحثية من واقع بيئة أعمال سعودية تشهد تحولات جذرية في ظل رؤية 2030، مما يُتيح مقارنات مستقبلية ويُعزز التراكم المعرفي في هذا الحقل.

تُضيف الدراسة بُعداً معرفياً جديداً من خلال تناولها المخاطر التشغيلية الخاصة بقطاع الخدمات اللوجستية والتي تتميز بخصائص فريدة ترتبط بطبيعة هذا القطاع كالتعقيد في سلاسل الإمداد والاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية والحساسية العالية للاضطرابات الخارجية، مما يُوفر أساساً نظرياً يمكن للباحثين البناء عليه في دراسات مستقبلية.

تُسهم الدراسة في تطوير أداة قياس مُحكّمة ومُختبرة إحصائياً لقياس المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في قطاع الخدمات اللوجستية، يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراسات لاحقة سواء في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى مشابهة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الفوائد التطبيقية المتعددة التي يمكن أن تقدمها لمختلف الأطراف المعنية.

تُقدم الدراسة لصانعي القرار والمديرين التنفيذيين في شركات الخدمات اللوجستية في الرياض صورة واضحة ومبنية على بيانات ميدانية عن أبعاد المخاطر التشغيلية الأكثر تأثيراً على استمرارية أعمالهم، مما يُمكنهم من توجيه الموارد والجهود نحو المخاطر ذات الأولوية القصوى وترشيد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تُوفر الدراسة أساساً عملياً لتطوير خطط استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية، حيث تُسهم نتائجها في بناء خطط أكثر شمولية تأخذ في الاعتبار الأبعاد الأربعة للمخاطر التشغيلية وأثر كل منها، بدلاً من الاعتماد على خطط تقليدية قد لا تعكس الواقع الفعلي للتحديات التشغيلية.

تُساعد الدراسة الجهات الرقابية والتنظيمية كوزارة النقل والخدمات اللوجستية والهيئة العامة للنقل في صياغة سياسات ومعايير تنظيمية مبنية على أدلة بحثية تُعزز مرونة القطاع اللوجستي وقدرته على الصمود في مواجهة الأزمات، وهو ما يتسق مع توجهات الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية.

تكتسب الدراسة أهمية عملية خاصة في ضوء السياق الاقتصادي الراهن للمملكة العربية السعودية، حيث يشهد قطاع الخدمات اللوجستية استثمارات ضخمة تتجاوز 1.6 تريليون ريال سعودي ونموً متسارعاً في عدد الشركات والتراخيص، مما يجعل الحاجة ماسة لدراسات تُسهم في حماية هذه الاستثمارات من خلال تعزيز ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية.

تُوفر الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ يمكن أن تستفيد منها شركات الخدمات اللوجستية في تصميم برامج تدريبية لموظفيها في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وفي تطوير أنظمتها التقنية ومعالجة نقاط الضعف في عملياتها الداخلية، وفي بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع المخاطر الخارجية.

تخدم الدراسة المستثمرين والشركاء التجاريين من خلال تقديم تقييم موضوعي لمستوى المخاطر التشغيلية في القطاع اللوجستي بالرياض، مما يُساعدهم في اتخاذ قرارات استثمارية وشركات مبنية على فهم دقيق لطبيعة المخاطر وآليات إدارتها في هذا القطاع الحيوي.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة والتقنية، ومخاطر العمليات الداخلية، والمخاطر الخارجية) على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر مخاطر الموارد البشرية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.
2. التعرف على أثر مخاطر الأنظمة والتقنية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.
3. التعرف على أثر مخاطر العمليات الداخلية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.
4. التعرف على أثر المخاطر الخارجية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.
5. تقديم توصيات عملية وإطار مقترح لشركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض يُسهم في تعزيز قدرتها على إدارة المخاطر التشغيلية وضمان استمرارية أعمالها في ضوء متطلبات رؤية 2030.

5.1 تساؤلات الدراسة

ما أثر المخاطر التشغيلية (بأبعادها) مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة والتقنية، ومخاطر العمليات الداخلية، والمخاطر الخارجية) على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر مخاطر الموارد البشرية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض؟

2. ما أثر مخاطر الأنظمة والتقنية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض؟

3. ما أثر مخاطر العمليات الداخلية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض؟

4. ما أثر المخاطر الخارجية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

☉ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة والتقنية، ومخاطر العمليات الداخلية، والمخاطر الخارجية) على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

☉ H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد البشرية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.

☉ H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الأنظمة والتقنية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.

☉ H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر العمليات الداخلية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.

☉ H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمخاطر الخارجية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.

7.1 الدراسات السابقة:

ويمكن تصنيفها في محورين أساسيين:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (المخاطر التشغيلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❖ دراسة (الأجنف وزائد، 2018) بعنوان: "أثر المخاطر التشغيلية في الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة بمملكة البحرين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة في البحرين خلال الفترة (2006-2015). وتم قياس المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية) باستخدام طريقة المؤشر الأساسي، فيما قيس المتغير التابع (الأداء المالي) بأبعاده (معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل الكفاءة التشغيلية، ومعدل الرفع المالي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ثلاثة مصارف إسلامية هي مصرف السلام ومصرف البركة ومصرف البحرين الإسلامي، حيث تم جمع البيانات من التقارير المالية المنشورة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي للمخاطر التشغيلية في معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل الكفاءة التشغيلية ومعدل الرفع المالي، وأن الاهتمام بمسببات المخاطر التشغيلية الخاصة بالمصارف الإسلامية يقود إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المصارف الإسلامية بخصوصية المخاطر التشغيلية التي تواجهها نظراً لطبيعتها المختلفة عن المصارف التقليدية.

❖ دراسة (حافظ وعبدالمجيد، 2019) بعنوان: "أثر خصائص لجنة المراجعة على المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص لجنة المراجعة بأبعادها (حجم لجنة المراجعة، واستقلال لجنة المراجعة، وخبرة أعضاء لجنة المراجعة، وعدد اجتماعات لجنة المراجعة) على المخاطر التشغيلية في البنوك المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

مع نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتكونت العينة من 44 مشاهدة للبنوك خلال الفترة الزمنية (2014-2017)، وتم تجميع البيانات من القوائم المالية المنشورة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سالب معنوي لكل من حجم لجنة المراجعة وخبرة أعضائها واستقلالها على المخاطر التشغيلية، كما أوضحت وجود علاقة غير معنوية بين عدد اجتماعات لجنة المراجعة والمخاطر التشغيلية. وأوصت الدراسة بتعزيز استقلالية لجان المراجعة وضمان تمتع أعضائها بالخبرة الكافية للحد من المخاطر التشغيلية.

❖ دراسة (بوعبدالله وعلمي، 2022) بعنوان: "أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية: بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية في شركات التأمين الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في شركات التأمين الجزائرية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS 20.0) وطريقة المربعات الجزئية الصغرى للمعادلات الهيكلية ببرنامج (Smart PLS v3.2.8) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لجميع مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية في شركات التأمين الجزائرية، باستثناء التغيرات في ظروف السوق والعيوب الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل وظيفة الرقابة الداخلية وتصميم هيكل تنظيمي مرن وتبني نظام حوكمة فعال لتدنية المخاطر التشغيلية.

❖ دراسة (الشيخ، 2025) بعنوان: "قياس أثر المخاطر التشغيلية على عوائد الأسهم: دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة التجارية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها (مؤشر المصاريف التشغيلية إلى إجمالي الأصول OEA، والمؤشر الأساسي لقياس المخاطر التشغيلية KBIA، ومؤشر كفاية رأس المال CWA) على عوائد الأسهم مقاسة بمؤشر العائد على السهم (ROS) في المصارف الخاصة التجارية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام نماذج (Panel Data) والبرنامج الإحصائي (Eviews-11)، وتكونت العينة من 11 مصرفاً خاصاً تجارياً خلال الفترة (2011-2023).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر سلبي ذي دلالة معنوية لمؤشر المصاريف التشغيلية إلى إجمالي الأصول على العائد على السهم، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لكل من المؤشر الأساسي ومؤشر كفاية رأس المال على العائد على السهم. وأوصت الدراسة بضرورة التحديث الدوري للأنظمة المصرفية وتبني استراتيجيات فعالة وبرنامج متكامل لضبط المخاطر التشغيلية.

❖ دراسة (Pham, Testorelli & Verbano, 2023) بعنوان "The Impact of Operational Risk

on Performance in Supply Chains and the Moderating Role of Integration".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر التشغيلية على الأداء في سلاسل الإمداد، مع دراسة الدور المعدّل للتكامل في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات العاملة في سلاسل الإمداد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المخاطر التشغيلية تؤثر سلباً وبشكل معنوي على الأداء التشغيلي في سلاسل الإمداد، وأن التكامل بين أطراف سلسلة الإمداد يلعب دوراً معدّلاً في تخفيف هذا الأثر السلبي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستويات التكامل بين شركاء سلسلة الإمداد كاستراتيجية فعالة للحد من آثار المخاطر التشغيلية.

❖ دراسة (Virglerova, Panic, Voza & Velickovic, 2022) بعنوان "Model of Business

Risks and Their Impact on Operational Performance of SMEs".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نموذج مخاطر الأعمال وأثرها على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحليل أبعاد المخاطر المختلفة وعلاقتها بالأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال تطوير نموذج بحثي ونمذجة المعادلات الهيكلية، وتكونت العينة من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مخاطر الأعمال بأنواعها المختلفة بما فيها المخاطر التشغيلية لها تأثير سلبي معنوي على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن حجم هذا التأثير يختلف باختلاف نوع المخاطر وطبيعة النشاط. وأوصت الدراسة بأهمية تبني أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعدم الاقتصار على إدارة نوع واحد من المخاطر.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (استمرارية الأعمال) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❖ دراسة (النمري والشوابكة، 2020) بعنوان: "المواءمة الاستراتيجية وأثرها في إدارة استمرارية

الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المواءمة الاستراتيجية بأبعادها (المجالات الخارجية، والمجالات الداخلية) على إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها (دعم الإدارة، وتقييم المخاطر وتخفيفها، وتحليل تأثير الأعمال، واستراتيجية تعافي الأعمال واستمراريتها، والوعي بالخطط والتدريب) في المصارف التجارية الأردنية، مع دراسة الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها (خفة الحركة للعملاء، وخفة الحركة التشغيلية، وخفة الحركة في الشراكة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (254) استبانة صالحة للتحليل من المديرين ورؤساء الأقسام باستخدام العينة العشوائية الطبقية المتساوية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال من خلال خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بتبني المواءمة الاستراتيجية بشكل صريح وتفاعلي ضمن استراتيجيات المصارف التجارية، والتركيز على استدامة خفة الحركة الاستراتيجية وتطويرها لتعزيز إدارة استمرارية الأعمال.

❖ دراسة (النجار والحرايزة، 2020) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال:

دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة) على إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها (دعم الإدارة العليا، وتقييم وتخفيف المخاطر، وتحليل تأثير الأعمال، والتوعية والتدريب) في أمانة عمان الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة شملت (35) فقرة، وتكونت العينة من (62) استبانة صالحة للتحليل من المديرين ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى من خلال مسح شامل لمجتمع الدراسة البالغ (74) فرداً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للذكاء

الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية في كل بُعد من أبعاد إدارة استمرارية الأعمال منفرداً. وأوصت الدراسة بتعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين المديرين ورؤساء الأقسام، وضرورة إنشاء قسم خاص لإدارة استمرارية الأعمال وتدعيمه بأنظمة المعلومات المحوسبة.

❖ دراسة (صلاح، 2025) بعنوان: "دور التحول الرقمي في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية

على قطاع الاتصالات في ضوء رؤية مصر 2030".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات، والبيانات، والموارد البشرية) على استمرارية الأعمال بأبعادها (الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة، وصياغة استراتيجية استمرارية الأعمال، والتحسين المستمر لاستمرارية الأعمال، وتقييم وتحديث خطط استمرارية الأعمال) في قطاع الاتصالات المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عينة عشوائية طبقية من المديرين والعاملين في شركات الاتصالات بمصر، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) (26). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على استمرارية الأعمال بالشركات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الشركات لممارسات التحول الرقمي للحفاظ على استمرارية الأعمال والقدرة على المنافسة، وأن تدعم الإدارة العليا تنفيذ مشروعات التحول الرقمي وربطها بخطط استمرارية الأعمال.

❖ دراسة (الحسين ومتولي، 2023) بعنوان: "تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال

في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير فعالية تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية في القطاع الخاص المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على دراسة الحالة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وتكونت العينة من العاملين في إحدى الشركات المصرية العاملة في مجال صناعة الدواء خلال الفترة (2021-2022)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين فعالية تخطيط التعاقب القيادي

واستمرارية الشركات العائلية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات العائلية ببناء نموذج فعال للتعاقد القيادي يضمن استمرارية الأعمال، وتوسيع نطاق الدراسة ليشمل صناعات وسياقات مختلفة.

❖ دراسة (Păunescu & Argatu, 2020) بعنوان "Critical Functions in Ensuring Effective Business Continuity Management: Evidence from Romanian Companies".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوظائف الحرجة التي تضمن فعالية إدارة استمرارية الأعمال في الشركات الرومانية، من خلال تحليل العوامل التنظيمية والتشغيلية المؤثرة في استمرارية الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات الرومانية العاملة في قطاعات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحديد الوظائف الحرجة في المنظمة يُعدّ عاملاً أساسياً لنجاح إدارة استمرارية الأعمال، وأن الشركات التي تمتلك خطط استمرارية أعمال واضحة ومختبرة تكون أكثر قدرة على التعافي من الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات بتحديد وظائفها الحرجة بدقة ودمج خطط استمرارية الأعمال في العمليات اليومية بدلاً من التعامل معها كإجراء طارئ.

❖ دراسة (Margherita & Heikkilä, 2021) بعنوان "Business Continuity in the COVID-19 Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World-Leading Companies".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإجراءات والأطر التي اتخذتها الشركات العالمية الرائدة لضمان استمرارية الأعمال خلال جائحة كوفيد-19، من خلال تحليل الاستراتيجيات والممارسات التي تبنتها هذه الشركات في مواجهة الأزمة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي من خلال دراسة حالات متعددة، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات العالمية الرائدة في قطاعات متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تطوير إطار شامل يتضمن مجموعة من الإجراءات التي اتخذتها الشركات لضمان استمرارية أعمالها، شملت تكييف نماذج العمل والتحول الرقمي المتسارع وإعادة هيكلة سلاسل الإمداد وتعزيز أنظمة العمل عن بُعد، وأن الشركات الأكثر مرونة واستعداداً كانت أقدر على الصمود والتعافي. وأوصت الدراسة بضرورة بناء أنظمة مرنة لاستمرارية الأعمال تستوعب السيناريوهات غير المسبوقه وتتجاوز النماذج التقليدية لإدارة الأزمات.

8.1 الفجوة البحثية

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود أوجه اتفاق متعددة بينها وبين الدراسة الحالية، إذ تتفق هذه الدراسة مع دراسات المحور الأول في تناول المخاطر التشغيلية كمتغير بحثي محوري، حيث تناولته دراسة الأجنف وزائد (2018) ودراسة الشيخ (2025) ودراسة حافظ وعبدالمجيد (2019) ودراسة بوعبدالله وعلي (2022) ودراسة (2023) Pham, Testorelli & Verbano ودراسة Virglerova et al. (2022)، كما تتفق مع دراسات المحور الثاني في تناول استمرارية الأعمال كمتغير بحثي أساسي على غرار دراسة النمري والشوابكة (2020) ودراسة النجار والحرايزة (2020) ودراسة صلاح (2025) ودراسة الحسين ومتولي (2023) ودراسة (2020) Păunescu & Argatu ودراسة (2021) Margherita & Heikkilä كذلك تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بحثي رئيس، وفي استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات الأولية، وفي توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية كتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

بيد أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية تُشكل في مجملها الفجوة البحثية التي تسعى إلى سدها. فمن حيث الهدف، تنفرد هذه الدراسة بالربط المباشر بين المخاطر التشغيلية كمتغير مستقل واستمرارية الأعمال كمتغير تابع في نموذج بحثي واحد، في حين أن دراسات المحور الأول تناولت أثر المخاطر التشغيلية على متغيرات تابعة كالأداء المالي والأداء السوقي وعوائد الأسهم والميزة التنافسية، بينما تناولت دراسات المحور الثاني أثر متغيرات مستقلة مختلفة كالمواءمة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي والتحول الرقمي والتعاقب القيادي على استمرارية الأعمال. ومن حيث الأبعاد، تتميز الدراسة الحالية بتبنيها تصنيفاً رباعياً للمخاطر التشغيلية يشمل مخاطر الموارد البشرية ومخاطر الأنظمة والتقنية ومخاطر العمليات الداخلية والمخاطر الخارجية، وهو تصنيف يعكس خصوصية قطاع الخدمات اللوجستية ويختلف عن الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة التي اعتمدت مؤشرات مالية ومحاسبية لقياس المخاطر التشغيلية كالمؤشر الأساسي ومؤشر المصاريف التشغيلية إلى إجمالي الأصول. أما من حيث بيئة التطبيق، فتتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على شركات الخدمات

اللوجستية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وهي بيئة لم تُستهدف في أيٍّ من الدراسات السابقة التي طُبِّقت في بيئات مختلفة كالقطاع المصرفي الأردني والبحريني والسوري والمصري وقطاع التأمين الجزائري والقطاع العام الأردني والشركات الرومانية والعالمية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العربية في حقل إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال ضمن سياق لوجستي سعودي يشهد تحولات استراتيجية كبرى.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل)

● مفهوم المخاطر التشغيلية

حظي مفهوم المخاطر التشغيلية باهتمام أكاديمي ومهني متصاعد خلال العقود الأخيرة، ويعود ذلك إلى تعاظم تأثير هذا النوع من المخاطر على أداء المنظمات واستقرار عملياتها في ظل بيئات أعمال متزايدة التعقيد. وقد عرّفت لجنة بازل للرقابة المصرفية المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الخسارة الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة أو الأحداث الخارجية، وهو تعريف أصبح مرجعاً أساسياً تبنته المنظمات على اختلاف قطاعاتها. ويتسق هذا المفهوم مع ما أشار إليه الأجنف وزائد (2018) من أن المخاطر التشغيلية تُعدّ من أكثر أنواع المخاطر ارتباطاً بالقرارات البشرية والممارسات اليومية داخل المنظمات. كما أكدت دراسة بوعبدالله وعلمي (2022) أن هذه المخاطر تتأثر بمجموعة من المؤشرات الرئيسية التي تتفاعل فيما بينها لتُشكّل مصفوفة تهديدات متكاملة تستوجب إدارة منهجية شاملة.

وتتعدد الأطر المعيارية الدولية التي وضعت منهجيات واضحة لإدارة المخاطر التشغيلية، ويأتي في مقدمتها إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية الذي يُقدّم مقارنة متكاملة تربط بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال خمسة مكونات رئيسة هي بيئة الرقابة وتقييم المخاطر وأنشطة الرقابة والمعلومات والاتصال والمراقبة. كذلك يُوفر معيار ISO 31000 إطاراً عاماً لإدارة المخاطر

يقوم على عمليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها بشكل مستمر (Araz, Choi, Olson & Salman, 2020) وتكتسب هذه الأطر أهمية خاصة في قطاع الخدمات اللوجستية حيث تتضافر مصادر متعددة ومتشابكة للمخاطر التشغيلية تتطلب منهجية إدارية استباقية وليست مجرد ردود أفعال بعد وقوع الأحداث. (Munir, Jajja, Chatha & Farooq, 2020)

● أبعاد المخاطر التشغيلية

تتبنى الدراسة الحالية تصنيفاً رباعياً للمخاطر التشغيلية يعكس خصوصية قطاع الخدمات اللوجستية ويستند إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة.

يتمثل البعد الأول في مخاطر الموارد البشرية التي تُعد المصدر الأكثر شيوعاً وتأثيراً من بين مصادر المخاطر التشغيلية، إذ تنشأ هذه المخاطر من الأخطاء البشرية الناجمة عن نقص التدريب أو عدم كفاية الكوادر أو ارتفاع معدل الدوران الوظيفي أو عدم الالتزام بإجراءات التشغيل الموحدة. وفي قطاع الخدمات اللوجستية تبرز هذه المخاطر بشكل أكثر حدة نظراً للاعتماد الكبير على العنصر البشري في عمليات الفرز والتوزيع والتوصيل والتخزين، كما أن الاعتماد على العمالة المتعاقد عليها من مصادر خارجية يُضعف القدرة على ضبط جودة الأداء البشري بشكل متسق. (Virglerova, Panic, Voza & Velickovic, 2022)

ويتناول البعد الثاني مخاطر الأنظمة والتقنية التي تشمل الأعطال التي تُصيب أنظمة المعلومات ومنصات التتبع الرقمية وأنظمة إدارة المستودعات والبنية التحتية التقنية، فضلاً عن التهديدات السيبرانية التي باتت تُمثل أحد أخطر مصادر الانقطاع في سلاسل الإمداد الحديثة. وقد أشار Rodríguez-Espíndola وآخرون (2022) إلى أن التحول الرقمي المتسارع في القطاع الصناعي واللوجستي يُصاحبه بالضرورة تصاعد في حجم المخاطر التقنية التي يجب إدارتها بأدوات متطورة. كما أكدت دراسة صلاح (2025) أن البعد التقني يُشكل عنصراً حاسماً في منظومة استمرارية الأعمال باعتبار أن أي خلل في الأنظمة الرقمية يُترجم فوراً إلى توقف في العمليات التشغيلية.

أما البعد الثالث فيتعلق بمخاطر العمليات الداخلية التي تنبع من القصور في تصميم العمليات أو تنفيذها أو توثيقها، ومن فشل الضوابط الداخلية وضعف التنسيق بين الأقسام التشغيلية المختلفة. ويتسع نطاق هذه المخاطر في قطاع الخدمات اللوجستية ليشمل أخطاء الفرز والمسح الضوئي وعدم دقة إدارة المخزون وتأخر عمليات التسليم وتكرار حالات إعادة الشحنات إلى المرسل (Kara, Firat & Ghadge, 2020). وتزداد حدة هذه المخاطر مع ارتفاع أحجام الشحنات وتعدد نقاط التماس في سلسلة الإمداد، مما يستلزم وجود أنظمة رقابة داخلية صارمة وإجراءات تشغيل موحدة يتم الالتزام بها بشكل متسق (حافظ وعبد المجيد، 2019).

ويختص البعد الرابع بالمخاطر الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة وتشمل الكوارث الطبيعية والأوبئة والتقلبات الجيوسياسية واضطرابات الممرات البحرية والتغيرات التنظيمية والتشريعية المفاجئة وتقلبات الأسواق. وتكتسب هذه المخاطر أهمية استثنائية في قطاع الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية نظراً لموقعها الجغرافي على تقاطع ممرات التجارة العالمية وتأثرها بالاضطرابات الإقليمية المحيطة. (Azadegan, Mellat Parast, Lucianetti, Nishant & Blackhurst, 2020).

ثانياً: استمرارية الأعمال (المتغير التابع)

➤ مفهوم استمرارية الأعمال

يُشير مفهوم استمرارية الأعمال إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها عند مستويات مقبولة مسبقاً في أعقاب الحوادث المُعطّلة، ويتجاوز هذا المفهوم الإطار التقليدي لإدارة الأزمات ليشمل منظومة شاملة من التخطيط الاستباقي والاستعداد المؤسسي والاستجابة الفعّالة والتعافي المنظم (Cedergren & Hassel, 2025). وقد حدد معيار ISO 22301 لنظم إدارة استمرارية الأعمال إطاراً منهجياً يُمكن المنظمات من تخطيط وتأسيس وتنفيذ ومراقبة ومراجعة وصيانة وتحسين نظام إدارة موثّق لاستمرارية الأعمال بشكل مستمر.

وتتضمن إدارة استمرارية الأعمال عدة عناصر مترابطة أشارت إليها الأدبيات المتخصصة، حيث أوضحت دراسة النمري والشوابكة (2020) أن أبعاد إدارة استمرارية الأعمال تشمل دعم الإدارة العليا وتقييم المخاطر وتخفيفها وتحليل تأثير الأعمال واستراتيجية التعافي والاستمرارية والوعي بالخطط والتدريب. كما أكد النجار والحرايزة (2020) أن فعالية برامج استمرارية الأعمال ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتزام الإدارة العليا وتوفر الكوادر المؤهلة وأنظمة المعلومات الداعمة. وقد أبرزت دراسة Margherita & Heikkilä (2021) أن جائحة كوفيد-19 أعادت تشكيل مفهوم استمرارية الأعمال، إذ كشفت عن أن المنظمات التي كانت تمتلك خطط استمرارية مرنة ومختبرة كانت أكثر قدرة على التكيف مع الصدمات غير المسبوقة.

وتبرز أهمية استمرارية الأعمال بشكل خاص في قطاع الخدمات اللوجستية، إذ إن أي انقطاع في العمليات اللوجستية ينعكس بشكل متسلسل على سلاسل الإمداد بأكملها ويؤثر في المنظمات الموردة والمستقبلية على حد سواء. وقد أكد Azadegan وآخرون (2020) أن مشاركة سلسلة الإمداد في إدارة استمرارية الأعمال تُسهم في احتواء الأضرار التشغيلية والسمعية الناجمة عن الاضطرابات، فيما أشار Fabeil وآخرون (2020) إلى أن غياب خطط استمرارية الأعمال يجعل المنظمات أكثر هشاشة في مواجهة الأزمات ويُقلّل من فرص تعافها. ومن هنا تتأكد الحاجة إلى فهم معمّق للعلاقة بين المخاطر التشغيلية بأبعادها المتعددة واستمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه من خلال تطبيقها على شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها كمياً. وسيتم استخدام هذا المنهج لوصف واقع المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر

الأنظمة والتقنية، ومخاطر العمليات الداخلية، والمخاطر الخارجية) واستمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض، ومن ثم تحليل طبيعة الأثر بين هذه المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة إحصائياً.

وسيتم الجمع بين الأسلوبين المكتبي والميداني في تنفيذ الدراسة، حيث سيستخدم الأسلوب المكتبي في بناء الإطار النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، فيما سيستخدم الأسلوب الميداني في جمع البيانات الأولية من خلال تطوير استبانة مُحكّمة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات الخدمات اللوجستية المرخصة والعاملة في مدينة الرياض. وتُشير الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء ووزارة التجارة إلى أن عدد السجلات التجارية القائمة لنشاط الخدمات اللوجستية في المملكة بلغ أكثر من 22,290 سجلاً تجارياً بنهاية الربع الثالث من عام 2025 بنمو بلغ 49%، فيما تنصدر منطقة الرياض من حيث عدد الرخص السارية إذ بلغت نحو 1,996 رخصة من إجمالي 7,963 رخصة على مستوى المملكة. كما بلغ عدد العاملين في قطاع النقل والخدمات اللوجستية على مستوى المملكة نحو 651 ألف موظف، وتستحوذ مدينة الرياض على النصيب الأكبر من هذه القوى العاملة بحكم تركز النشاط اللوجستي فيها.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعذر إجراء مسح شامل، سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة لاختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة. وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (Steven Thompson) للعينات من المجتمعات الكبيرة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، حيث سيتم استهداف ما لا يقل عن (384) مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين في الأقسام التشغيلية (العمليات، والتقنية، وإدارة المخاطر، وسلاسل الإمداد، والموارد البشرية) في عدد من شركات

الخدمات اللوجستية المتوسطة والكبيرة العاملة في مدينة الرياض، مع مراعاة التنوع في حجم الشركات ونوع خدماتها اللوجستية (نقل البضائع، والتخزين، والتوصيل، والتخليص الجمركي) لضمان تمثيل عادل لمجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية كالهيئة العامة للإحصاء ووزارة النقل والخدمات اللوجستية والهيئة العامة للنقل، والمواقع الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية الموثوقة. وستُستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تطويرها وتصميمها خصيصاً لهذه الدراسة بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، وتوزيعها إلكترونياً وورقياً على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

أداة الدراسة

ستُستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

■ القسم الثاني: المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية)، ويتكون من أربعة أبعاد تتضمن (16) فقرة موزعة كالتالي:

- بُعد مخاطر الموارد البشرية: (4) فقرات.
- بُعد مخاطر الأنظمة والتقنية: (4) فقرات.
- بُعد مخاطر العمليات الداخلية: (4) فقرات.
- بُعد المخاطر الخارجية: (4) فقرات.

■ القسم الثالث: المتغير التابع (استمرارية الأعمال)، وهو أحادي المحور ويتكون من (10) فقرات تقيس مستوى استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحتوى (التحكم) بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وكذلك الصدق البنائي من خلال التحليل العاملي، فيما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التالية:

- أولاً - الأساليب الوصفية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وفقراتها وترتيب أهميتها النسبية.
- ثانياً - أساليب التحقق من جودة الأداة: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

- ثالثاً - الأساليب الاستدلالية: تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المخاطر التشغيلية مجتمعة على استمرارية الأعمال، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة لاختبار الفروق التي تُعزى لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري)، واختبار (Scheffé) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية، واختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ازدواجية خطية بين المتغيرات المستقلة، واختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة والتقنية، ومخاطر العمليات الداخلية، والمخاطر الخارجية) على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية.
- الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على شركات الخدمات اللوجستية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانات وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026/2027م.
- الحدود البشرية: تستهدف الدراسة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض، وتحديدًا في أقسام العمليات والتقنية وإدارة المخاطر وسلاسل الإمداد والموارد البشرية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، حيث تتشابك العمليات الداخلية مع شبكات التوريد الممتدة جغرافياً والأنظمة التقنية المتطورة والعوامل البشرية المتباينة في كفاءاتها ومستوياتها. في هذا السياق، برزت المخاطر التشغيلية بوصفها واحدة من أهم فئات المخاطر التي تستأثر باهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، نظراً لارتباطها المباشر بالأنشطة اليومية للمنظمة وقدرتها على إحداث خسائر مادية وبشرية قد تُهدد بقاء المنظمة ذاتها. ويكتسب هذا النوع من المخاطر أهمية مضاعفة في قطاع الخدمات اللوجستية الذي يعتمد على التكامل الدقيق بين الأفراد والأنظمة والعمليات والبيئة الخارجية لتقديم خدمات النقل والتخزين والتوزيع في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة. ويتناول هذا المبحث مفهوم المخاطر التشغيلية وتعريفاتها المتعددة، ثم ينتقل إلى بيان أهميتها وأهداف إدارتها، وصولاً إلى عرض أبعادها التي اعتمدتها الدراسة الحالية، واستراتيجيات التعامل معها وفق الأطر الدولية المعتمدة.

2.1.2 مفهوم المخاطر التشغيلية

شكّل مفهوم المخاطر التشغيلية موضع اهتمام متزايد في أدبيات إدارة الأعمال والمخاطر خلال العقدين الأخيرين، وقد تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون والمؤسسات الدولية لهذا المفهوم تبعاً لزاوية التحليل والسياق القطاعي الذي تتناوله كل دراسة. ويُعدّ التعريف الذي قدّمته لجنة بازل للرقابة المصرفية من أكثر التعريفات انتشاراً واستخداماً في الأدبيات، إذ عرّفت المخاطر التشغيلية بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن قصور أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة، أو عن أحداث خارجية". ويتميز هذا التعريف بشموليته لأربعة مصادر رئيسية للخطر، مما جعله مرجعاً أساسياً للدراسات الأكاديمية

والتطبيقية على حدٍ سواء. وقد اعتمد الأجنف وزائد (2018) على هذا الإطار المفاهيمي في دراستهما لأثر المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للمصارف الإسلامية في البحرين، حيث تناولوا المخاطر التشغيلية من منظور مالي يركز على مؤشرات كمية مثل نسبة المصاريف التشغيلية إلى إجمالي الأصول ونسبة كفاية رأس المال، مؤكدين أن هذه المخاطر ترتبط في جوهرها بالقرارات البشرية وبالبيئة التنظيمية الداخلية أكثر من ارتباطها بالمنتج أو الخدمة ذاتها.

وفي سياق مقارب لكنه أوسع نطاقاً، تناولت بوعبدالله وعلي (2022) المخاطر التشغيلية من زاوية مؤشرات المخاطر الرئيسية في قطاع التأمين الجزائري، حيث قدّمتا تصوراً يتجاوز التعريف الكلاسيكي ليشمل تفاعل مؤشرات متعددة تتكامل لتشكّل مصفوفة تهديد شاملة تطلّ مختلف مستويات المنظمة. ويُستفاد من هذا المنظور أن المخاطر التشغيلية ليست أحداثاً منعزلة بل منظومة مترابطة من عوامل الخطر التي يغذي بعضها بعضاً. وقد أضافت دراسة حافظ وعبدالمجيد (2019) بُعداً رقابياً للمفهوم عبر ربطه بخصائص لجان المراجعة في البنوك المصرية، إذ نظرنا إلى المخاطر التشغيلية بوصفها نتاجاً لضعف الرقابة الداخلية وغياب الخبرة المتخصصة في هياكل الحوكمة، وهو ما يعكس تحولاً في فهم المفهوم من كونه ظاهرة تشغيلية بحتة إلى كونه مسألة حوكمية مؤسسية.

على الصعيد الدولي، قدّم Pham وآخرون (2023) تعريفاً يتسق مع سياق سلاسل الإمداد، إذ حدّدوا المخاطر التشغيلية بوصفها ثلاثة أنواع مترابطة تشمل مخاطر التوريد ومخاطر التصنيع ومخاطر الطلب، وهو تصنيف يُبرز الطبيعة المتسلسلة لهذه المخاطر عبر حلقات سلسلة الإمداد بدلاً من حصرها في نطاق المنظمة الواحدة. أما Virglerova وآخرون (2022) فقد وسّعوا المفهوم ليشمل التأثير المتبادل بين مصادر المخاطر التشغيلية وبين الأداء التشغيلي والموقف السوقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يعكس توجهاً نحو فهم هذه المخاطر كعامل ديناميكي يتأثر بحجم المنشأة وطبيعة بيئتها التنافسية. كذلك تناولت دراسة Rahmaddiansyah وآخرين (2025) المخاطر التشغيلية في سياق شركات اللوجستيات الرقمية تحديداً، حيث عُرِفَتْ بأنها الأحداث غير المرغوبة التي تنشأ من تفاعل التقنية مع العنصر البشري في بيئة التشغيل اليومي للخدمات اللوجستية، كتأخر التسليم وأعطال الأنظمة الرقمية وأخطاء المسح الضوئي.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن المخاطر التشغيلية تمثل مجمل التهديدات الناشئة عن القصور أو الفشل في العمليات الداخلية أو الموارد البشرية أو الأنظمة التقنية أو الأحداث الخارجية، والتي يمكن أن تلحق خسائر مادية أو معنوية بالمنظمة وتُضعف قدرتها على تقديم خدماتها بالمستوى المطلوب. ويتبنى الباحث هذا التعريف التكاملي لأنه يجمع بين المنظور المالي الذي تناوله الأجنف وزائد (2018) والمنظور الرقابي لدى حافظ وعبدالمجيد (2019) والمنظور السلسلي الذي طرحه Pham وآخرون (2023)، وهو ما يتناسب مع طبيعة قطاع الخدمات اللوجستية الذي يتقاطع فيه هذه الأبعاد جميعها.

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر التشغيلية

تكتسب إدارة المخاطر التشغيلية أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة لا سيما تلك التي تعمل في قطاعات تتسم بكثافة العمليات وتعدد نقاط التماس مع العملاء والموردين والبيئة الخارجية. ويمكن تأطير هذه الأهمية من خلال عدة أبعاد متكاملة تكشف عنها الأدبيات المتخصصة.

يُشير الشيخ (2025) إلى أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تتجلى في ثلاثة محاور أساسية: أولها حماية القيمة المالية للمنظمة من التآكل الناتج عن الخسائر التشغيلية المتراكمة، إذ إن المصاريف التشغيلية غير المسيطر عليها تؤثر سلباً على عوائد الأسهم وتُضعف ثقة المستثمرين. وثانيها تعزيز كفاءة نظم الرقابة الداخلية التي تُمثل خط الدفاع الأول في مواجهة الأخطاء والاحتيال وسوء الاستخدام. وثالثها المحافظة على الملاءة المالية للمنظمة من خلال ضمان كفاية رأس المال لمواجهة الخسائر المحتملة، وهو ما يعني أن إدارة المخاطر التشغيلية لا تقتصر على البُعد الوقائي بل تمتد إلى البُعد الاستراتيجي المرتبط بالاستدامة المالية.

ويرى Virglerova وآخرون (2022) أن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية تنبع أيضاً من تأثيرها المباشر على الأداء التشغيلي والموقف التنافسي للمنظمة، فالمنظمات التي تُهمل إدارة مخاطرها التشغيلية تجد نفسها في وضع تنافسي أضعف مقارنة بنظيراتها التي تتبنى أطراً منهجية لإدارة هذه المخاطر. ويُضيف هذا المنظور بُعداً تنافسياً لأهمية إدارة المخاطر التشغيلية يتجاوز مجرد تجنب الخسائر إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة. وقد أكد ذلك أيضاً ما توصلت إليه دراسة المعاينة والمخادمة (2023) من أن الإدارة

الفعالة للمخاطر التشغيلية تُسهم في دعم الميزة التنافسية للمنظمة عبر تحسين جودة العمليات وتقليل الهدر وتسريع الاستجابة للمتغيرات البيئية.

كما تبرز أهمية إدارة المخاطر التشغيلية بشكل خاص في سياق سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية. فقد أوضح Pham وآخرون (2023) أن الطبيعة المتسلسلة لعمليات سلسلة الإمداد تجعل أي خلل تشغيلي في حلقة واحدة ينتشر بسرعة إلى بقية الحلقات، مما يُضاعف حجم الخسائر ويُعقّد عملية التعافي. وهذا يعني أن تكلفة إهمال إدارة المخاطر التشغيلية في القطاع اللوجستي تفوق تكلفتها في القطاعات الأخرى بسبب تأثير الدومينو الذي يميّز سلاسل الإمداد. وفي الإطار ذاته، أشار Azadegan وآخرون (2020) إلى أن الاضطرابات التشغيلية في سلاسل التوريد لا تُلحق أضراراً مالية فحسب، بل تُهدد سمعة المنظمة وعلاقتها مع أصحاب المصلحة، وهو ما يجعل إدارة المخاطر التشغيلية ضرورة استراتيجية لحماية الأصول المادية وغير المادية على حدٍ سواء.

وعلى مستوى البيئة السعودية، تتضاعف هذه الأهمية في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها قطاع الخدمات اللوجستية ضمن رؤية 2030، حيث تسارع وتيرة النمو وتتوسع حجم العمليات وتنوع التقنيات المستخدمة، مما يُنتج طيفاً واسعاً من المخاطر التشغيلية التي تتطلب إدارة منهجية ومتكاملة لضمان استدامة هذا النمو وتحقيق المستهدفات الوطنية.

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية

تسعى إدارة المخاطر التشغيلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تتدرج من المستوى التشغيلي اليومي إلى المستوى الاستراتيجي طويل الأمد. وقد تباينت آراء الباحثين في تحديد هذه الأهداف وترتيبها تبعاً للسياق القطاعي ومنظور التحليل، إلا أنه يمكن استخلاص خطوط عريضة مشتركة تعكس جوهر هذا النشاط الإداري.

يُشير Pham وآخرون (2023) إلى أن أهداف إدارة المخاطر التشغيلية في سياق سلاسل الإمداد تتمحور حول: أولاً، تحديد مصادر المخاطر التشغيلية بدقة عبر مراحل التوريد والتصنيع والطلب، بحيث

يتمكن صانعو القرار من فهم طبيعة التهديدات التي تواجه كل حلقة في السلسلة. ثانياً، قياس الأثر المحتمل لكل نوع من المخاطر على مؤشرات الأداء التشغيلي كالتكلفة والجودة والمرونة وسرعة التسليم. ثالثاً، تصميم آليات التكامل الداخلي ومع العملاء التي تعمل كعوامل معدلة تُخفف من حدة الأثر السلبي للمخاطر على الأداء. ويُستفاد من هذا الطرح أن إدارة المخاطر التشغيلية لا تهدف فقط إلى تجنب الخسائر بل إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة.

كما يُشير Rahmaddiansyah وآخرون (2025) إلى أن أهداف إدارة المخاطر التشغيلية في شركات اللوجستيات الرقمية تتضمن: أولاً، بناء نظام رصد مبكر يتيح تحديد الأحداث غير المرغوبة قبل تفاقمها، من خلال مصفوفة تقييم تصنّف المخاطر وفقاً لاحتمالية وقوعها ومستوى تأثيرها. ثانياً، توحيد إجراءات العمل المعيارية لتقليل التباين في الأداء الميداني وضمان اتساق جودة الخدمة. ثالثاً، تعزيز التنسيق بين إدارات العمليات وتقنية المعلومات لضمان استجابة سريعة وفعالة لأي عطل تقني أو تشغيلي. وأخيراً، ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر على مستوى المنظمة بحيث لا تظل حكراً على إدارة واحدة بل تصبح جزءاً من السلوك المؤسسي اليومي.

وعلى مستوى الأطر المعيارية الدولية، يحدد إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية أهدافاً شاملة تتضمن مواءمة استراتيجية المخاطر مع الأهداف المؤسسية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار عبر إدماج المعلومات المتعلقة بالمخاطر، وتعزيز الحوكمة والمساءلة الداخلية، وزيادة قدرة المنظمة على استشراف التهديدات والفرص في آنٍ واحد. وبالمثل، يرسم معيار ISO 31000 أهدافاً تتمحور حول إنشاء إطار عمل منهجي ومستمر لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها، مع التأكيد على أن إدارة المخاطر يجب أن تكون مُدمجة في جميع مستويات الهيكل التنظيمي وليست نشاطاً منفصلاً. ويتقاطع هذا التوجه مع ما أكّده بوعبدالله وعلي (2022) من أن مؤشرات المخاطر الرئيسية تُسهّم في توفير إنذار مبكر يمكن المنظمة من اتخاذ إجراءات وقائية بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل اللاحقة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهداف إدارة المخاطر التشغيلية في سياق الدراسة الحالية في: التحديد المنهجي لمصادر المخاطر التشغيلية في شركات الخدمات اللوجستية، وتقييم أثرها على استمرارية

العمليات، وتصميم آليات تخفيف فعّالة، وبناء منظومة رقابة ومتابعة مستمرة، وتعزيز ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر.

5.1.2 أبعاد المخاطر التشغيلية

تم تحديد أبعاد المخاطر التشغيلية في الدراسة الحالية بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والتطبيقية، ولا سيما ما ورد في تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية الذي حدّد أربعة مصادر رئيسية للمخاطر التشغيلية، وما أكّده دراسات الأجنف وزائد (2018) و Pham وآخرين (2023) و Rahmaddiansyah وآخرين (2025) من ضرورة تصنيف هذه المخاطر في أبعاد محددة تعكس البيئة التشغيلية الفعلية للقطاع المدروس. وقد تبنت الدراسة أربعة أبعاد تتسق مع طبيعة قطاع الخدمات اللوجستية وهي: مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة والتقنية، ومخاطر العمليات الداخلية، والمخاطر الخارجية.

البُعد الأول: مخاطر الموارد البشرية

يُمثّل العنصر البشري العمود الفقري لأي منظمة خدمية، ويزداد هذا الدور محوريةً في قطاع الخدمات اللوجستية حيث يعتمد تنفيذ العمليات اليومية من استلام وفرز ونقل وتسليم على كثافة بشرية عالية في مختلف المستويات التشغيلية. وتنشأ مخاطر الموارد البشرية من مصادر متعددة ومتداخلة تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار وتمتد إلى مراحل التدريب والأداء اليومي والاحتفاظ بالكفاءات. فالأخطاء البشرية الناتجة عن نقص التأهيل أو ضعف التدريب تُعدّ من أكثر مصادر الخطر التشغيلي شيوعاً وتأثيراً، إذ يمكن لخطأ واحد في إدخال البيانات أو في عملية الفرز أن يُحدث تأثيراً متسلسلاً يمتد عبر سلسلة الإمداد بأكملها.

ويُسهم ارتفاع معدل الدوران الوظيفي في تفاقم هذه المخاطر بشكل ملحوظ، لأنه يعني فقدان الخبرة المتراكمة واضطرار المنظمة إلى إعادة تدريب كوادر جديدة بشكل متكرر، مع ما يرافق ذلك من فجوات في الأداء خلال فترات الانتقال. كما أن نقص الكفاءات المتخصصة في المجالات التقنية واللوجستية

الحديثة يُضعف قدرة المنظمة على مواكبة التطورات التكنولوجية وإدارة الأنظمة المتقدمة بكفاءة. وقد أبرز Rahmaddiansyah وآخرون (2025) أن الأخطاء البشرية في مجال مناولة الطرود وعمليات المسح الضوئي تُشكل أحد أبرز مصادر المخاطر التشغيلية في شركات اللوجستيات الرقمية، وأن التدريب المستمر وتوحيد إجراءات العمل يُمثّلان خط الدفاع الأول لتقليل هذه المخاطر. وبالمثل، أكد Virglerova وآخرون (2022) أن مخاطر الأفراد تتفاعل مع مصادر الخطر الأخرى لتُنتج تأثيراً مركباً على الأداء التشغيلي يفوق مجموع تأثيراتها المنفردة.

البُعد الثاني: مخاطر الأنظمة والتقنية

تشهد صناعة الخدمات اللوجستية تحولاً رقمياً متسارعاً يتجسد في الاعتماد المتزايد على أنظمة إدارة المستودعات وأنظمة إدارة النقل ومنصات التتبع الإلكتروني وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالطلب وتحسين المسارات. وبقدر ما تُسهّم هذه الأنظمة في رفع الكفاءة والإنتاجية، فإنها تُنشئ في الوقت ذاته منظومة معقدة من المخاطر التقنية التي يمكن أن تتسبب في شلل العمليات بشكل كامل أو جزئي. وتنوع هذه المخاطر لتشمل أعطال البنية التحتية التقنية وتوقف الأنظمة عن العمل وفقدان البيانات والتهديدات السيبرانية التي تزداد تعقيداً وتطوراً مع تطور التقنيات ذاتها.

ويُضاف إلى ذلك خطر الاعتماد المفرط على تطبيقات ومنصات طرف ثالث في إدارة بعض العمليات الحيوية، حيث إن أي خلل في هذه المنصات ينعكس مباشرة على قدرة الشركة اللوجستية على تقديم خدماتها. وقد أشارت دراسة صلاح (2025) إلى أن التحول الرقمي يحمل في طياته مخاطر تقنية تستوجب تكاملاً بين استراتيجيات التحول الرقمي وخطط إدارة المخاطر لضمان أن التقنية تُعزّز الاستمرارية بدلاً من أن تُهددها. كما أشار Rahmaddiansyah وآخرون (2025) إلى أن أعطال الأنظمة الرقمية تُعدّ من أبرز خمسة مخاطر تشغيلية تواجه شركات اللوجستيات الرقمية، وأن الاعتماد على تطبيقات طرف ثالث يُقلل من سيطرة الشركة على بيئتها التشغيلية ويُزيد من تعرضها لمخاطر خارجة عن إرادتها. إن عدم كفاية البنية التحتية التقنية أو تقادمها يُمثّل أيضاً مصدر خطر كامناً، إذ قد تعجز الأنظمة

القديمة عن استيعاب الأحجام المتزايدة من البيانات والعمليات مما يؤدي إلى تباطؤ الأداء وزيادة احتمالية الأعطال.

البُعد الثالث: مخاطر العمليات الداخلية

ترتبط مخاطر العمليات الداخلية بالإجراءات والأنشطة التي تُنفذها المنظمة لتحويل مدخلاتها إلى مخرجات، وتتضمن كل ما يتعلق بتصميم العمليات وتنفيذها ومراقبتها وتحسينها. وفي قطاع الخدمات اللوجستية، تشمل هذه العمليات سلسلة متصلة من الأنشطة تبدأ من استلام البضائع وفرزها وتخزينها وتغليفها وشحنها وتسليمها إلى العميل النهائي، وأي خلل في أي حلقة من هذه السلسلة ينتقل بسرعة إلى الحلقات التالية. وتتضمن مخاطر العمليات الداخلية أخطاء الفرز والتصنيف التي تؤدي إلى شحن بضائع خاطئة أو إلى عناوين غير صحيحة، وضعف التوثيق والإجراءات المعيارية الذي يُنتج تبايناً في جودة الأداء بين الفروع أو بين الواردات المختلفة، وتأخر التسليم الذي يُعدّ من أكثر المخاطر التشغيلية تأثيراً على رضا العملاء وولائهم.

كما يُسهم عدم دقة إدارة المخزون في تضخيم المخاطر التشغيلية الداخلية، سواء من خلال نفاد المخزون الذي يُعطل تلبية الطلبات أو من خلال التكدس الذي يُثقل تكاليف التخزين ويُبطئ حركة البضائع. وقد أوضح Pham وآخرون (2023) أن مخاطر العمليات الداخلية، ولا سيما المتعلقة بالتصنيع والتوريد، تؤثر سلباً على الأداء التشغيلي الكلي لسلسلة الإمداد، وأن هذا التأثير يتفاوت بحسب مستوى التكامل الداخلي الذي تتبناه المنظمة. كذلك أبرزت دراسة حافظ وعبدالمجيد (2019) أن ضعف الضوابط الداخلية يُعدّ من أبرز مسببات المخاطر التشغيلية، وأن تعزيز هذه الضوابط يتطلب وجود هياكل حوكمية فعالة تُراقب وتُقوم بإجراءات العمل باستمرار.

البُعد الرابع: المخاطر الخارجية

تُعبّر المخاطر الخارجية عن التهديدات التي تنشأ خارج حدود المنظمة وتقع في معظمها خارج نطاق سيطرتها المباشرة، لكنها تؤثر تأثيراً بالغاً على قدرتها على مواصلة عملياتها بشكل طبيعي. وتشمل هذه

المخاطر طيفاً واسعاً يمتد من الكوارث الطبيعية كالعواصف الرملية والفيضانات ودرجات الحرارة المرتفعة التي تميّز البيئة السعودية، مروراً بالاضطرابات الجيوسياسية التي تؤثر على ممرات الشحن الدولية كمضيق باب المندب وقناة السويس، وصولاً إلى التغيرات التنظيمية والتشريعية المتسارعة والتقلبات الاقتصادية والأوبئة العالمية.

وتتميز المخاطر الخارجية بصعوبة التنبؤ بها وبقدرتها على إحداث اضطرابات واسعة النطاق تتجاوز حدود المنظمة الواحدة لتتطال سلاسل الإمداد بأكملها. وقد أوضح Azadegan وآخرون (2020) أن اضطرابات سلاسل التوريد الناجمة عن أحداث خارجية تُلحق أضراراً مزدوجة بالمنظمة تطال أدائها المالي وسمعتها في آنٍ واحد، وأن مشاركة سلسلة الإمداد في إدارة استمرارية الأعمال تُخفف من حدة هذه الأضرار. كما أكّد Margherita و (2021) Heikkilä أن الأحداث الخارجية غير المتوقعة كجائحة كوفيد-19 كشفت هشاشة خطط الاستمرارية في كثير من المنظمات وأبرزت الحاجة إلى تبني مقاربات أكثر مرونة وشمولية في التعامل مع المخاطر الخارجية. ويُلاحظ أن المخاطر الخارجية رغم كونها خارج سيطرة المنظمة، فإن التخطيط المسبق ووضع سيناريوهات الطوارئ وتنويع مصادر التوريد والمسارات اللوجستية يُعدّ من أهم أدوات التخفيف من تأثيرها.

6.1.2 استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية

يتطلب التعامل مع المخاطر التشغيلية تبني استراتيجيات منهجية تتدرج من التحديد والتقييم إلى المعالجة والمراقبة المستمرة، وقد طوّرت المنظمات الدولية أطراً معيارية شاملة لهذا الغرض أبرزها إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية ومعيّار ISO 31000 لإدارة المخاطر. ويعتمد إطار COSO على خمسة مكونات متكاملة تشمل بيئة الرقابة الداخلية التي تُرسّخ ثقافة إدارة المخاطر في المنظمة، وعملية تقييم المخاطر التي تُحدد التهديدات وتُرتبها حسب الأولوية، وأنشطة الرقابة التي تُترجم السياسات إلى إجراءات عملية، ونظم المعلومات والاتصال التي تضمن تدفق البيانات المتعلقة بالمخاطر إلى صانعي القرار، وأنشطة المراقبة المستمرة التي تتحقق من فعالية الضوابط المطبّقة وتُحدّثها عند الضرورة.

وعلى المستوى التطبيقي، تتنوع استراتيجيات الاستجابة للمخاطر التشغيلية وفق أربعة خيارات رئيسية ينبغي للمنظمة أن تختار من بينها بحسب طبيعة الخطر وحجمه ومدى تقبل المنظمة للمخاطر. الاستراتيجية الأولى هي التجنب، وتتضمن الانسحاب من الأنشطة أو العمليات التي تنطوي على مخاطر مرتفعة تتجاوز حدود التقبل المؤسسي. والاستراتيجية الثانية هي التخفيف، وتسعى إلى تقليل احتمالية وقوع الخطر أو تقليل حجم أثره من خلال تعزيز الضوابط الداخلية وتحسين العمليات وتدريب الكوادر البشرية. أما الاستراتيجية الثالثة فهي النقل أو التحويل، وتمثل في مشاركة عبء الخطر مع أطراف أخرى كشركات التأمين أو مقدمي الخدمات من طرف ثالث عبر الترتيبات التعاقدية المناسبة. وأخيراً تأتي استراتيجية القبول، حيث تقبل المنظمة بعض المخاطر المتبقية التي تقع ضمن حدود تقبلها مع وضع خطط طوارئ للتعامل معها في حال وقوعها.

وقد أكد Rahmaddiansyah وآخرون (2025) أهمية تبني نهج متكامل يجمع بين هذه الاستراتيجيات، مع التأكيد على ضرورة إجراء تقييمات ربع سنوية للمخاطر وتوظيف التقنيات الحديثة كالتبعية التنبؤي المعتمد على الذكاء الاصطناعي لتعزيز فعالية منظومة إدارة المخاطر. كما أوصت بوعبدالله وعلمي (2022) بتفعيل الرقابة الداخلية وتصميم هيكل تنظيمي مرن وتبني حوكمة فعالة كاستراتيجيات أساسية لإدارة المخاطر التشغيلية. ويلاحظ أن فعالية هذه الاستراتيجيات تتوقف على مدى التزام الإدارة العليا بدعمها وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها وإدماجها في الثقافة المؤسسية بشكل مستدام.

7.1.2 خلاصة المبحث الأول

يتضح مما سبق أن المخاطر التشغيلية تُمثل ظاهرة متعددة الأبعاد تتجاوز كونها أحداثاً عارضة لتشكل تحدياً بنيوياً يتطلب إدارة منهجية ومستمرة. وقد اتضح أن مفهوم المخاطر التشغيلية تطور من التعريفات المالية الضيقة إلى رؤية أشمل تتضمن الأبعاد البشرية والتقنية والتنظيمية والبيئية. كما ظهر أن أهمية إدارة هذه المخاطر تتعدى حماية المنظمة من الخسائر لتشمل تعزيز تنافسيتها واستدامتها. وقد تبنت الدراسة الحالية أربعة أبعاد تتسق مع طبيعة قطاع الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض، وهي: مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة والتقنية، ومخاطر العمليات الداخلية، والمخاطر الخارجية. وينتقل المبحث التالي إلى تناول المتغير التابع المتمثل في استمرارية الأعمال لاستكمال الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة.

المبحث الثاني: استمرارية الأعمال (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

أصبحت استمرارية الأعمال من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك في ظل تصاعد حدة التهديدات التي تواجه المنظمات على اختلاف أحجامها وقطاعاتها، بدءاً من الكوارث الطبيعية والأوبئة العالمية مروراً بالهجمات السيبرانية والاضطرابات الجيوسياسية وصولاً إلى الأعطال التقنية والأخطاء البشرية الداخلية. وقد كشفت الأحداث الاستثنائية التي شهدتها العقد الأخير، ولا سيما جائحة كوفيد-19 واضطرابات سلاسل الإمداد العالمية، عن هشاشة كثير من المنظمات في مواجهة الانقطاعات غير المتوقعة، مما أعاد تسليط الضوء على أهمية بناء قدرات مؤسسية تُمكن المنظمة من مواصلة تقديم خدماتها الحيوية في أسوأ الظروف. ويكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة في قطاع الخدمات اللوجستية الذي يُشكّل العمود الفقري لسلاسل الإمداد المحلية والعالمية، حيث إن أي توقف في العمليات اللوجستية ينتقل أثره بسرعة إلى القطاعات الاقتصادية الأخرى المعتمدة عليها. ويتناول هذا المبحث مفهوم استمرارية الأعمال من خلال تعريفاته المتعددة في الأدبيات، ثم يعرض أهميتها وأهداف إدارتها، ويستعرض عناصرها ومكوناتها الأساسية، ويختتم بعرض الأطر والمعايير الدولية المنظمة لها.

2.2.2 مفهوم استمرارية الأعمال

حظي مفهوم استمرارية الأعمال باهتمام أكاديمي ومهني متنامٍ منذ تسعينيات القرن الماضي، وتطور على مدى العقود اللاحقة من مجرد خطط للتعافي من الكوارث إلى منظومة إدارية شاملة تتكامل مع الاستراتيجية المؤسسية والحوكمة وإدارة المخاطر. وقد تعددت التعريفات التي قُدِّمت لهذا المفهوم تبعاً للمدرسة الفكرية والسياق القطاعي، إلا أنها تتقاطع جميعها في التأكيد على قدرة المنظمة على الاستمرار في أداء وظائفها الجوهرية أثناء الاضطرابات وبعدها.

عرّف معيار ISO 22301:2019 استمرارية الأعمال بأنها "قدرة المنظمة على مواصلة تقديم منتجاتها أو خدماتها عند مستويات مقبولة مُحددة مسبقاً في أعقاب حادث تعطل". ويتميز هذا التعريف

المعياري بتركيزه على عنصرين محوريين: الأول هو المستويات المقبولة مسبقاً مما يعني أن الاستمرارية لا تستلزم بالضرورة العمل بالطاقة الكاملة بل بمستوى أدنى كافٍ للحفاظ على العمليات الحيوية، والثاني هو الحادث التعطيلي الذي يُشير إلى أي حدث يُعيق سير العمل الاعتيادي بغض النظر عن مصدره أو حجمه. وقد وظّفت Păunescu و Argatu (2020) هذا الإطار المعياري في دراستهما للوظائف الحرجة لإدارة استمرارية الأعمال في الشركات الرومانية، حيث تناولتا المفهوم من منظور وظيفي يركز على العناصر المكوّنة لنظام إدارة الاستمرارية وكيفية تفاعلها لتحقيق صمود مؤسسي فعّال.

وفي سياق عربي، تناولت النمري والشوابكة (2020) مفهوم إدارة استمرارية الأعمال من زاوية استراتيجية ربطتاه فيها بالمواءمة الاستراتيجية وخفة الحركة التنظيمية، حيث عُرّفت إدارة استمرارية الأعمال بوصفها عملية إدارية شاملة تهدف إلى تمكين المنظمة من التعرّف على التهديدات المحتملة وبناء قدرات استجابة فعّالة تحمي مصالح أصحاب المصلحة وسمعة المنظمة وأنشطتها المدوّنة للقيمة. ويُلاحظ أن هذا التعريف يتجاوز البُعد التشغيلي ليشمل البُعد الاستراتيجي المتمثل في حماية القيمة المؤسسية الشاملة. أما النجار والحرايزة (2020) فقد تناولوا استمرارية الأعمال من منظور متعدد الأبعاد يضم دعم الإدارة العليا وتقييم المخاطر وتخفيفها وتحليل تأثير الأعمال والوعي بالخطط والتدريب، مؤكّدين أن استمرارية الأعمال ليست خطة مكتوبة فحسب بل ثقافة مؤسسية تتغلغل في مختلف المستويات الإدارية.

وقد أضاف Margherita و Heikkilä (2021) بُعداً ديناميكياً للمفهوم من خلال دراستهما لإجراءات استمرارية الأعمال التي اتخذتها الشركات العالمية الكبرى خلال جائحة كوفيد-19، إذ عرّفا استمرارية الأعمال بأنها مجموعة الإجراءات والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة للتعامل مع انقطاعات سلاسل الإمداد والتحوّلات في أنماط الطلب والمخاطر الصحية على القوى العاملة، وهو ما يعكس رؤية أكثر مرونة وشمولاً تتعدى التخطيط المسبق لتشمل القدرة على الاستجابة التكيفية في الوقت الحقيقي. كما تناول Azadegan وآخرون (2020) المفهوم من زاوية سلاسل الإمداد تحديداً، حيث عُرّفت استمرارية الأعمال بوصفها إطاراً يتضمن تقييم المخاطر والتخفيف منها وتخطيط الاستمرارية وخطط التعافي من الاضطرابات، مع التأكيد على أن إشراك سلسلة الإمداد في هذا الإطار يُعزز قدرة المنظمة على احتواء الأضرار السمعوية والتشغيلية الناجمة عن الاضطرابات. وفي السياق العربي أيضاً، تناولت صلاح (2025)

استمرارية الأعمال من منظور رقمي يربطها بالتحول التقني، حيث حُدِّد المفهوم بأبعاد تشمل الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة وصياغة استراتيجية الاستمرارية والتحسين المستمر وتقييم وتحديث الخطط.

ومن خلال المراجعة التحليلية لهذه التعريفات، يرى الباحث أن استمرارية الأعمال تُمثِّل القدرة المؤسسية المنهجية على مواصلة تقديم الخدمات والمنتجات الجوهرية عند مستويات مقبولة خلال الحوادث التعطيلية وبعدها، وذلك من خلال منظومة متكاملة تشمل التقييم الاستباقي للمخاطر والتخطيط الوقائي والاستجابة الفعالة والتعافي والتحسين المستمر. ويتبنَّى الباحث هذا التعريف الجامع لأنه يدمج بين المنظور المعياري الذي يُقدِّمه ISO 22301 والمنظور الوظيفي لدى Argatu و Păunescu (2020) والمنظور الاستراتيجي للنمري والشوابكة (2020) والمنظور الديناميكي لدى Margherita و Heikkilä (2021)، مما يجعله أكثر ملاءمة لسياق الخدمات اللوجستية الذي يتسم بالتعقيد والديناميكية وتعدد أصحاب المصلحة.

3.2.2 أهمية إدارة استمرارية الأعمال

تنبع أهمية إدارة استمرارية الأعمال من الحقيقة الأساسية التي مفادها أن الاضطرابات ليست مسألة احتمال بل مسألة وقت، وأن المنظمات التي تفتقر إلى خطط استمرارية فعالة تُعرِّض نفسها لمخاطر وجودية قد تُهدد بقاءها بالكامل. ويمكن تأطير هذه الأهمية من خلال عدة أبعاد متكاملة تكشف عنها الأدبيات العربية والأجنبية.

يُشير النجار والحرايزة (2020) إلى أن أهمية إدارة استمرارية الأعمال تتجسد في عدة محاور: أولها ضمان قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للأحداث التعطيلية بما يُقلل من حجم الخسائر المادية والمعنوية. وثانيها حماية سمعة المنظمة وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة من خلال إثبات جاهزيتها وقدرتها على التعامل مع الأزمات بمهنية واحتراف. وثالثها تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين والشركاء التجاريين في المنظمة بوصفها كياناً مستقراً وموثوقاً. ويُستفاد من هذا الطرح أن إدارة الاستمرارية لا تقتصر على حماية العمليات بل تمتد إلى حماية رأس المال غير الملموس المتمثل في السمعة والثقة والعلاقات المؤسسية.

وتُضيف Păunescu و Argatu (2020) بُعداً مؤسسياً لهذه الأهمية من خلال التأكيد على أن إدارة استمرارية الأعمال تُسهم في بناء المرونة المؤسسية التي تُمكن المنظمة من التعامل مع الظروف المعروفة وغير المعروفة على حدٍ سواء. فالمنظمات التي تتبنى نظام إدارة استمرارية شامل لا تكتفي بالتخطيط للسيناريوهات المحددة بل تبني قدرات عامة للتكيف والاستجابة تمتد إلى ما هو أبعد من أي سيناريو بعينه. كما أن تبني إطار منهجي لإدارة الاستمرارية يُسهم في تحسين فهم المنظمة لعملياتها الحيوية وتبعياتها الداخلية والخارجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في الظروف العادية والاستثنائية على حدٍ سواء.

ويرى Margherita و Heikkilä (2021) أن أهمية إدارة استمرارية الأعمال تتعاضد في السياقات التي تتسم بالترابط العميق بين المنظمات ضمن سلاسل الإمداد والشبكات الاقتصادية، إذ إن أي انقطاع في حلقة واحدة يمتد بسرعة إلى بقية الحلقات ويُضاعف حجم التأثير الكلي. وقد أبرزت جائحة كوفيد-19 هذا البُعد بوضوح حيث وجدت كثير من الشركات العالمية نفسها مضطرة إلى إعادة تشكيل سلاسل إمدادها وقنوات توزيعها وأنماط عملها في وقت قصير جداً، وكان النجاح في ذلك مرهوناً بمدى نضج منظومة إدارة الاستمرارية لديها. وبالمثل، أكد Azadegan وآخرون (2020) أن أهمية استمرارية الأعمال تتضاعف عندما تكون الاضطرابات ذات طبيعة سلسلية تنتقل عبر حلقات التوريد، وأن إشراك الموردين والعملاء في خطط الاستمرارية يُعدّ عنصراً حاسماً في فعالية هذه الخطط.

وعلى صعيد البيئة السعودية، تبرز أهمية إضافية لإدارة استمرارية الأعمال في قطاع الخدمات اللوجستية ترتبط بالدور المحوري الذي يؤديه هذا القطاع في تحقيق مستهدفات رؤية 2030. فمع تطلع المملكة لتصبح مركزاً لوجستياً عالمياً واستثمارها أكثر من تريليون ريال في البنية التحتية اللوجستية، فإن أي اضطراب في عمليات الشركات اللوجستية لا يؤثر على هذه الشركات فحسب بل يُلقي بظلاله على مسيرة التحول الاقتصادي الوطني بأكمله. كما أن النمو المتسارع في حجم الشحنات الذي بلغ أكثر من 101 مليون طلب توصيل في الربع الثالث من عام 2025 يُضاعف الحاجة إلى خطط استمرارية متينة تضمن عدم انقطاع الخدمة حتى في أوقات الذروة والأزمات.

4.2.2 أهداف إدارة استمرارية الأعمال

تسعى إدارة استمرارية الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتدرجة التي تمتد من حماية العمليات الحيوية إلى تعزيز المرونة المؤسسية الشاملة. وقد تباينت الأدبيات في تحديد هذه الأهداف وتصنيفها تبعاً للإطار النظري المعتمد والسياق التطبيقي المدروس، إلا أنه يمكن رصد توافق عام حول المحاور الرئيسية لهذه الأهداف.

يُشير النجار والحرايزة (2020) إلى أن أهداف إدارة استمرارية الأعمال تتمحور حول: أولاً، تحديد العمليات والخدمات الحيوية التي لا يمكن للمنظمة الاستمرار بدونها، وتصنيفها وفقاً لمستوى أولويتها وتأثيرها على الأداء الكلي. ثانياً، تقييم المخاطر والتهديدات التي تُهدد هذه العمليات الحيوية وتحديد احتمالية وقوعها ومستوى تأثيرها المتوقع. ثالثاً، تصميم استراتيجيات استجابة وتعافٍ تضمن استئناف العمليات في أقصر وقت ممكن وبأقل خسائر ممكنة. كما يُشير النجار والحرايزة إلى أن من أهداف إدارة الاستمرارية أيضاً بناء الوعي المؤسسي بأهمية الاستمرارية وتدريب الكوادر البشرية على التعامل مع سيناريوهات الطوارئ المختلفة.

ويُحدد معيار ISO 22301:2019 أهدافاً شاملة لنظام إدارة استمرارية الأعمال تتضمن إنشاء إطار مؤسسي يُمكن المنظمة من فهم احتياجاتها وتوقعات أصحاب المصلحة، وتحديد نطاق نظام الإدارة ومتطلباته، وتوفير القيادة والالتزام من الإدارة العليا، والتخطيط لمعالجة المخاطر والفرص، وتوفير الموارد والكفاءات والوعي اللازم، وتنفيذ إجراءات التقييم والتحسين المستمر. ويتسق هذا التوجه المعياري مع ما أكّده النمري والشوابكة (2020) من أن أهداف إدارة الاستمرارية تتجاوز مجرد التخطيط للطوارئ لتشمل دعم الإدارة العليا وتحليل تأثير الأعمال واستراتيجية التعافي والتدريب المستمر والوعي المؤسسي، مما يعني أن إدارة الاستمرارية تهدف في جوهرها إلى بناء ثقافة مؤسسية استباقية تتعامل مع الاضطرابات بوصفها جزءاً طبيعياً من بيئة الأعمال وليست أحداثاً استثنائية.

وفي سياق مكمل، أوضحت Păunescu و Argatu (2020) أن من أهم أهداف إدارة استمرارية الأعمال تحديد الوظائف الحرجة التي تضمن فعالية النظام ككل، وأبرزتا أن التخطيط للاستجابة يُمثل

الوظيفة ذات التأثير الأقوى على الفعالية الكلية لنظام إدارة الاستمرارية. ويعني ذلك أن الهدف النهائي لا يقتصر على وضع خطط نظرية بل يمتد إلى ضمان قابلية هذه الخطط للتنفيذ الفعلي تحت ظروف الضغط والاضطراب. كما أكد Margherita و (2021) Heikkilä أن من أهداف إدارة الاستمرارية في العصر الراهن تطوير قدرة المنظمة على التحول السريع في نماذج عملها واستراتيجياتها التشغيلية استجابةً للأحداث غير المسبوقة، وهو ما يتجاوز الأهداف التقليدية المتمحورة حول استعادة الوضع السابق ليشمل القدرة على الابتكار والتكيف في ظل الأزمات.

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد أهداف إدارة استمرارية الأعمال في سياق الدراسة الحالية في: فهم البيئة التشغيلية لشركات الخدمات اللوجستية وتحديد عملياتها الحيوية وتبعياتها، وتقييم التهديدات التي تواجه هذه العمليات وتحليل تأثيرها المحتمل، وتصميم خطط استجابة وتعافٍ ملائمة، وبناء وعي مؤسسي شامل بثقافة الاستمرارية، وإجراء مراجعات دورية لتحديث الخطط وتحسينها في ضوء المتغيرات البيئية والتنظيمية.

5.2.2 عناصر ومكونات إدارة استمرارية الأعمال

تتألف إدارة استمرارية الأعمال من عدة عناصر مترابطة تُشكّل في مجموعها منظومة متكاملة تبدأ من فهم المنظمة لبيئتها وتنتهي بالتحسين المستمر لقدراتها الاستجابية. وقد تعددت المقاربات في تحديد هذه العناصر، لكن يمكن رصد توافق واسع في الأدبيات حول مجموعة من المكونات الأساسية التي لا يستقيم نظام إدارة الاستمرارية بدونها.

العنصر الأول: فهم المنظمة وسياقها التشغيلي

يُعدّ الفهم العميق لطبيعة المنظمة وسياقها التشغيلي الخطوة التأسيسية الأولى في بناء نظام إدارة استمرارية فعال. ويتضمن هذا الفهم تحديد العمليات والخدمات الحيوية التي تُدرّ القيمة الأساسية للمنظمة، ورصد التبعيات الداخلية والخارجية التي تعتمد عليها هذه العمليات، وتحليل البيئة التنظيمية والتشريعية والتنافسية التي تعمل فيها المنظمة. وقد أكدت صلاح (2025) أن الفهم الكامل لطبيعة عمل

المنظمة يُمثّل أحد الأبعاد الأساسية لاستمرارية الأعمال، إذ لا يمكن تصميم خطط استمرارية فعّالة دون إدراك دقيق للأنشطة الحيوية ومتطلباتها ومواردها وعلاقاتها التبادلية. ويتضمن هذا العنصر أيضاً تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وتوقعاتهم واحتياجاتهم، وفهم المتطلبات التنظيمية والتشريعية التي يتعين على المنظمة الامتثال لها. وفي سياق الخدمات اللوجستية، يشمل ذلك فهم شبكة الموردين والعملاء ومقدمي خدمات النقل والتخزين وتقنية المعلومات، وتحديد نقاط الضعف والاختناق في سلسلة الإمداد.

العنصر الثاني: تقييم المخاطر وتحليل تأثير الأعمال

يُشكّل تقييم المخاطر وتحليل تأثير الأعمال جوهر عملية التخطيط للاستمرارية، حيث يُوفّر الأساس المعلوماتي الذي تُبنى عليه بقية مكونات النظام. ويهدف تقييم المخاطر إلى تحديد التهديدات التي يمكن أن تُعطّل عمليات المنظمة وتقدير احتمالية وقوعها ومستوى تأثيرها، بينما يهدف تحليل تأثير الأعمال إلى تحديد العواقب المترتبة على انقطاع كل عملية حيوية عبر مراحل زمنية متدرجة. وقد أبرزت Păunescu و Argatu (2020) أن تقييم المخاطر يؤدي دوراً محورياً في بناء استراتيجية إدارة الاستمرارية، حيث يُوفّر المعطيات اللازمة لتحديد أولويات الحماية وتخصيص الموارد المتاحة بكفاءة. كما أكّدت النمري والشوابكة (2020) أن تقييم المخاطر وتخفيفها يُعدّ من الأبعاد الأساسية لإدارة استمرارية الأعمال، وأن فعالية هذا التقييم تتوقف على مدى شموليته ودقته ومراجعته الدورية في ضوء تغير البيئة التشغيلية.

العنصر الثالث: استراتيجية الاستمرارية وتخطيط الاستجابة

بعد تحديد المخاطر وتحليل تأثيرها، تأتي مرحلة صياغة استراتيجية الاستمرارية التي تُحدد كيفية تعامل المنظمة مع مختلف سيناريوهات الاضطراب. وتتضمن هذه الاستراتيجية تحديد الموارد البديلة والإجراءات الاحتياطية والترتيبات التعاقدية مع الأطراف الخارجية والجدول الزمني للتعافي وأولويات استعادة العمليات. وقد أوضحت صلاح (2025) أن صياغة استراتيجية استمرارية الأعمال تُعدّ من المكونات الجوهرية التي تربط بين مخرجات تحليل تأثير الأعمال وبين الإجراءات العملية الميدانية. كما أكّدت Păunescu و Argatu (2020) أن تخطيط الاستجابة للاستمرارية يُمثّل الوظيفة الأكثر تأثيراً على الفعالية الكلية لنظام إدارة الاستمرارية، مما يعني أن جودة التخطيط وواقعيته وقابليته للتنفيذ تُحدد إلى حدٍ كبير

مدى نجاح المنظمة في مواجهة الاضطرابات. ويتضمن هذا العنصر أيضاً تصميم خطط الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات، وتحديد سلسلة القيادة البديلة، وتوفير مواقع عمل احتياطية، وإنشاء نسخ احتياطية للبيانات والأنظمة الحيوية.

العنصر الرابع: التدريب والوعي والاختبار

لا تكتمل منظومة إدارة الاستمرارية بمجرد إعداد الخطط والوثائق، بل تتطلب جهوداً مستمرة لبناء الوعي المؤسسي وتدريب الكوادر البشرية واختبار الخطط بشكل دوري للتحقق من فعاليتها وتحديثها. وقد أكد النجار والحرايزة (2020) أن الوعي بالخطط والتدريب يُمثّل بُعداً مستقلاً من أبعاد إدارة استمرارية الأعمال، مُشيرين إلى أن الخطط غير المختبرة تظل نظرية ولا يمكن الاعتماد عليها عند وقوع الأزمات الفعلية. ويتضمن هذا العنصر إجراء تمارين محاكاة دورية تُحاكي سيناريوهات اضطراب مختلفة لقياس مدى جاهزية الفرق واكتشاف الثغرات في الخطط قبل أن تتحول إلى أخطاء حقيقية. كما يشمل نشر ثقافة الاستمرارية على مستوى المنظمة بأكملها بحيث يفهم كل موظف دوره ومسؤولياته في حالة الطوارئ، وليس فقط أعضاء فريق إدارة الأزمات.

العنصر الخامس: التحسين المستمر والمراجعة الدورية

يُمثّل التحسين المستمر حلقة الإغلاق في نظام إدارة استمرارية الأعمال، حيث تُراجع الخطط والإجراءات والقدرات بشكل دوري في ضوء الدروس المستفادة من التمارين والأحداث الفعلية والتغيرات في البيئة التشغيلية. وقد أوضحت صلاح (2025) أن التحسين المستمر لاستمرارية الأعمال وتقييم وتحديث خطط الاستمرارية يُعدّان من الأبعاد الأساسية التي تضمن ديناميكية النظام وعدم تحجّره. ويتسق هذا التوجه مع نموذج خطط-نقذ-تحقق-حسن الذي يعتمده معيار ISO 22301 كمنهجية شاملة لإدارة نظام الاستمرارية، حيث تُغذّي مخرجات كل دورة مدخلات الدورة التالية في عملية تطوير مستمرة لا تتوقف. كما أن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ولا سيما في قطاع الخدمات اللوجستية الذي يشهد تحولات تقنية وتنظيمية متواصلة، تفرض مراجعة الخطط بوتيرة أعلى لضمان مواءمتها مع الواقع التشغيلي المتجدد.

6.2.2 الأطر والمعايير الدولية لإدارة استمرارية الأعمال

شهد مجال إدارة استمرارية الأعمال تطوراً معيارياً ملحوظاً أسفر عن ظهور عدد من الأطر والمعايير الدولية التي تُقدّم إرشادات منهجية شاملة للمنظمات الساعية إلى بناء قدرات استمرارية فعّالة. ويُعدّ معيار ISO 22301:2019 الصادر عن المنظمة الدولية للتقييس المعيار الأكثر انتشاراً واعتماداً على المستوى العالمي، وهو يُحدد المتطلبات اللازمة لإنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال وتنفيذه وصيانتته وتحسينه باستمرار. يتألف المعيار من عشرة بنود تتدرج من تحديد سياق المنظمة والقيادة والتخطيط، مروراً بالدعم والعمليات التي تشمل تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر واستراتيجيات الاستمرارية وخطط الاستجابة، وصولاً إلى تقييم الأداء والتحسين المستمر. ويعتمد المعيار على نموذج خطط-نفذ-تحقق-حسن الذي يضمن دورة حياة مستمرة لنظام الإدارة تتكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.

ويتقاطع معيار ISO 22301 مع معيار ISO 31000 لإدارة المخاطر في عدة نقاط جوهرية، ولا سيما في مجال تقييم المخاطر ومعالجتها، إلا أن ISO 22301 يتميز بتركيزه المحدد على ضمان استمرارية العمليات بينما يُقدّم ISO 31000 إطاراً أعم لإدارة المخاطر بمختلف أنواعها. كما يرتبط إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية بمجال إدارة الاستمرارية من خلال عنصر تقييم المخاطر وبيئة الرقابة الداخلية، إذ يُوفّر هذا الإطار الأساس الحوكمي الذي تُبنى عليه سياسات إدارة الاستمرارية ضمن الهيكل المؤسسي الشامل.

وقد أوضحت Păunescu و Argatu (2020) أن معيار ISO 22301 يُقدّم إطاراً منهجياً يُساعد المنظمات على تحديد الوظائف الحرجة وترتيبها وفقاً لأولويتها، وأن اعتماد هذا المعيار يُعزز قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة على بناء مرونة مؤسسية تتجاوز حدود إمكاناتها الذاتية. كما أشار Azadegan وآخرون (2020) إلى أن فعالية معايير إدارة الاستمرارية تتضاعف عندما يتم توسيع نطاقها ليشمل سلسلة الإمداد بأكملها وليس فقط المنظمة المنفردة، وهو ما يتطلب تنسيقاً وتكاملاً بين الشركاء التجاريين في تبني معايير مشتركة لإدارة الاستمرارية. وفي السياق السعودي، تزايد أهمية تبني هذه المعايير الدولية في قطاع الخدمات اللوجستية مع تطلع المملكة لتصبح مركزاً لوجستياً عالمياً، حيث يُعدّ الامتثال للمعايير الدولية مطلباً أساسياً لبناء شراكات تجارية عابرة للحدود واستقطاب الاستثمارات الأجنبية.

7.2.2 العلاقة بين المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال

تُشكل العلاقة بين المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال محوراً جوهرياً في الأدبيات الإدارية، إذ إن المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة تُمثل التهديدات الأساسية التي تسعى إدارة استمرارية الأعمال إلى مواجهتها. وهذه العلاقة ليست أحادية الاتجاه بل تتسم بالتشابك والتفاعل المتبادل، فمن ناحية تُشكل المخاطر التشغيلية المحركات الأساسية التي تستدعي بناء قدرات الاستمرارية، ومن ناحية أخرى فإن نضج نظام إدارة الاستمرارية يُساهم في تخفيف حدة هذه المخاطر وتقليل تأثيرها.

وقد أوضح Pham وآخرون (2023) أن المخاطر التشغيلية في سلاسل الإمداد تؤثر سلباً على الأداء التشغيلي، وأن هذا التأثير السلبي يمتد إلى قدرة المنظمة على مواصلة عملياتها بالمستوى المطلوب. ويعني ذلك أن ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية دون وجود آليات تخفيف فعّالة يُضعف بشكل مباشر قدرة المنظمة على الحفاظ على استمراريته. وقد أكد Azadegan وآخرون (2020) هذه العلاقة من خلال إثبات أن اضطرابات سلاسل التوريد الناجمة عن مخاطر تشغيلية تُلحق أضراراً بالأداء المالي والسمعة، لكن المنظمات التي تتبنى خطط استمرارية أعمال فعّالة تنجح في الحدّ من حجم هذه الأضرار بشكل ملموس.

وفي السياق العربي، أبرزت دراسات عدة هذه العلاقة الوثيقة. فقد أظهرت دراسة الحسين ومتمولي (2023) أن التخطيط الاستباقي المتمثل في تخطيط التعاقب القيادي يُعزز استمرارية الشركات العائلية، مما يعكس تأثير إدارة مخاطر الموارد البشرية على الاستمرارية. كما أكّدت دراسة القطيشات (2025) أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً معدّلاً في تعزيز العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، وهو ما يعني أن إدارة المخاطر التشغيلية لا تُمثل عاملاً مؤثراً فقط بل أيضاً عاملاً مُعدّلاً يُغيّر من طبيعة العلاقة بين متغيرات أخرى واستمرارية الأعمال. وبذلك تتضح الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في سياق قطاع الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال اختبار أثر أبعاد المخاطر التشغيلية الأربعة على استمرارية الأعمال.

8.2.2 خلاصة المبحث الثاني

يتضح مما تقدّم أن استمرارية الأعمال تُمثّل مفهوماً إدارياً متعدد الأبعاد يتجاوز التعريف الضيق المتعلق بالتعافي من الكوارث ليشمل منظومة شاملة من الوظائف المتكاملة التي تبدأ بفهم المنظمة وتقييم مخاطرها وتمتد إلى التخطيط والتدريب والاختبار والتحسين المستمر. وقد اتضح أن أهمية إدارة الاستمرارية تتعاظم في القطاعات التي تتسم بالترابط العميق كالخدمات اللوجستية، وأن الأطر المعيارية الدولية كـ ISO 22301 تُوفّر منهجيات ناضجة لبناء قدرات الاستمرارية. كما تبينّت العلاقة الوثيقة بين المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، إذ تُشكّل المخاطر التشغيلية التهديدات الأساسية التي تستهدف قدرة المنظمة على الاستمرار، بينما تُمثّل إدارة الاستمرارية خط الدفاع المؤسسي في مواجهة هذه التهديدات. وتأسيساً على ما ورد في هذا المبحث والمبحث السابق، تنطلق الدراسة الحالية لاختبار أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة — مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأنظمة والتقنية، ومخاطر العمليات الداخلية، والمخاطر الخارجية — على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض، سعياً إلى سدّ الفجوة البحثية التي أفرزتها مراجعة الأدبيات وتقديم إسهام نظري وتطبيقي يخدم القطاع في ظل مستهدفات رؤية 2030.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي ستُتبع في تنفيذ الدراسة الميدانية بهدف اختبار أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الأنظمة والتقنية، مخاطر العمليات الداخلية، المخاطر الخارجية) على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض. ويشمل الفصل عرضاً تفصيلياً لمنهج الدراسة المعتمد، وتحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها بالأرقام الفعلية ومبررات اختيارها، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتوزيع فقراتها على المحاور، واختبارات الصدق والثبات بما فيها صدق الاتساق الداخلي ومصفوفة الارتباط بين المحاور، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد رُوِيَ في تصميم هذه الإجراءات أن تكون متسقة مع طبيعة الأهداف والأسئلة والفرضيات التي طرحتها الدراسة، وأن تُوفّر أعلى درجة ممكنة من الدقة والموثوقية في النتائج.

2.3 منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أنسب المناهج البحثية لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار أثرها بأساليب إحصائية دقيقة. ويجمع هذا المنهج بين شقين متكاملين: الشق الوصفي الذي يهدف إلى رصد واقع المخاطر التشغيلية ومستوى استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بالرياض من خلال تحليل استجابات أفراد العينة ووصفها بالمؤشرات الإحصائية المناسبة كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والشق التحليلي الذي يهدف إلى اختبار العلاقات السببية بين أبعاد المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية) والمتغير التابع (استمرارية الأعمال) باستخدام أساليب الارتباط والانحدار الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وينسجم اختيار هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر متغير مستقل متعدد الأبعاد على متغير تابع أحادي المحور في بيئة ميدانية محددة، وهو ما يتطلب جمع بيانات كمية من عدد كافٍ من المستجيبين وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. كما يتوافق هذا المنهج مع ما اعتمدته الدراسات السابقة ذات الصلة، إذ استخدمت دراسة النمري والشوابكة (2020) المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أثر المواءمة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية، وكذلك اعتمدت دراسة النجار والحرايزة (2020) المنهج ذاته في دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى، فضلاً عن دراسة صلاح (2025) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في بحث تأثير التحول الرقمي على استمرارية الأعمال بقطاع الاتصالات المصري.

وإلى جانب الشق الميداني، ستعتمد الدراسة على المنهج المكتبي في بناء الإطار النظري من خلال مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بالمخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، بما يشمل الكتب والدوريات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية وقواعد البيانات المتخصصة كقاعدة دار المنظومة وقاعدة EcoLink وقواعد Emerald و ScienceDirect و ResearchGate، مما يُوفّر أساساً نظرياً متيناً لبناء أداة الدراسة وتفسير نتائجها.

3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، المستوى الإشرافي) في شركات الخدمات اللوجستية العاملة بمدينة الرياض. وقد تم اختيار مدينة الرياض تحديداً كونها تُمثّل أكبر تجمع لوجستي في المملكة العربية السعودية، إذ تستحوذ على ما يزيد عن 1,996 رخصة من إجمالي 7,963 رخصة لعمليات نقل البضائع على مستوى المملكة وفقاً لبيانات الهيئة العامة للإحصاء (2023)، كما تضم عدداً كبيراً من المراكز اللوجستية المُفعّلة التي بلغ عددها 23 مركزاً على مستوى المملكة بمساحة إجمالية 34.6 مليون متر مربع بنهاية عام 2024. فضلاً عن ذلك، تُعدّ الرياض

المحور الرئيسي لعمليات التوصيل التي تجاوزت 124 مليون طلب على مستوى المملكة في الربع الرابع من عام 2025 بنمو بلغ 60% مقارنة بالفترة المماثلة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة بدقة، تم تحديد مجتمع الدراسة بالفئات الإدارية والإشرافية دون الفئات التنفيذية الميدانية، وذلك لأن هذه الفئات هي الأكثر إدراكاً لطبيعة المخاطر التشغيلية وأبعادها وتأثيراتها على استمرارية الأعمال، فضلاً عن كونها المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر وخطط الاستمرارية. وبناءً على حصر أولي لعدد العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية في شركات الخدمات اللوجستية الكبرى والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض، والتي تم التواصل معها للحصول على بيانات أعداد الموظفين، قُدِّرَ مجتمع الدراسة بنحو (250) مفردة موزعين على عدد من الشركات اللوجستية العاملة في مجالات نقل البضائع والتخزين وتوزيع الطرود وإدارة سلاسل الإمداد.

عينّة الدراسة

نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة نسبياً وتركّزه في عدد محدد من الشركات، ستعتمد الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث سيُقسَم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات وفقاً للمستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، مستوى إشرافي)، ثم يُسحب من كل طبقة عدد متناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب استناداً إلى جدول Morgan و Krejcie (1970) الذي يُعدّ من أكثر الأساليب استخداماً في تحديد حجم العينة في البحوث الاجتماعية والإدارية، حيث يُحدد الجدول أنه لمجتمع بحجم (250) مفردة يتطلب حجم عينة لا يقل عن (152) مفردة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%.

وعليه، سيتم توزيع (180) استبانة على أفراد العينة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الجادة، بحيث لا يقل عدد الاستبانات الصالحة عن (152) استبانة. وسيتم التوزيع بأسلوبين متكاملين: إلكترونياً عبر منصة Google Forms لتسهيل الوصول إلى المستجيبين في مواقع عملهم المتفرقة، وورقياً بشكل مباشر في مقرات الشركات التي يتاح فيها ذلك. ويوضّح الجدول التالي التوزيع المتوقع للعينة وفقاً للمستوى الإداري:

الجدول (1) التوزيع المتوقع للعينة وفقاً للمستوى الإداري

المستوى الإداري	العدد التقديري في المجتمع	النسبة	العدد المستهدف في العينة
الإدارة العليا (مدراء عموم، مدراء تنفيذيون)	35	14%	25
الإدارة الوسطى (مدراء إدارات، رؤساء أقسام)	90	36%	65
المستوى الإشرافي (مشرفون، قادة فرق)	125	50%	90
الإجمالي	250	100%	180

4.3 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

❶ **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية كالهيئة العامة للإحصاء والهيئة العامة للنقل ووزارة النقل والخدمات اللوجستية، وتقارير المنظمات الدولية والمعايير العالمية كـ ISO 22301 و ISO 31000 وإطار COSO. وقد استُخدمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة.

❷ **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية، والتي ستوزع على أفراد العينة للحصول على آرائهم وتصوراتهم حول واقع المخاطر التشغيلية وأثرها على استمرارية الأعمال في شركاتهم.

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

سُتستخدم الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في الدراسة الحالية، وذلك لملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المستجيبين في وقت محدود وبتكلفة معقولة. وقد تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، ولا سيما دراسة الأجنف وزائد (2018) ودراسة Pham وآخرين (2023) ودراسة Rahmaddiansyah وآخرين (2025) فيما يخص المتغير المستقل، ودراسة النمري والشوابكة (2020) ودراسة النجار والحرايزة (2020) ودراسة Păunescu و Argatu (2020) فيما يخص المتغير التابع. وتتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يتضمن هذا القسم (5) أسئلة تهدف إلى جمع المعلومات الشخصية والوظيفية للمستجيبين، وتشمل: الجنس (ذكر / أنثى)، المؤهل العلمي (دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه)، سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات / من 5 إلى أقل من 10 / من 10 إلى أقل من 15 / 15 سنة فأكثر)، المستوى الإداري (إدارة عليا / إدارة وسطى / مستوى إشرافي)، ومجال نشاط الشركة (نقل بضائع / تخزين / توزيع طرود / إدارة سلاسل إمداد / متعدد الأنشطة).

القسم الثاني: المتغير المستقل – المخاطر التشغيلية (16 فقرة)

يتضمن هذا القسم (16) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، على النحو الآتي:

⇐ **البُعد الأول:** مخاطر الموارد البشرية (4 فقرات) تقيس هذه الفقرات مدى تعرض الشركة للمخاطر الناجمة عن الأخطاء البشرية ونقص الكفاءات المتخصصة وضعف برامج التدريب وارتفاع معدل الدوران الوظيفي.

← **البُعد الثاني:** مخاطر الأنظمة والتقنية (4 فقرات) تقيس هذه الفقرات مدى تعرّض الشركة للمخاطر الناجمة عن أعطال أنظمة التتبع والمعلومات والتهديدات السيبرانية وضعف البنية التحتية التقنية والاعتماد على تطبيقات طرف ثالث.

← **البُعد الثالث:** مخاطر العمليات الداخلية (4 فقرات) تقيس هذه الفقرات مدى تعرّض الشركة للمخاطر الناجمة عن أخطاء الفرز والتصنيف وضعف إجراءات العمل المعيارية وتأخر التسليم وعدم دقة إدارة المخزون.

← **البُعد الرابع:** المخاطر الخارجية (4 فقرات) تقيس هذه الفقرات مدى تعرّض الشركة للمخاطر الناجمة عن التقلبات الجيوسياسية واضطراب سلاسل الإمداد العالمية والتغيرات التشريعية والتنظيمية والكوارث الطبيعية والمناخية.

القسم الثالث: المتغير التابع – استمرارية الأعمال (12 فقرة)

يتضمن هذا القسم (12) فقرة تقيس في محور واحد مدى قدرة الشركة على ضمان استمرارية أعمالها، وتغطي الجوانب التالية: مدى وجود خطة استمرارية أعمال مُوثّقة ومُعتمدة، ودعم الإدارة العليا لجهود الاستمرارية، وإجراء تقييم دوري للمخاطر المهددة للاستمرارية، وتحليل تأثير الأعمال لتحديد العمليات الحيوية، ووجود استراتيجية تعافٍ واضحة، وتوفير أنظمة نسخ احتياطي للبيانات والمعلومات، وتحديد سلسلة قيادة بديلة في حالات الطوارئ، وإجراء تمارين محاكاة دورية لاختبار خطط الاستمرارية، ومستوى وعي العاملين بأدوارهم في حالات الطوارئ، ومراجعة الخطط وتحديثها بشكل دوري، والتنسيق مع الشركاء والموردين في خطط الاستمرارية، والقدرة على استئناف العمليات الحيوية خلال الإطار الزمني المستهدف.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (28) فقرة موزعة على (16) فقرة للمتغير المستقل و(12) فقرة للمتغير التابع، بالإضافة إلى (5) أسئلة ديموغرافية. وسيُستخدم مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة وفقاً للتدرج الآتي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة. ويُوضّح الجدول التالي ملخص هيكل أداة الدراسة:

الجدول (2) ملخص هيكل أداة الدراسة

القسم	المحور	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية والوظيفية	5 أسئلة
الثاني	مخاطر الموارد البشرية	4
الثاني	مخاطر الأنظمة والتقنية	4
الثاني	مخاطر العمليات الداخلية	4
الثاني	المخاطر الخارجية	4
الثالث	استمرارية الأعمال	12
	الإجمالي	5 أسئلة + 28 فقرة

6.3 صدق أداة الدراسة

أ- صدق المحكّمين (الصدق الظاهري)

للتحقّق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين في إدارة الأعمال والمخاطر التشغيلية بلغ عددهم (7) محكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات، وانتمائها للبُعد الذي تقيسه، ومدى ملاءمة الصياغة اللغوية. وبناءً على ملاحظاتهم تمّ تعديل صياغة (4) فقرات، ودمج فقرتين، واستبدال فقرة واحدة، وقد حظيت جميع الفقرات بنسبة اتفاق لا تقلّ عن (85.7%) من المحكّمين، وهو ما يُعدّ مقبولاً علمياً لإقرار صدق المحتوى.

ب- صدق الاتساق الداخلي

لحساب صدق الاتساق الداخلي تمّ تطبيق الاستبانة على عيّنة استطلاعية مؤلفة من (30) مستجيباً من خارج عيّنة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمعها، وحُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه. وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "مخاطر الموارد البشرية" والدرجة الكلية للبعد

(ن = 30)

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تواجه الشركة مخاطر ناجمة عن الأخطاء البشرية في تنفيذ عمليات الشحن والتوصيل	0.761**	0.000
2	يُشكّل معدّل دوران العمالة المرتفع تهديداً لاستقرار العمليات التشغيلية	0.824**	0.000
3	يُسهم ضعف تأهيل العاملين وتدريبهم في زيادة حدّة المخاطر التشغيلية	0.697**	0.000
4	تتعرّض الشركة لمخاطر مرتبطة بالاحتيايل الداخلي أو سوء استخدام الصلاحيات	0.738**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01). القيمة الجدولية لمعامل بيرسون عند (ن = 30) ودرجة حرية (28)

= 0.361 عند مستوى (0.05) ، و 0.463 عند مستوى (0.01)

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "مخاطر الأنظمة والتقنية" والدرجة الكلية للبُعد
(ن = 30)

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	تتعرض أنظمة تتبع الشحنات لأعطال تقنية تؤثر في سير العمليات	0.812**	0.000
6	تُمثل الهجمات السيبرانية تهديداً متصاعداً لقواعد بيانات الشركة وعملائها	0.779**	0.000
7	يؤدي الاعتماد الكبير على مزود تقنية من طرف ثالث إلى مخاطر تشغيلية إضافية	0.685**	0.000
8	تفتقر الشركة إلى أنظمة احتياطية كافية لضمان استمرار الخدمة عند تعطل الأنظمة الرئيسة	0.753**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01).

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "مخاطر العمليات الداخلية" والدرجة الكلية
للُبُعد (ن = 30)

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	تحدث أخطاء متكررة في فرز الطرود وتوجيهها إلى الوجهات الصحيحة	0.726**	0.000
10	تُعاني الشركة من عدم دقة في إدارة المخزون وتسجيل الواردات والصادرات	0.791**	0.000

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	يؤدي غياب توثيق واضح للإجراءات التشغيلية إلى تكرار الأخطاء والتأخيرات	0.843**	0.000
12	تتسبب الثغرات في عمليات التسليم النهائي (الميل الأخير) في شكاوى العملاء	0.718**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01).

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "المخاطر الخارجية" والدرجة الكلية للبعد (ن =

30)

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	تتأثر عمليات الشركة بالكوارث الطبيعية والظروف المناخية القاسية	0.694**	0.000
14	تشكل التغيرات التنظيمية والتشريعية المفاجئة مصدر خطر على استمرارية العمليات	0.807**	0.000
15	تتعرض الشركة لمخاطر ناتجة عن اضطرابات سلاسل الإمداد الدولية	0.752**	0.000
16	تؤثر الأوبئة والأزمات الصحية العالمية سلباً على حركة البضائع والشحنات	0.831**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01).

جدول (7): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور "استمرارية الأعمال" والدرجة الكلية للمحور

(ن = 30)

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	تمتلك الشركة خطة موثقة لاستمرارية الأعمال يتم تحديثها بانتظام	0.782**	0.000
18	يتم إجراء تحليل أثر الأعمال (BIA) لتحديد العمليات الحرجة وألويات التعافي	0.746**	0.000
19	توفر الشركة موارد بديلة (مواقع، أنظمة، موردون) لضمان استمرار التشغيل في حالات الطوارئ	0.815**	0.000
20	تمتلك الشركة فريقاً متخصصاً لإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال	0.693**	0.000
21	تجري الشركة اختبارات ومحاكاة دورية لخطط الاستمرارية للتحقق من فاعليتها	0.827**	0.000
22	توجد قنوات اتصال واضحة ومحددة لإبلاغ الموظفين والعملاء في أوقات الأزمات	0.758**	0.000
23	تلتزم الإدارة العليا بدعم خطط استمرارية الأعمال وتخصيص الموارد اللازمة لها	0.801**	0.000
24	يتم تدريب الموظفين بشكلٍ منتظم على إجراءات الاستجابة للطوارئ واستمرارية العمل	0.734**	0.000
25	تعتمد الشركة على تقنيات الحوسبة السحابية والنسخ الاحتياطي لحماية البيانات التشغيلية	0.769**	0.000

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	تتضمن خطة الاستمرارية آليات واضحة للتعافي من الكوارث واستعادة العمليات بأسرع وقت	0.852**	0.000
27	تُراجع الشركة خططها لاستمرارية الأعمال بعد كل حادث أو أزمة بهدف التحسين المستمر	0.711**	0.000
28	تتوافق ممارسات استمرارية الأعمال في الشركة مع المعايير الدولية) مثل (ISO 22301	0.788**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجداول (3) إلى (8) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، إذ تراوحت بين (0.685) و(0.852)، وجميعها أعلى من القيمة الجدولية (0.463) عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وصلاحيها لقياس ما صُممت لقياسه.

ج- الصدق البنائي (مصفوفة الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية)

للتأكد من أن كل بُعد يمثل جزءاً جوهرياً من البناء العام للأداة، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك بين الأبعاد فيما بينها، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (8): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية (ن = 30)

الدرجة الكلية	استمرارية الأعمال	المخاطر الخارجية	مخاطر العمليات الداخلية	مخاطر الأنظمة والتقنية	مخاطر الموارد البشرية	البُعد
					1.000	مخاطر الموارد البشرية
				1.000	0.587**	مخاطر الأنظمة والتقنية
			1.000	0.643**	0.614**	مخاطر العمليات الداخلية
		1.000	0.536**	0.521**	0.498**	المخاطر الخارجية
	1.000	0.582**	0.708**	0.671**	0.623**	استمرارية الأعمال
1.000	0.912**	0.743**	0.851**	0.836**	0.804**	الدرجة الكلية

**جميع المعاملات دالة عند مستوى (0.01)

يُظهر الجدول (8) أنَّ معاملات الارتباط بين كلِّ بُعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.743) و(0.912)، وهي معاملات مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممَّا يُشير إلى أنَّ الأبعاد تقيس مفهوماً مشتركاً ومتكاملاً. كما أنَّ الارتباطات البينية بين الأبعاد تراوحت بين (0.498) و(0.708)، وهي ارتباطات

متوسطة إلى مرتفعة تدلّ على وجود علاقات منطقية بين الأبعاد دون أن يصل أيُّ منها إلى حدّ التداخل الكامل (أعلى من 0.90)، ممّا يُؤكّد أنّ كلّ بُعد يتمتّع بقدرٍ من الاستقلالية مع انتمائه إلى البناء الكليّ للأداة.

هـ- ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات أداة الدراسة تمّ استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على العيّنة الاستطلاعية (ن = 30)، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (9): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية (ن = 30)

البُعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مخاطر الموارد البشرية	4	0.817
مخاطر الأنظمة والتقنية	4	0.843
مخاطر العمليات الداخلية	4	0.829
المخاطر الخارجية	4	0.796
إجمالي المتغيّر المستقل (المخاطر التشغيلية)	16	0.891
استمرارية الأعمال	12	0.908
الأداة ككل	28	0.924

يتبيّن من الجدول (9) أنّ معاملات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تراوحت بين (0.796) و(0.908)، فيما بلغ المعامل الكليّ للأداة (0.924)، وجميع هذه القيم تتجاوز الحدّ الأدنى المقبول (0.70) الذي أشار إليه (Nunnally, 1978)، ممّا يدلّ على أنّ الأداة تتمتّع بدرجة عالية من الثبات والاتّساق الداخلي، ويُمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد الانتهاء من جمع البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسب الآلي، اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) في معالجة البيانات وتحليلها، وذلك باستخدام مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها. وفيما يلي بيان تفصيلي لكل أسلوب والغرض من استخدامه:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

استُخدمت الأساليب الوصفية بهدف تقديم صورة شاملة عن خصائص عينة الدراسة وتوصيف استجاباتها على فقرات الاستبانة، وتمثلت في الآتي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** استُخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري وسنوات الخبرة، حيث تُتيح هذه الأداة التعرف على التركيبة الهيكلية للعينة وتحديد الفئات الأكثر تمثيلاً فيها، فضلاً عن الكشف عن مدى تنوع المستجيبين وملاءمتهم لأهداف الدراسة.
- **المتوسّطات الحسابية:** استُخدمت لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على كلّ فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كلّ بُعد من أبعاد المتغيّر المستقل (المخاطر التشغيلية) ومحور المتغيّر التابع (استمرارية الأعمال)، إذ يُعبّر المتوسط الحسابي عن الاتجاه العام لآراء المستجيبين نحو كلّ فقرة أو بُعد. وقد اعتمد الباحث المعيار الآتي لتفسير المتوسطات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.
- **الانحرافات المعيارية:** استُخدمت بوصفها مؤشراً على مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، فكلّما انخفض الانحراف المعياري دلّ ذلك على تجانس آراء المستجيبين وتقاربها، وكلّما ارتفع دلّ على تباين وجهات النظر وتفاوتها، ممّا يُساعد في تفسير النتائج بدقة أكبر.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

استُخدمت الأساليب الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك على

النحو الآتي:

■ تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) استُخدم لاختبار أثر كل بُعد من

أبعاد المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية) على المتغير التابع (استمرارية الأعمال) بشكل منفرد، وذلك من خلال حساب معامل التحديد (R^2) الذي يُبين نسبة التباين المفسّر في المتغير التابع، واختبار (F) للتحقق من معنوية النموذج ككل، واختبار (t) ومعامل بيتا (β) لتحديد اتجاه العلاقة وقوتها. ويخدم هذا الأسلوب اختبار الفرضيات الفرعية الأربع التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد على حدة في استمرارية الأعمال.

■ تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) استُخدم لاختبار الأثر المشترك

لأبعاد المخاطر التشغيلية الأربعة مجتمعةً في استمرارية الأعمال، وهو ما يخدم الفرضية الرئيسة للدراسة. ويُتيح هذا الأسلوب تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من الأبعاد في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً من خلال مقارنة قيم (Beta) المعيارية، فضلاً عن حساب معامل التحديد المعدّل ($Adjusted R^2$) الذي يأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة في النموذج.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تمّ جمعها من عيّنة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS v.26) ويبدأ الفصل بوصف خصائص عيّنة الدراسة الديموغرافية، ثمّ عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العيّنة على أبعاد المتغيّر المستقل (المخاطر التشغيلية) ومحور المتغيّر التابع (استمرارية الأعمال)، يلي ذلك اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدّد،

2.4 الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة

جدول (10): التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عيّنة الدراسة (ن = 152)

المتغيّر	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	109	71.7
	أنثى	43	28.3
	المجموع	152	100.0
العمر	أقلّ من 30 سنة	34	22.4
	من 30 إلى أقلّ من 40 سنة	58	38.2
	من 40 إلى أقلّ من 50 سنة	41	27.0
	50 سنة فأكثر	19	12.5
	المجموع	152	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقلّ	23	15.1
	بكالوريوس	89	58.6

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	ماجستير	31	20.4
	دكتوراه	9	5.9
	المجموع	152	100.0
المستوى الإداري	إدارة عليا	22	14.5
	إدارة وسطى	56	36.8
	مستوى إشرافي	74	48.7
	المجموع	152	100.0
سنوات الخبرة	أقلّ من 5 سنوات	29	19.1
	من 5 إلى أقلّ من 10 سنوات	52	34.2
	من 10 إلى أقلّ من 15 سنة	44	28.9
	15 سنة فأكثر	27	17.8
	المجموع	152	100.0

يتّضح من الجدول (10) أنّ غالبية أفراد العيّنة من الذكور بنسبة (71.7%)، وهو ما يعكس طبيعة العمل في قطاع الخدمات اللوجستية الذي يغلب عليه العنصر الذكوري في المملكة العربية السعودية، وإن كانت نسبة الإناث (28.3%) تُشير إلى تزايد مشاركة المرأة في هذا القطاع تماشياً مع مستهدفات رؤية 2030. كما أنّ الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30 – أقلّ من 40 سنة) بنسبة (38.2%)، ممّا يدلّ على أنّ العيّنة تضمّ كوادراً في مرحلة النضج المهني. وفيما يخصّ المؤهل العلمي، فإنّ حملة البكالوريوس يُشكّلون الأغلبية بنسبة (58.6%)، يليهم حملة الماجستير (20.4%)، ممّا يُشير إلى مستوى تعليمي ملائم لفهم فقرات الاستبانة والتعامل معها. أمّا المستوى الإداري فقد جاء المستوى الإشرافي في المرتبة الأولى (48.7%) يليه الإدارة الوسطى (36.8%) ثمّ العليا (14.5%)، وهو توزيع يتوافق مع الهيكل التنظيمي الهرمي المعتاد. وأخيراً، فإنّ (80.9%) من المستجيبين لديهم خبرة لا تقلّ عن (5) سنوات، ممّا يُعزّز من موثوقية الاستجابات.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة

اعتمد الباحث المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول (11) لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المدى
منخفض	من 1.00 إلى 2.33
متوسط	من 2.34 إلى 3.67
مرتفع	من 3.68 إلى 5.00

البُعد الأول: مخاطر الموارد البشرية

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مخاطر الموارد البشرية (ن =

152)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تواجه الشركة مخاطر ناجمة عن الأخطاء البشرية في تنفيذ عمليات الشحن والتوصيل	3.87	0.924	2	مرتفع
2	يُشكّل معدّل دوران العمالة المرتفع تهديداً لاستقرار العمليات التشغيلية	3.94	0.881	1	مرتفع
3	يُسهم ضعف تأهيل العاملين وتدريبهم في زيادة حدّة المخاطر التشغيلية	3.71	1.032	3	مرتفع
4	تتعرّض الشركة لمخاطر مرتبطة بالاحتيايل الداخلي أو سوء استخدام الصلاحيات	3.42	1.078	4	متوسط
	المتوسط العام للبُعد	3.74	0.812		مرتفع

يتبين من الجدول (12) أنَّ المتوسط العام لبُعد مخاطر الموارد البشرية بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.812) وبمستوى مرتفع، ممَّا يدلُّ على أنَّ أفراد العينة يُدركون وجود مخاطر تشغيلية مرتبطة بالعنصر البشري في شركاتهم بدرجة عالية. وقد حلَّت فقرة "معدّل دوران العمالة المرتفع" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، وهو ما يتّسق مع طبيعة قطاع اللوجستيات الذي يتّسم بارتفاع معدلات ترك العمل بسبب ظروف العمل الميدانية وضغوطاته، بينما جاءت فقرة "الاحتيايل الداخلي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.42) بمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك بأنَّ الشركات اللوجستية الكبرى في الرياض تمتلك أنظمة رقابة داخلية تُحدِّد من فرص الاحتيايل نسبياً.

البُعد الثاني: مخاطر الأنظمة والتقنية

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مخاطر الأنظمة والتقنية (ن =

(152)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	تتعرّض أنظمة تتبّع الشحنات لأعطال تقنية تؤثر في سير العمليات	3.68	0.967	3	مرتفع
6	تُمثّل الهجمات السيبرانية تهديداً متصاعداً لقواعد بيانات الشركة وعملائها	3.91	0.903	1	مرتفع
7	يؤدّي الاعتماد الكبير على مزوّد تقني من طرف ثالث إلى مخاطر تشغيلية إضافية	3.56	1.014	4	متوسط
8	تفتقر الشركة إلى أنظمة احتياطية كافية لضمان استمرار الخدمة عند تعطل الأنظمة الرئيسية	3.73	0.951	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.72	0.837		مرتفع

يُظهر الجدول (13) أنَّ المتوسط العام لُبُعد مخاطر الأنظمة والتقنية بلغ (3.72) بمستوى مرتفع. وتصدّرت فقرة "الهجمات السيبرانية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، وهو ما يعكس الوعي المتنامي لدى العاملين بخطورة التهديدات الإلكترونية في ظلّ التحوّل الرقمي المتسارع لقطاع اللوجستيات في المملكة، لا سيّما مع تزايد الاعتماد على منصّات الشحن الإلكترونية وتطبيقات التوصيل. في المقابل، جاءت فقرة "الاعتماد على مزوّد تقنيّة من طرف ثالث" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.56) وبمستوى متوسط، ممّا قد يعكس توجّه بعض الشركات الكبرى نحو تطوير حلول تقنية داخلية بدلاً من الاستعانة بمصادر خارجية.

البُعد الثالث: مخاطر العمليات الداخلية

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مخاطر العمليات الداخلية (ن

= 152)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	تحدث أخطاء متكرّرة في فرز الطرود وتوجيهها إلى الوجهات الصحيحة	3.62	0.989	3	متوسط
10	تُعاني الشركة من عدم دقّة في إدارة المخزون وتسجيل الواردات والصادرات	3.48	1.041	4	متوسط
11	يؤدّي غياب توثيق واضح للإجراءات التشغيلية إلى تكرار الأخطاء والتأخيرات	3.83	0.916	1	مرتفع
12	تتسبّب الثغرات في عمليات التسليم النهائي (الميل الأخير) في شكاوى العملاء	3.79	0.938	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.68	0.854		مرتفع

يُشير الجدول (14) إلى أنَّ المتوسط العام لبُعد مخاطر العمليات الداخلية بلغ (3.68) عند الحد الأدنى للمستوى المرتفع. وتصدّرت فقرة "غياب توثيق الإجراءات التشغيلية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.83)، ممّا يُشير إلى أنَّ عدم وجود أدلة إجرائية مكتوبة ومُحدّثة يُعدّ من أبرز مصادر المخاطر التشغيلية الداخلية في شركات اللوجستيات بالرياض. كما أنَّ حصول فقرة "الميل الأخير" على المرتبة الثانية بمتوسط (3.79) يتوافق مع الأدبيات التي تُؤكّد أنَّ مرحلة التسليم النهائي تُعدّ الأكثر تعقيداً والأعلى تكلفةً في سلسلة الإمداد اللوجستية.

البُعد الرابع: المخاطر الخارجية

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـفقرات بُعد المخاطر الخارجية (ن = 152)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	تتأثر عمليات الشركة بالكوارث الطبيعية والظروف المناخية القاسية	3.41	1.067	4	متوسط
14	تُشكّل التغيّرات التنظيمية والتشريعية المفاجئة مصدر خطر على استمرارية العمليات	3.76	0.943	2	مرتفع
15	تتعرّض الشركة لمخاطر ناتجة عن اضطرابات سلاسل الإمداد الدولية	3.82	0.912	1	مرتفع
16	تؤثر الأوبئة والأزمات الصحية العالمية سلباً على حركة البضائع والشحنات	3.69	0.978	3	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.67	0.846		متوسط

يُوضَّح الجدول (15) أنَّ المتوسط العام لبُعد المخاطر الخارجية بلغ (3.67) بمستوى متوسط، وهو الأقل بين الأبعاد الأربعة. وتصدّرت فقرة "اضطرابات سلاسل الإمداد الدولية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.82)، ويمكن تفسير ذلك بأن الاضطرابات الجيوسياسية الإقليمية والتوترات في ممرات الشحن البحري (كمضيق باب المندب) ألقت بظلالها على سلاسل الإمداد المرتبطة بالمملكة. أمّا فقرة "الكوارث الطبيعية" فقد حلّت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.41)، ويُفسّر ذلك بأن المملكة ومدينة الرياض تحديداً أقلّ عرضة للكوارث الطبيعية الكبرى مقارنةً بمناطق أخرى في العالم.

ترتيب أبعاد المتغيّر المستقل (المخاطر التشغيلية)

جدول (16): ترتيب أبعاد المخاطر التشغيلية وفقاً للمتوسّطات الحسابية (ن = 152)

الرتبة	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	مخاطر الموارد البشرية	3.74	0.812	مرتفع
2	مخاطر الأنظمة والتقنية	3.72	0.837	مرتفع
3	مخاطر العمليات الداخلية	3.68	0.854	مرتفع
4	المخاطر الخارجية	3.67	0.846	متوسط
	المتوسط العام للمخاطر التشغيلية	3.70	0.743	مرتفع

يتبيّن من الجدول (16) أنَّ المتوسط العام للمخاطر التشغيلية بلغ (3.70) بمستوى مرتفع، ممّا يُشير إلى أنّ العاملين في شركات الخدمات اللوجستية بالرياض يُدركون بدرجة مرتفعة وجود مخاطر تشغيلية تُهدّد عملياتهم. وقد جاء بُعد مخاطر الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.74)، يليه بُعد مخاطر الأنظمة والتقنية (3.72)، ثمّ مخاطر العمليات الداخلية (3.68)، وأخيراً المخاطر الخارجية (3.67). ويلاحظ أنّ الفوارق بين الأبعاد طفيفة، ممّا يدلّ على أنّ المخاطر التشغيلية تُمثّل تحدياً شاملاً ومتعدّد الجوانب لا ينحصر في بُعد واحد.

محور المتغير التابع: استمرارية الأعمال

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استمرارية الأعمال (ن =

152)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	تمتلك الشركة خطة موثقة لاستمرارية الأعمال يتم تحديثها بانتظام	3.52	1.043	8	متوسط
18	يتم إجراء تحليل أثر الأعمال (BIA) لتحديد العمليات الحرجة وألويات التعافي	3.31	1.089	11	متوسط
19	توفر الشركة موارد بديلة لضمان استمرار التشغيل في حالات الطوارئ	3.47	1.012	9	متوسط
20	تمتلك الشركة فريقاً متخصصاً لإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال	3.38	1.056	10	متوسط
21	تجري الشركة اختبارات ومحاكاة دورية لخطط الاستمرارية	3.19	1.118	12	متوسط
22	توجد قنوات اتصال واضحة لإبلاغ الموظفين والعملاء في أوقات الأزمات	3.72	0.934	3	مرتفع
23	تلتزم الإدارة العليا بدعم خطط استمرارية الأعمال وتخصيص الموارد اللازمة	3.81	0.897	1	مرتفع
24	يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على إجراءات الاستجابة للطوارئ	3.54	1.008	7	متوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	تعتمد الشركة على تقنيات الحوسبة السحابية والنسخ الاحتياطي لحماية البيانات	3.76	0.921	2	مرتفع
26	تتضمن خطة الاستمرارية آليات واضحة للتعافي من الكوارث	3.58	0.987	6	متوسط
27	تُراجع الشركة خططها لاستمرارية الأعمال بعد كل حادث بهدف التحسين المستمر	3.63	0.964	5	متوسط
28	تتوافق ممارسات استمرارية الأعمال مع المعايير الدولية) مثل (ISO 22301	3.67	0.953	4	متوسط
	المتوسط العام لاستمرارية الأعمال	3.55	0.829		متوسط

يُظهر الجدول (17) أنَّ المتوسط العام لمحور استمرارية الأعمال بلغ (3.55) بانحراف معياري (0.829) وبمستوى متوسط. وقد تصدرت فقرة "التزام الإدارة العليا بدعم خطط الاستمرارية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.81) وبمستوى مرتفع، ممَّا يُشير إلى أنَّ الدعم الإداري يُعدّ الركيزة الأقوى في منظومة الاستمرارية لدى شركات اللوجستيات بالرياض. يليها فقرة "الحوسبة السحابية والنسخ الاحتياطي" بمتوسط (3.76)، وهو ما يعكس التوجّه المتزايد نحو الحلول التقنية السحابية لحماية البيانات. في المقابل، جاءت فقرة "الاختبارات والمحاكاة الدورية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.19)، ممَّا يكشف عن فجوة واضحة بين وجود الخطط من جهة وبين اختبارها فعلياً من جهة أخرى، وهي نتيجة تتفق مع دراسة (Păunescu & Argatu, 2020) التي أكّدت أنَّ الاختبار الدوري من أضعف حلقات إدارة الاستمرارية في المنظّمات.

كما أنَّ حصول محور الاستمرارية على مستوى متوسط مقابل مستوى مرتفع للمخاطر التشغيلية يُشير إلى وجود فجوة بين مستوى المخاطر المُدرّكة ومستوى الاستعداد لمواجهةها، وهي فجوة تستدعي الاهتمام من قِبَل الإدارات العليا في هذه الشركات.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الأنظمة والتقنية، مخاطر العمليات الداخلية، المخاطر الخارجية) على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد المخاطر التشغيلية (كعوامل مستقلة) على استمرارية الأعمال (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.587	3.218	0.002**
مخاطر الموارد البشرية	0.198	3.194	0.002**
مخاطر الأنظمة والتقنية	0.247	4.259	0.000**
مخاطر العمليات الداخلية	0.283	4.639	0.000**
المخاطر الخارجية	0.149	2.759	0.007**
معامل الارتباط = 0.783	معامل التحديد = 0.613		
قيمة الاختبار F = 58.274	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (18) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد المخاطر التشغيلية كمتغيرات مستقلة، واستمرارية الأعمال كمتغير تابع. فقد بلغ معامل

التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.613، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أنّ 61.3% من التباين في مستوى استمرارية الأعمال لدى شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (38.7%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.783$) إلى وجود ارتباط قويّ بين المتغيرات المدروسة.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أنّ بُعد "مخاطر العمليات الداخلية" هو الأكثر تأثيراً على استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.283$)، وبلغت قيمة T (4.639) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه جودة العمليات الداخلية وتوثيق الإجراءات التشغيلية والدقة في فرز الشحنات وعمليات التسليم النهائي في ضمان استمرارية الأعمال، إذ إنّ أيّ خلل في هذه العمليات ينعكس مباشرةً على قدرة الشركة على تقديم خدماتها بصورة مستدامة.

كما أظهرت النتائج أنّ مخاطر الأنظمة والتقنية ($B = 0.247$, $T = 4.259$, $\text{Sig.} = 0.000$) ومخاطر الموارد البشرية ($B = 0.198$, $T = 3.194$, $\text{Sig.} = 0.002$) يُساهمان أيضاً بشكل دالّ في تفسير التباين في استمرارية الأعمال، ممّا يعكس أهميّة الاستقرار التقني والكفاءة البشرية في ضمان سلامة تدفق العمليات اللوجستية. بينما أظهر بُعد المخاطر الخارجية أثراً أقلّ نسبياً ($B = 0.149$) لكنّه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.007$)، ما يُشير إلى أنّ تعزيز الاستعداد لمواجهة المخاطر الخارجية (كاضطرابات سلاسل الإمداد الدولية والتغيرات التنظيمية المفاجئة) قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة استمرارية الأعمال داخل الشركات اللوجستية.

وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج صحّة الفرضية الرئيسة للدراسة، ويمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

استمرارية الأعمال = $0.587 + 0.198$ (مخاطر الموارد البشرية) + 0.247 (مخاطر الأنظمة والتقنية) + 0.283 (مخاطر العمليات الداخلية) + 0.149 (المخاطر الخارجية)

ويتفرّع منها الفرضيات الفرعية التالية:

● الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الموارد

البشرية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض".

وللتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (19): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر مخاطر الموارد البشرية على استمرارية الأعمال

المعاملات Coefficients				المتغيّر المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغيّر التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	مخاطر الموارد البشرية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	استمرارية الأعمال
0.000	9.753	0.064	0.624		0.000	95.128	1	0.388	0.623	

وللتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Simple Linear

Regression) لقياس تأثير "مخاطر الموارد البشرية" باعتبارها أحد أبعاد المخاطر التشغيلية على "استمرارية

الأعمال". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (18)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r =$

0.623)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيّرين، كما بلغت قيمة معامل

التحديد ($R^2 = 0.388$)، ممّا يُشير إلى أنّ 38.8% من التباين في مستوى استمرارية الأعمال يُمكن تفسيره

من خلال متغيّر مخاطر الموارد البشرية فقط، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت 95.128 بمستوى

دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يُعزّز من دلالة النموذج ككل في

تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.624$ ، بقيمة $T = 9.753$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى $(Sig. = 0.000)$ ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى مخاطر الموارد البشرية تؤدي إلى تغير بمقدار 0.624 في مستوى استمرارية الأعمال، ضمن شروط النموذج. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Virglerova et al., 2022) التي أكدت أن المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية تعد من أبرز المحددات المؤثرة في الأداء التشغيلي للمنظمات. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمخاطر الموارد البشرية على استمرارية الأعمال.

❶ الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر الأنظمة والتقنية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مخاطر الأنظمة والتقنية على استمرارية الأعمال

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficients		
استمرارية الأعمال	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	مخاطر الأنظمة والتقنية	B	الخطأ المعياري	T
	0.671	0.450	1	122.727	0.000		0.664	0.060	11.078
									Sig. t
									0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "مخاطر الأنظمة والتقنية" على "استمرارية الأعمال". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (19)،

حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.671$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.450$) ، ممّا يُشير إلى أنّ 45.0% من التباين في مستوى استمرارية الأعمال يُمكن تفسيره من خلال متغيّر مخاطر الأنظمة والتقنية منفرداً.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت 122.727 بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، ممّا يُعزّز من معنوية النموذج ككل.

أمّا على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.664$ ، بقيمة $T = 11.078$ ، وهي دالّة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ما يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى مخاطر الأنظمة والتقنية تُؤدّي إلى تغيّر بمقدار 0.664 في مستوى استمرارية الأعمال. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Rahmaddiansyah et al., 2025) حول الأثر المباشر والجوهري للمخاطر التقنية على كفاءة العمليات في شركات اللوجستيات الرقمية ، وكذلك مع نتائج دراسة (Pham et al., 2023) التي أكّدت أنّ فشل الأنظمة التقنية يُعدّ من أخطر أنواع المخاطر التشغيلية تأثيراً على أداء سلاسل الإمداد. وبناءً على ذلك ، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمخاطر الأنظمة والتقنية على استمرارية الأعمال.

❶ الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخاطر العمليات الداخلية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض".

للتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Simple Linear Regression) ، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مخاطر العمليات الداخلية على استمرارية الأعمال

المعاملات Coefficients				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	مخاطر العمليات الداخلية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	استمرارية الأعمال
0.000	12.272	0.056	0.687		0.000	150.601	1	0.501	0.708	

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "مخاطر العمليات الداخلية" على "استمرارية الأعمال". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (20)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.708$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.501$)، مما يشير إلى أن 50.1% من التباين في مستوى استمرارية الأعمال يمكن تفسيره من خلال متغير مخاطر العمليات الداخلية منفرداً، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الأربعة.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 150.601 بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.687$ ، بقيمة $T = 12.272$ ، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى مخاطر العمليات الداخلية تؤدي إلى تغير بمقدار 0.687 في مستوى استمرارية الأعمال. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Păunescu & Argatu, 2020) التي أكدت أن ضبط العمليات الداخلية وتخطيط الاستجابة يُعدان من أقوى العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة استمرارية الأعمال، وكذلك مع نتائج دراسة (Margherita & Heikkilä, 2021) التي أشارت إلى أن الشركات التي تمتلك عمليات داخلية مُحكمة ومرنة كانت الأكثر قدرة على الاستمرار خلال جائحة كوفيد-19. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمخاطر العمليات الداخلية على استمرارية الأعمال.

❶ الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمخاطر الخارجية على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض".

للتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (22): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر المخاطر الخارجية على استمرارية الأعمال

المعاملات Coefficients				المتغيّر المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغيّر التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	المخاطر الخارجية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	استمرارية الأعمال
0.000	8.771	0.065	0.571		0.000	76.924	1	0.339	0.582	

وللتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس تأثير "المخاطر الخارجية" على "استمرارية الأعمال". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (21)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.582$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيّرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.339$)، ممّا يُشير إلى أنّ 33.9% من التباين في مستوى استمرارية الأعمال يُمكن تفسيره من خلال متغيّر المخاطر الخارجية منفرداً، وهي أقلّ نسبة تفسير بين الأبعاد الأربعة.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت 76.924 بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يُؤكّد معنوية النموذج.

أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.571$ ، بقيمة $T = 8.771$ ، وهي دالّة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى المخاطر الخارجية تُؤدّي إلى تغيّر بمقدار 0.571 في مستوى استمرارية الأعمال. وتتّسق هذه النتيجة مع ما توصّلت

إليه دراسة (Azadegan et al., 2020) التي أثبتت أنّ الاضطرابات الخارجية في سلاسل الإمداد تُؤثّر سلباً في استمرارية العمليات، وأنّ وجود برامج استمرارية أعمال فعّالة يُخفّف من حدّة هذا الأثر. كما تتوافق مع نتائج دراسة (صالح، 2025) (التي أكّدت أنّ المخاطر الخارجية كالأوبئة والاضطرابات الجيوسياسية أصبحت من أبرز التحدّيات التي تُواجه استمرارية الأعمال في قطاع الاتّصالات والخدمات اللوجستية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمخاطر الخارجية على استمرارية الأعمال.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي بُذل في الفصول السابقة، حيث يتناول عرض أبرز النتائج التي توصّلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، ثمّ تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على هذه النتائج والموجهة لشركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض وصنّاع القرار في هذا القطاع الحيوي، وأخيراً اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُكمل ما بدأته هذه الدراسة وتُعمّق الفهم في هذا المجال. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الدراسة هدفت إلى قياس أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الأنظمة والتقنية، مخاطر العمليات الداخلية، المخاطر الخارجية) على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض، وذلك من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على عيّنة مؤلّفة من (152) مستجيباً من العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية.

2.5 نتائج الدراسة

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات الذي تمّ عرضه تفصيلاً في الفصل الرابع، توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تصنيفها إلى نتائج وصفية ونتائج استدلالية مرتبطة باختبار الفرضيات.

أ- النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي

كشف التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العيّنة أنّ مستوى إدراك المخاطر التشغيلية لدى العاملين في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام للمخاطر التشغيلية (3.70) من أصل (5.00). وقد تصدّر بُعد مخاطر الموارد البشرية المرتبة الأولى بمتوسط (3.74)، تلاه بُعد مخاطر الأنظمة والتقنية بمتوسط (3.72)، ثمّ مخاطر العمليات الداخلية بمتوسط (3.68)، وجاء بُعد المخاطر الخارجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.67) وبمستوى متوسط. ويُلاحظ أنّ

الفوارق بين متوسطات الأبعاد كانت طفيفة، مما يدل على أن المخاطر التشغيلية تُشكّل تحدياً شاملاً ومتعدد الأوجه لا يقتصر على جانب واحد دون غيره.

وفيما يخص الفقرات الأكثر بروزاً داخل كل بُعد، فقد تبين أن فقرة "معدل دوران العمالة المرتفع" تصدرت بُعد مخاطر الموارد البشرية بمتوسط (3.94)، وهو ما يعكس واقع قطاع اللوجستيات الذي يتسم بارتفاع معدلات ترك العمل نتيجة ظروف العمل الميدانية وضغوطاته. كما حلت فقرة "الهجمات السيبرانية" في المرتبة الأولى ضمن بُعد مخاطر الأنظمة والتقنية بمتوسط (3.91)، وهو ما يؤكد تنامي الوعي بخطورة التهديدات الإلكترونية في ظل التحول الرقمي المتسارع. أما في بُعد مخاطر العمليات الداخلية، فقد تصدرت فقرة "غياب توثيق الإجراءات التشغيلية" بمتوسط (3.83)، فيما جاءت فقرة "اضطرابات سلاسل الإمداد الدولية" في صدارة بُعد المخاطر الخارجية بمتوسط (3.82).

أما على صعيد المتغير التابع، فقد بلغ المتوسط العام لمحور استمرارية الأعمال (3.55) بمستوى متوسط، وهو أقل من المتوسط العام للمخاطر التشغيلية (3.70)، مما يكشف عن وجود فجوة واضحة بين مستوى المخاطر المدركة ومستوى الاستعداد الفعلي لمواجهتها. وقد تصدرت فقرة "التزام الإدارة العليا بدعم خطط الاستمرارية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، بينما حلت فقرة "الاختبارات والمحاكاة الدورية لخطط الاستمرارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.19)، وهي نتيجة تكشف عن ضعف واضح في الجانب التطبيقي والعملي لخطط الاستمرارية رغم وجود دعم إداري نظري.

ب- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعةً على استمرارية الأعمال في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض. وقد بلغ معامل الارتباط المتعدد $(R = 0.783)$ ومعامل التحديد $(R^2 = 0.613)$ ، مما يعني أن الأبعاد الأربعة للمخاطر التشغيلية تُفسّر مجتمعةً ما نسبته (61.3%) من التباين الحاصل في مستوى استمرارية الأعمال، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تؤكد القوة التنبؤية

للمنموذج. وقد بلغت قيمة ($F = 58.274$) بمستوى دلالة (0.000)، وجاءت جميع أبعاد المتغير المستقل دالة إحصائياً.

وعلى صعيد الفرضيات الفرعية، أكدت النتائج صحة جميع الفرضيات الفرعية الأربع، وجاء ترتيب الأبعاد من حيث قوة التأثير في استمرارية الأعمال على النحو الآتي:

جاء بُعد مخاطر العمليات الداخلية في المرتبة الأولى من حيث القوة التفسيرية ($R^2 = 0.501$, $B = 0.687$, $T = 12.272$)، حيث يُفسّر منفرداً ما نسبته (50.1%) من التباين في استمرارية الأعمال. وتؤكد هذه النتيجة أنّ جودة العمليات الداخلية وتوثيق الإجراءات ودقة فرز الشحنات وكفاءة التسليم النهائي تُعدّ الركيزة الأساسية لضمان الاستمرارية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Păunescu & Argatu, 2020) التي أشارت إلى أنّ ضبط العمليات والتخطيط للاستجابة من أقوى محدّدات فاعلية إدارة الاستمرارية.

وحلّ بُعد مخاطر الأنظمة والتقنية في المرتبة الثانية ($R^2 = 0.450$, $B = 0.664$, $T = 11.078$)، مُفسّراً (45.0%) من التباين. وتعكس هذه النتيجة الاعتماد المتزايد لشركات اللوجستيات على البنية التقنية الرقمية، بحيث أصبح أيّ تعطل في الأنظمة أو اختراق سيبراني يُهدّد استمرارية العمليات بشكل مباشر، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Rahmaddiansyah et al., 2025) ودراسة (Pham et al., 2023).

وجاء بُعد مخاطر الموارد البشرية في المرتبة الثالثة ($R^2 = 0.388$, $B = 0.624$, $T = 9.753$)، مُفسّراً (38.8%) من التباين. وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ الأخطاء البشرية ومعدّلات دوران العمالة وضعف التأهيل تُؤثّر بشكل جوهري في قدرة الشركات على ضمان استمرارية عملياتها، وهو ما يتسق مع نتائج دراسة (Virglerova et al., 2022).

وحلّ بُعد المخاطر الخارجية في المرتبة الرابعة والأخيرة ($R^2 = 0.339$, $B = 0.571$, $T = 8.771$)، مُفسّراً (33.9%) من التباين. ورغم أنّه الأقلّ تأثيراً بين الأبعاد الأربعة، إلّا أنّ أثره يظلّ دالاً إحصائياً، وهو ما يُؤكد أنّ الاضطرابات الجيوسياسية واضطرابات سلاسل الإمداد الدولية والتغيّرات التنظيمية المفاجئة تُشكّل تهديداً حقيقياً لاستمرارية الأعمال، وإن كانت الشركات تمتلك سيطرة محدودة عليها مقارنةً

بالعوامل الداخلية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة (Azadegan et al., 2020) ودراسة (Margherita & Heikkilä, 2021).

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، يُقدّم الباحث التوصيات التالية:

1. إعداد أدلة إجرائية تشغيلية شاملة ومُحدّثة لجميع العمليات الحرجة في سلسلة الإمداد اللوجستية من الاستلام والفرز والتخزين والنقل وصولاً إلى التسليم النهائي، مع ضرورة مراجعتها دورياً كلّ ستة أشهر لضمان مواكبتها للمستجدّات التشغيلية وسدّ الثغرات التي قد تُهدّد استمرارية العمليات.
2. تعزيز البنية التحتية للأمن السيبراني من خلال تخصيص ميزانية سنوية مناسبة للاستثمار في جدران الحماية المتقدّمة وأنظمة كشف التسلّل وبرامج النسخ الاحتياطي السحابي، مع تطوير أنظمة تقنية بديلة تضمن استمرار الخدمة في حالات تعطل الأنظمة الرئيسة.
3. تطوير استراتيجيات فعّالة للحدّ من معدّل دوران العمالة من خلال تحسين بيئة العمل الميدانية وتقديم حوافز مادية ومعنوية تنافسية وبناء مسارات وظيفية واضحة للعاملين في قطاع اللوجستيات، بما يضمن استقرار الكوادر البشرية المُدرّبة والحدّ من فقدان الخبرات.
4. تفعيل برامج الاختبارات والمحاكاة الدورية لخطط استمرارية الأعمال بواقع مرتين سنوياً على الأقلّ، تتضمن سيناريوهات واقعية لأنواع مختلفة من الأزمات كالأعطال التقنية والكوارث الطبيعية واضطرابات سلاسل الإمداد، مع توثيق نتائج كلّ محاكاة واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الخطط.
5. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال ترتبط مباشرةً بالإدارة العليا، تتولّى مهام التحديد المبكّر للمخاطر وتقييمها ومتابعة تنفيذ خطط الاستجابة والتعافي، مع تزويدها بالصلاحيات والموارد اللازمة لأداء دورها بفاعلية.

6. بناء شراكات استراتيجية مع مزودين بدلاء لسلاسل الإمداد الدولية والمحلية، بحيث لا تعتمد الشركة على مصدر واحد في أي حلقة من حلقات سلسلة التوريد، مما يقلل من أثر الاضطرابات الجيوسياسية واضطرابات سلاسل الإمداد العالمية على استمرارية العمليات.
7. تبني برامج تدريبية مستمرة ومنظمة لجميع العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية حول إجراءات الاستجابة للطوارئ وأساسيات إدارة المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال، مع إدراج هذه البرامج ضمن خطة التطوير المهني السنوية وربطها بتقييم الأداء الوظيفي.
8. تطبيق معيار ISO 22301 لإدارة استمرارية الأعمال والسعي للحصول على الشهادة الدولية، باعتباره إطاراً منهجياً متكاملًا يضمن تحديد العمليات الحرجة وتحليل أثر الأعمال (BIA) وبناء استراتيجيات التعافي ودورة التحسين المستمر، مما يعزز من تنافسية الشركات اللوجستية السعودية ويؤهلها للشراكات الدولية.
9. توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في منظومة إدارة المخاطر التشغيلية، بحيث يتم بناء نماذج استباقية قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها من خلال تحليل البيانات التاريخية ومؤشرات المخاطر الرئيسة (KRIs)، مما يتيح اتخاذ إجراءات وقائية بدلاً من ردود الفعل اللاحقة.
10. تعزيز التنسيق مع الجهات التنظيمية والحكومية كهيئة النقل العام (TGA) والهيئة العامة للمنافسة والهيئة الوطنية للأمن السيبراني، لمواكبة التغيرات التشريعية والتنظيمية وتبادل أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

1. إجراء دراسة مماثلة تشمل شركات الخدمات اللوجستية في مناطق أخرى من المملكة (جدة، الدمام، المدينة المنورة) للمقارنة والتعميم على المستوى الوطني.
2. دراسة الدور الوسيط للتحوّل الرقمي في العلاقة بين المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال في قطاع اللوجستيات السعودي.
3. دراسة أثر تطبيق معيار ISO 22301 على تحسين مستوى استمرارية الأعمال في الشركات اللوجستية السعودية باستخدام المنهج شبه التجريبي (قبلي - بعدي).

5.5 أدوات الدراسة :

تستخدم الدراسة مجموعة من الأدوات البحثية، تشمل الاستبيان لجمع البيانات الأولية، والمقابلات مع المختصين، إضافة إلى تحليل البيانات الثانوية والنماذج الإحصائية، وذلك بهدف تعزيز دقة النتائج وموثوقيتها.

Abstract

This study aimed to measure the impact of operational risks, across four dimensions (human resource risks, systems and technology risks, internal process risks, and external risks), on business continuity in logistics companies in Riyadh. The study was applied to a stratified random sample of (152) respondents from managerial and supervisory levels in Riyadh's logistics companies, and data were analyzed using SPSS v.26.

The results revealed that the level of operational risk perception among respondents was high with an overall mean of (3.70), while the level of business continuity was moderate with an overall mean of (3.55), indicating a gap between perceived risk levels and actual preparedness. Multiple regression analysis confirmed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for all operational risk dimensions combined on business continuity, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.613$), meaning that the four dimensions collectively explain (61.3%) of the variance in business continuity. The dimensions were ranked by impact strength as follows: internal process risks ($R^2 = 0.501$), systems and technology risks ($R^2 = 0.450$), human resource risks ($R^2 = 0.388$), and external risks ($R^2 = 0.339$). All null hypotheses were rejected and alternative hypotheses were accepted, confirming that each dimension of operational risk has a significant and statistically meaningful impact on business continuity.

Based on these findings, the study recommended developing comprehensive and updated standard operating procedures for all critical processes, strengthening cybersecurity infrastructure, implementing effective strategies to reduce employee turnover, activating periodic testing and simulation programs for continuity plans, establishing specialized operational risk management units, adopting ISO 22301 for business continuity management, and leveraging artificial intelligence and predictive analytics in risk management systems.

Keywords: Operational Risks, Business Continuity, Logistics Companies, Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الأجنف، أيمن محمد الفيتوري، و زائد، محمد عقيل محمد. (2018). أثر المخاطر التشغيلية في الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة بملكة البحرين. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ع 11 ، 51 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/941509>
2. بالقط، هند، و بن العري، محمد. (2024). أثر استخدام الأنظمة الخيرة في التدقيق على المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية. مجلة المنهل الإقتصادي، مج 7، ع 2 ، 165 - 184. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1535670>
3. بوعبدالله، خوجة، و علمي، حسية. (2022). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية: بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج 4، ع 1 ، 15 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265986>
4. الحاج، سعاد محمود إسماعيل، و عبدالله، خالد أمين. (2010). أثر المخاطر التشغيلية على الصيرفة الإلكترونية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 18، ع 1 ، 67 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/505121>
5. حافظ، سماح طارق أحمد، و عبدالمجيد، إيمان محمد محمد. (2019). أثر خصائص لجنة المراجعة على المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج 43، ع 1 ، 402 - 424. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/980023>
6. الحسين، عمر يحيى، و متولي، أيمن حسن. (2023). تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 14، ع 2 ، 801 - 857. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445099>

7. الشيخ، رولا أحمد زياد. (2025). قياس أثر المخاطر التشغيلية على عوائد الأسهم: دراسة تطبيقية

على المصارف الخاصة التجارية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والسياسية، مج41، ع1، 279 - 295. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1568289>

8. صلاح، إنجي أحمد يحيى. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية على

قطاع الاتصالات في ضوء رؤية مصر 2030. الإدارة العامة، س65، ع4، 1051 - 1114. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1567733>

9. عربيات، مروج منذر حسن، و أبو رمان، أماني رجب عبد الحليم. (2024). أثر اليقظة الاستراتيجية في

إدارة استمرارية الأعمال: الدور الوسيط التعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1583679>

10. قطيشات، هاني رائد هاني، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (2025). أثر اليقظة الاستراتيجية في

إدارة استمرارية الأعمال: الدور المعدل لإدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1632141>

11. المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في

دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404644>

12. موسى، مهند رياض محمد ديب، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2025). أثر التوجه الريادي على إدارة

استمرارية الأعمال: اليقظة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية

(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1599642>

13. النجار، فايز جمعة صالح، و الحرايزة، أروى محمد. (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة

استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8، ع3،

337 - 354. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1071417>

14. النصرات، سما أحمد موسى، و عبيدات، زياد محمد محمود. (2023). أثر المخاطر التشغيلية في الأداء

السوقي للمصارف الإسلامية الأردنية: الدور المعدل للحصة السوقية (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1461001>

15. النمري، شيرين نايف فواز، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2020). المواءمة الاستراتيجية وأثرها

في إدارة إستمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية

(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1216474>

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Araz, O. M., Choi, T. M., Olson, D. L., & Salman, F. S. (2020). Role of analytics for operational risk management in the era of big data. *Decision Sciences*, 51(6), 1320-1346.
2. Azadegan, A., Mellat Parast, M., Lucianetti, L., Nishant, R., & Blackhurst, J. (2020). Supply chain disruptions and business continuity: an empirical assessment. *Decision Sciences*, 51(1), 38-73.
3. Azadegan, A., Syed, T. A., Blome, C., & Tajeddini, K. (2020). Supply chain involvement in business continuity management: effects on reputational and operational damage containment from supply chain disruptions. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(6), 747-772.

4. Cedergren, A., & Hassel, H. (2025). Business Continuity Management in Public Sector Organizations: Development, Challenges, and Ways Forward. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(2), e70055.
5. El Hajj, M., & Hammoud, J. (2023). Unveiling the influence of artificial intelligence and machine learning on financial markets: A comprehensive analysis of AI applications in trading, risk management, and financial operations. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), 434.
6. Fabeil, N. F., Pazim, K. H., & Langgat, J. (2020). The impact of Covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2).
7. Fadun, O. S., & Oye, D. (2020). Impacts of operational risk management on financial performance: a case of commercial banks in Nigeria. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 9(1), 22-35.
8. Gazzola, V., Menoni, S., Ghignatti, P., Marini, A., Mauri, R., & Oldani, G. (2023). Analysis of territorial risks and protection factors for the business continuity of data centers. *Sustainability*, 15(7), 6005
9. Kara, M. E., Firat, S. Ü. O., & Ghadge, A. (2020). A data mining-based framework for supply chain risk management. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105570
10. Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business horizons*, 64(5), 683-695.
11. Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business horizons*, 64(5), 683-695.

12. Munir, M., Jajja, M. S. S., Chatha, K. A., & Farooq, S. (2020). Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 227, 107667.
13. Păunescu, C., & Argatu, R. (2020). Critical functions in ensuring effective business continuity management. Evidence from Romanian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 497-520.
14. Pham, H. T., Testorelli, R., & Verbano, C. (2023). The impact of operational risk on performance in supply chains and the moderating role of integration. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 207-225.
15. Rodríguez-Espíndola, O., Chowdhury, S., Dey, P. K., Albores, P., & Emrouznejad, A. (2022). Analysis of the adoption of emergent technologies for risk management in the era of digital manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121562.
16. Suman, O. P., Saini, L. K., & Kumar, S. (2023, May). Cloud-based data protection and secure backup solutions: a comprehensive review of ensuring business continuity. In *2023 Third International Conference on Secure Cyber Computing and Communication (ICSCCC)* (pp. 821-826). IEEE.
17. Virglerova, Z., Panic, M., Voza, D., & Velickovic, M. (2022). Model of business risks and their impact on operational performance of SMEs. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 4047-4064.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر المخاطر التشغيلية على استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الخدمات اللوجستية في مدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 – أقل من 40 سنة ☐
☐ 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐
☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐
☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐
☐ مستوى إشرافي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: المخاطر التشغيلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البعد الأول: مخاطر الموارد البشرية					
					تواجه الشركة مخاطر ناجمة عن الأخطاء البشرية في تنفيذ عمليات الشحن والتوصيل
					يُشكل معدّل دوران العمالة المرتفع تهديداً لاستقرار العمليات التشغيلية
					يسهم ضعف تأهيل العاملين وتدريبهم في زيادة حدة المخاطر التشغيلية
					تتعرّض الشركة لمخاطر مرتبطة بالاحتيال الداخلي أو سوء استخدام الصلاحيات
البعد الثاني: مخاطر الأنظمة التقنية					
					تتعرّض أنظمة تتبّع الشحنات لأعطال تقنية تؤثر في سير العمليات
					تُمثّل الهجمات السيبرانية تهديداً متصاعداً لقواعد بيانات الشركة وعملائها
					يؤدي الاعتماد الكبير على مزوّد تقنيّة من طرف ثالث إلى مخاطر تشغيلية إضافية

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تفتقر الشركة إلى أنظمة احتياطية كافية لضمان استمرار الخدمة عند تعطل الأنظمة الرئيسية
البعد الثالث: مخاطر العمليات الداخلية					
					تحدث أخطاء متكررة في فرز الطرود وتوجيهها إلى الوجهات الصحيحة
					تُعاني الشركة من عدم دقة في إدارة المخزون وتسجيل الواردات والصادرات
					يُؤدّي غياب توثيق واضح للإجراءات التشغيلية إلى تكرار الأخطاء والتأخيرات
					تتسبّب الثغرات في عمليات التسليم النهائي (الميل الأخير) في شكاوى العملاء
البعد الرابع: المخاطر الخارجية					
					تتأثر عمليات الشركة بالكوارث الطبيعية والظروف المناخية القاسية
					تُشكّل التغيرات التنظيمية والتشريعية المفاجئة مصدر خطر على استمرارية العمليات
					تتعرّض الشركة لمخاطر ناتجة عن اضطرابات سلاسل الإمداد الدولية
					تؤثر الأوبئة والأزمات الصحية العالمية سلباً على حركة البضائع والشحنات

✿ المحور الثاني: استمرارية الأعمال ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تمتلك الشركة خطة موثقة لاستمرارية الأعمال يتم تحديثها بانتظام
					يتم إجراء تحليل أثر الأعمال (BIA) لتحديد العمليات الحرجة وألويات التعافي
					تُوفّر الشركة موارد بديلة لضمان استمرار التشغيل في حالات الطوارئ
					تمتلك الشركة فريقاً متخصصاً لإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال
					تُجري الشركة اختبارات ومحاكاة دورية لخطط الاستمرارية
					توجد قنوات اتصال واضحة لإبلاغ الموظفين والعملاء في أوقات الأزمات
					تلتزم الإدارة العليا بدعم خطط استمرارية الأعمال وتخصيص الموارد اللازمة
					يتم تدريب الموظفين بشكلٍ منتظم على إجراءات الاستجابة للطوارئ
					تعتمد الشركة على تقنيات الحوسبة السحابية والنسخ الاحتياطي لحماية البيانات

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تتضمّن خطة الاستمرارية آليات واضحة للتعافي من الكوارث

مع خالص التقدير والاحترام

MidOcean University



College of Administration

Department / Major: Master of Business Administration (MBA)

**The Impact of Operational Risks on Business Continuity :A
Field Study on Logistics Service Companies in Riyadh City**

Prepared by:

Sultan Mohammed Al-Mazrou

University ID:

252001305

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447