

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

اسم الطالب  
عبدالله القرناس

الرقم الجامعي  
232000831

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|        |                                                   |    |
|--------|---------------------------------------------------|----|
| 1.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....            | 4  |
| 1.1.   | المقدمة.....                                      | 5  |
| 1.2.   | مشكلة الدراسة.....                                | 6  |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري:.....                    | 7  |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي:.....                  | 8  |
| 1.3.   | أهمية الدراسة.....                                | 9  |
| 1.3.1. | على المستوى النظري:.....                          | 9  |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي:.....                        | 9  |
| 1.4.   | أسئلة الدراسة:.....                               | 10 |
| 1.5.   | أهداف الدراسة:.....                               | 11 |
| 1.6.   | فرضيات الدراسة.....                               | 11 |
| 1.7.   | نموذج الدراسة.....                                | 13 |
| 1.8.   | منهجية الدراسة.....                               | 13 |
| 1.9.   | الدراسة الميدانية.....                            | 16 |
| 1.10.  | مخطط المشروع المقترح.....                         | 18 |
| 2.     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....               | 20 |
| 2.1.   | المقدمة:.....                                     | 21 |
| 2.2.   | المتغيرات المستقلة:.....                          | 23 |
| 2.3.   | المتغير التابع:.....                              | 24 |
| 2.4.   | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... | 24 |
| 2.5.   | الخاتمة:.....                                     | 26 |

المراجع:.....28

## 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، وتنامي 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

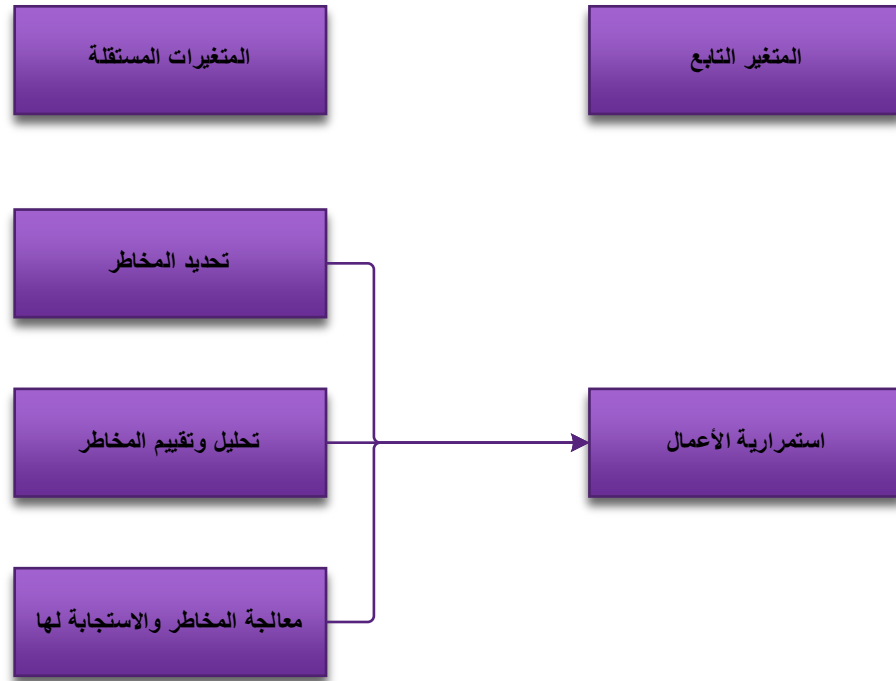
### 👉 الفرضية الرئيسية

- 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 مكّن 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 وسلاسة 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 منطقيًا 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.

- 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](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](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](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](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/>