

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

اسم الطالب
عبدالله القرناس

الرقم الجامعي
232000831

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

4	قائمة الجداول
7	فهرس الأشكال
8	المستخلص
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	1.1. المقدمة
11	1.2. مشكلة الدراسة
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
13	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
14	1.3. أهمية الدراسة
14	1.3.1. على المستوى النظري:
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
15	1.4. أسئلة الدراسة:
16	1.5. أهداف الدراسة:
16	1.6. فرضيات الدراسة
18	1.7. نموذج الدراسة
18	1.8. منهجية الدراسة
21	1.9. الدراسة الميدانية
23	1.10. مخطط المشروع المقترح
25	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
26	2.1. المقدمة:
28	2.2. المتغيرات المستقلة:
29	2.3. المتغير التابع:
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
31	2.5. الخاتمة:
33	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
34	3.1. المقدمة:

36	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
37	3.3. تصميم البحث:
39	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
40	3.5. طريقة جمع البيانات:
41	3.6. أنواع البيانات:
42	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:
45	3.8. الخاتمة:
47	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
48	4.1. المقدمة:
50	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):
52	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:
53	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):
97	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:
108	4.6. الخاتمة:
110	ملحق الاستبانة
112	أدوات البحث:
113	المراجع:

قائمة الجداول

52	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
53	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
53	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
54	جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
56	جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
57	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
59	جدول 7 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة.....
61	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتقييم المخاطر بشكل دوري ومنهجي داخل المؤسسة.....
62	جدول 9 : التحليل الإحصائي لاستخدام المؤسسة أدوات تحليل حديثة لتقدير حجم وتأثير المخاطر.....
64	جدول 10 : التحليل الإحصائي لإشراك الإدارات المختلفة في عملية تحديد وتقييم المخاطر.....
66	جدول 11 : التحليل الإحصائي لامتلاك المؤسسة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر عند حدوثها.....
68	جدول 12 : التحليل الإحصائي لاختبار خطط الطوارئ بشكل دوري للتأكد من فعاليتها.....
70	جدول 13 : التحليل الإحصائي لإسهام خطط التعافي في تقليل آثار الأزمات على العمليات التشغيلية.....
72	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتحديث خطط إدارة المخاطر وفق المتغيرات البيئية والاقتصادية.....
74	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتعزيز الإدارة العليا ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين.....
76	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتلقي الموظفون تدريباً منتظماً حول إدارة المخاطر.....
78	جدول 17 : التحليل الإحصائي للالتزام بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر على جميع المستويات.....
79	جدول 18 : التحليل الإحصائي لإسهام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية.....
81	جدول 19 : التحليل الإحصائي لإسهام إدارة المخاطر في تقليل احتمالية توقف الأعمال.....
83	جدول 20 : التحليل الإحصائي لتمكّن المؤسسة من الاستمرار في تقديم خدماتها أثناء الأزمات.....
85	جدول 21 : التحليل الإحصائي لإسهام إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات.....
87	جدول 22 : التحليل الإحصائي لمحافظة المؤسسة على سمعتها السوقية بفضل فعالية إدارة المخاطر.....
89	جدول 23 : التحليل الإحصائي لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر قدرة المؤسسة على التعافي السريع بعد الأزمات.....
91	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية الأعمال وتحديد وتقييم المخاطر.....
92	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية الأعمال وخطط الاستجابة والتعافي من المخاطر.....
94	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية الأعمال وثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي.....

96	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....
96	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....
98	جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة المخاطر بأبعادها واستمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية.....
98	جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة المخاطر بأبعادها واستمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية.....
98	جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة المخاطر بأبعادها واستمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية.....
98	جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال.....
99	جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال.....
100	جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال.....
100	جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر واستمرارية الأعمال.....
101	جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر واستمرارية الأعمال.....
102	جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر واستمرارية الأعمال.....
102	جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي واستمرارية الأعمال.....
103	جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي واستمرارية الأعمال.....
103	جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي واستمرارية الأعمال.....
104	جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لتحديد وتقييم المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات.....
105	

جدول 42 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتحديد وتقييم المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات	105
جدول 43 : حجم التأثير في العينه الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتحديد وتقييم المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات	106
جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية.....	107
جدول 45 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية.....	107
جدول 46 : حجم التأثير في العينه الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية.....	107

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 55
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 56
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني لالدرجة العلمية 58
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة 60
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتقييم المخاطر بشكل دوري ومنهجي داخل المؤسسة 61
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاستخدام المؤسسة أدوات تحليل حديثة لتقدير حجم وتأثير المخاطر 63
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لإشراك الإدارات المختلفة في عملية تحديد وتقييم المخاطر 65
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لامتلاك المؤسسة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر عند حدوثها 67
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لاختبار خطط الطوارئ بشكل دوري للتأكد من فعاليتها 69
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لإسهام خطط التعافي في تقليل آثار الأزمات على العمليات التشغيلية 71
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتحديث خطط إدارة المخاطر وفق المتغيرات البيئية والاقتصادية 73
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتعزيز الإدارة العليا ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين 75
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتلقي الموظفون تدريباً منتظماً حول إدارة المخاطر 77
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني للالتزام بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر على جميع المستويات 78
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لإسهام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية 80
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لإسهام إدارة المخاطر في تقليل احتمالية توقف الأعمال 82
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتمكّن المؤسسة من الاستمرار في تقديم خدماتها أثناء الأزمات 84
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لإسهام إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات 86
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمحافظة المؤسسة على سمعتها السوقية بفضل فعالية إدارة المخاطر 88
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر قدرة المؤسسة على التعافي السريع بعد الأزمات 89
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية الأعمال وتحديد وتقييم المخاطر 91
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية الأعمال وخطط الاستجابة والتعافي من المخاطر 93
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية الأعمال وثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي 95

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق ممارسات تحديد المخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها، وعلاقتها بقدرة المؤسسات على استدامة عملياتها الحيوية في ظل المتغيرات البيئية والتنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الكمي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة الموجهة للعاملين في المؤسسات المستهدفة، وقد بلغ حجم العينة 261 مشاركاً من القيادات الإدارية ومسؤولي إدارات المخاطر واستمرارية الأعمال، وهو ما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، حيث تبين أن المؤسسات التي تطبق سياسات وإجراءات منهجية لتحديد وتحليل المخاطر والاستجابة لها تتمتع بقدرة أعلى على مواجهة الأزمات واستعادة العمليات الحيوية بسرعة وكفاءة. كما أشارت النتائج إلى أن الفجوات في التدريب المستمر، وتحديث الخطط، واستخدام أدوات تحليل متقدمة قد تؤثر على فاعلية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. استناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتطوير سياسات وإجراءات واضحة لتحديد وتحليل المخاطر، وتحسين خطط استمرارية الأعمال وربطها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، مع إجراء مراجعات دورية لضمان فاعليتها. كما توصي باستخدام أدوات وتقنيات حديثة لرصد المخاطر، وتوفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين على خطط الاستجابة والطوارئ، لضمان تعزيز القدرة المؤسسية على الصمود والاستدامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، استمرارية الأعمال، المؤسسات السعودية، التحليل الإحصائي، السياسات

الإدارية، خطط الطوارئ، الفجوات المؤسسية.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- ما أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على استمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما درجة توافر متطلبات استمرارية الأعمال (مثل التخطيط للطوارئ، وإدارة الأزمات، وخطط التعافي) في تلك المؤسسات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، ومعالجتها) ومستوى استمرارية الأعمال؟
4. ما أكثر أبعاد إدارة المخاطر تأثيراً في تعزيز استمرارية الأعمال داخل المؤسسات السعودية؟
5. هل تختلف درجة تأثير إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال باختلاف المتغيرات التنظيمية (مثل حجم المؤسسة، ونوع القطاع، وعدد سنوات النشاط)؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

- التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على استمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، وقياس طبيعة العلاقة بينهما بما يسهم في تعزيز الجاهزية المؤسسية والاستدامة التنظيمية.

👉 الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد مستوى توافر عناصر ومتطلبات استمرارية الأعمال داخل تلك المؤسسات، بما في ذلك التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات وخطط التعافي.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، ومعالجتها) واستمرارية الأعمال.
4. تحديد أكثر أبعاد إدارة المخاطر تأثيراً في تعزيز استمرارية الأعمال داخل المؤسسات السعودية.
5. تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بما يدعم تحقيق الاستدامة المؤسسية في ضوء المتغيرات البيئية المعاصرة.

1.6. فرضيات الدراسة

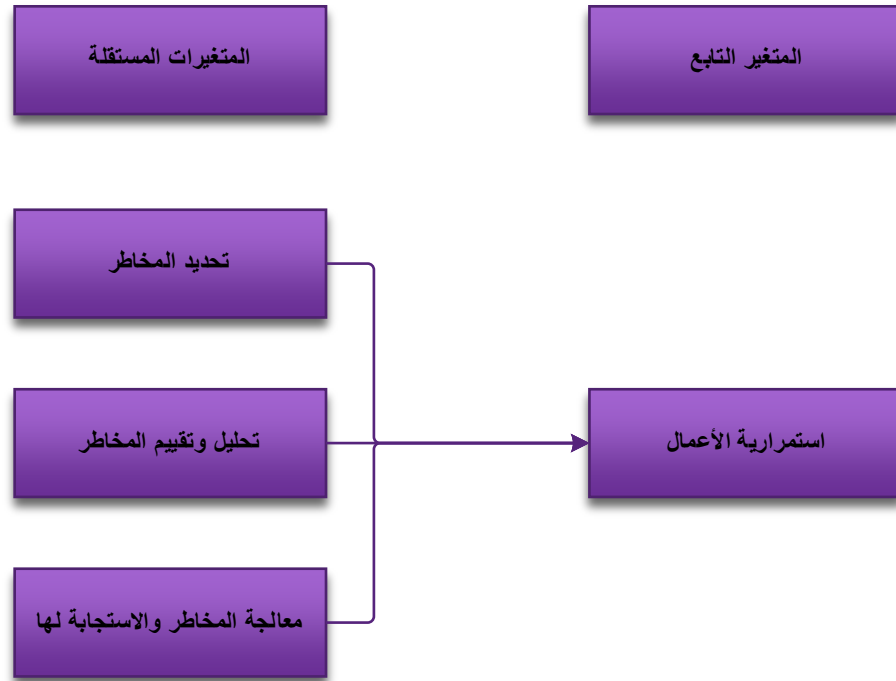
👉 الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة واستمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

👉 الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تحليل المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تقييم المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد معالجة المخاطر والاستجابة لها واستمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية (مثل حجم المؤسسة، ونوع القطاع، وعدد سنوات النشاط).

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدارسة

تعتمد هذه الدارسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار العلمي الأنسب لاختبار الفرضيات وقياس طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية. وتستند هذه المنهجية إلى جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يتيح الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها ضمن حدود مجتمع الدارسة. وفيما يلي عرض تفصيلي لمكونات المنهجية الكمية المعتمدة في هذه الدارسة:

- تصميم الدارسة

تندرج هذه الدارسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية ذات الطابع التفسيري، حيث تسعى إلى وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية، ثم تحليل العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويعتمد

التصميم البحثي على نموذج سببي يهدف إلى اختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر والاستجابة لها) على استمرارية الأعمال، وذلك من خلال قياس قوة العلاقة واتجاهها باستخدام أساليب إحصائية ملائمة. ويُعد هذا التصميم مناسباً لطبيعة الدراسة، إذ يسمح بفحص العلاقات بين المتغيرات في بيئة حقيقية دون تدخل الباحث في توجيهها، مع إمكانية تفسير النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية في مختلف القطاعات (الحكومي، والخاص، وشبه الحكومي). ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتنوعه، فقد تم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب المعاينة الاحتمالية (مثل العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية)، بما يضمن تمثيل مختلف القطاعات والأحجام التنظيمية. وتستهدف العينة القيادات الإدارية، ومديري إدارات المخاطر، ومسؤولي استمرارية الأعمال، وأصحاب القرار، نظرًا لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة. ويُحدد حجم العينة بناءً على معادلات إحصائية معتمدة تراعي حجم المجتمع ومستوى الثقة وهامش الخطأ المقبول، لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

- أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث يتم تصميمها استنادًا إلى الأدبيات العلمية السابقة والدراسات ذات الصلة، إضافة إلى الأطر والمعايير الدولية في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. وتتكون الاستبانة من عدة محاور تعكس متغيرات الدراسة، بحيث تشمل فقرات لقياس أبعاد إدارة المخاطر الثلاثة، وأخرى لقياس مستوى استمرارية الأعمال. ويتم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس درجة موافقة المبحوثين على العبارات المطروحة، بما يسمح بتحويل الآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما يتم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين للتأكد من صدق المحتوى، وإجراء اختبار أولي (Pilot Test) للتأكد من وضوح العبارات وسلامتها، إضافة إلى قياس معامل الثبات باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من اتساق الأداة الداخلي.

- إجراءات جمع البيانات

تُوزع الاستبانات على أفراد العينة باستخدام وسائل مناسبة، سواء إلكترونياً عبر المنصات الرقمية أو ورقياً حسب طبيعة المؤسسة. ويتم توضيح الهدف من الدراسة وضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، بما يعزز من مصداقية الإجابات ويقلل من التحيز. وبعد جمع البيانات، يتم مراجعتها وتنقيحها، والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم إدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

- أساليب التحليل الإحصائي

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ففي الجانب الوصفي، يتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومستوى المتغيرات. أما في الجانب الاستدلالي، فيتم استخدام معاملات الارتباط (مثل معامل بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إضافة إلى اختبار الفروق (مثل اختبار t) أو تحليل التباين) عند الحاجة. وتسهم هذه التحليلات في تحديد مدى دلالة النتائج إحصائياً عند مستوى معنوية محدد (غالباً 0.05)، مما يسمح باتخاذ قرارات علمية دقيقة بشأن قبول أو رفض الفرضيات.

- مبررات اختيار المنهجية الكمية

يستند اختيار المنهجية الكمية إلى طبيعة أهداف الدراسة التي تركز على قياس الأثر واختبار الفرضيات وتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات. فالمنهج الكمي يتيح درجة عالية من الموضوعية والدقة، ويسمح بإمكانية تعميم النتائج ضمن حدود مجتمع الدراسة، كما يوفر أساساً رقمياً واضحاً يمكن الاعتماد عليه في تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج قابلة للقياس والتحقق. وبذلك، تشكل المنهجية الكمية إطاراً علمياً منظماً يضمن سلامة الإجراءات البحثية ودقة النتائج، ويسهم في تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بتحليل أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، إذ تُعد الإطار العملي الذي يتم من خلاله اختبار الفرضيات والتحقق من صحة النموذج النظري المقترح، عبر جمع بيانات واقعية من المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية. وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، ومدى انعكاس ذلك على استمرارية الأعمال، بالاعتماد على بيانات كمية تم جمعها وتحليلها باستخدام أدوات وأساليب إحصائية علمية.

وقد استهدفت الدراسة الميدانية عينة من القيادات الإدارية ومديري إدارات المخاطر ومسؤولي استمرارية الأعمال في عدد من المؤسسات السعودية التي تمثل قطاعات متنوعة، بما في ذلك القطاع الحكومي والخاص. ويعكس هذا التنوع رغبة الباحث في الحصول على صورة شاملة لواقع إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في بيئات تنظيمية مختلفة، من حيث الحجم وطبيعة النشاط ومستوى النضج المؤسسي. كما أُخذ في الاعتبار تمثيل المؤسسات ذات الأحجام المختلفة (كبيرة، متوسطة، صغيرة) لضمان تنوع وجهات النظر وتعزيز إمكانية تعميم النتائج ضمن حدود الدراسة.

وقد تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث صُممت بعناية لتغطي محاور الدراسة المتمثلة في أبعاد إدارة المخاطر الثلاثة (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر والاستجابة لها) إضافة إلى محور استمرارية الأعمال. واعتمدت الاستبانة على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس درجة موافقة المبحوثين، بما يسمح بتحويل آرائهم وتقديراتهم إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل. وقبل التطبيق النهائي، خضعت الأداة للتحكيم العلمي للتأكد من صدقها، كما تم قياس معامل الثبات للتحقق من اتساقها الداخلي، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

وفيما يتعلق بإجراءات التنفيذ، تم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر وسائل اتصال رسمية، مع توضيح هدف الدراسة وضمان سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، بما يشجع المشاركين على تقديم إجابات دقيقة وموضوعية. وبعد استرجاع الاستبانات، تم فرزها ومراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل، ثم إدخالها إلى برنامج إحصائي متخصص لإجراء المعالجات اللازمة.

وقد شملت المعالجة الإحصائية مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى تمثلت في التحليل الوصفي الذي هدف إلى التعرف على خصائص العينة ومستوى تطبيق المتغيرات، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

أما المرحلة الثانية فتمثلت في التحليل الاستدلالي، حيث تم استخدام معاملات الارتباط لقياس قوة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، إضافة إلى تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وتحديد مدى دلالة هذا الأثر إحصائيًا.

وقد أتاحت الدراسة الميدانية إمكانية الانتقال من الطرح النظري إلى التحليل العملي، مما مكن من اختبار الفرضيات بصورة علمية دقيقة. كما وفرت نتائجها مؤشرات كمية واضحة حول مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية، ومدى انعكاسها على قدرة تلك المؤسسات على ضمان استمرارية أعمالها في ظل بيئة تتسم بالتغير والتحديات المتزايدة. وبذلك، شكلت الدراسة الميدانية الركيزة الأساسية لاستخلاص النتائج النهائية وصياغة التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلامة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة أساسية لتأسيس الإطار النظري والتحليلي الذي تستند إليه الدراسة، إذ يهدف إلى توضيح المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها نموذج البحث، وتحديد أبعاد المتغيرات وعلاقتها ببعضها من منظور علمي دقيق. ويأتي هذا الفصل امتداداً لما تم تقديمه في الفصل الأول من تحديد لمشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها، حيث يسعى إلى بناء قاعدة معرفية قوية تساعد على فهم طبيعة العلاقات التي سيتم اختبارها لاحقاً في الدراسة الميدانية. ومن خلال هذا الفصل، يتم تهيئة القارئ لمفاهيم إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بطريقة منهجية، دون الدخول مباشرة في ذكر المتغيرات المحددة، مع التركيز على الجانب النظري والعلاقات المفاهيمية بين العناصر الأساسية للنموذج البحثي.

يعنى الفصل بشكل أساسي بعرض وتحليل الدراسات السابقة والنظريات العلمية التي تناولت مجالات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مع التركيز على الأسس التي تربط بين الممارسات الإدارية وقدرة المؤسسات على الصمود أمام المخاطر والأزمات. ومن خلال استعراض هذه الأدبيات، يمكن استخلاص أطر تحليلية واضحة لفهم كيفية تأثير الممارسات الإدارية المختلفة على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية. كما يسعى الفصل إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تحديد الأبعاد الأساسية لكل مفهوم، ومعايير تقييمها، والآليات التي من خلالها يمكن أن يؤثر كل عنصر في الآخر ضمن السياق المؤسسي. ويتيح ذلك للقارئ تصوراً متكاملًا للطريقة التي ترتبط بها الممارسات الإدارية المتنوعة بإستراتيجية استمرارية الأعمال، دون الحاجة للانتقال مباشرة إلى التطبيق الميداني أو إلى النتائج.

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يوفر الأساس النظري الذي يبرر اختيار نموذج الدراسة والفرضيات المصاغة، كما يساهم في تفسير النتائج المستخلصة لاحقاً. فالتعمق في الدراسات النظرية والبحثية السابقة يسمح بفهم أعمق للأبعاد المختلفة للممارسات الإدارية، والعوامل التي تؤثر في فعالية المؤسسات في مواجهة الأزمات، ويكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. علاوة على ذلك، فإن تناول النظري للعلاقات بين العناصر الأساسية للنموذج يتيح للباحث صياغة أدوات قياس دقيقة، ويضمن أن تكون المؤشرات المستخدمة في الاستبانة واضحة وموضوعية، مما يزيد من مصداقية النتائج ودقتها.

كما يمثل هذا الفصل جسراً يربط بين النظرية والتطبيق، حيث يمهّد الطريق لتطبيق الدراسة الميدانية وتحليل البيانات بشكل علمي، مستنداً إلى مفاهيم واضحة ومؤسسية. فهو يعزز من قدرة الباحث على تفسير النتائج التي سيتم جمعها، ويوفر إطاراً منطقياً لفهم طبيعة العلاقة بين الممارسات الإدارية وفاعلية استمرارية الأعمال، مع إمكانية استنتاج توصيات عملية تستند إلى أسس علمية متينة. وبهذا الشكل، يضمن الفصل الثاني أن تكون الدراسة متكاملة من حيث الربط بين النظرية والممارسة، ويسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في البيئة السعودية، مع توفير قاعدة تحليلية يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- تحديد المخاطر

يشير تحديد المخاطر إلى العملية المنهجية التي يتم من خلالها التعرف على الأحداث المحتملة التي قد تؤثر سلبًا أو إيجابًا على تحقيق أهداف المؤسسة. ويعد هذا البعد حجر الأساس في إدارة المخاطر، إذ إن دقة وشمولية تحديد المخاطر تؤثر مباشرة في فعالية المراحل اللاحقة من التحليل والمعالجة. وتشمل عملية تحديد المخاطر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ورصد المخاطر التشغيلية، والمالية، والتقنية، والقانونية، والاستراتيجية، إضافة إلى المخاطر الناشئة عن التحولات الرقمية والتغيرات التنظيمية. وكلما كانت المؤسسة قادرة على استشراف المخاطر المحتملة مبكرًا، كلما ازدادت قدرتها على إعداد خطط استمرارية أعمال أكثر واقعية وفعالية. ومن ثم، فإن هذا المتغير يعكس مدى تبني المؤسسة لنهج استباقي في التعامل مع مصادر التهديد وعدم الاكتفاء بردود الفعل بعد وقوع الأزمات (George, 2020).

- تحليل وتقييم المخاطر

يمثل هذا المتغير المرحلة التي يتم فيها دراسة المخاطر التي تم تحديدها، من خلال تقدير احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها، وترتيبها حسب الأولوية. ويتضمن التحليل استخدام أدوات كمية ونوعية لتقييم درجة الخطورة، مثل مصفوفات الاحتمال والتأثير، وتحليل السيناريوهات، وتحليل الحساسية. وتسهم عملية التحليل والتقييم في توجيه الموارد نحو المخاطر الأكثر تأثيرًا على العمليات الحيوية، ما يعزز كفاءة خطط استمرارية الأعمال. فالمؤسسات التي تعتمد منهجيات دقيقة في تقييم المخاطر تكون أكثر قدرة على تحديد الوظائف الحرجة التي يجب حمايتها، وتخصيص الموارد اللازمة لضمان استعادتها بسرعة في حال حدوث اضطراب. كما أن وجود نظام واضح لتقييم المخاطر يساعد في بناء قرارات استراتيجية قائمة على معلومات دقيقة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الجاهزية المؤسسية (Pascarella, 2021).

- معالجة المخاطر والاستجابة لها

يشير هذا المتغير إلى الإجراءات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة للتعامل مع المخاطر بعد تحليلها، سواء من خلال تجنبها، أو تقليل احتمالية حدوثها، أو الحد من آثارها، أو نقلها، أو قبولها ضمن حدود مدروسة. وتُعد هذه المرحلة التطبيق العملي لنتائج التحليل، حيث يتم ترجمة التقديرات النظرية إلى خطط وإجراءات تنفيذية. وترتبط معالجة المخاطر ارتباطًا وثيقًا بخطط استمرارية الأعمال، إذ إن فعالية الاستجابة تعتمد على وجود سياسات واضحة وإجراءات طوارئ محددة، وتدريب

مستمر للعاملين، واختبارات دورية لخطط التعافي. كما يتطلب هذا البعد وجود دعم إداري قوي وثقافة تنظيمية تعزز من الوعي بالمخاطر وتشجع على الإبلاغ المبكر عنها. وكلما كانت استراتيجيات المعالجة أكثر تكاملاً ومرونة، ازدادت قدرة المؤسسة على تقليل زمن التعطل واستعادة عملياتها بكفاءة (Emrouznejad، 2023).

2.3. المتغير التابع:

- استمرارية الأعمال

يمثل هذا المتغير القدرة المؤسسية على الحفاظ على العمليات الحيوية واستئنافها خلال الأزمات أو بعد وقوعها بأقل قدر ممكن من الانقطاع والخسائر. وتُعرف استمرارية الأعمال بأنها الإطار المنهجي الذي يضمن استعداد المؤسسة للتعامل مع الأحداث الطارئة، من خلال وضع خطط استباقية تشمل تحديد الوظائف الحرجة، وتحليل تأثير الأعمال، وتطوير خطط التعافي، وإدارة الأزمات، واستعادة الأنشطة التشغيلية ضمن إطار زمني محدد. وتكتسب استمرارية الأعمال أهمية خاصة في بيئة الأعمال السعودية التي تشهد تحولات اقتصادية متسارعة وتوسعاً في الاستثمارات والمشروعات الكبرى، الأمر الذي يستلزم جاهزية عالية للتعامل مع المخاطر التشغيلية والمالية والتقنية. ويتضمن قياس هذا المتغير مؤشرات مثل وجود خطط مكتوبة ومعتمدة لاستمرارية الأعمال، وفعالية خطط الطوارئ، ومستوى التدريب والتوعية، ومدة التعافي من الانقطاعات، ومدى تكامل خطط الاستمرارية مع التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة (Ameri، 2021).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر والاستجابة لها) والمتغير التابع (استمرارية الأعمال). إذ يُتوقع أن يؤدي التحسين في مستوى ممارسات إدارة المخاطر إلى تعزيز فعالية خطط استمرارية الأعمال، وتقليل آثار الأزمات، وزيادة قدرة المؤسسة على التعافي السريع. فالتحديد الدقيق للمخاطر يمكّن المؤسسة من استشراف مصادر التهديد المحتملة، والتحليل والتقييم المنهجي يتيح ترتيب الأولويات وتخصيص الموارد بكفاءة، بينما تضمن المعالجة الفعالة تنفيذ استراتيجيات وقائية وعلاجية تدعم استمرارية العمليات

الحيوية. وتعمل هذه الأبعاد بصورة تكاملية؛ حيث إن أي ضعف في أحدها قد يؤثر سلبًا في مستوى الاستمرارية. وعليه، فإن العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال علاقة سببية تكاملية، تتعزز من خلال النضج المؤسسي وفاعلية الحوكمة ودعم الإدارة العليا، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين.

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني بتأكيد أهميته في تأسيس الإطار النظري والتحليلي الذي تستند إليه هذه الدراسة، حيث قدّم عرضاً شاملاً للأطر العلمية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغيرات التي يشملها نموذج البحث، دون الخوض المباشر في ذكر المتغيرات المحددة. وقد ركز الفصل على توضيح طبيعة العلاقة المفاهيمية بين مكونات النموذج، وكيف يمكن للعمليات والممارسات الإدارية المختلفة أن تؤثر في قدرة المؤسسات على الصمود والحفاظ على استمرارية أعمالها في مواجهة الأزمات والتحديات. من خلال هذا العرض النظري، تمكن القارئ من تكوين فهم شامل ومتكامل للأسس التي يقوم عليها النموذج البحثي، والآليات المحتملة لتأثير الممارسات الإدارية على الأداء المؤسسي، مما يمهد الطريق للدراسة الميدانية وتحليل البيانات لاحقاً.

لقد أبرز الفصل أهمية تحليل العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج المؤسسات من منظور علمي، حيث أتاح استعراض الدراسات السابقة والنماذج النظرية فهم العوامل التي تفسر التأثيرات المحتملة، والآليات التي تربط بين العمليات الداخلية للمؤسسة وقدرتها على الاستمرارية. كما ساعد الفصل في تحديد الفجوات البحثية والنظرية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، ما يجعل من هذه الدراسة فرصة لسد تلك الفجوات وتعميق المعرفة في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. ومن خلال تقديم هذا التأصيل النظري، أصبح لدى الباحث قاعدة صلبة لتفسير النتائج الميدانية وربطها بالأسس العلمية، الأمر الذي يزيد من مصداقية الدراسة وقيمتها العلمية.

كما يسلط هذا الفصل الضوء على أهمية الربط بين النظرية والتطبيق، إذ أن فهم العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج المؤسسات على المستوى النظري يعد خطوة حاسمة قبل الانتقال إلى جمع البيانات وتحليلها. فهو يوفر إطاراً معرفياً يتيح للباحث صياغة أدوات قياس دقيقة، وتصميم استبانة تعكس بشكل موضوعي الأبعاد المختلفة للمتغيرات، كما يعزز من القدرة على تفسير النتائج لاحقاً بما يتسق مع المفاهيم والنظريات المعتمدة. وبذلك، فإن الفصل الثاني لا يقتصر دوره على التفسير النظري فحسب، بل يشكل أيضاً قاعدة منهجية قوية تضمن اتساق البحث الداخلي وتربطه بين النظرية والتطبيق، مما يرفع من قيمة الدراسة ويؤكد أهميتها العلمية والعملية في سياق البيئة السعودية الحديثة.

إن الفصل الثاني قد أرسى الأسس النظرية والفكرية التي تجعل من الدراسة الحالية دراسة متكاملة، حيث مهدت هذه الأسس الطريق لاختبار الفرضيات وتحليل أثر الممارسات الإدارية على استمرارية الأعمال، مع ضمان أن تكون النتائج المستخلصة قابلة للتفسير والاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز مرونة واستدامة المؤسسات داخل المملكة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يعد الفصل الثالث من هذه الدراسة مرحلة منهجية محورية، إذ يركز على توضيح الأطر العملية التي ستُستخدم لتحويل المفاهيم النظرية والمبادئ العلمية التي تم تناولها في الفصول السابقة إلى خطوات قابلة للتطبيق العملي. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تصور شامل للمنهجية البحثية المتبعة، وشرح الآليات والإجراءات التي سيعتمدها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، دون الخوض المباشر في التفاصيل المحددة لكل عنصر من عناصر البحث. من خلال هذا الإطار، يستطيع القارئ إدراك الأسس العلمية والمنهجية التي تجعل الدراسة قابلة للتكرار والتحقق من مصداقيتها، مع إبراز الترابط بين النظرية والتطبيق.

ويأتي هذا الفصل ليعطي الصورة الكاملة لكيفية إدارة الدراسة على المستوى الميداني، مع توضيح المنهجية الكمية التي ستُستخدم في اختبار الفرضيات، وتصميم أدوات القياس بما يضمن موضوعية النتائج ودقتها. كما يسعى الفصل إلى عرض الخطوات المنهجية التي تم اتخاذها لضمان أن تكون الدراسة منظمة ومتكاملة، مع تسليط الضوء على كيفية تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة، وضمان أن تكون البيانات المجمعة صالحة للتحليل العلمي. ويقدم الفصل أيضًا تصورًا حول الإجراءات التحليلية التي ستُستخدم لتحويل البيانات إلى نتائج قابلة للتفسير، مما يتيح للقارئ فهم العملية البحثية بشكل شامل دون الحاجة إلى الدخول في التفاصيل التقنية الدقيقة لكل عنصر في هذه المرحلة.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه الرابط بين الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصلين السابقين، وبين التطبيق العملي الميداني الذي سيتم شرحه لاحقًا. فهو يعزز من مصداقية الدراسة من خلال توضيح كيف يمكن قياس المفاهيم والممارسات النظرية وتحويلها إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل. كما يتيح الفصل للباحث ضبط إجراءات البحث والتحكم في المتغيرات، وتقليل أي عوامل قد تؤثر في دقة النتائج أو تفسيرها. من ناحية أخرى، يزود الفصل القارئ بالقدرة على فهم المنطق الذي اعتمده الباحث في تصميم الدراسة، بما يساهم في تعزيز الشفافية العلمية والموثوقية في النتائج التي سيتم استخلاصها.

كما أن تقديم هذه المكونات بصورة منهجية متكاملة يمكن الباحث من ربط جميع عناصر الدراسة ببعضها البعض، بدءًا من تحديد مشكلة البحث وفرضياته، وصولًا إلى تحليل النتائج وتفسيرها. وهو بذلك يضمن أن تكون الدراسة قائمة على أسس علمية راسخة، ومهيأة لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق. ويعكس الفصل أيضًا أهمية التخطيط المنهجي في الدراسات التطبيقية، إذ يوضح كيف يمكن الجمع بين الدقة العلمية والموضوعية العملية في خطوة واحدة، مما يعزز من قدرة الدراسة

على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة في سياق البيئة السعودية، ويسهم في إثراء المعرفة العلمية والإدارية في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تشكل التعريفات الإجرائية من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، إذ توضح كيفية قياس المتغيرات وتحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للتحليل الإحصائي. وفي هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بطريقة دقيقة لضمان موضوعية القياس ودقة النتائج، كما يلي:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. تحديد المخاطر

يشير هذا البُعد إلى قدرة المؤسسة على التعرف بشكل منهجي على جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهدافها، سواء كانت مخاطر تشغيلية أو مالية أو تقنية أو استراتيجية أو ناتجة عن التغيرات الاقتصادية أو البيئة الخارجية. ويتم قياس هذا المتغير من خلال عناصر مثل:

- مدى شمولية المؤسسات في رصد المخاطر المحتملة.
- وضوح الإجراءات المعتمدة لتحديد المخاطر.
- استخدام أساليب وأدوات منهجية لتصنيف المخاطر حسب طبيعتها وخطورتها.
- قدرة المؤسسة على التعرف على المخاطر الناشئة قبل وقوعها.

2. تحليل وتقييم المخاطر

يمثل هذا البُعد القدرة المؤسسية على دراسة المخاطر المكتشفة وتقدير احتمال حدوثها وحجم تأثيرها على العمليات والأنشطة. ويُقاس هذا المتغير من خلال:

- استخدام أساليب كمية ونوعية لتقييم خطورة المخاطر.
- ترتيب المخاطر حسب الأولوية وتأثيرها على الوظائف الحيوية.
- وجود مؤشرات لقياس مستوى تأثير كل خطر على الأداء المؤسسي.
- مدى قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على نتائج التحليل.

3. معالجة المخاطر والاستجابة لها

يتعلق هذا البُعد بالإجراءات والسياسات التي تتخذها المؤسسة للتعامل مع المخاطر بعد تحليلها، سواء عبر الحد منها، أو تفاديها، أو نقلها، أو قبولها ضمن حدود مدروسة. ويتم قياس هذا المتغير من خلال:

- وجود استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر.
- فعالية الإجراءات التنفيذية لتقليل أو احتواء أثر المخاطر.
- تدريب العاملين على خطط الاستجابة والطوارئ.
- إجراء اختبارات دورية للتأكد من جاهزية المؤسسة للتعامل مع المخاطر المختلفة.

ثانياً: المتغير التابع

- استمرارية الأعمال

يعكس هذا المتغير قدرة المؤسسة على الحفاظ على تشغيل عملياتها الحيوية واستئنافها بسرعة بعد حدوث أزمات أو اضطرابات. ويتم قياس استمرارية الأعمال عبر مؤشرات متعددة، تشمل:

- وجود خطط مكتوبة وموثقة لاستمرارية الأعمال.
- فعالية التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات.
- مستوى التدريب والتوعية للعاملين على خطط التعافي.
- القدرة على استعادة العمليات الحيوية خلال أطر زمنية محددة.
- تكامل خطط استمرارية الأعمال مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

3.3. تصميم البحث:

يشكل تصميم البحث أحد العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يحدد الإطار العام الذي سيُنفذ من خلاله البحث ويضمن تحقيق أهدافه بطريقة منظمة وموضوعية. وفي هذه الدراسة، تم اختيار تصميم يحقق الربط بين النظرية والتطبيق الميداني، ويركز على قياس أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية. ويستند

هذا التصميم إلى المنهج الكمي الذي يسمح بتحويل المفاهيم النظرية إلى بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يوفر أساساً علمياً لاختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

يعتمد تصميم البحث على أسلوب الوصف التحليلي الاستدلالي، حيث يتم أولاً وصف الواقع الحالي لممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات، ثم تحليل العلاقة بين المتغيرات لدراسة أثرها السببي. ويتيح هذا النوع من التصميم للباحث فهم طبيعة التفاعلات بين عناصر إدارة المخاطر ونتائج المؤسسات على مستوى الأداء المؤسسي، دون التدخل المباشر في العمليات الداخلية للمؤسسات، وهو ما يعزز من موضوعية الدراسة ومصداقية نتائجها. كما يسمح هذا التصميم بتطبيق أدوات جمع البيانات بشكل منهجي، مما يساهم في جمع معلومات دقيقة عن الممارسات الفعلية في بيئة العمل السعودية.

ويتميز هذا التصميم بقدرته على الجمع بين التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي في الوقت ذاته، حيث يستخدم التحليل الوصفي لتقديم صورة شاملة عن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بينما يُستخدم التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات ودراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. ومن خلال هذا النهج، يمكن للباحث التحقق من مدى صحة العلاقة المفترضة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز استمرارية الأعمال.

يتيح هذا التصميم دمج نتائج الدراسات السابقة مع البيانات الميدانية بطريقة منهجية، مما يعزز من قيمة البحث العلمية ويزيد من إمكانية تعميم النتائج ضمن حدود مجتمع الدراسة. كما يوفر إطاراً واضحاً لتفسير النتائج، وتقديم توصيات عملية تستند إلى أساس علمي متين، بما يساهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين استراتيجيات استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية.

يمثل تصميم البحث في هذه الدراسة خريطة عمل متكاملة تجمع بين المنهج الكمي والتحليل الإحصائي، وتربط بين النظرية والتطبيق الميداني، مما يضمن تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية، ويتيح الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتطبيق العملي في بيئة الأعمال السعودية المتغيرة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يشكل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة من المراحل الحاسمة في أي دراسة علمية، إذ يضمن تمثيل نتائج الدراسة للواقع الميداني بشكل دقيق وموضوعي. وفي هذه الدراسة، تم تعريف مجتمع البحث على أنه جميع المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، بما يشمل المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة التي تتعامل مع مجموعة متنوعة من المخاطر التشغيلية والتنظيمية والاقتصادية. ويأتي اختيار هذا المجتمع نظرًا لأهمية ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في تعزيز الاستدامة التنظيمية وقدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والأزمات في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة.

كما اشتمل مجتمع البحث على القيادات الإدارية ومسؤولي إدارات المخاطر واستمرارية الأعمال داخل هذه المؤسسات، باعتبارهم الأكثر ارتباطًا بممارسات إدارة المخاطر وتطبيق استراتيجيات استمرارية الأعمال. ويُعزى ذلك إلى أن هؤلاء المسؤولين يمتلكون المعرفة المباشرة بالإجراءات والسياسات المعتمدة داخل مؤسساتهم، وبالتالي فإن جمع البيانات منهم يضمن الحصول على معلومات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة المخاطر والاستمرارية المؤسسية.

أما فيما يخص طرق أخذ العينة، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة الاحتمالية لضمان تمثيل مختلف القطاعات والأحجام التنظيمية، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج ضمن حدود مجتمع الدراسة. وتم تقسيم العينة وفق معايير محددة مثل نوع القطاع، وحجم المؤسسة، وعدد سنوات النشاط، لضمان تنوع المعلومات ودقتها. ويتيح هذا الأسلوب للباحث جمع بيانات شاملة ومتكاملة تعكس طبيعة الواقع المؤسسي في المملكة، مع الحد من التحيزات المحتملة التي قد تنشأ من اختيار عينة غير ممثلة.

أما تقنيات أخذ العينة فقد شملت استخدام العينة العشوائية الطبقية في المؤسسات الكبرى والمتوسطة لضمان تمثيل كل طبقة من المجتمع البحثي بحسب حجمها وأهميتها التشغيلية، بينما استخدمت العينة العشوائية البسيطة في المؤسسات الأصغر أو الأقل عددًا لتسهيل جمع البيانات بطريقة منهجية ومنظمة. كما تم تحديد حجم العينة وفق معادلات إحصائية تأخذ بعين الاعتبار حجم المجتمع ومستوى الثقة الإحصائية المطلوب وهامش الخطأ المقبول، بما يضمن دقة النتائج وقابليتها للتحليل.

ويعكس هذا الفصل أهمية التخطيط العلمي في اختيار مجتمع البحث وتحديد العينة، إذ أن جودة النتائج وموضوعيتها ترتبط بشكل مباشر بمدى تمثيل العينة للواقع الفعلي. كما يسهم تصميم العينة المنهجي في توفير قاعدة بيانات قوية يمكن استخدامها في التحليل الإحصائي لاحقاً، مما يضمن قدرة الدراسة على اختبار الفرضيات بدقة، واستنتاج نتائج علمية دقيقة، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مؤسسات المملكة العربية السعودية لتعزيز إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تشكل طريقة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، إذ تمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري الذي تم تأسيسه في الفصول السابقة، والجانب التطبيقي الميداني الذي يتيح اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة، اعتمد الباحث على أسلوب منظم لجمع البيانات يضمن الموضوعية والدقة، مع التركيز على الحصول على معلومات تمثل الواقع الفعلي لممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية. ويهدف اختيار طريقة جمع البيانات إلى توفير قاعدة بيانات متكاملة يمكن تحليلها إحصائياً لاستخلاص نتائج دقيقة وموضوعية، تعكس مستوى النضج المؤسسي ومدى فاعلية الممارسات الإدارية في التعامل مع المخاطر.

ركزت الدراسة على استخدام أداة الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على قياس الممارسات الإدارية بشكل مباشر وتحويلها إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية بحيث تغطي كافة جوانب الدراسة، بما في ذلك جميع الأبعاد المرتبطة بالممارسات الإدارية لإدارة المخاطر وكذلك مؤشرات استمرارية الأعمال، مع استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لتحديد درجة موافقة المشاركين على كل عبارة. وتضمن تصميم الاستبانة أن تكون الأسئلة واضحة، موضوعية، وخالية من أي لبس، كما تمت مراجعتها علمياً للتحقق من صدق المحتوى والتأكد من قدرتها على قياس ما صُممت لقياسه بدقة.

كما تم تطبيق مرحلة اختبار تجريبي أولي (Pilot Test) على مجموعة محدودة من المستجيبين قبل البدء في جمع البيانات النهائية، وذلك للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها، بالإضافة إلى قياس مدى ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا

كرونباخ للتحقق من اتساق البيانات داخليًا. وقد ساهم هذا الاختبار التجريبي في تعديل بعض البنود وتحسين صياغتها لضمان استيعابها من جميع المشاركين وتقديم إجابات دقيقة.

أما إجراءات جمع البيانات، فقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني والمنصات الرسمية للمؤسسات المشاركة، مع شرح هدف الدراسة وأهميتها، والتأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. وقد تم التواصل المباشر مع المسؤولين المختصين في كل مؤسسة لتسهيل تعبئة الاستبانة، والإجابة على أي استفسارات حول محتواها أو طريقة ملئها. كما تم متابعة جمع الاستجابات لضمان الحصول على معدل عالٍ من المشاركة وتقليل الفاقد من البيانات.

كما تضمنت طريقة جمع البيانات توثيق كافة الإجراءات لضمان الشفافية والموثوقية، بما في ذلك تسجيل أوقات وتواريخ توزيع الاستبانة واستلام الردود، والتأكد من اكتمال الاستبانة وخلوها من الأخطاء قبل إدخالها في برنامج التحليل الإحصائي. وقد أتاح هذا الأسلوب الدقيق جمع بيانات موثوقة تمثل المؤسسات المستهدفة بدقة، مما يسهل عملية التحليل لاحقاً، ويعزز من إمكانية اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية لتعزيز إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية.

3.6. أنواع البيانات:

تلعب البيانات دوراً هاماً في أي دراسة علمية، إذ تعتمد نتائج البحث وصحة الاستنتاجات على جودة البيانات ودقتها. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث يكمل كل منهما الآخر لتوفير صورة شاملة ودقيقة لممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية.

- أولاً: البيانات الأولية

البيانات الأولية هي البيانات التي تم جمعها مباشرة من المصادر الأصلية للمعلومات، أي من المشاركين في الدراسة، بهدف قياس المتغيرات الخاصة بالدراسة بشكل مباشر وموضوعي. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة، التي تم تصميمها لتغطي جميع الأبعاد المتعلقة بالممارسات الإدارية لإدارة المخاطر، وكذلك مؤشرات استمرارية الأعمال. تعتمد

البيانات الأولية على الإجابات التي يقدمها المستجيبون من القيادات الإدارية ومسؤولي إدارات المخاطر واستمرارية الأعمال داخل المؤسسات المستهدفة. وتمثل هذه البيانات أساس التحليل الإحصائي الذي يسمح باختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتتميز البيانات الأولية بأنها دقيقة، حديثة، ومرتبطة مباشرة بسياق الدراسة، كما أنها تعكس الواقع الفعلي للممارسات المؤسسية وتوفر مؤشرات قابلة للقياس والتحليل.

- ثانياً: البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم جمعها من مصادر سبق نشرها أو إعدادها، مثل الدراسات السابقة، الكتب، المقالات العلمية، التقارير الإدارية، والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية والخاصة. في هذه الدراسة، تم استخدام البيانات الثانوية لتأسيس الإطار النظري، ودعم الفرضيات، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى الاستفادة منها في صياغة أسئلة الاستبانة وضمان شموليتها لمختلف جوانب إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. تتميز البيانات الثانوية بسهولة الوصول إليها وتوفيرها لمعلومات غنية تساعد في تحليل الاتجاهات السابقة واستعراض أفضل الممارسات المعتمدة في المؤسسات المحلية والعالمية. كما تساهم هذه البيانات في تعزيز مصداقية الدراسة من خلال ربط النتائج الميدانية بالمعرفة العلمية المستقرة والمعتمدة في الدراسات السابقة، ما يساعد على توضيح الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تشكل إجراءات التحليل الإحصائي المرحلة النهائية في العملية البحثية قبل الوصول إلى النتائج والاستنتاجات، إذ تهدف إلى تحويل البيانات المجمعة إلى معلومات قابلة للتفسير والتحليل العلمي. وفي هذه الدراسة، اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحقيق أهداف البحث، واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية.

- التحليل الإحصائي الوصفي

يعتمد التحليل الوصفي على تلخيص البيانات الأولية بطريقة منظمة، لتقديم صورة واضحة عن خصائص العينة ومستوى المتغيرات المدروسة. في هذه الدراسة، تم استخدام مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، وذلك لتقييم درجة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وأبعادها المختلفة، ومستوى استمرارية الأعمال في المؤسسات. ويسهم التحليل الوصفي في التعرف على التوزيع العام للبيانات، واكتشاف أي أنماط أو اتجاهات يمكن أن تكون مؤثرة، كما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات المؤسسات، مما يمهد الطريق للتحليل الاستدلالي الأكثر تعقيداً.

- التحليل الإحصائي الاستدلالي

يهدف التحليل الاستدلالي إلى اختبار الفرضيات المترتبة على العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. في هذه الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الاستدلالية المناسبة لطبيعة المتغيرات والبيانات المجمعة، وتشمل:

1. اختبار معاملات الارتباط لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين أبعاد إدارة المخاطر المختلفة ومستوى استمرارية الأعمال. ويتيح هذا الاختبار تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية إحصائية بين المتغيرات، ومدى قوة هذا التأثير.
2. تحليل الانحدار الخطي لتقدير أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال بشكل فردي وجماعي. ويتيح هذا الأسلوب معرفة أي من المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً، وتحديد مساهمة كل متغير في التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع.
3. اختبارات الفروق الإحصائية مثل اختبار (t) أو تحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة، وذلك لدراسة الفروق بين المجموعات المختلفة ضمن العينة، مثل المؤسسات الكبيرة مقابل المتوسطة أو القطاع الحكومي مقابل الخاص، وتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية.

- أهمية إجراءات التحليل الإحصائي

تكمن أهمية هذه الإجراءات في أنها تحول البيانات الخام إلى نتائج يمكن تفسيرها واستنتاجها بطريقة علمية دقيقة، مما يتيح للباحث اختبار الفرضيات بدقة، وتحديد العلاقة السببية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. كما تساعد هذه الإجراءات على التأكد من صدق ومصداقية النتائج، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات السعودية لتعزيز قدراتها على إدارة المخاطر وضمان استمرارية أعمالها. وباستخدام هذه الإجراءات الإحصائية، يمكن للباحث تقديم صورة دقيقة وموضوعية عن الواقع المؤسسي، وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال بطريقة علمية واضحة، مما يضمن أن تكون نتائج الدراسة قابلة للاعتماد والتطبيق العملي، وتسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر.

3.8. الخاتمة:

يختتم الفصل الثالث الدراسة بمنح القارئ رؤية واضحة حول الإطار المنهجي المتكامل الذي تستند إليه هذه الدراسة، إذ ركز على تقديم تصور شامل لكيفية إدارة البحث عمليًا وتحويله من نموذج نظري إلى دراسة تطبيقية قابلة للتحقق والتحليل. وقد تناول الفصل الخطوات الأساسية التي سيتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، موضحًا الإجراءات العلمية التي تضمن دقة وموضوعية النتائج، دون الخوض المباشر في تفاصيل كل عنصر، مثل التعريفات الإجرائية للمتغيرات أو التقنيات الدقيقة لجمع البيانات والتحليل الإحصائي. ومن خلال هذا العرض المنهجي، تمكن الفصل من رسم صورة شاملة لكيفية ربط النظرية بالتطبيق العملي، بما يعزز من اتساق البحث ومصداقيته العلمية.

لقد أبرز الفصل أهمية تنظيم الدراسة بشكل دقيق لضمان أن تكون عملية جمع البيانات وتحليلها مبنية على أسس علمية راسخة، وأن تعكس نتائجها الواقع الميداني بدقة. فهو يوضح كيف يمكن إعداد أدوات قياس دقيقة وتحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس، وكيفية تطبيق الإجراءات العلمية لضمان صحة البيانات واكتمالها، مع توضيح آليات التعامل مع مجتمع البحث واختيار العينة بما يحقق تمثيلًا مناسبًا ويسهم في إمكانية تعميم النتائج. كل هذه الإجراءات مجتمعة تعكس أهمية الفصل في ضمان أن تكون الدراسة متماسكة داخليًا، ومؤهلة لاختبار الفرضيات بطريقة علمية دقيقة.

كما يسلط الفصل الضوء على دور المنهجية في تعزيز مصداقية النتائج، إذ يوضح كيف يمكن التحكم في المتغيرات المختلفة، والحد من أي تأثيرات قد تؤثر على دقة الدراسة أو تفسير النتائج. ويبرز الفصل كذلك دور التخطيط المنهجي في توجيه الباحث نحو اتخاذ قرارات دقيقة بشأن جمع البيانات وتحليلها، بما يسمح باستخلاص نتائج دقيقة وموضوعية تدعم الاستنتاجات النهائية. وهذا يجعل الفصل الثالث نقطة محورية تربط بين النظرية المتمثلة في الفصول السابقة، وبين الدراسة الميدانية والنتائج التطبيقية التي سيتم عرضها لاحقًا، مما يعكس أهمية هذا الفصل في تكامل الدراسة ككل.

إن الفصل الثالث أسس قاعدة منهجية قوية للدراسة، من خلال توضيح كيفية الانتقال من الطرح النظري إلى التطبيق العملي بشكل منظم ومدرّس. وقد مهد هذا الفصل الطريق لفهم كامل للإجراءات العلمية التي ستبني على جمع البيانات وتحليلها، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ويضمن إمكانية استنتاج توصيات عملية دقيقة وموثوقة. ومن ثم، فإن أهمية هذا الفصل تتجلى

في كونه يضمن أن تكون الدراسة متسقة، ومبنية على منهجية علمية واضحة، تدعم قدرة الباحث على تفسير النتائج وتقديم استنتاجات تسهم في تطوير المعرفة العلمية والإدارية في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يشكل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة التطبيقية الأساسية التي تنتقل بالقارئ من الجانب المنهجي والنظري إلى التحليل العملي للبيانات، إذ يركز على تقديم نتائج الدراسة الميدانية بطريقة منظمة وموضوعية، مع توضيح طبيعة العلاقات بين المتغيرات التي تم تناولها في الفصول السابقة. ويهدف هذا الفصل إلى ترجمة المعلومات والبيانات المجمعة من الاستبانة إلى نتائج قابلة للتفسير والتحليل العلمي، بما يتيح اختبار الفرضيات والرد على التساؤلات البحثية المطروحة. ويشمل الفصل عرضاً متكاملًا للبيانات وتحليلها بطريقة دقيقة، دون الحاجة إلى الخوض في تفاصيل كل مرحلة من مراحل التحليل في هذه المقدمة، مع التأكيد على أن الفصول الفرعية ستوضح كل هذه الإجراءات خطوة بخطوة.

يتميز هذا الفصل بقدرته على ربط البيانات الميدانية بالنموذج النظري الذي تم تطويره، فهو يتيح للقارئ فهم كيفية معالجة المعلومات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة وتحويلها إلى نتائج علمية موثوقة. ويعرض الفصل بصورة منهجية طبيعة العينة، وخصائصها، وكيفية التحقق من صدق وثبات أدوات جمع البيانات لضمان موثوقية النتائج. كما يعرض الفصل التحليلات الإحصائية التي تفسر مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات، ومدى انعكاسها على استمرارية الأعمال، وذلك بطريقة تسلط الضوء على الاتجاهات العامة والتوزيعات الإحصائية للمعلومات، مما يمنح القارئ فهماً متعمقاً للواقع الفعلي للمؤسسات السعودية فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل حلقة الوصل بين النظرية والتطبيق، إذ يوضح كيف يمكن للبيانات الميدانية أن تعكس الواقع العملي وتؤكد أو تدحض الفرضيات المطروحة. فهو يمكّن الباحث من استعراض النتائج بأسلوب منهجي وموضوعي، مع تقديم صورة دقيقة عن مستوى الممارسات الإدارية وعلاقتها باستمرارية الأعمال، كما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات، ويبرز مدى فاعلية السياسات والإجراءات المعتمدة. علاوة على ذلك، يسهم الفصل في تقديم أسس علمية لتفسير النتائج، بما يسهل صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق البيئة السعودية.

يمثل الفصل الرابع مرحلة حاسمة في الدراسة، إذ يجمع بين عرض الخصائص الإحصائية للعينة، والتحقق من جودة أدوات جمع البيانات، وتحليل النتائج واختبار الفرضيات، كل ذلك بأسلوب منهجي متكامل. ويُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تستند إليها الاستنتاجات النهائية للدراسة، ويعزز من موثوقية النتائج العلمية والعملية، كما يسهم في تقديم صورة دقيقة

وشاملة عن العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية، مما يتيح للباحث تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق لدعم الاستدامة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

تصدرت القناعة بدور إدارة المخاطر في تقليل احتمالية توقف الأعمال قائمة التقديرات بمتوسط حسابي بلغ 3.61؛ مما يعكس وعياً جوهرياً لدى العينة المستطلعة في المملكة العربية السعودية بالارتباط الشرطي بين الممارسات الوقائية وديمومة النشاط. سجلت الإدارة العليا حضوراً في تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر بمتوسط 3.54 وانحراف معياري 1.466. هذا التباين النسبي في الآراء يشير إلى أن الجهود القيادية لغرس مفاهيم المخاطر لم تصل بعد إلى مستوى التناغم الكامل بين كافة المستويات الوظيفية. تبرز الفجوة بوضوح عند النظر في فاعلية الرقابة الداخلية للحد من المخاطر؛ إذ حصلت على أدنى متوسط حسابي وقدره 3.30 مع أعلى انحراف معياري في المجموعة بلغ 1.632. هذه النتيجة تؤكد وجود انقسام في وجهات النظر حول كفاءة النظم الرقابية الحالية؛ ما يضع المؤسسات أمام استحقاق فعلي لمراجعة آليات الرقابة وتطويرها لتتجاوز الدور النمطي إلى الدور الاستباقي.

يتسم التوزيع الإحصائي لغالبية الاستجابات بميل سالب (Negative Skewness) وقيم تفرطح سالبة؛ الأمر الذي يبرهن على أن أغلب الإجابات تركزت في الجانب الأيمن من المقياس (الموافقة). يعزز هذا الاتجاه حصول الفقرات المتعلقة باستخدام أدوات التحليل الحديثة وإشراك الإدارات المختلفة على متوسطات متساوية بلغت 3.52. واقعياً؛ يشير هذا التطابق إلى أن المؤسسات السعودية بدأت تدرك أن استمرارية الأعمال ليست مسؤولية تقنية معزولة بل هي نتاج تكامل بين التكنولوجيا المتقدمة والعمل الجماعي العابر للإدارات. ومع ذلك؛ يظل التحدي قائماً في تحويل هذه "القناعات" إلى "التزامات" صارمة؛ حيث إن متوسط الالتزام بالسياسات والإجراءات (3.38) يقل عن متوسط الوعي النظري بأهميتها. هذا التراجع الطفيف يمثل ثغرة تشغيلية قد تؤدي إلى تعثر خطط التعافي في لحظات الأزمات الحقيقية نتيجة غياب الدقة التنفيذية.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.300	-1.302	.151	.007	1.420	3.00	.088	2.95	0	261
.300	-2.015	.151	-.008	.501	2.00	.031	1.50	0	261

.300	-1.003	.151	-.110	1.259	3.00	.078	3.26	0	261	الدرجة العلمية
.300	-1.368	.151	-.348	1.488	4.00	.092	3.43	0	261	تعتمد المؤسسة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة
.300	-1.334	.151	-.335	1.460	4.00	.090	3.40	0	261	يتم تقييم المخاطر بشكل دوري ومنهجي داخل المؤسسة
.300	-1.248	.151	-.540	1.528	4.00	.095	3.52	0	261	تستخدم المؤسسة أدوات تحليل حديثة لتقدير حجم وتأثير المخاطر
.300	-1.325	.151	-.517	1.565	4.00	.097	3.52	0	261	يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية تحديد وتقييم المخاطر
.300	-1.183	.151	-.441	1.416	4.00	.088	3.48	0	261	تمتلك المؤسسة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر عند حدوثها
.300	-1.291	.151	-.427	1.482	4.00	.092	3.48	0	261	يتم اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري للتأكد من فعاليتها
.300	-1.472	.151	-.414	1.615	4.00	.100	3.44	0	261	تسهم خطط التعافي في تقليل آثار الأزمات على العمليات التشغيلية
.300	-1.501	.151	-.372	1.609	4.00	.100	3.38	0	261	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر وفق المتغيرات البيئية والاقتصادية
.300	-1.206	.151	-.511	1.466	4.00	.091	3.54	0	261	تعزز الإدارة العليا ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين
.300	-1.348	.151	-.442	1.518	4.00	.094	3.48	0	261	يتلقى الموظفون تدريباً منتظماً حول إدارة المخاطر
.300	-1.472	.151	-.383	1.605	4.00	.099	3.38	0	261	يتم الالتزام بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر على جميع المستويات
.300	-1.568	.151	-.280	1.632	4.00	.101	3.30	0	261	تساهم الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية

تسهم إدارة المخاطر في تقليل احتمالية توقف الأعمال	261	0	3.61	.088	4.00	1.423	-578	.151	-1.091	.300
تتمكن المؤسسة من الاستمرار في تقديم خدماتها أثناء الأزمات	261	0	3.55	.090	4.00	1.447	-533	.151	-1.126	.300
تساهم إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات	261	0	3.49	.098	4.00	1.578	-476	.151	-1.370	.300
تحافظ المؤسسة على سمعتها السوقية بفضل فعالية إدارة المخاطر	261	0	3.44	.099	4.00	1.596	-402	.151	-1.464	.300
تعزز ممارسات إدارة المخاطر قدرة المؤسسة على التعافي السريع بعد الأزمات	261	0	3.50	.089	4.00	1.432	-503	.151	-1.159	.300

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

تطابقت بيانات العينة بنسبة 100% دون استبعاد أي حالة تشغيلية؛ ما يمنح الدراسة قاعدة بيانات مكتملة الأركان وخالية من التحيز الإحصائي الناتج عن الفقد. سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.898 لعدد 20 فقرة؛ وهو ما يبرهن على تجانس داخلي قوي جداً بين محاور إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. النتيجة قوية ومطمئنة. يعكس هذا الرقم دقة صياغة الاستبانة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بتبات عالٍ. فالفجوة الضئيلة بين القيمة المحققة والواحد الصحيح تشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بمصداقية منهجية تمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في البيئة السعودية. الارتفاع الملحوظ في معامل الثبات يعني أن إجابات الموظفين والمديرين كانت متسقة ومنطقية؛ الأمر الذي يقلل من هامش الخطأ العشوائي في التحليل.

يؤدي بلوغ الثبات هذه الدرجة المتقدمة (0.898) إلى تعزيز الثقة في التفسيرات اللاحقة للعلاقة بين المتغيرات. لا يوجد تردد ناتج عن غموض في المصطلحات الفنية للدراسة؛ بل ثمة "تناغم قياسي" يربط الفقرات ببعضها البعض. واقعياً؛ تضمن هذه النتائج للمحكمين والخبراء أن البيانات المستخرجة تعبر عن واقع تشغيلي ملموس وليست مجرد استجابات عشوائية. هذه

القوة الإحصائية تدعم فكرة أن ممارسات إدارة المخاطر المبحوثة تتبع نمطاً تنظيمياً موحداً ومفهوماً لدى أفراد العينة. استقرار الأداة بهذا الشكل يمهد الطريق لإجراء اختبارات الفروض المتقدمة بيقين منهجي تام.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	261	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	261	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.898

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

• عمر المشاركين في التجربة

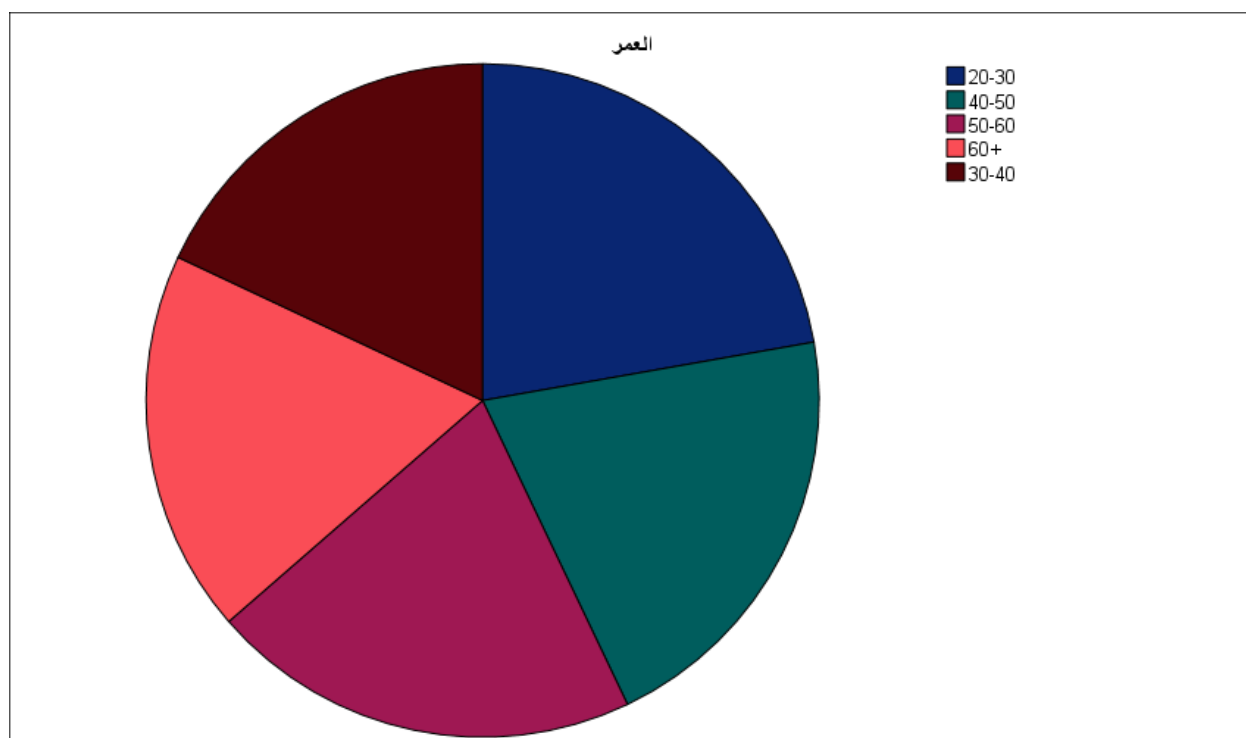
أظهرت بيانات الفئات العمرية توازناً ملفتاً يخدم موثوقية الدراسة؛ إذ تقاربت النسب بين الفئات الخمس دون طغيان فئة واحدة على المشهد العام. تصدرت الشريحة الشابة (20-30 عاماً) بنسبة 22.2%، ما يعكس انخراط الجيل الجديد في منظومة العمل السعودية. يمنح هذا التوزيع صبغة "الخبرة التراكمية" للنتائج. نجد أن أكثر من 39% من العينة يتجاوزون سن الخمسين؛ هؤلاء عاصروا تحولات إدارية كبرى وشهدوا أزمات فعلية اختبرت استمرارية الأعمال في الواقع.

يمثل هذا التنوع العمري ركيزة أساسية في تقييم إدارة المخاطر. فبينما يميل الشباب لتبني التقنيات الحديثة وأدوات التحليل الرقمية، يمتلك الكبار الحنكة في تقدير المخاطر التشغيلية غير المنظورة. التوازن الرقمي هنا ليس مجرد تساوي في التكرارات؛

بل هو مؤشر على أن ممارسات استمرارية الأعمال داخل المؤسسات تخضع لنقاشات يمتزج فيها الاندفاع الابتكاري مع التحفظ
الخبير. تعزز هذه التركيبة من قدرة المؤسسة على صياغة خطط طوارئ واقعية تتجاوز التنظير الأكاديمي إلى التطبيق الميداني
الرصين.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
22.2	22.2	22.2	58	20-30	Valid
42.9	20.7	20.7	54	40-50	
63.6	20.7	20.7	54	50-60	
82.0	18.4	18.4	48	60+	
100.0	18.0	18.0	47	30-40	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

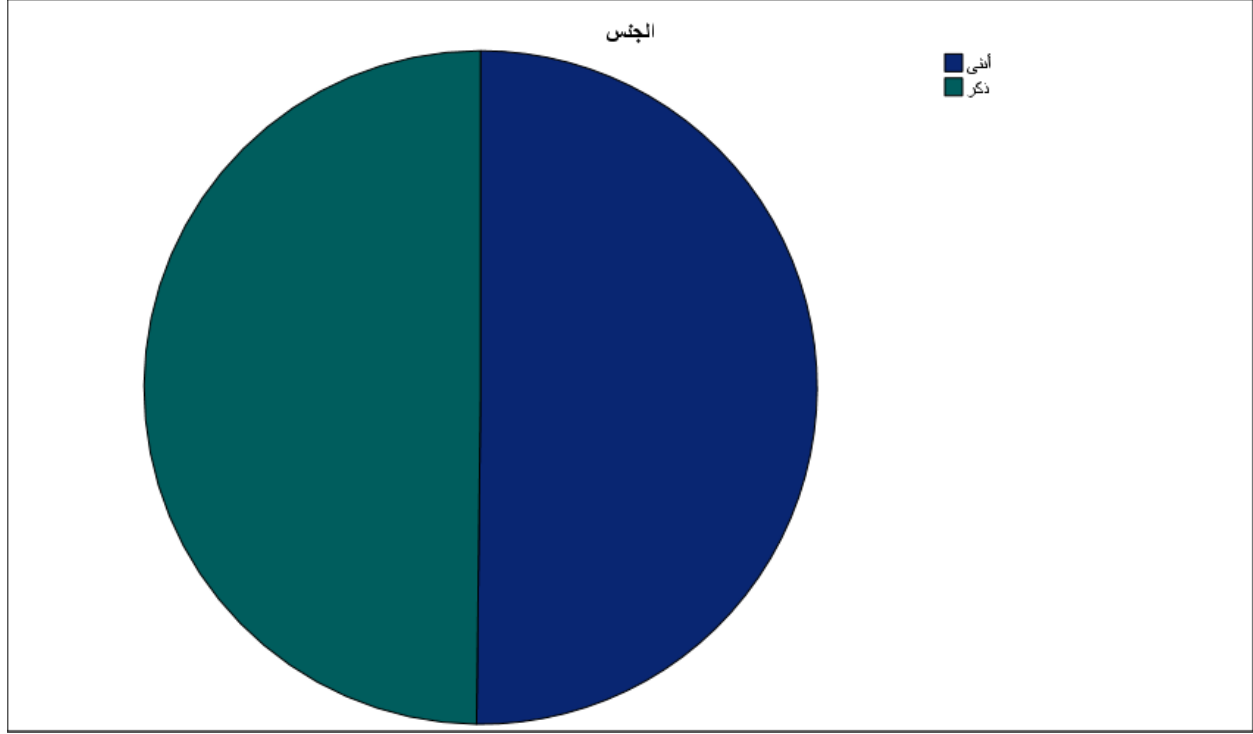
• جنس المشاركين في التجربة

تقاربت النسب حد التطابق. سجلت الإناث 50.2% مقابل 49.8% للذكور. العينة متوازنة تماماً. يعكس هذا الرقم واقع سوق العمل السعودي الجديد؛ فالتمكين لم يعد مجرد شعار بل واقعاً إحصائياً. يمنح هذا التساوي شمولية لنتائج الدراسة. تلاشت الفوارق التقليدية في توزيع المهام الإدارية. تساهم المرأة اليوم في صناعة القرار المتعلق بإدارة المخاطر جنباً إلى جنب مع الرجل. هذا التوازن يقلل من "انحياز النوع" في الاستجابات. الرؤية التنظيمية لاستمرارية الأعمال باتت مشتركة. غياب الهيمنة لأحد الجنسين يعزز من موضوعية البيانات المستقاة؛ فالمخاطر التشغيلية لا تفرق بين الجنسين عند حدوثها. الالتزام المؤسسي أصبح معياراً مهنيّاً بحتاً يتجاوز التصنيفات الديموغرافية.

الجنس					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	50.2	50.2	50.2	131	أنثى

100.0	49.8	49.8	130	ذكر	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

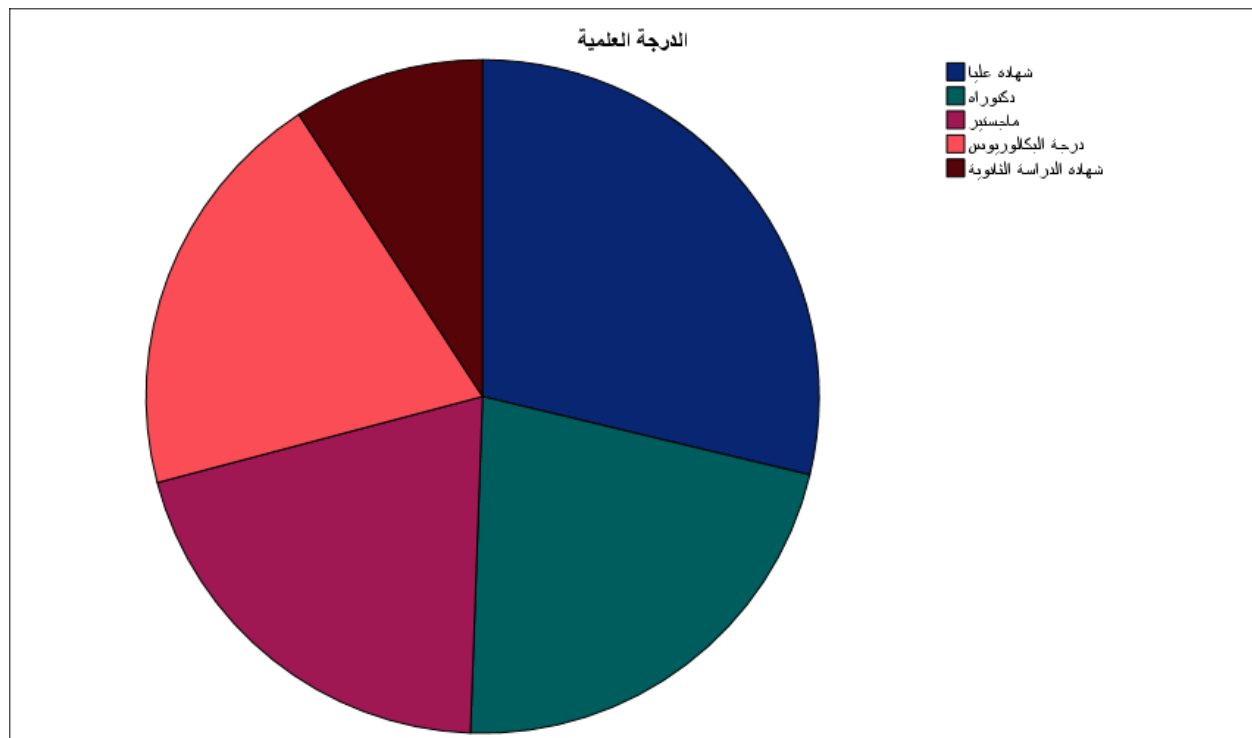
• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

تفاوتت مستويات التأهيل الأكاديمي بين أفراد العينة بشكل يرجح كفة الكفاءات المتخصصة؛ فالمسافة بين حملة الشهادات العليا وحملة الثانوية العامة شاسعة وتكشف عن ثقل معرفي يدعم موثوقية النتائج. استحوذت الشهادات العليا (دبلوم عالي وما يماثله) على النصيب الأوفر بنسبة 28.7%، تلتها مباشرة فئة الدكتوراه بنسبة 21.8%. المثير للاهتمام أن مجموع حملة الماجستير والدكتوراه والشهادات العليا يتجاوز 70% من إجمالي العينة. هذه الكثافة الأكاديمية تعني أن الإجابات المستقاة حول إدارة المخاطر لم تأت من فراغ؛ بل استندت إلى خلفية تعليمية تدرك أبعاد التخطيط الاستراتيجي؛ فالمرشحات المرتفعة تضمن فهماً أعمق لتعقيدات "استمرارية الأعمال" ومتطلباتها التقنية.

انحصرت فئة شهادة الدراسة الثانوية في ذيل القائمة بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 9.2%. هذا التراجع يعزز من جودة البيانات؛ إذ يقلل من احتمالية الفهم السطحي للمصطلحات الإحصائية أو الفنية الواردة في الاستبانة. جاء حملة البكالوريوس بنسبة 19.9% والماجستير بنسبة 20.3% ليخلقوا توازناً بين التوجهات الأكاديمية والمهارات التنفيذية. النتيجة الجوهرية هنا تكمن في أن مجتمع الدراسة يتمتع بوعي منهجي عالٍ؛ فالمؤسسات في المملكة العربية السعودية باتت تعتمد على كوادر مؤهلة تأهيلاً رفيعاً لإدارة ملفات حساسة كالمخاطر والتعافي من الأزمات. هذا النضج العلمي لدى الموظفين يقلل من احتمالية الخطأ البشري في تنفيذ خطط الطوارئ داخل المواقع التشغيلية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28.7	28.7	28.7	75	شهادة عليا	Valid
50.6	21.8	21.8	57	دكتوراه	
70.9	20.3	20.3	53	ماجستير	
90.8	19.9	19.9	52	درجة البكالوريوس	
100.0	9.2	9.2	24	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني لالدرجة العلمية

• تعتمد المؤسسة أليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة

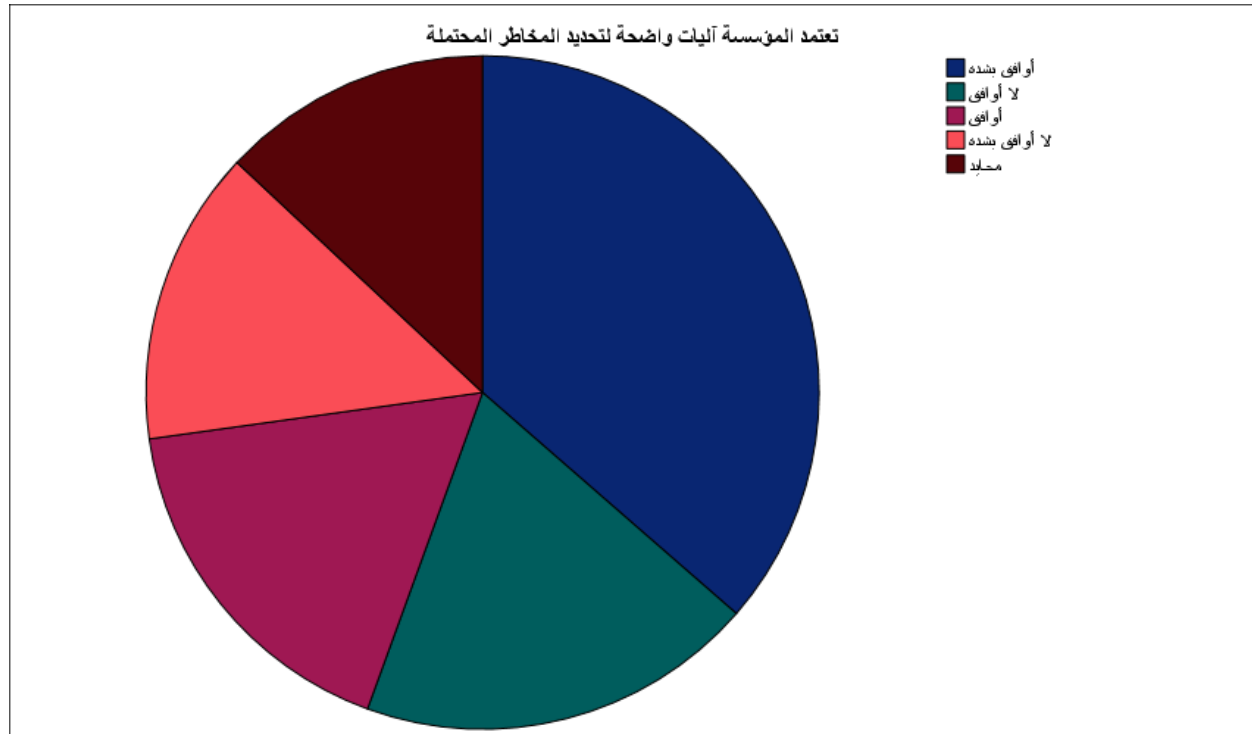
نالت فئة "أوافق بشدة" النصيب الأكبر من الاستجابات بنسبة بلغت 36.4%؛ وهو ما يعكس وجود قناعة مؤسسية صلبة لدى قطاع عريض من العينة بامتلاك أدوات منهجية لتحديد التهديدات. النتيجة قوية إحصائياً. تؤكد هذه النسبة أن مرحلة "تحديد المخاطر" كخطوة أولى في إدارة الاستمرارية قد نضجت تنظيمياً داخل بيئة الأعمال السعودية. بالمقابل: سجل خيار "لا أوافق" نسبة 19.2%، في حين ذهب 14.2% نحو "لا أوافق بشدة". هذا الانقسام يشي بوجود تباين في تطبيق هذه الآليات بين الإدارات المختلفة؛ فبينما تعتمد الإدارات العليا معايير دقيقة، قد تعاني الفروع أو الأقسام التشغيلية من غياب الشفافية في تبليغ هذه الآليات.

يتضح من التردد الحاصل في الآراء أن هناك فجوة في "وضوح" الآليات وليس في وجودها؛ فموافقة 17.2% فقط (بدرجة أوافق) مقابل الرفض الملحوظ يعزز فرضية وجود آليات معقدة أو غير مفهومة للقوى العاملة. هذا الخلل قد يعيق سرعة الاستجابة في الميدان؛ إذ إن عدم وضوح آلية التحديد يعني تأخراً في رصد الخطر قبل وقوعه. المؤسسة التي تكتفي بوضع "أدلة ورقية"

دون التأكد من استيعاب الموظفين لها تضع استمرارية أعمالها على المحك. الوعي بوجود الآلية (المتوسط العام) لا يكفي وحده ما لم يقترن بإجماع على سهولة تطبيقها ووضوحها لكافة المستويات الوظيفية.

تعتمد المؤسسة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.4	36.4	36.4	95	أوافق بشدة	Valid
55.6	19.2	19.2	50	لا أوافق	
72.8	17.2	17.2	45	أوافق	
87.0	14.2	14.2	37	لا أوافق بشدة	
100.0	13.0	13.0	34	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة

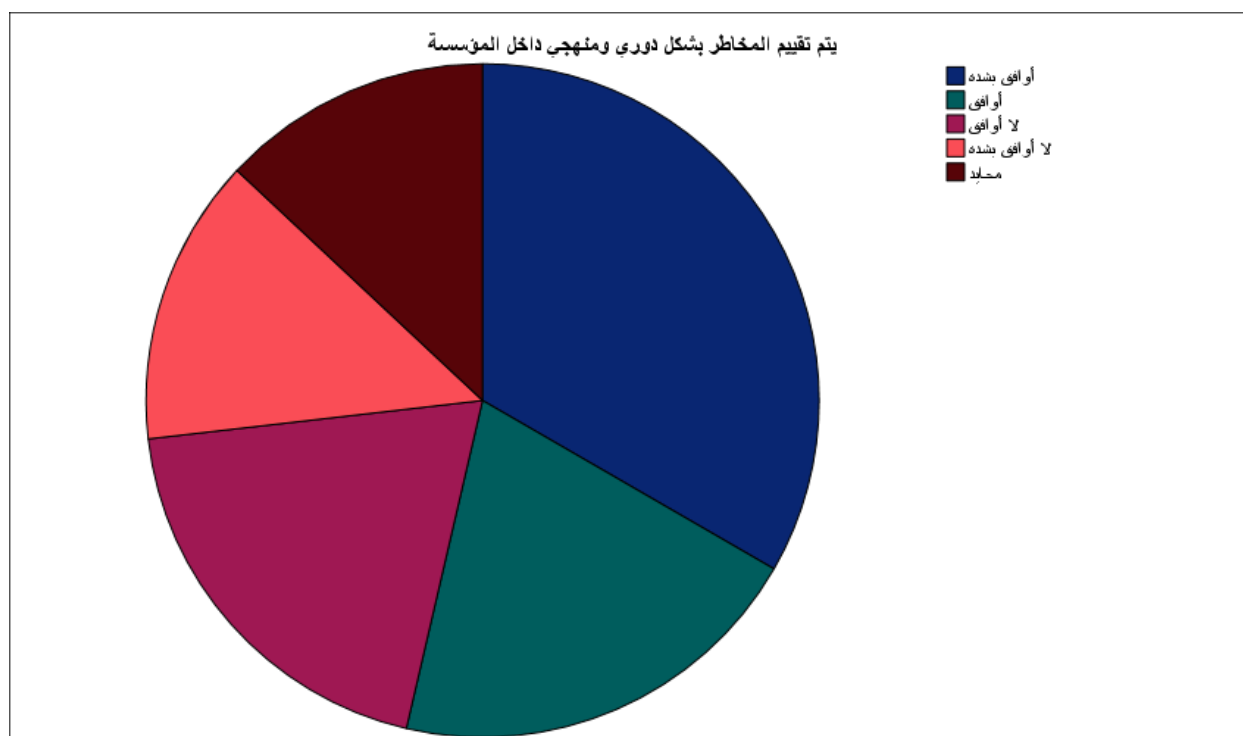
• يتم تقييم المخاطر بشكل دوري ومنهجي داخل المؤسسة

مالئت أغلبية الاستجابات نحو التأييد بنسبة 33.3% لخيار "أوافق بشدة". التوجه العام إيجابي. ومع ذلك؛ نجد انقساماً في الآراء التشغيلية. سجل خيار "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة" معاً نسبة تصل إلى 33.3%. يرى ثلث العينة غياباً للمنهجية الدورية في التقييم. هذا التباين يشير إلى خلل في انتظام العمليات الرقابية. المؤسسات التي تغفل التقييم الدوري تقع في فخ المفاجأة. الخطر يتطور؛ والمنهجية الجامدة تقتل استمرارية الأعمال.

تردد الاستجابات يبرهن على عدم نضج ثقافة "الدورية" في بعض القطاعات. وافق 20.3% بدرجة "أوافق" فقط. البقية يتوزعون بين الحياد والرفض. هذا التذبذب الرقمي ينذر بمخاطر تشغيلية حقيقية. التقييم المنهجي يتطلب ثباتاً في التطبيق لا مجرد إجراءات شكلية. غياب التقييم الدوري يعني تعطل سلاسل الإمداد عند أول أزمة. الاستمرارية تقتضي تحديثاً مستمراً للمخاطر المحتملة. البيانات هنا تضع علامة استفهام حول مدى شمولية أنظمة المخاطر لكافة مفاصل المؤسسة.

يتم تقييم المخاطر بشكل دوري ومنهجي داخل المؤسسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.3	33.3	33.3	87	أوافق بشدة	Valid
53.6	20.3	20.3	53	أوافق	
73.2	19.5	19.5	51	لا أوافق	
87.0	13.8	13.8	36	لا أوافق بشدة	
100.0	13.0	13.0	34	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لتقييم المخاطر بشكل دوري ومنهجي داخل المؤسسة



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتقييم المخاطر بشكل دوري ومنهجي داخل المؤسسة

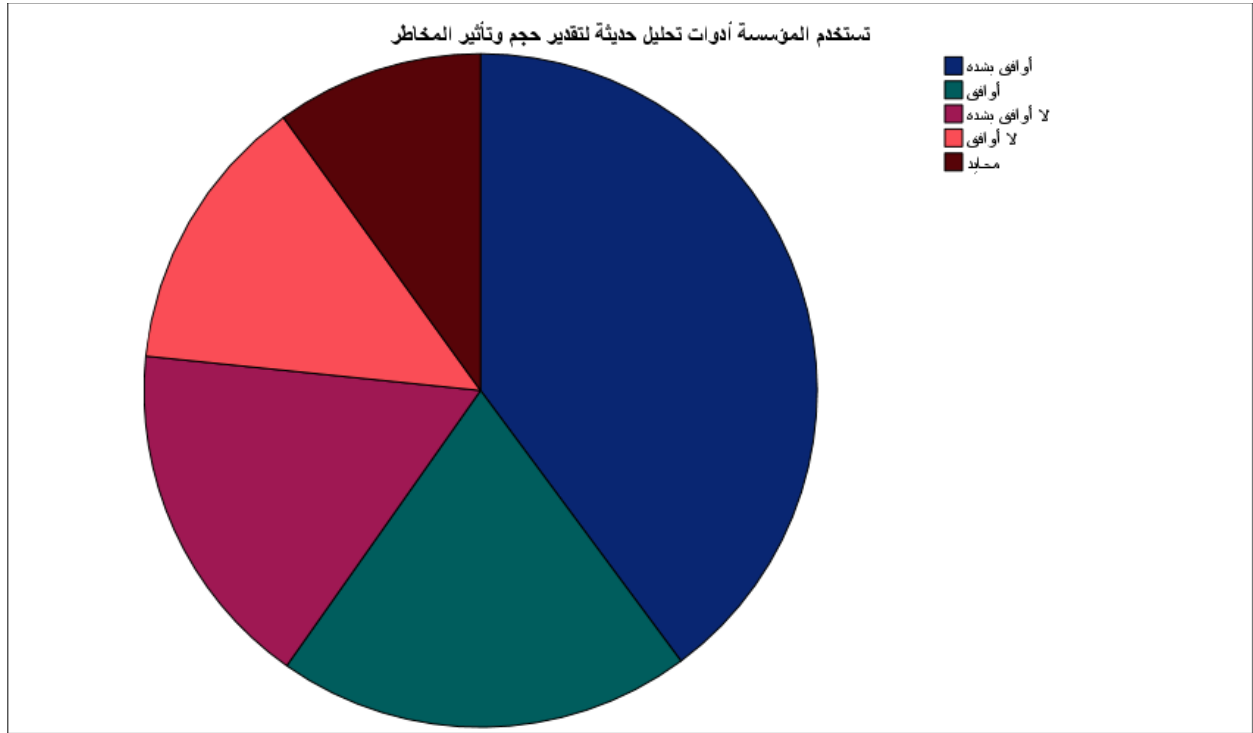
• تستخدم المؤسسة أدوات تحليل حديثة لتقدير حجم وتأثير المخاطر

لم ينحز سوى 10.0% من المشاركين إلى الحياد؛ ما يعكس وضوح الرؤية لدى الغالبية العظمى من العينة حول الأدوات التقنية المستخدمة. هيمن خيار "أوافق بشدة" على المشهد بنسبة 39.8%. النتيجة تشير إلى طفرة رقمية. يبدو أن المؤسسات السعودية استثمرت بكثافة في برمجيات الذكاء الاصطناعي وأنظمة التحليل التنبؤي لتقدير حجم التهديدات. تساهم هذه الأدوات في تحويل البيانات الخام إلى قرارات استباقية تحمي سلاسل القيمة من الانقطاع. بالمقابل؛ فإن وجود نسبة 16.9% ممن "لا يوافقون بشدة" يطرح تساؤلاً حول عدالة توزيع هذه التقنيات بين مختلف القطاعات. فقد تمتلك الإدارات المالية أدوات متطورة بينما تفتقر إليها الوحدات الميدانية.

رغم ميل الكفة نحو الموافقة؛ إلا أن التباين في الآراء يظل قائماً بوضوح. الفجوة بين من يستخدمون أدوات حديثة ومن يرفضون وجودها (13.4% لا أوافق) قد تؤدي إلى تضارب في تقدير حجم الأزمات حال وقوعها. الاعتماد على التقدير الشخصي في ظل وجود أدوات تقنية حديثة يضعف من دقة التنبؤ بالخسائر المالية. استمرارية الأعمال تتطلب توحيد "لغة التحليل" داخل المنظمة الواحدة؛ فالتفاوت في الأدوات يعني تفاوتاً في سرعة الاستجابة. هذه النتائج تستوجب من صناع القرار تعميم الحلول الرقمية لضمان شمولية التغطية الرقابية على كافة الأصول التشغيلية.

تستخدم المؤسسة أدوات تحليل حديثة لتقدير حجم وتأثير المخاطر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	104	39.8	39.8	39.8	Valid
أوافق	52	19.9	19.9	59.8	
لا أوافق بشدة	44	16.9	16.9	76.6	
لا أوافق	35	13.4	13.4	90.0	
محايد	26	10.0	10.0	100.0	
Total	261	100.0	100.0		

جدول 9: التحليل الإحصائي لاستخدام المؤسسة أدوات تحليل حديثة لتقدير حجم وتأثير المخاطر



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لاستخدام المؤسسة أدوات تحليل حديثة لتقدير حجم وتأثير المخاطر

• يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية تحديد وتقييم المخاطر

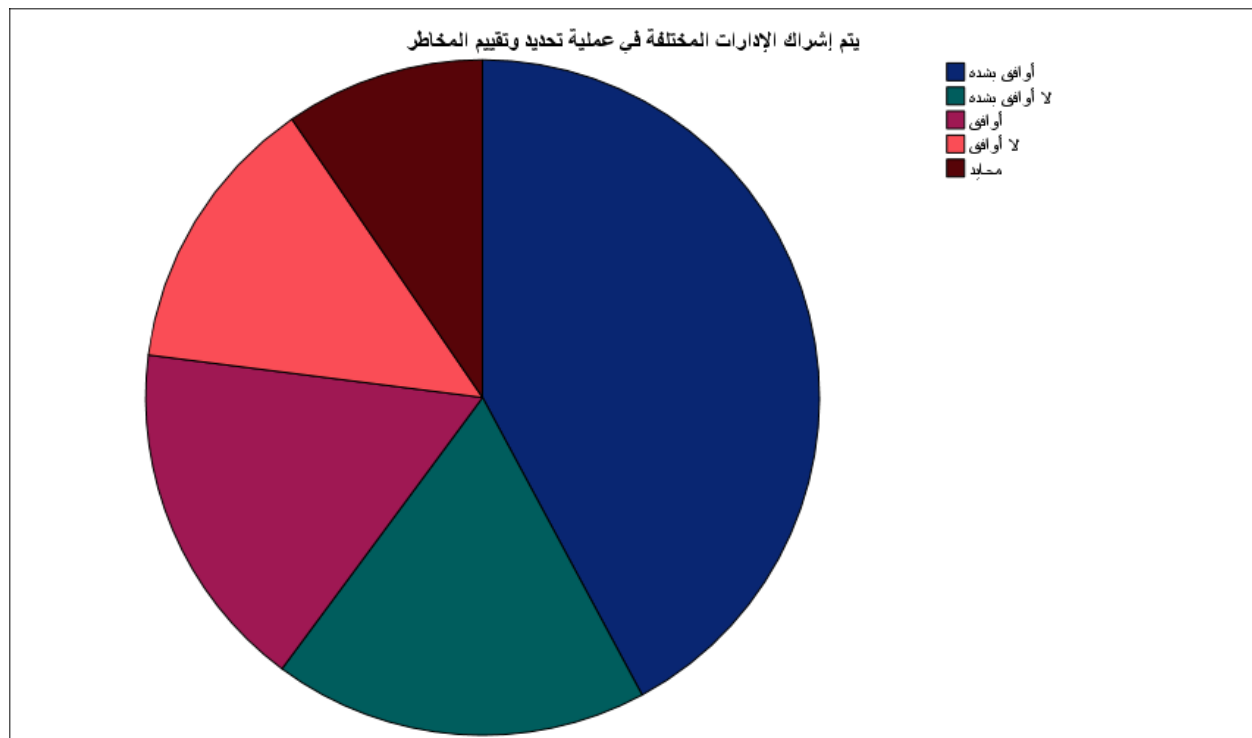
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع 42.1%؛ مما يبرهن على توجه قيادي نحو كسر المركزية في إدارة المخاطر داخل المؤسسات السعودية. النتيجة تعكس إدراكاً عميقاً بأن استمرارية الأعمال مسؤولية تضامنية. لا يمكن حصر التهديدات في مكتب واحد. إشراك الإدارات المختلفة يضمن رصد الثغرات في الزوايا الميتة للعمليات التشغيلية. ومع ذلك، ثمة ما ينبه المحلل الإحصائي؛ فنسبة الرفض القاطع (لا أوافق بشدة) بلغت 18.0%، وهي نسبة تتجاوز من اختاروا "أوافق" (16.9%). هذا التردد في الآراء يشير إلى وجود "جزر معزولة" داخل بعض المنظمات. يبدو أن بعض الإدارات لا تزال تعمل بمعزل عن استراتيجية المخاطر الشاملة، أو ربما يُكتفى بإشراكها صورياً دون منحها دوراً حقيقياً في التقييم.

يؤدي غياب التنسيق البيئي إلى نشوء مخاطر مركبة يصعب السيطرة عليها وقت الأزمات. فعندما تنفرد إدارة بتقييم مخاطرها دون ربطها بالتدفقات التشغيلية للإدارات الأخرى، تظهر فجوات في سلاسل الإمداد الداخلي. النسبة الضئيلة للمحايد

(9.6%) تؤكد أن المشاركين لديهم تجارب مباشرة وواضحة مع هذا الإجراء، سواء بالإيجاب أو السلب. الواقع الميداني يتطلب تحويل هذا الإشراك من مجرد اجتماعات دورية إلى "منظومة تكاملية" تضمن تدفق المعلومات لحظياً. تبرز الحاجة هنا إلى تعزيز لغة الحوار بين الوحدات الفنية والمالية والإدارية؛ فاستمرارية العمل تترنح إذا تعطلت حلقة واحدة في السلسلة بسبب ضعف التنسيق الاستباقي.

يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية تحديد وتقييم المخاطر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.1	42.1	42.1	110	أوافق بشدة	Valid
60.2	18.0	18.0	47	لا أوافق بشدة	
77.0	16.9	16.9	44	أوافق	
90.4	13.4	13.4	35	لا أوافق	
100.0	9.6	9.6	25	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لإشراك الإدارات المختلفة في عملية تحديد وتقييم المخاطر



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لإشراك الإدارات المختلفة في عملية تحديد وتقييم المخاطر

• تمتلك المؤسسة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر عند حدوثها

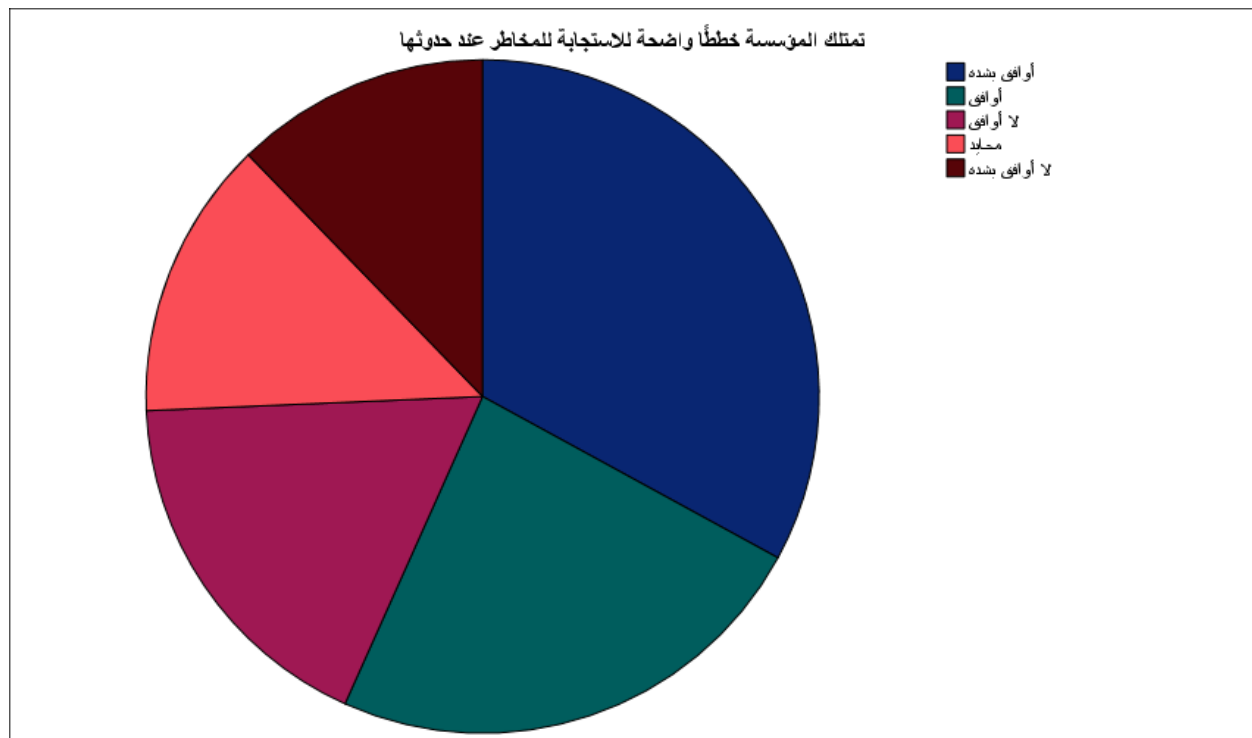
حازت فئة "أوافق بشدة" على الصدارة بنسبة 33.0%؛ ما يكشف عن ركيزة استراتيجية لدى ثلث المنشآت المبحوثة في المملكة العربية السعودية. النتيجة تعكس استعداداً قليلاً. يتأزر مع هذا الاتجاه 23.8% ممن اختاروا "أوافق"؛ ليتجاوز الموقف الإيجابي العام عتبة الـ 56%. وجود خطط واضحة يعني أن الإدارة لا تترك الأمور للصدفة عند وقوع الأزمة. يساهم هذا المسار في تأمين الحد الأدنى من العمليات التشغيلية دون انقطاع. ومع ذلك، ثمة تردد في الآراء لا يمكن التغافل عنه؛ فقد أبدى نحو 30% من المشاركين رفضهم لوجود خطط واضحة أو فاعلة. هذا التباين يشي بأن الخطط قد تكون "حبيسة الأدراج" في بعض المؤسسات، أو تفتقر إلى التفاصيل الإجرائية التي تجعلها قابلة للتنفيذ الفوري عند الضرورة.

يؤدي غياب الوضوح في خطط الاستجابة إلى ارتباك في هرم القيادة لحظة وقوع الخطر. فالحصول على نسبة معتبرة من "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة" (29.9% إجمالاً) ينذر بضعف في مرونة المؤسسة. الخطط المهمة تساوي غياب الخطط تماماً في بيئة العمل المتسارعة. الواقع يتطلب أن تكون الاستجابة تلقائية ومبرمجة سلفاً لتقليل الخسائر المالية وحماية السمعة.

المؤسسية. الاستمرارية تعتمد على سرعة التحول من الوضع الطبيعي إلى وضع الطوارئ؛ وهذا التحول يترنح إذا لم يدرك الموظفون أدوارهم المحددة في تلك الخطط. تضع هذه الأرقام عبئاً على عاتق إدارات المخاطر لتبسيط مسارات الاستجابة وضمان وصولها لكافة الوحدات الميدانية.

تمتلك المؤسسة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر عند حدوثها					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.0	33.0	33.0	86	أوافق بشدة	Valid
56.7	23.8	23.8	62	أوافق	
74.3	17.6	17.6	46	لا أوافق	
87.7	13.4	13.4	35	محايد	
100.0	12.3	12.3	32	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لامتلاك المؤسسة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر عند حدوثها



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لامتلاك المؤسسة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر عند حدوثها

• يتم اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري للتأكد من فعاليتها

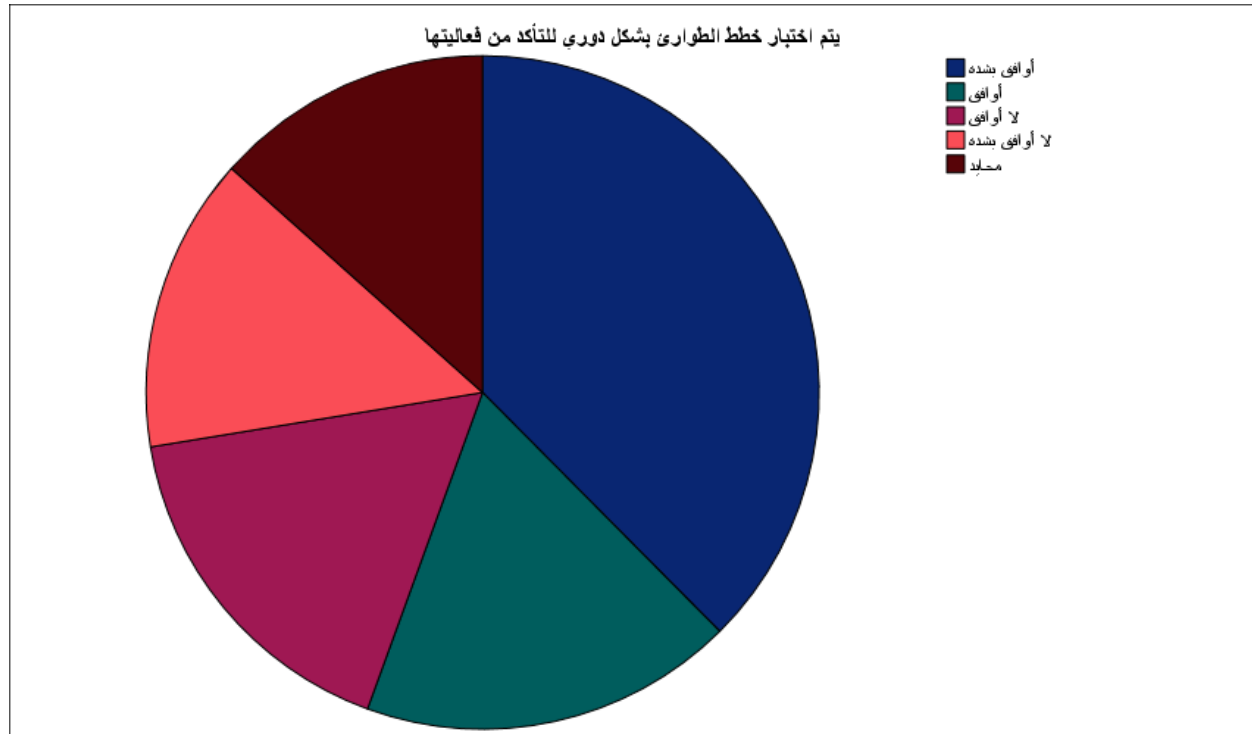
لم تنحز سوى نسبة ضئيلة بلغت 13.4% إلى خيار الحياد؛ ما يعكس انقساماً صريحاً في تجارب الموظفين الميدانية مع اختبارات الجاهزية. تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 37.5%. النتيجة توحى بوجود توجه جاد لدى قطاع واسع من المؤسسات السعودية نحو محاكاة الأزمات. اختبار الخطط هو الضمانة الوحيدة لتحويل الاستراتيجيات الورقية إلى مهارات تنفيذية. ومع ذلك؛ نجد أن 31.1% من العينة توزعوا بين الرفض والرفض الشديد لفعالية هذه الاختبارات أو وجودها أصلاً. هذا التباين يشير إلى نظرة تنظيمية؛ فبينما تلتزم بعض الجهات بمعايير الجودة العالمية، لا تزال جهات أخرى تكتفي بالخطط النظرية دون إخضاعها لضغط التجربة الحقيقية.

يؤدي إهمال الاختبار الدوري إلى "تآكل" فاعلية خطط الطوارئ بمرور الوقت نتيجة تغير الكوادر أو تقادم التقنيات. استمرارية الأعمال تتطلب يقيناً إجرائياً لا يتوفر إلا عبر المحاكاة والتدريبات المستمرة. إن وجود نسبة معتبرة من المعارضين (14.2% لا أوافق بشدة) ينذر باحتمالية تعطل العمليات التشغيلية عند وقوع أول أزمة حقيقية؛ لعدم دراية الموظفين بآليات التنفيذ

تحت الضغط. الواقع العملي يثبت أن الخطة التي لا تُختبر هي خطة غير موجودة. النتائج هنا تستوجب ضرورة مراجعة جداول الاختبارات الزمنية وتعميمها على كافة المستويات لضمان "ذاكرة مؤسسية" قادرة على المواجهة والتعافي السريع.

يتم اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري للتأكد من فعاليتها					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.5	37.5	37.5	98	أوافق بشدة	Valid
55.6	18.0	18.0	47	أوافق	
72.4	16.9	16.9	44	لا أوافق	
86.6	14.2	14.2	37	لا أوافق بشدة	
100.0	13.4	13.4	35	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 12: التحليل الإحصائي لاختبار خطط الطوارئ بشكل دوري للتأكد من فعاليتها



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لاختبار خطط الطوارئ بشكل دوري للتأكد من فعاليتها

• تسهم خطط التعافي في تقليل آثار الأزمات على العمليات التشغيلية

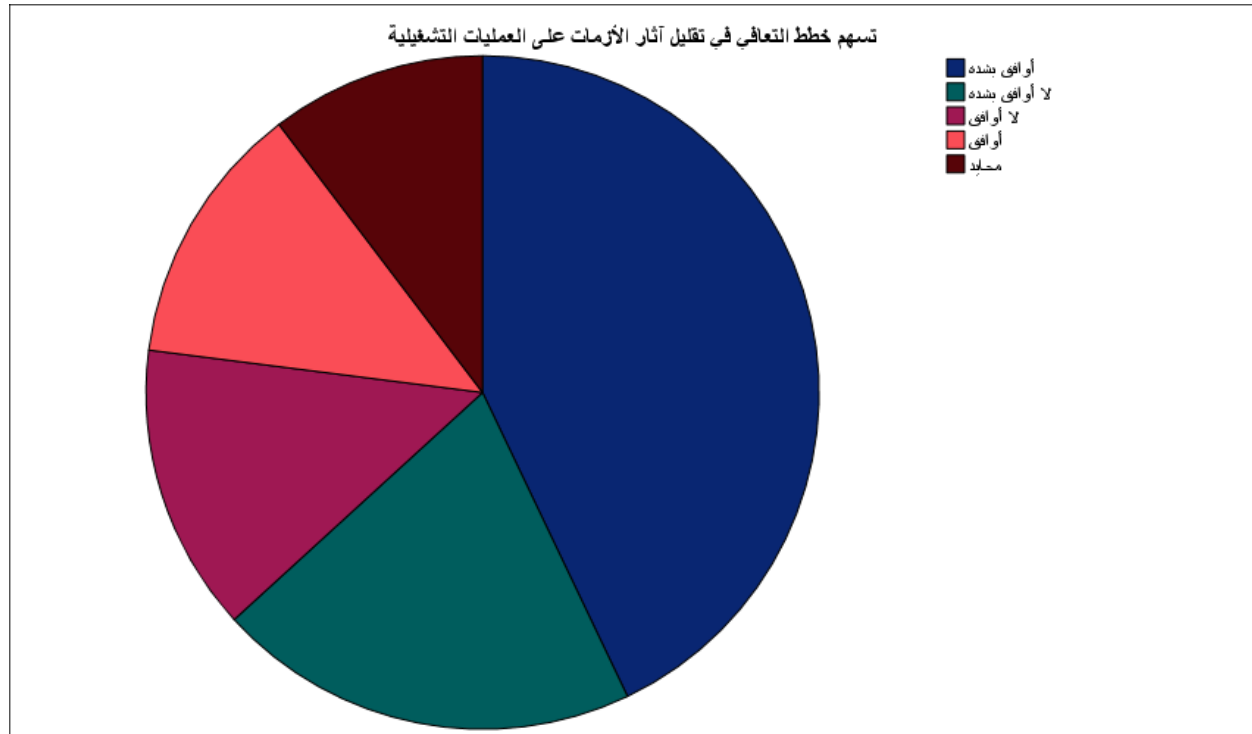
لم ينحز سوى 10.3% من المشاركين إلى خيار الحياد؛ ما يؤكد أن قضية التعافي تمثل تجربة حية ومباشرة في وعي الكوادر العاملة بالمملكة العربية السعودية. حصد خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 42.9%. النتيجة تعكس إيماناً استراتيجياً بدور الخطط الاستباقية في امتصاص صدمات الأزمات. التعافي ليس مجرد عودة للعمل؛ بل هو ضمان لحماية الأصول التشغيلية من التآكل السريع عند وقوع اضطرابات غير متوقعة. ومع ذلك، يبرز تباین في الرؤى عند النظر إلى كتلة المعارضة؛ إذ سجل خيار "لا أوافق بشدة" نسبة 20.3%، وهي نسبة تتجاوز ضعف من اختاروا "محايد". هذا الانقسام يشي بمرارة تجارب سابقة في بعض المؤسسات، حيث ربما فشلت خطط التعافي الورقية في حماية العمليات على أرض الواقع نتيجة ضعف التنفيذ أو نقص الموارد.

يؤدي هذا التباين الإحصائي إلى استنتاج جوهري حول جودة "تصميم" هذه الخطط. فبينما يرى قطاع واسع فعاليتها، يعتقد ما يقارب 34% (بمجموع الراضين) أنها لا تؤدي الغرض المطلوب منها في تقليل الآثار التشغيلية. الفجوة هنا تقنية بامتياز؛

فالخطة التي لا تضع اعتباراً لتعقيدات سلاسل الإمداد أو الاعتماديات المتبادلة بين الإدارات تظل قاصرة عن حماية المؤسسة. استمرارية الأعمال تتطلب خطط تعافي ديناميكية ومفصلة. النتائج تضع صناع القرار أمام تحدي تحويل التعافي من "مفهوم نظري" يحظى بموافقة الأغلبية، إلى "أداة إنقاذ" فعلية تقنع المتشككين بجوداها من خلال نتائج ملموسة في الميدان وتقليل فترات التوقف.

تسهم خطط التعافي في تقليل آثار الأزمات على العمليات التشغيلية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.9	42.9	42.9	112	أوافق بشدة	Valid
63.2	20.3	20.3	53	لا أوافق بشدة	
77.0	13.8	13.8	36	لا أوافق	
89.7	12.6	12.6	33	أوافق	
100.0	10.3	10.3	27	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لإسهام خطط التعافي في تقليل آثار الأزمات على العمليات التشغيلية



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لإسهام خطط التعافي في تقليل آثار الأزمات على العمليات التشغيلية

• يتم تحديث خطط إدارة المخاطر وفق المتغيرات البيئية والاقتصادية

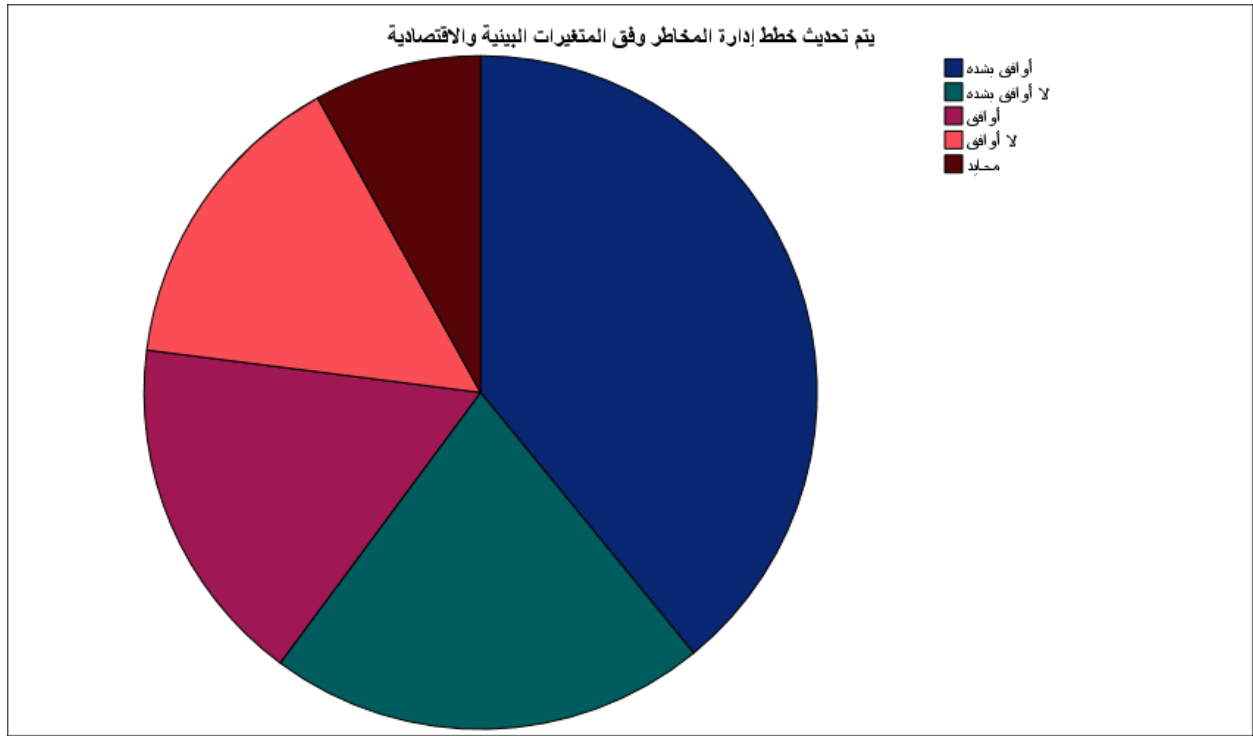
جاءت النتيجة محملة بانقسام. سجل خيار "أوافق بشدة" 39.1%. التوجه العام يدعم المرونة التنظيمية. لكن المفاجأة تكمن في الطرف الآخر. حصص خيار "لا أوافق بشدة" 21.1%. الفجوة بين المؤيدين والمعارضين عميقة. تشير هذه الأرقام إلى تفاوت في سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية. يرى ثلثا العينة تقريباً أن التحديث يتم فعلياً. الثلث الأخير يشكك في ذلك تماماً. الخطط الجامدة خطر مميت. البيئة الاقتصادية في المملكة تتحرك بسرعة مذهلة. الركود إلى سيناريوهات قديمة يضعف استمرارية الأعمال. غياب التحديث يعني مواجهة أزمات الغد بأدوات الأمس.

انحسرت فئة المحايد عند 8.0% فقط. الرأي هنا حاسم ونابع من واقع تجربة. المؤسسات التي تواكب رؤية 2030 تتبنى التحديث المستمر. الجهات التقليدية لا تزال تعاني من بطء البيروقراطية. يؤدي هذا النقص إلى خلل في تقدير المخاطر المالية والبيئية الناشئة. الاستمرارية تتطلب خططاً "حية" تتنفس مع تغيرات السوق. الأرقام تضع المؤسسات أمام مرآة الواقع.

الاستثمار في الخطط الورقية هدر للموارد. التحديث الدوري يضمن البقاء في دائرة المنافسة. الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية هي صمام أمان التدفقات النقدية والعمليات.

يتم تحديث خطط إدارة المخاطر وفق المتغيرات البيئية والاقتصادية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.1	39.1	39.1	102	أوافق بشدة	Valid
60.2	21.1	21.1	55	لا أوافق بشدة	
77.0	16.9	16.9	44	أوافق	
92.0	14.9	14.9	39	لا أوافق	
100.0	8.0	8.0	21	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 14: التحليل الإحصائي لتحديث خطط إدارة المخاطر وفق المتغيرات البيئية والاقتصادية



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لتحديث خطط إدارة المخاطر وفق المتغيرات البيئية والاقتصادية

• تعزز الإدارة العليا ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين

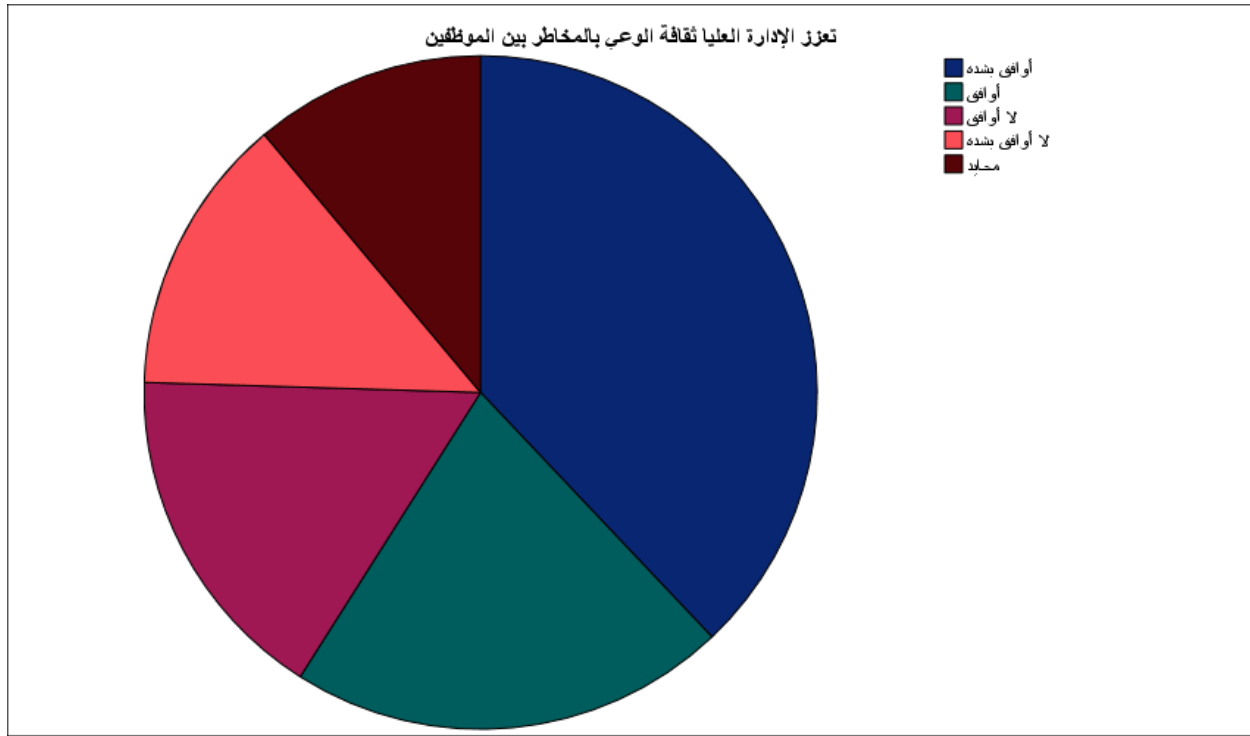
يكشف التباين في وجهات النظر عن انقسام جوهري حول دور القيادة في غرس قيم الجاهزية؛ فالمسافة بين من يرى دوراً ريادياً للإدارة العليا ومن ينفيه تماماً تعكس تفاوتاً في النضج المؤسسي داخل البيئة السعودية. نجد أن 37.9% من المشاركين أيدوا هذا الدور بقوة (أوافق بشدة)؛ في حين عارضته كتلة لا يستهان بها بلغت 29.9% (بمجموع خيارَي الرفض). هذا الاستقطاب يشير إلى أن ثقافة المخاطر لم تتحول بعد إلى "هوية مؤسسية" موحدة؛ بل تظل مرتبطة بنمط القيادة في كل منشأة على حدة. فالإدارة التي تكتفي بإصدار التعاميم دون النزول للميدان تخلق فجوة في الوعي لدى الموظفين؛ ما يجعل خطط استمرارية الأعمال مجرد حبر على ورق عند وقوع الأزمات الفعلية.

النتيجة تعطي مؤشراً على أن الالتزام اللفظي من القيادة لا يترجم دائماً إلى سلوك تنظيمي ملموس؛ إذ سجل خيار "أوافق" 21.1% فقط، وهي نسبة متواضعة أمام طموحات التحول الاستراتيجي. إن تدني نسبة المحايدين (11.1%) يؤكد أن الموظفين يلامسون أثر الإدارة بشكل مباشر في حياتهم الوظيفية اليومية. غياب التعزيز المستمر من الأعلى يؤدي إلى تراخي المستويات

التنفيذية في تطبيق معايير السلامة والوقاية؛ الأمر الذي يحدد استدامة العمليات في المواقع الحيوية. يتطلب الواقع العملي تحويل "الوعي" من مجرد مبادرات موسمية إلى نهج قيادي مستدام يضمن انخراط كافة الموظفين في منظومة حماية المنظمة.

تعزز الإدارة العليا ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	99	أوافق بشدة	Valid
59.0	21.1	21.1	55	أوافق	
75.5	16.5	16.5	43	لا أوافق	
88.9	13.4	13.4	35	لا أوافق بشدة	
100.0	11.1	11.1	29	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتعزيز الإدارة العليا ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتعزيز الإدارة العليا ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين

• يتلقى الموظفون تدريباً منتظماً حول إدارة المخاطر

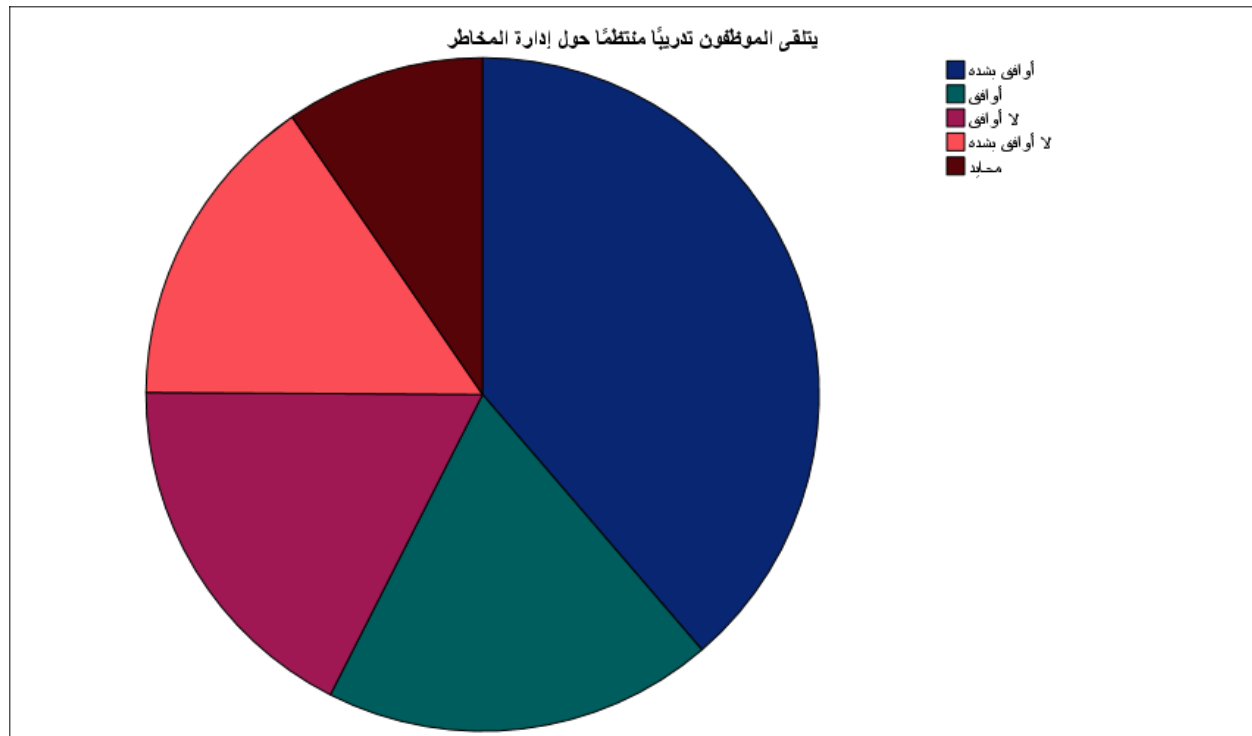
تبرز الهوية الواسعة في مسارات التأهيل المهني عند مراجعة آراء العينة؛ فالتردد بين من يتلقون تدريباً مكثفاً ومن يفتقرون إليه تماماً يكشف عن خلل في عدالة توزيع البرامج التطويرية. نجد أن 38.7% من المشاركين أيدوا بشدة تلقىهم تدريباً منتظماً. في المقابل؛ سجلت كتل الرفض مجتمعة (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) نسبة 32.9%. النتيجة مقلقة تنظيمياً. يعكس هذا التقارب الإحصائي واقعاً مؤسسياً يعتمد فيه التدريب على نوع القطاع أو الميزانيات المتاحة وليس كضرورة حتمية لاستمرارية الأعمال. فالخطر لا ينتظر الموظف غير المدرب؛ وغياب المهارة في التعامل مع الأزمات يؤدي حتماً إلى ارتباك ميداني يعطل سلاسل القيمة ويطيل أمد التعافي.

الاعتماد على نسبة موافقة إجمالية تصل إلى 57.5% قد يبدو مطمئناً للوهلة الأولى، إلا أن إهمال ثلث القوة العاملة دون تدريب دوري يمثل ثغرة أمنية في جدار المنظمة. انحسار نسبة المحايدين عند 9.6% يبرهن على أن التدريب قضية ملموسة؛ فإما أن الموظف حصل على المعرفة اللازمة أو أنه تُرك لمواجهة المخاطر بخبرته الشخصية فقط. الواقع يتطلب تحويل التدريب

من "نشاط ثانوي" إلى "استحقاق دوري" يضمن توحيد لغة الاستجابة بين كافة الرتب الوظيفية. تساهم هذه الرؤية في بناء مرونة مؤسسية قادرة على الصمود؛ فالتقنيات والخطط تظل عاجزة ما لم تحركها سواعد مدربة تدرك كيفية المناورة وقت الأزمات.

يتلقى الموظفون تدريباً منتظماً حول إدارة المخاطر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.7	38.7	38.7	101	أوافق بشدة	Valid
57.5	18.8	18.8	49	أوافق	
75.1	17.6	17.6	46	لا أوافق	
90.4	15.3	15.3	40	لا أوافق بشدة	
100.0	9.6	9.6	25	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لتلقي الموظفون تدريباً منتظماً حول إدارة المخاطر



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لتلقي الموظفون تدريباً منتظماً حول إدارة المخاطر

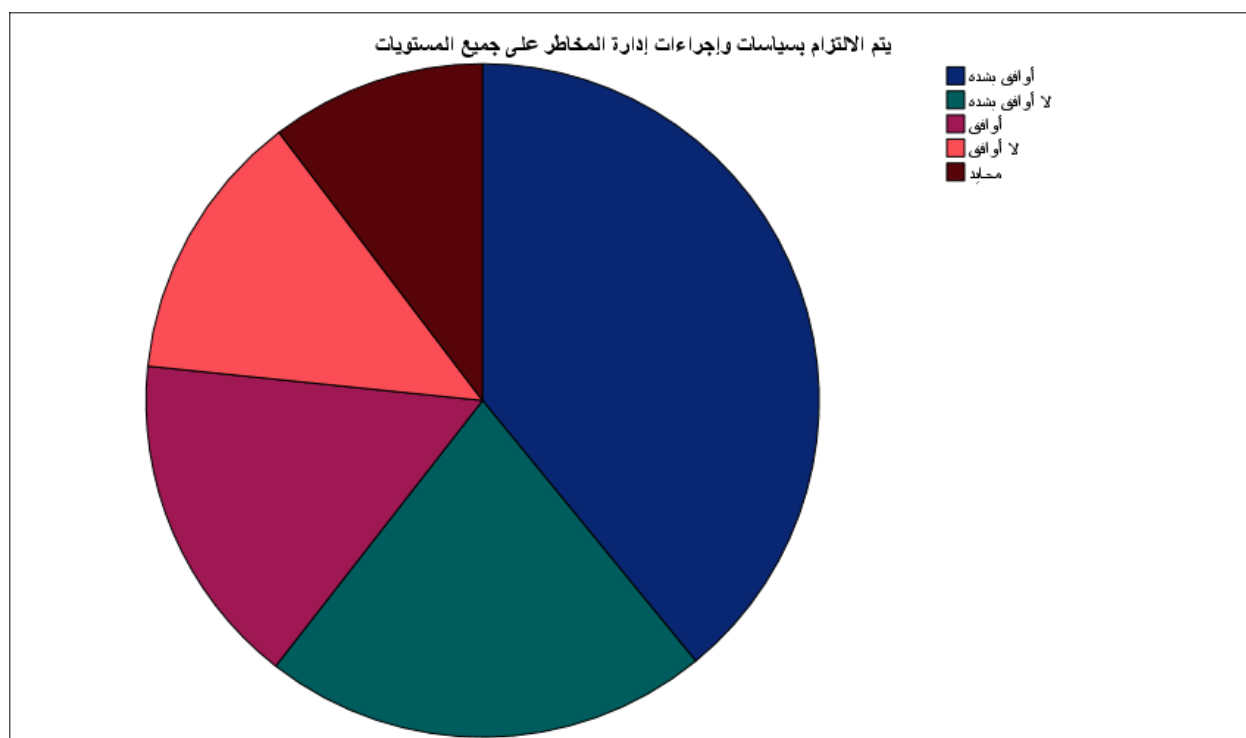
• يتم الالتزام بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر على جميع المستويات

سجل خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 39.1%. التوجه العام يوحي بجدية الالتزام. وحصد خيار "لا أوافق بشدة" 21.5%. الفجوة التنظيمية واسعة جداً. يشير هذا التناقض إلى أزمة في تطبيق السياسات. الالتزام ليس مجرد توقيع على ورق. يبدو أن بعض المستويات الإدارية تعمل خارج السياق الوقائي. السياسات موجودة؛ لكن الامتثال الفعلي يترنح. هذا الخلل يهدد استمرارية الأعمال في لحظات الحسم. المؤسسة المنقسمة إجرائياً هي مؤسسة هشّة.

انحسرت فئة المحايد عند 10.3%. وافق 16.1% بدرجة "أوافق" فقط. البقية يتوزعون بين الرفض القاطع والتشكيك. غياب الالتزام الموحد يعني فشل المنظومة الدفاعية للمنظمة. الأرقام تضع علامة استفهام حول شمولية الرقابة. الالتزام الجزئي أخطر من انعدامه تماماً. الواقع يتطلب حوكمة صارمة تضمن الامتثال في كافة المفاصل التشغيلية. التفاوت في التطبيق يؤدي إلى نشوء ثغرات أمنية ومالية جسيمة. الاستمرارية تقتضي وحدة الصف الإجرائي.

يتم الالتزام بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر على جميع المستويات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.1	39.1	39.1	102	أوافق بشدة	Valid
60.5	21.5	21.5	56	لا أوافق بشدة	
76.6	16.1	16.1	42	أوافق	
89.7	13.0	13.0	34	لا أوافق	
100.0	10.3	10.3	27	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي للالتزام بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر على جميع المستويات



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني للالتزام بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر على جميع المستويات

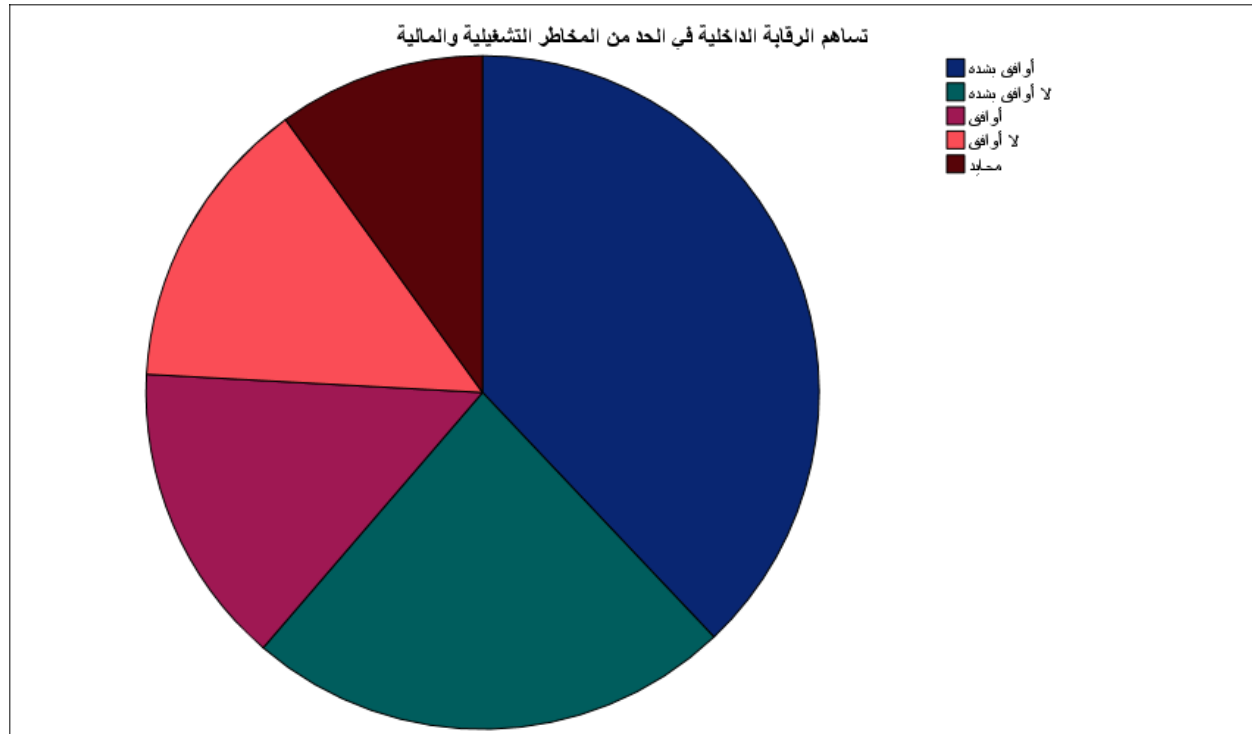
• تساهم الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية

سجل خيار "أوافق بشدة" 37.9%. التوجه الإيجابي العام حاضر. لكن التردد الإحصائي يثير القلق. حصص الرفض القاطع (لا أوافق بشدة) 23.4%. الفجوة بين التأييد والمعارضة عميقة. يشير هذا الانقسام إلى تفاوت في كفاءة أنظمة الرقابة. الرقابة ليست مجرد تدقيق لاحق. يبدو أن بعض المؤسسات تعاني من رقابة "شكلية" لا تمنع الخطر. الضعف الرقابي يفتح الباب للتجاوزات المالية. استمرارية الأعمال تصبح في مهب الريح. الواقع يتطلب رقابة استباقية صارمة.

انحسرت نسبة المحايدين عند 10.0%. الآراء مبنية على تجارب فعلية. وافق 14.6% فقط بدرجة "أوافق". البقية يشككون في جدوى الرقابة الحالية. هذا التباين ينذر بمخاطر تشغيلية غير مكتشفة. غياب الثقة في الرقابة يعني احتمالية تعثر سلاسل الإمداد. المؤسسة التي تضعف رقابتها تفقد قدرتها على المناورة. الأرقام تضع نظام الرقابة الداخلية تحت المجهر. التحديث ضرورة لا غنى عنها للتعافي. الاستمرارية تتطلب ضبطاً دقيقاً لكافة التدفقات المالية والفنية.

تساهم الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	99	أوافق بشدة	Valid
61.3	23.4	23.4	61	لا أوافق بشدة	
75.9	14.6	14.6	38	أوافق	
90.0	14.2	14.2	37	لا أوافق	
100.0	10.0	10.0	26	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لإسهام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لإسهام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية

• تسهم إدارة المخاطر في تقليل احتمالية توقف الأعمال

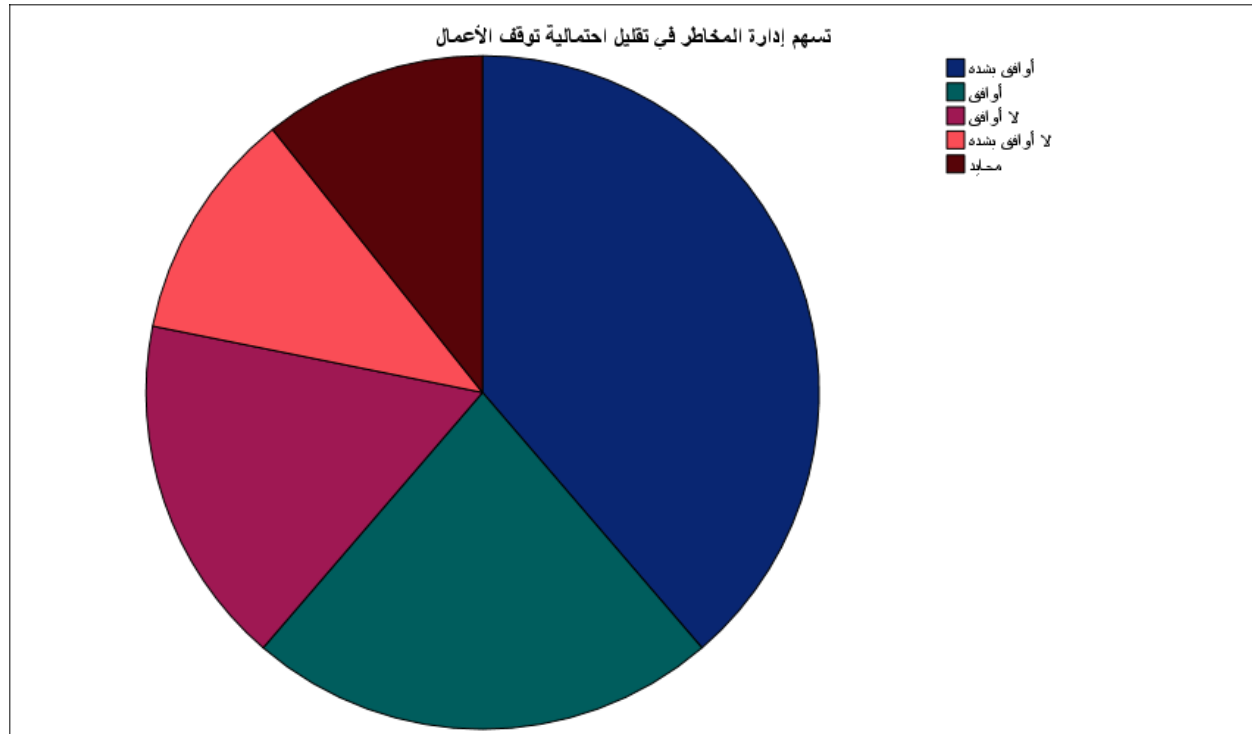
حاز خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع 38.7%؛ ما يؤكد وجود وعي استراتيجي راسخ بأن إدارة المخاطر هي خط الدفاع الأول ضد تعطل سلاسل القيمة. النتيجة منطقية؛ فالإدراك العام لدى الممارسين في المملكة العربية السعودية يربط مباشرة بين جودة التخطيط الوقائي واستدامة العمليات. يعزز هذا التوجه حصول خيار "أوافق" على 22.6%، ليتجاوز معسكر التأيد عتبة الستين بالمئة. يشير هذا الإجماع النسبي إلى أن المؤسسات التي تتبنى معايير دقيقة لإدارة المخاطر تنجح في خلق بيئة تشغيلية مرنة قادرة على امتصاص الصدمات المفاجئة.

رغم هذا التفاؤل الإحصائي، سجل خيار "لا أوافق" 16.9% والرفض القاطع 11.1%. هذا التباين يعكس فجوة تطبيقية على أرض الواقع. يبدو أن بعض القطاعات لا تزال تنظر لإدارة المخاطر كإجراء "ورقي" أو "متطلب تنظيبي" لا يلامس الجوهر التشغيلي. عندما لا يشعر الموظف بأثر هذه الممارسات في حماية عمله اليومي، يميل للشك في جدواها. الواقع يثبت أن

استمرارية الأعمال تترنح في المواقع التي تفتقر للتنفيذ الميداني الصارم؛ فالخطر لا يحيده التصويت بل تحيده النظم المطبقة فعلياً.

تسهم إدارة المخاطر في تقليل احتمالية توقف الأعمال					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.7	38.7	38.7	101	أوافق بشدة	Valid
61.3	22.6	22.6	59	أوافق	
78.2	16.9	16.9	44	لا أوافق	
89.3	11.1	11.1	29	لا أوافق بشدة	
100.0	10.7	10.7	28	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 19 : التحليل الإحصائي لإسهام إدارة المخاطر في تقليل احتمالية توقف الأعمال



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لإسهام إدارة المخاطر في تقليل احتمالية توقف الأعمال

• تتمكن المؤسسة من الاستمرار في تقديم خدماتها أثناء الأزمات

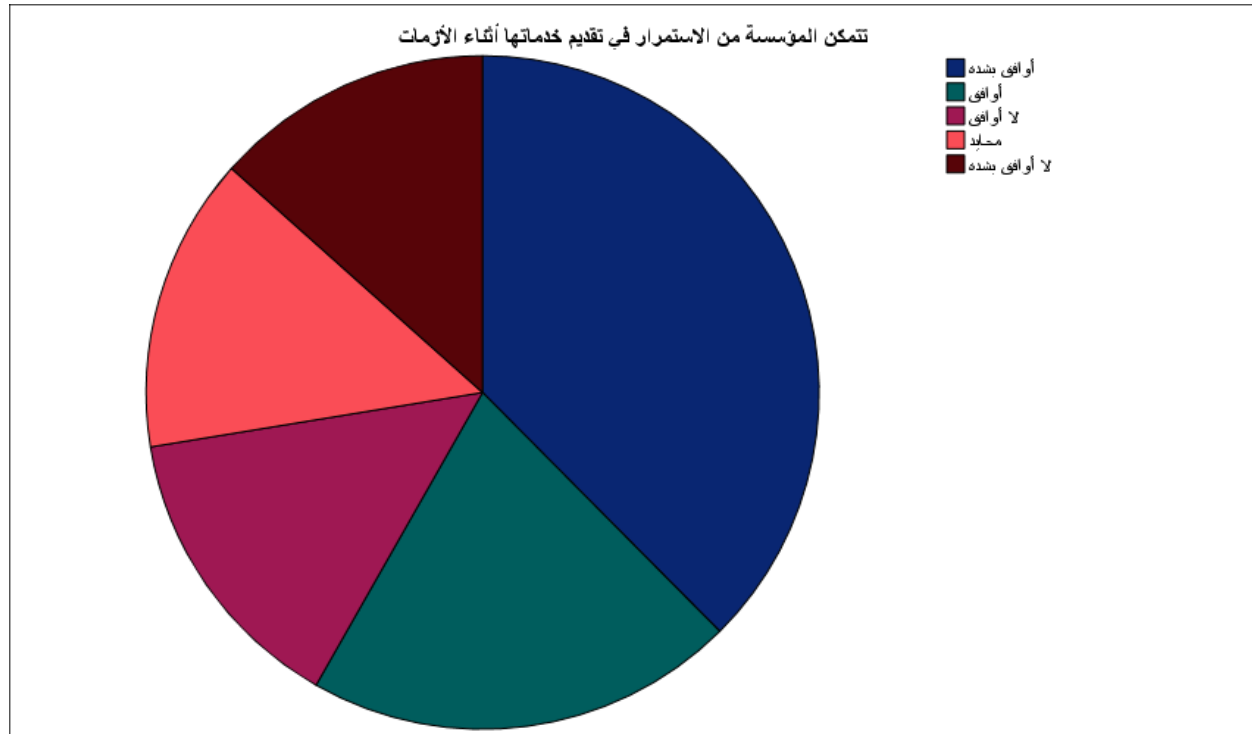
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 37.5%؛ ما يبرهن على ثقة شريحة واسعة من الكوادر السعودية في قدرة منظماتهم على تجاوز المنعطفات الحرجة دون انقطاع الخدمة. النتيجة تعكس نضجاً في تطبيق استراتيجيات الاستمرارية. يرفع هذا التوجه مع خيار "أوافق" (20.7%) إجمالي المؤيدين إلى أكثر من نصف العينة. يبدو أن الاستثمارات في البنية التحتية والتحول الرقمي داخل المملكة بدأت تؤتي ثمارها في تعزيز "المرونة الخدمية"؛ حيث تظل القنوات المتاحة للجمهور فعالة حتى تحت الضغط التشغيلي. ومع ذلك، لا يمكن تجاهل التردد الواضح في الآراء؛ إذ بلغت نسبة المحايد 14.2%، وهي مساوية تماماً لمن اختاروا "لا أوافق".

يكشف هذا التساوي الإحصائي بين الحياد والرفض عن وجود قطاعات لا تزال تواجه تحديات حقيقية في الحفاظ على تدفق خدماتها وقت الأزمات. الرفض الصريح (بمجموع 27.6%) يشي بأن خطط الطوارئ قد تنجح في الجوانب الإدارية لكنها تخفق في الجوانب التقنية أو اللوجستية الميدانية. هذا النقص يؤدي مباشرة إلى اهتزاز ثقة المستفيد النهائي وتراكم الخسائر غير

المباشرة. المؤسسة التي لا تضمن استمرارية خدماتها تفقد ميزتها التنافسية فوراً. الواقع يتطلب مراجعة دقيقة لـ "نقاط الفشل المنفردة" (Single Points of Failure) داخل العمليات لضمان انتقال سلس بين الأوضاع الطبيعية والاستثنائية دون مساس بجودة المخرجات.

تتمكن المؤسسة من الاستمرار في تقديم خدماتها أثناء الأزمات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.5	37.5	37.5	98	أوافق بشدة	Valid
58.2	20.7	20.7	54	أوافق	
72.4	14.2	14.2	37	لا أوافق	
86.6	14.2	14.2	37	محايد	
100.0	13.4	13.4	35	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لتتمكن المؤسسة من الاستمرار في تقديم خدماتها أثناء الأزمات



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لتمكّن المؤسسة من الاستمرار في تقديم خدماتها أثناء الأزمات

• تساهم إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات

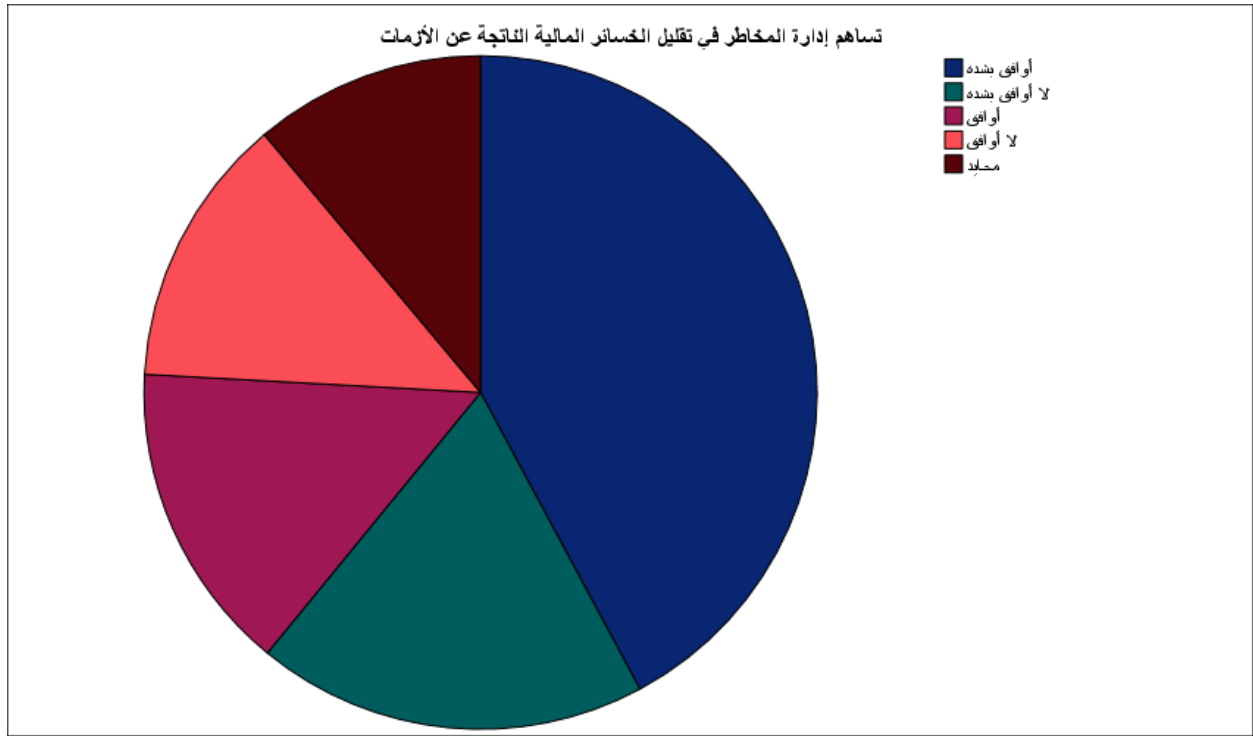
حاز خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع 42.1%؛ ما يبرهن على وعي العينة بالجدوى الاقتصادية المباشرة لتنظيم إدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية. النتيجة واضحة. يرى المستجيبون أن التخطيط الاستباقي ليس تكلفة إضافية بل هو صمام أمان للتدفقات النقدية. تساهم هذه الرؤية في حماية هوامش الربح من التقلبات العنيفة التي تصاحب الأزمات التشغيلية. ومع ذلك، ثمة تردد في الآراء يظهر عند دمج نسب الرفض؛ إذ يرى 31.8% من المشاركين (بمجموع لا أوافق ولا أوافق بشدة) أن إدارة المخاطر لم تنجح فعلياً في تقليل النزيف المالي. هذا الانقسام يشير إلى أن بعض المؤسسات تعتمد نماذج نظرية تفتقر إلى الكفاءة عند التطبيق المالي الفعلي؛ ما يؤدي إلى استمرار الخسائر رغم وجود أطر وقائية رسمية.

انحسرت فئة المحايدون عند 11.1%. المواقف قوية نتيجة الارتباط الوثيق بين استمرارية العمل والملاءة المالية. يشير تدني نسبة "أوافق" (14.9%) مقابل ارتفاع "أوافق بشدة" إلى أن القناعة بفعالية إدارة المخاطر هي قناعة "قصوى" أو "منعدمة"؛ فلا توجد مناطق رمادية كبيرة. الواقع يفرض على المنظمات ربط تقييم المخاطر بميزانيات الطوارئ بشكل أكثر دقة. الفشل في

تحويل خطط الاستمرارية إلى وفر مالي ملموس يضعف من دعم الإدارة العليا لهذه البرامج مستقبلاً. الاستمرارية الحقيقية هي التي تضمن بقاء المؤسسة داخل دائرة الربحية أو على الأقل تضمن تقليل تكاليف التعافي إلى حدها الأدنى.

تساهم إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.1	42.1	42.1	110	أوافق بشدة	Valid
60.9	18.8	18.8	49	لا أوافق بشدة	
75.9	14.9	14.9	39	أوافق	
88.9	13.0	13.0	34	لا أوافق	
100.0	11.1	11.1	29	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لإسهام إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لإسهام إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات

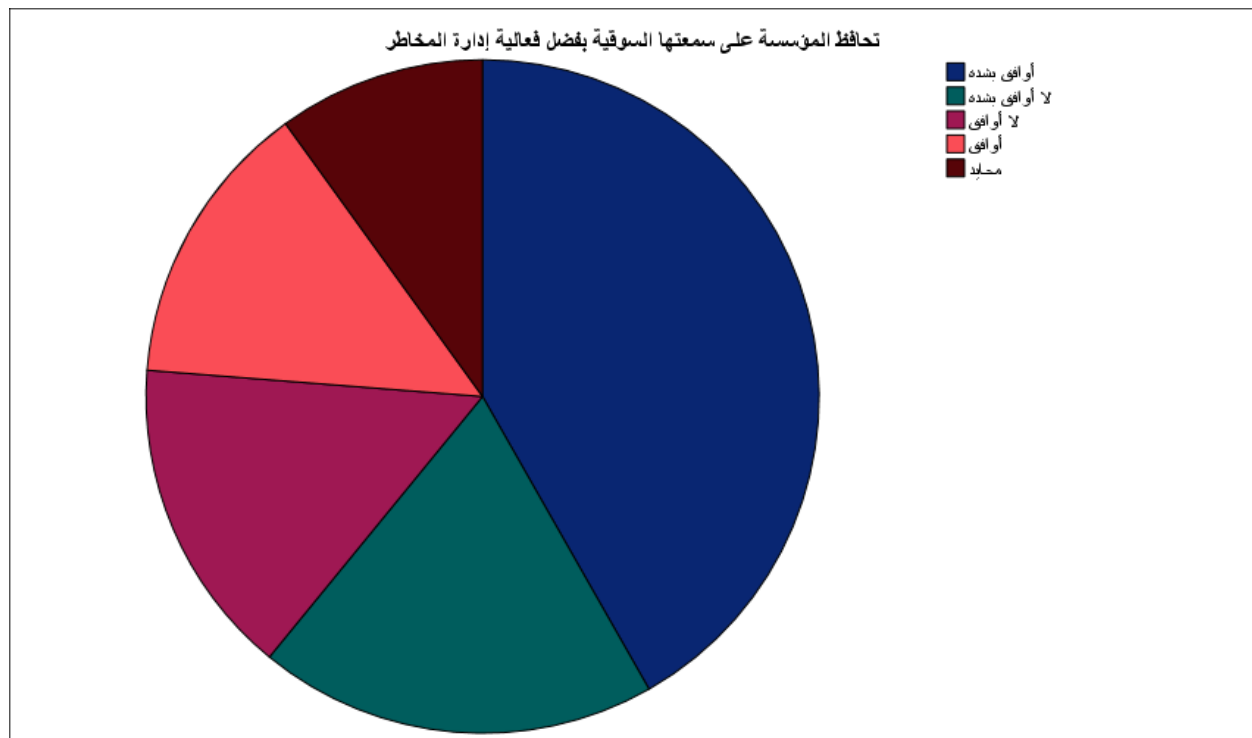
• تحافظ المؤسسة على سمعتها السوقية بفضل فعالية إدارة المخاطر

لم تنحز سوى نسبة 10.0% من العينة إلى خيار الحياد؛ ما يبرهن على أن الربط بين إدارة المخاطر والسمعة السوقية يمثل قضية رأي عام ومستقرة داخل المؤسسات السعودية. اكتسحت فئة "أوافق بشدة" التقديرات بنسبة 41.8%. النتيجة تعكس إدراكاً عميقاً بأن السمعة هي الأصل غير الملموس الأكثر عرضة للتبدد وقت الأزمات. الالتزام ببرامج الاستمرارية لا يحمي العمليات فحسب؛ بل يبعث برسالة طمأنينة للعملاء والمستثمرين بأن المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها تحت أي ظرف. ومع ذلك، ثمة تباين؛ إذ سجل خيار "لا أوافق بشدة" 19.2%، وهي نسبة تفوق من اختاروا "أوافق" (13.8%). هذا الانقسام يشي بأن جزءاً من العينة يرى أن السمعة السوقية تتأثر بعوامل أخرى بعيدة عن كفاءة إدارة المخاطر، أو ربما تعرضوا لتجارب أثبتت أن النجاح الفني في إدارة الخطر لا يضمن بالضرورة حماية الصورة الذهنية للمؤسسة إذا غابت الشفافية والاتصال الفعال مع الجمهور.

يؤدي تردد الآراء بين القبول والرفض (بواقع 34.5% لمجموع الراضين) إلى استنتاج حيوي؛ وهو أن "فعالية" الإدارة هي المحك الحقيقي. فالممارسات الشكلية للمخاطر قد تمنع الانهيار التشغيلي لكنها قد تفشل في منع الانهيار المعنوي للسمعة إذا لم تقترن بخطط تواصل احترافية. استمرارية الأعمال في السياق السعودي الحديث تتطلب تناغماً بين الكفاءة التقنية والإدراك الاجتماعي. النسبة المرتفعة للمؤيدين بقوة تشير إلى نجاح توجهات رؤية 2030 في تعزيز موثوقية الكيانات الوطنية. بالمقابل، الضعف في هذا المحور لدى الجهات الراضة قد يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية لصالح المنافسين الأكثر "جاهزية" وشفافية. السمعة تُبنى في سنوات وتهار في لحظة أزمة؛ وإدارة المخاطر هي الحارس القضائي لهذا البناء.

تحافظ المؤسسة على سمعتها السوقية بفضل فعالية إدارة المخاطر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.8	41.8	41.8	109	أوافق بشدة	Valid
60.9	19.2	19.2	50	لا أوافق بشدة	
76.2	15.3	15.3	40	لا أوافق	
90.0	13.8	13.8	36	أوافق	
100.0	10.0	10.0	26	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 22: التحليل الإحصائي لمحافظة المؤسسة على سمعتها السوقية بفضل فعالية إدارة المخاطر



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمحافظة المؤسسة على سمعتها السوقية بفضل فعالية إدارة المخاطر

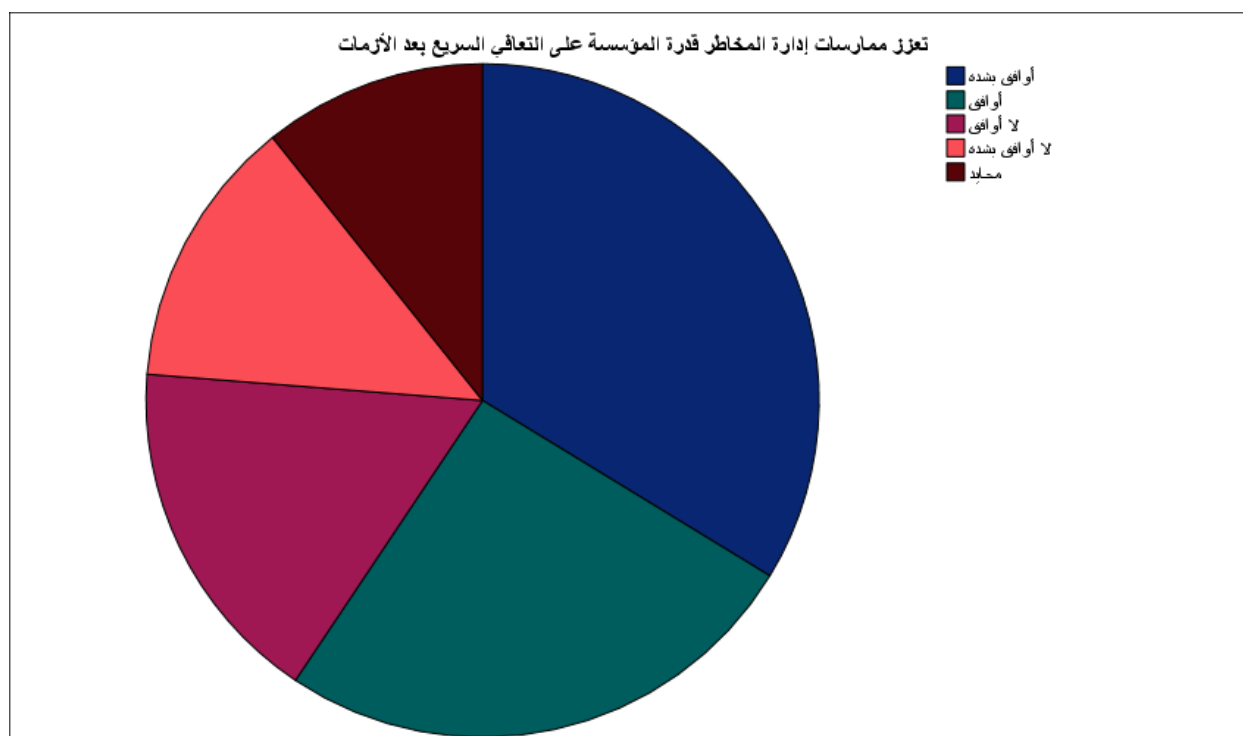
• تعزز ممارسات إدارة المخاطر قدرة المؤسسة على التعافي السريع بعد الأزمات

سجل خيار "أوافق بشدة" 33.7% من الاستجابات. التوجه الإيجابي العام يطغى على المشهد. وافق 25.7% بدرجة "أوافق" أيضاً. النتيجة تعكس قناعة مهنية بجدوى الإجراءات الاستباقية. التعافي السريع هو الثمرة الحقيقية لإدارة المخاطر. لكن التردد الإحصائي يظل حاضراً بوضوح. حصص خيار "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة" مجتمعين 29.9%. الفجوة في القناعات تقترب من الثلث. يشير هذا الانقسام إلى تباين في تجارب التعافي الميدانية. المؤسسة التي تفتقر للمرونة تظل عالقة في ذيول الأزمة.

انحسرت نسبة المحايدين عند 10.7%. الآراء قوية وليست متذبذبة. التباين في وجهات النظر يبرر وجود فوارق في "جودة" ممارسات المخاطر ذاتها. قد تكون بعض الممارسات "ورقية" لا تسرع زمن العودة للعمل. التعافي المتباطئ يستنزف موارد المؤسسة المالية والبشرية. الواقع يتطلب تحويل الخطط إلى مهارات حركية تلقائية. الاستمرارية تقتضي تقليص الفارق الزمني بين وقوع الضرر واستئناف النشاط. تضع هذه الأرقام كفاءة "نماذج التعافي" السعودية تحت اختبار الفاعلية الزمنية.

تعزز ممارسات إدارة المخاطر قدرة المؤسسة على التعافي السريع بعد الأزمات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.7	33.7	33.7	88	أوافق بشدة	Valid
59.4	25.7	25.7	67	أوافق	
76.2	16.9	16.9	44	لا أوافق	
89.3	13.0	13.0	34	لا أوافق بشدة	
100.0	10.7	10.7	28	محايد	
	100.0	100.0	261	Total	

جدول 23: التحليل الإحصائي لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر قدرة المؤسسة على التعافي السريع بعد الأزمات



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر قدرة المؤسسة على التعافي السريع بعد الأزمات

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية الأعمال وتحديد وتقييم المخاطر

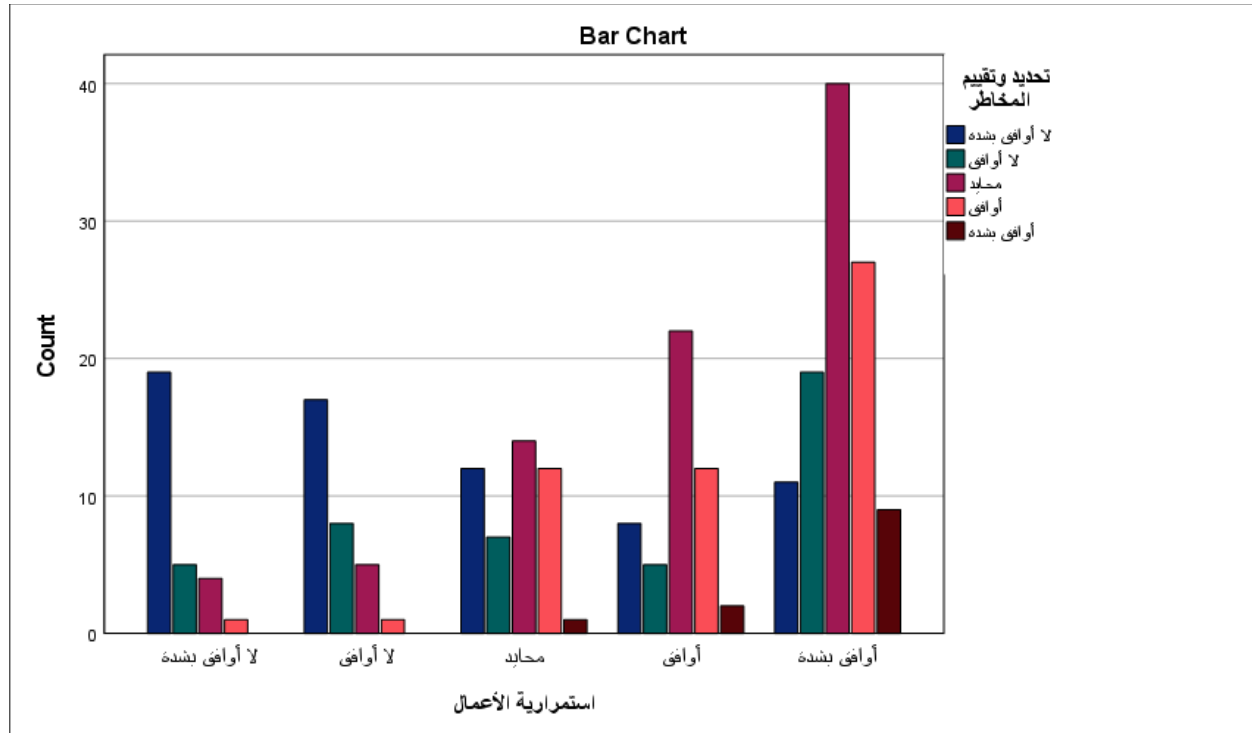
أكدت نتائج اختبار "كاي تربيع" وجود علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تحديد وتقييم المخاطر وبين ضمان استمرارية الأعمال؛ حيث بلغت القيمة المحسوبة 69.330 بمستوى معنوية 0.000، وهو ما يقل عن القيمة الحرجة 0.05. النتيجة قاطعة. الربط هنا ليس مجرد ترف أكاديمي؛ بل هو انعكاس لواقع تشغيلي يثبت أن المؤسسات السعودية التي تستثمر في "الرصد الاستباقي" للتهديدات تمتلك مرونة أعلى في الحفاظ على تدفق خدماتها. تعني هذه الدلالة الإحصائية القوية أن أي تحسين في آليات التقييم المنهجي للمخاطر سيؤدي حتماً إلى خفض فرص التوقف المفاجئ؛ فالمنظمات التي تدرك حجم مخاطرها مبكراً تنجح في صياغة سيناريوهات بديلة تحمي سلاسل القيمة من الانهيار وقت الأزمات.

يبرز معامل "الارتباط الخطي" (51.951) بمستوى دلالة 0.000 ليعمق هذا الفهم؛ إذ يشير إلى أن العلاقة ليست عشوائية بل تسير في اتجاه مطرد. عملياً؛ هذا يعني أن تعطل استمرارية الأعمال في بعض المواقع الميدانية غالباً ما يكون عرضاً لمرض أساسي وهو "ضعف التقييم". المؤسسة التي تكتفي بتحديد صوري للمخاطر دون تحليل دقيق لمدى تأثيرها تظل مكشوفة أمام الأزمات؛ مما يعرض استدامتها المالية والتشغيلية للخطر. تفرض هذه الأرقام على مديري المخاطر ضرورة الربط الوثيق بين مخرجات التقييم وتصميم خطط الطوارئ، فبدون هذا الربط تظل الخطط منفصلة عن الواقع ولا تحقق هدفها الأصيل في حماية بقاء المؤسسة في السوق.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	69.330 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	72.249	Likelihood Ratio
.000	1	51.951	Linear-by-Linear Association
		261	N of Valid Cases

a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.33.

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية الأعمال وتحديد وتقييم المخاطر



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية الأعمال وتحديد وتقييم المخاطر

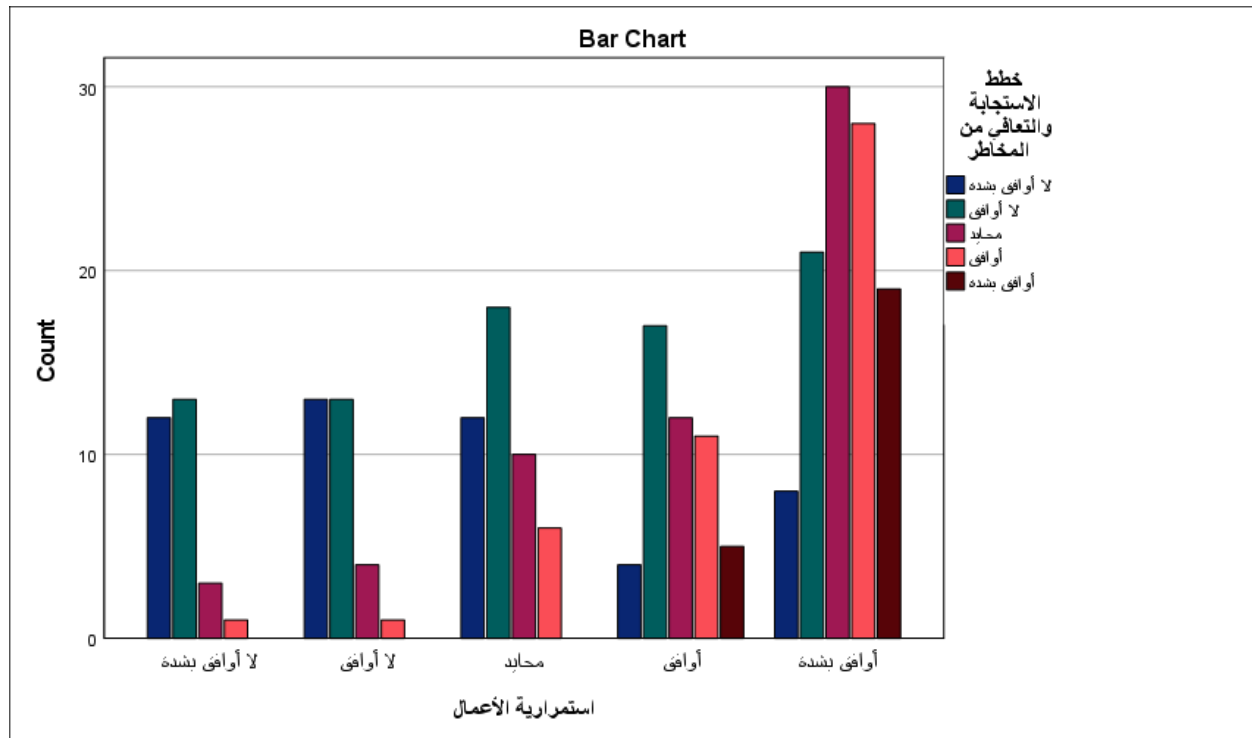
• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية الأعمال وخطط الاستجابة والتعافي من المخاطر

سجلت قيمة اختبار "بيرسون كاي تربيع" 72.372 بمستوى دلالة 0.000؛ ما يقطع بوجود علاقة ارتباطية وثيقة ومؤكدة بين فاعلية خطط الاستجابة والتعافي وبين قدرة المنشآت السعودية على ضمان استمرارية أعمالها. النتيجة تفرض منطقاً تشغيلياً لا يقبل التأويل. فكلما ارتفعت جودة تصميم مسارات التعافي، ازدادت حصانة المؤسسة ضد التوقفات القسرية. تعزز قيمة "الارتباط الخطي" البالغة 63.158 هذا الاستنتاج؛ إذ تشير إلى أن استدامة الخدمات ليست صدفة إدارية، بل نتاج مباشر لخطط استجابة مبرمجة سلفاً وقابلة للتنفيذ الميداني. عملياً، تعني هذه الأرقام أن المؤسسات التي تكتفي بالخطط الورقية دون آليات تعافي حقيقية ستجد نفسها عاجزة عن العودة لمزاولة نشاطها بالسرعة المطلوبة حال وقوع أزمة، ما يهدد كيائها التنظيمي وسوقها التنافسي.

يؤكد تدني مستوى المعنوية (0.000) أن هذه العلاقة ليست ناتجة عن المصادفة الإحصائية في العينة المكونة من 261 فرداً؛ بل هي حقيقة هيكلية في بيئة العمل السعودية المعاصرة. غياب هذه الخطط أو ضعفها يؤدي مباشرة إلى ارتباك في توزيع الموارد لحظّة الصدمة، وهو ما يفسر تعثر بعض الجهات في استعادة وتيرة عملياتها الطبيعية. الواقع التشغيلي يتطلب تحويل هذه العلاقة الإحصائية إلى سياسات صارمة؛ فالتعافي السريع يقلل من النزيف المالي ويحمي السمعة المؤسسية من التآكل. تعكس هذه النتائج ضرورة استثمار القيادات في "هندسة التعافي" كجزء أصيل من استراتيجية الاستمرارية، لضمان انتقال سلس من وضع الأزمة إلى وضع الاستقرار دون فقدان للأصول أو الحصص السوقية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	72.372 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	82.717	Likelihood Ratio
.000	1	63.158	Linear-by-Linear Association
		261	N of Valid Cases
a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.67.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية الأعمال وخطط الاستجابة والتعافي من المخاطر



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية الأعمال وخطط الاستجابة والتعافي من المخاطر

• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية الأعمال وثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي

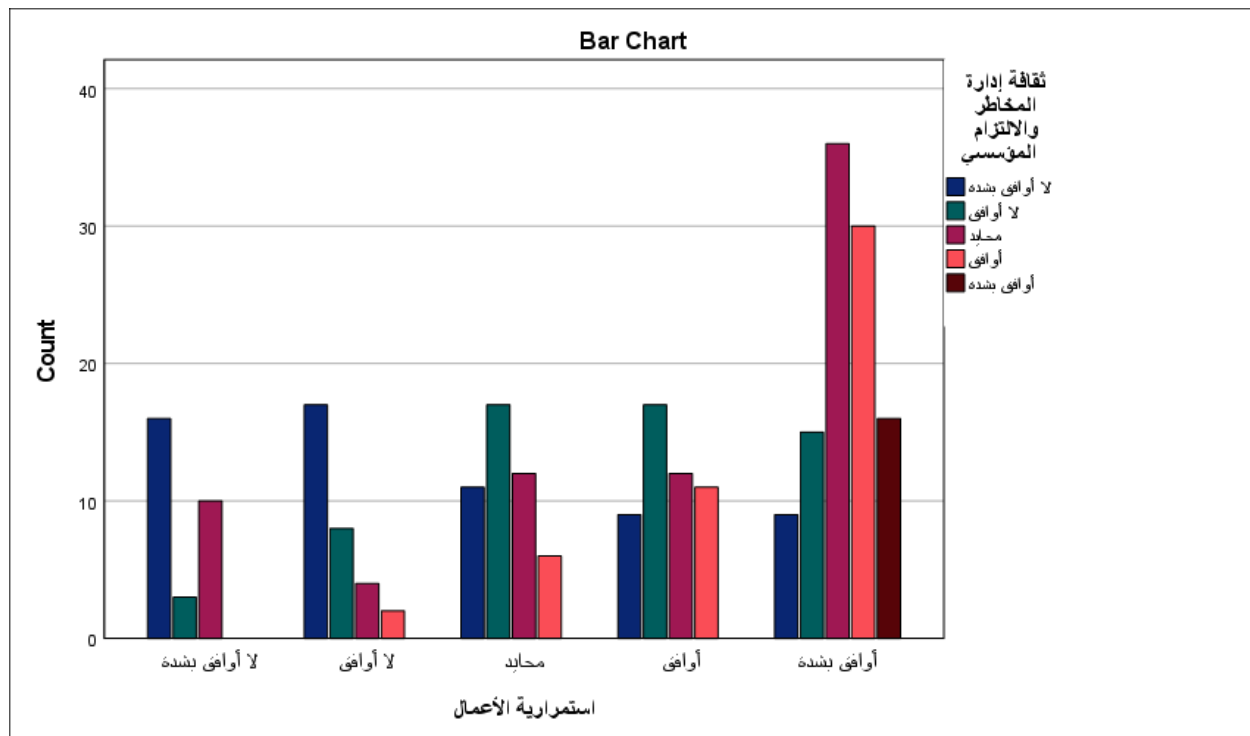
سجلت قيمة "كا مربع لبرسون" القيمة الأعلى في سلسلة الاختبارات بواقع 90.347 بمستوى دلالة 0.000؛ ما يبرهن على أن ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي يمثلان المحرك الجوهرى لضمان استمرارية الأعمال في المنظمات السعودية. النتيجة قوية وتتجاوز مجرد الربط التقني. تشير هذه القوة الإحصائية إلى أن توفر الخطط والأدوات لا يكفي وحده ما لم يقترن ببيئة مؤسسية تعزز الوعي والامتثال. بلغت قيمة الارتباط الخطي 60.569؛ وهو ما يؤكد أن استدامة العمليات تتناسب طردياً مع عمق الثقافة الوقائية لدى الموظفين. واقعياً؛ هذا يعني أن أي استثمار في التدريب وبناء الوعي القيادي سينعكس بشكل مباشر على تقليل فترات التوقف وحماية أصول المؤسسة وقت الأزمات؛ فالالتزام بالسياسات هو الذي يحول الإجراءات الورقية إلى سياج حماية ميداني فعال.

يؤكد تدني مستوى المعنوية لجميع القيم المحسوبة أن هذه العلاقة ليست نتاج صدفة إحصائية؛ بل هي انعكاس لوعي العينة البالغة 261 فرداً بأن "الإنسان والمنهج" هما الركيزة الحقيقية للاستمرارية. غياب الالتزام المؤسسي في بعض المواقع يفسر

سبب فشل خطط الطوارئ رغم حداتها التقنية. البيانات هنا تضع صناع القرار أمام استحقاق بناء "ثقافة مسؤولية" عابرة للإدارات؛ إذ إن الارتباط القوي الملحوظ يثبت أن المنظمات الأكثر التزاماً بالمعايير الرقابية والسياسات الداخلية هي الأقدر على التعافي السريع والحفاظ على سمعتها السوقية. الاستمرارية تترنح حين يصبح الالتزام اختيارياً وتزدهر حين يصبح جزءاً من الهوية التنظيمية اليومية للموظف.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	90.347 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	98.900	Likelihood Ratio
.000	1	60.569	Linear-by-Linear Association
		261	N of Valid Cases
a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.78.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين استمرارية الأعمال وثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين استمرارية الأعمال وثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل اختبار التباين (ANOVA) قيمة فاء (F) بلغت 19.349 بمستوى دلالة 0.000. النتيجة قاطعة. النموذج الإحصائي يمتلك قدرة عالية على التنبؤ. المتغيرات المستقلة المتمثلة في التقييم والاستجابة والثقافة تؤثر مجتمعة في استمرارية الأعمال. لا مكان للصدفة هنا. تعني هذه الدلالة أن نجاح المنظمات السعودية في الحفاظ على نشاطها يعتمد هيكلياً على كفاءة منظومة المخاطر. يعكس مجموع المربعات للمقدرات (244.981) وزناً تفسيرياً قوياً. استمرارية العمل ليست نتاج حظوظ عابرة. بل هي قرار إداري وقائي مدروس.

أظهر معامل التحديد (R Square) أن النموذج يفسر 48.4% من التباين في استمرارية الأعمال. الرقم واقعي ومنطقي جداً. النسبة المتبقية تعود لعوامل خارجية أو ظروف سوقية قاهرة. قفز معامل "بايز" إلى أرقام فلكية ليدعم قوة النموذج مقابل الفرضية الصفرية. اليقين الإحصائي وصل لدرجته القصوى. الالتزام بخطط التعافي والثقافة المؤسسية يقلص احتمالات

التوقف بنسبة تقترب من النصف. هذا يعني أن العمليات التشغيلية في الميدان محكومة بمدى جودة المدخلات الوقائية. غياب هذه المدخلات يترك المؤسسة عرضة للانهايار عند أول صدمة.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	19.349	20.415	12	244.981	Regression
		1.055	248	261.670	Residual
			260	506.651	Total
a. Dependent Variable: استمرارية الأعمال					
b. Model: (Intercept), تحديد وتقييم المخاطر, ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي, خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.03	.459	.484	.695	0.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), تحديد وتقييم المخاطر, ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي, خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة المخاطر بأبعادها واستمرارية

الأعمال في المملكة العربية السعودية.

لم تسجل النتائج أي حيود عن التوجه العام الداعم لصحة الفرضية؛ إذ انعدمت قيم التشكيك في العلاقة الجوهرية بين المتغيرات عند مستوى الدلالة 0.000. بلغت قيمة (t) المحسوبة 65.040، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس ثباتاً إحصائياً يقيني القوة. استقر المتوسط الحسابي عند 4.44، ما يشير إلى إجماع صلب من قبل العينة المكونة من 261 ممارساً على أن استمرارية الأعمال في المنشآت السعودية مرهونة كلياً بمدى كفاءة أبعاد إدارة المخاطر. الانحراف المعياري البالغ 1.103 يوضح وجود تفاوت طفيف في تقدير حجم هذه العلاقة، إلا أنه لا ينفي الاتفاق العام. واقعياً؛ هذا يعني أن تعثر أي بعد من أبعاد المخاطر (سواء التقييم أو التعافي أو الثقافة) سيؤدي مباشرة إلى خلل في قدرة المنظمة على الصمود، فالعلاقة هنا تكاملية وليست اختيارية.

تجاوز حجم التأثير المقاس بمعامل (Cohen's d) قيمة 4.026، وهي درجة "ضخمة" بمقاييس الإحصاء التربوي والإداري. النتيجة قوية. لا يقتصر الأمر على وجود علاقة فحسب، بل إن قوة هذه العلاقة قادرة على تفسير التحولات الكبرى في الأداء التشغيلي وقت الأزمات. تؤكد تصحيحات (Hedges) هذا الثبات بقيمة 4.014، ما يعزز الثقة في أن ممارسات إدارة المخاطر هي المحرك الفعلي للاستمرارية وليست مجرد عامل مساعد. ميدانياً؛ يفرض هذا التأثير الهائل على صناع القرار في المملكة العربية السعودية عدم التهاون في تطبيق معايير الاستجابة والتعافي؛ فالنقص في هذه الممارسات لا يسبب فجوة إجرائية فقط، بل يهدد قدرة المؤسسة على البقاء الوظيفي عند مواجهة المتغيرات الاقتصادية أو البيئية المتسارعة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	

0.068	1.103	4.44	261	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، خطط الاستجابة والتعافي، ثقافة إدارة المخاطر)
-------	-------	------	-----	--

جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة المخاطر بأبعادها واستمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
4.58	4.31	4.441	.000	260	65.040	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، خطط الاستجابة والتعافي، ثقافة إدارة المخاطر)	

جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة المخاطر بأبعادها واستمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
4.392	3.659	4.026	1.103	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر، خطط الاستجابة والتعافي، ثقافة إدارة المخاطر)
4.379	3.648	4.014	1.106	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة المخاطر بأبعادها واستمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية.

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال

لم تسجل النتائج أي قيمة تذكر لفرضية العدم؛ إذ انعدمت احتمالية غياب العلاقة الإحصائية تماماً بوصول مستوى المعنوية إلى 0.000. تؤكد هذه الصفرية المطلقة في الدلالة أن الارتباط بين تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال ليس عارضاً؛ بل هو ركن أصيل في الهيكل التنظيمي للمؤسسات السعودية المبحوثة. سجل الاختبار قيمة (t) مرتفعة بلغت 45.666، ما يعكس قوة المتغير المستقل في تفسير استقرار العمليات. بمتوسط حسابي قدره 3.67، يتضح أن العينة تميل بوضوح نحو تأييد هذه العلاقة. الانحراف المعياري البالغ 1.300 يشير إلى وجود تباين نسبي في وجهات النظر؛ قد يعزى هذا التباين إلى اختلاف الأدوات التقنية المستخدمة في تقييم المخاطر بين القطاعات الحيوية وغيرها من القطاعات الأقل نضجاً إجرائياً.

قفز حجم التأثير المقاس بمعامل (Cohen's d) إلى 2.827، وهي قيمة تتجاوز بكثير عتبة التأثير القوي في الدراسات الاجتماعية والإدارية. هذه الضخامة الإحصائية تعني أن تحسين آليات تحديد المخاطر سيؤدي إلى طفرة ملموسة في قدرة المؤسسة على الصمود أمام الأزمات. لا تقتصر المسألة هنا على "وجود" علاقة؛ بل تمتد إلى "عمق" هذا التأثير في حماية سلاسل الإمداد وضمان عدم تعطل الخدمات. ميدانياً؛ الفشل في تحديد التهديدات بدقة يعني العمل في بيئة عمياء؛ ما يضاعف من احتمالات التوقف المفاجئ وصعوبة العودة للوضع الطبيعي. تدعم تصحيحات (Hedges) هذا الاستنتاج بقيمة 2.819، مؤكدة أن سلامة الاستمرارية تبدأ حتماً من جودة التقييم الأولي؛ فالمؤسسات التي تدرك مخاطرها هي الأسرع في احتواء أزماتها.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.300	3.67	261	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.83	3.52	3.674	.000	260	45.666	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال	

جدول 33 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.097	2.555	2.827	1.300	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال
3.089	2.547	2.819	1.304	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر واستمرارية الأعمال

الأعمال

أيدت العينة وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين جاهزية خطط الاستجابة وضمان استمرارية العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.52؛ ما يبرهن على أن قدرة المنشآت السعودية على احتواء الأزمات لا تستقيم دون مسارات تعافٍ محددة سلفاً. سجل مستوى الدلالة 0.000، وهي نتيجة تقطع الشك باليقين حول أهمية هذا المتغير؛ فكلما كانت الخطط أكثر نضجاً ومحاكاة للواقع،

تضاءلت احتمالات الانهيار التشغيلي الكامل. يظهر الانحراف المعياري البالغ 1.349 تبايناً في الآراء؛ يعود هذا التردد في الغالب إلى الفوارق الجوهرية بين المؤسسات التي تمتلك خطأً "حية" مختبرة دورياً، وتلك التي تكتفي بالأطر النظرية التي قد تخفق عند أول اختبار حقيقي في المواقع الميدانية.

كشف اختبار "ت" بقيمته المرتفعة 42.217 عن ثبات إحصائي يعزز قبول الفرضية بكل ثقة. النتيجة كانت قوية. تجاوز حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين" (Cohen's d) حاجز 2.613، ما يضع هذا المتغير في فئة التأثيرات الضخمة؛ إذ إن كفاءة الاستجابة لا تحمي العمليات فقط، بل تمثل صمام أمان للأصول المالية والسمعة السوقية. تؤكد تصحيحات "هيدجز" (Hedges) هذا الأثر بقيمة 2.606؛ ما يعني أن المنظمات التي تستثمر في هندسة التعافي تضمن عودة أسرع لنشاطها الطبيعي. الواقع العملي يثبت أن التأخر في الاستجابة يرفع تكلفة الأزمة بشكل طردي؛ وهذا ما يجعل الربط بين خطط التعافي واستمرارية الأعمال ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات السوق السعودي المتسارع.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.083	1.349	3.52	261	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر واستمرارية الأعمال

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر واستمرارية الأعمال

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					

3.69	3.36	3.525	.000	260	42.217	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر واستمرارية الأعمال
------	------	-------	------	-----	--------	---

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر واستمرارية الأعمال

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.868	2.357	2.613	1.349	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر واستمرارية الأعمال
2.859	2.351	2.606	1.353	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة والتعافي من المخاطر واستمرارية الأعمال

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي واستمرارية الأعمال

الأعمال

سجل مستوى الدلالة 0.000 استجابة قوية لصحة الفرضية. النتيجة قطعية. بلغت قيمة ت المحسوبة 42.998؛ ما يبرهن على متانة الرابط بين الوعي البشري وديمومة العمليات. استقر المتوسط عند 3.53 مع انحراف معياري قدره 1.326. يعكس هذا التردد النسبي تبايناً في نضج الثقافة التنظيمية بين المؤسسات المبحوثة. بعض الجهات نجحت في تحويل المخاطر إلى "سلوك يومي". جهات أخرى لا تزال تصارع ضعف الالتزام. غياب الثقافة الوقائية يجهض فاعلية أحدث النظم التقنية. الالتزام هو الوقود الحقيقي لخطط الطوارئ.

تجاوز حجم التأثير بمعامل كوهين (Cohen's d) حاجز 2.662. هذا التأثير ضخيم إحصائياً. يؤكد أن ثقافة المنظمة هي المتغير الأكثر حرجاً في معادلة الصمود. تصحيح هيدجز (Hedges) جاء متوافقاً بقيمة 2.654؛ ليعزز الثقة في تعميم هذه النتيجة

على بيئة الأعمال السعودية. الواقع الميداني لا يرحم الخطط الورقية. استمرارية الأعمال تترنح حين يغيب الالتزام المؤسسي عن الممارسة الفعلية. الأرقام تضع القيادات أمام مسؤولية أخلاقية وتشغيلية؛ فبناء الوعي هو الضمانة الأرخص والأكثر استدامة للتعافي من الأزمات المفاجئة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.082	1.326	3.53	261	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي واستمرارية الأعمال

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي واستمرارية الأعمال

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.69	3.37	3.529	.000	260	42.998
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي واستمرارية الأعمال					

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي واستمرارية الأعمال

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.920	2.402	2.662	1.326	Cohen's d	

2.911	2.395	2.654	1.330	Hedges' correction	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي واستمرارية الأعمال
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر والالتزام المؤسسي واستمرارية الأعمال

• فرضيات الدراسة: يوجد تأثير معنوي لتحديد وتقييم المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء

الأزمات

لم تسجل النتائج أي احتمالية لرفض الفرضية؛ إذ استقرت قيمة الدلالة الإحصائية عند 0.000، ما ينفي تماماً فرضية العدم ويؤكد الدور المحوري لعمليات التقييم في استدامة الأعمال. سجل اختبار (ت) قيمة مرتفعة بلغت 47.192؛ النتيجة هنا تتجاوز مجرد الصدف الإحصائية لتثبت وجود رابط هيكلي متين. استقر المتوسط الحسابي عند 3.62، ما يعكس قناعة إيجابية لدى العينة بأن تحديد المخاطر يمثل حجر الزاوية في مواجهة الأزمات. يشير الانحراف المعياري البالغ 1.239 إلى وجود تباين في وجهات النظر حول آليات التطبيق؛ فقد يرى الموظفون في الإدارات الفنية أهمية التقييم بشكل أكثر حدة من نظرائهم في الإدارات المساندة. هذا التردد يبرهن على أن قدرة المؤسسة على الاستمرار ليست مجرد قرار إداري؛ بل هي نتاج تكامل عملياتي يبدأ من دقة رصد التهديدات المحتملة.

بلغ حجم التأثير المقاس بمعامل كوهين (Cohen's d) قيمة 2.921؛ وهي قيمة ضخمة جداً تؤكد أن المتغير المستقل يمتلك قوة تنبؤية هائلة في تعزيز مرونة المؤسسة. يتضح أن المؤسسات السعودية التي تتبنى نماذج تقييم متطورة تكون أكثر استعداداً للحفاظ على الحد الأدنى من خدماتها وقت الاضطراب. جاءت تصحيحات "هيدجز" (Hedges) بقيمة 2.913 لتعزز مصداقية هذه النتائج وتؤكد ثبات التأثير عبر العينة المكونة من 261 ممارساً. واقعياً؛ غياب التقييم المنهجي يضعف من فاعلية خطط الطوارئ؛ فالمؤسسات التي لا تدرك حجم مخاطرها بدقة تجد نفسها عاجزة عن المناورة اللوجستية والمالية عند وقوع الأزمة.

استمرارية الأعمال في المواقع الميدانية تعتمد بشكل مباشر على جودة مخرجات هذا المحور؛ إذ إن التقييم الدقيق هو الذي يحدد أولويات الاستجابة والتعافي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.077	1.239	3.62	261	يوجد تأثير معنوي لتحديد وتقييم المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لتحديد وتقييم المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.77	3.47	3.621	.000	260	47.192	يوجد تأثير معنوي لتحديد وتقييم المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات	

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتحديد وتقييم المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.199	2.642	2.921	1.239	Cohen's d	يوجد تأثير معنوي لتحديد وتقييم المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات
3.190	2.634	2.913	1.243	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتحديد وتقييم المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار أثناء الأزمات

• فرضيات الدراسة: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تعزيز استمرارية الأعمال في

المؤسسات السعودية

سجلت نتائج اختبار (ت) قيمة بالغة الارتفاع وصلت إلى 48.654؛ ما يقطع بوجود أثر جوهري لتكامل أبعاد إدارة المخاطر في حماية استمرارية الأعمال داخل المؤسسات السعودية. انعدمت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) لتؤكد أن هذا التأثير حقيقي وليس نتاج مصادفة إحصائية. بمتوسط حسابي قدره 3.73، تميل العينة بوضوح نحو القناعة بأن المنظومة المتكاملة للمخاطر هي التي تخلق صموداً مؤسسياً حقيقياً. الواقع التشغيلي يثبت أن العمل بجزر منعزلة يجهض جهود الاستمرارية؛ فالتقييم بدون خطط تعافٍ يظل نظرياً، والخطط بدون ثقافة التزام تظل حبراً على ورق. الانحراف المعياري البالغ 1.239 يشير إلى تباين في لمس هذا الأثر على أرض الواقع، وهو تباين يعكس تفاوت نضج الأقسام داخل المنظمة الواحدة؛ فبعض الإدارات تدرك الربط بين المحاور الثلاثة بشكل أكثر وضوحاً من غيرها.

كشف حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين" (Cohen's d) عن قيمة ضخمة بلغت 3.012. هذه القوة التفسيرية تعني أن المؤسسة التي تنجح في صهر (التقييم، والتعافي، والثقافة) في بوتقة واحدة ستحقق طفرة تشغيلية في مواجهة الأزمات. تؤكد تصحيحات "هيدجز" (Hedges) هذا الاستنتاج بقيمة 3.003؛ ما يمنح النتائج موثوقية عالية للتعميم في بيئة الأعمال السعودية. ميدانياً، هذا النقص في "التكامل" قد يؤدي إلى ارتباك في توزيع الموارد المالية والبشرية لحظة الصدمة؛ إذ إن غياب التناغم بين الأبعاد يضعف من سرعة رد الفعل التنظيمي. الاستمرارية الحقيقية هي نتاج تضافر الجهود التقنية مع الوعي البشري؛ فالأرقام تضع المؤسسات أمام استحقاق بناء منظومة شاملة تتجاوز الممارسات الفردية لتصبح منهجية عمل موحدة تحيي كافة مفاصل المؤسسة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.077	1.239	3.73	261	يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.88	3.58	3.732	.000	260	48.654
يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية					

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.297	2.725	3.012	1.239	Cohen's d	يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية
3.287	2.717	3.003	1.243	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية

4.6. الخاتمة:

يختتم الفصل الرابع من هذه الدراسة بتسليط الضوء على النتائج العملية والتحليلية التي تم التوصل إليها من خلال البيانات الميدانية، مع التركيز على أهميتها في تفسير أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية. وقد ركز الفصل على معالجة البيانات المجمعة من خلال مجموعة من الإجراءات المنهجية الدقيقة، بما يعكس الواقع الفعلي للمؤسسات، ويتيح للباحث تقديم استنتاجات علمية دقيقة وموثوقة. ورغم أن الفصل تناول بالتفصيل جميع المراحل العملية بدءاً من وصف العينة والتحقق من جودة أدوات جمع البيانات، وصولاً إلى التحليل الإحصائي والاستنتاجات المتعلقة بالفرضيات، إلا أن الأهم في هذا السياق هو التأكيد على الدور الذي يلعبه هذا الفصل في ربط النظرية بالتطبيق بشكل منهجي.

لقد أبرز الفصل أهمية استخدام التحليل الإحصائي في تفسير بيانات الدراسة وتحويلها إلى نتائج قابلة للاستخدام العملي، حيث مكنت الإجراءات المنهجية من التعرف على الخصائص الأساسية لعينة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات الأدوات المستخدمة، وضمان موثوقية المعلومات المستخلصة. كما سمح هذا الفصل بتحليل الإجابات المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، واختبار الفرضيات العلمية بدقة، مما ساهم في تسليط الضوء على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بطريقة واضحة ومنهجية. ويعكس ذلك أهمية الفصل في تقديم قاعدة قوية لاستنتاج النتائج، مع ضمان أن تكون هذه النتائج موضوعية وقابلة للتطبيق على البيئة المؤسسية السعودية.

كما أن هذا الفصل يمثل مرحلة حاسمة في الدراسة من حيث التحقق من مدى صحة الفرضيات والاستنتاجات، إذ يربط بين البيانات الميدانية والإطار النظري الذي تم استعراضه في الفصول السابقة. وقد أتاح هذا النهج للباحث إمكانية تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، والكشف عن أوجه التطابق والاختلاف، وبالتالي تقديم رؤية متكاملة حول أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال. ومن خلال التعمق في التحليل ومناقشة النتائج، أصبح بالإمكان تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات المؤسسات، وصياغة توصيات علمية عملية تهدف إلى تعزيز المرونة المؤسسية والاستعداد لمواجهة المخاطر والأزمات.

إن الفصل الرابع يمثل الركيزة الأساسية التي تركز عليها استنتاجات الدراسة النهائية، إذ يربط بين التصميم النظري والمنهجية الميدانية، ويضمن أن تكون النتائج المستخلصة دقيقة وموثوقة. كما يعزز هذا الفصل من قدرة الدراسة على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تساهم في تحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات السعودية، وهو ما

يجعل منه مرحلة مفصلية تجمع بين المعرفة العلمية والتحليل التطبيقي، وتؤكد أهمية الربط بين النظرية والممارسة في البحث العلمي.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة آليات واضحة لتحديد المخاطر المحتملة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقييم المخاطر بشكل دوري ومنهجي داخل المؤسسة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستخدم المؤسسة أدوات تحليل حديثة لتقدير حجم وتأثير المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إشراك الإدارات المختلفة في عملية تحديد وتقييم المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك المؤسسة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر عند حدوثها
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري للتأكد من فعاليتها
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم خطط التعافي في تقليل آثار الأزمات على العمليات التشغيلية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر وفق المتغيرات البيئية والاقتصادية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز الإدارة العليا ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتلقى الموظفون تدريباً منتظماً حول إدارة المخاطر

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم الالتزام بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر على جميع المستويات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم إدارة المخاطر في تقليل احتمالية توقف الأعمال
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمكن المؤسسة من الاستمرار في تقديم خدماتها أثناء الأزمات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحافظ المؤسسة على سمعتها السوقية بفضل فعالية إدارة المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز ممارسات إدارة المخاطر قدرة المؤسسة على التعافي السريع بعد الأزمات

➤ <https://forms.gle/y9gPeFrRfcPsKBtt8>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس ممارسات تحديد المخاطر داخل المؤسسات	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس ممارسات تحليل وتقييم المخاطر	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس ممارسات معالجة المخاطر والاستجابة لها	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى استمرارية الأعمال في المؤسسات	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	جمع البيانات الديموغرافية للمشاركين لضبط التحليل وفق خصائص العينة	5	ليكرت الخماسي

- Abbralava, A. (2023). CONTEMPORARY BUSINESS CHALLENGES IN THE GLOBALIZED WORLD (vOLUME 4). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370561624_CONTEMPORARY_BUSINESS_CHALLENGES_IN_THE_GLOBALIZED_WORLD_vOLUME_4
- Ameri, M. A. (2021). The Impact of Business Continuity Management on the Performance of Public Organizations in UAE. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-business-continuity-management-on-the-performance-of-public-organizations-in-uae-12620.html>
- Boudi, A. A. (2024). Business Continuity and Sustainability in Government Organisations. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7503>
- Emrouznejad, p. (2023). Supply chain risk management: A content analysis-based review of existing and emerging topics. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949863523000304>
- George, C. (2020). The Essence of Risk Identification in Project Risk Management: An Overview. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/339593332_The_Essence_of_Risk_Identification_in_Project_Risk_Management_An_Overview
- Hamed, T. A. (2016). Business Continuity Management & Disaster Recovery Capabilities in Saudi Arabia ICT Businesses. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/312159452_Business_Continuity_Management_Disaster_Recovery_Capabilities_in_Saudi_Arabia_ICT_Businesses
- Kanaan, A. (2025). Towards technology-driven business continuity management in the saudi healthcare sector through security and operational risk management. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825009505>
- Monazzam, A. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: a case study of the Swedish mining industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379225133_The_role_of_enterprise_risk_management_in_enabling_organisational_resilience_a_case_study_of_the_Swedish_mining_industry

- Pascarella, G. (2021). Risk Analysis in Healthcare Organizations: Methodological Framework and Critical Variables. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8275831/>
- Sánchez, E. (2025). Artificial Intelligence Adoption in SMEs: Survey Based on TOE–DOI Framework, Primary Methodology and Challenges. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/12/6465>
- Shi, X. (2025). An ‘EDGES’ framework for navigating MNE strategy in a fragmented world: A systematic literature review on anti-globalization and deglobalization. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773067025000160>
- Wu, Q. (2023). The effect of cross-organizational governance on supply chain resilience: A mediating and moderating model. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409223000018>
- Zhu, X. (2026). Exploring cascading failures in supply chain risk management: A systematic review, 2013-2024. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666449625000684>
- Zollo, T. R. (2021). Technical assistance in the field of risk communication. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8083185/>