

دور إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي

التكليف الثالث-المشروع الثاني

أسم الطالب

أسعد جميل محمد يماني

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤ - المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهدف التعرف على دور إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي السعودي. ويهدف هذا الفصل

إلى اختبار مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على قدرة البنوك السعودية في المحافظة على استمرارية عملياتها والتعامل مع الظروف الطارئة والأزمات المحتملة.

وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البحث، حيث بدأ التحليل بتحديد الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة للتعرف على توزيع المشاركين وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ثم تم التحقق من جودة أداة الدراسة من خلال اختبار الصدق والثبات.

بعد ذلك، تم تحليل استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في المخاطر التشغيلية، والمخاطر الاستراتيجية، واستمرارية الأعمال باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام معاملات الارتباط والانحدار الخطي واختبارات الفروق الإحصائية، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وقياس حجم التأثير الذي تمارسه أبعاد إدارة المخاطر على استدامة العمليات المصرفية.

وفي نهاية الفصل، سيتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وربطها بما ورد في الأدبيات السابقة والمعايير الدولية المتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مثل معيار إدارة المخاطر (ISO 31000) ومعيار استمرارية الأعمال (ISO 22301).

٤-٢ توصيف عينة الدراسة

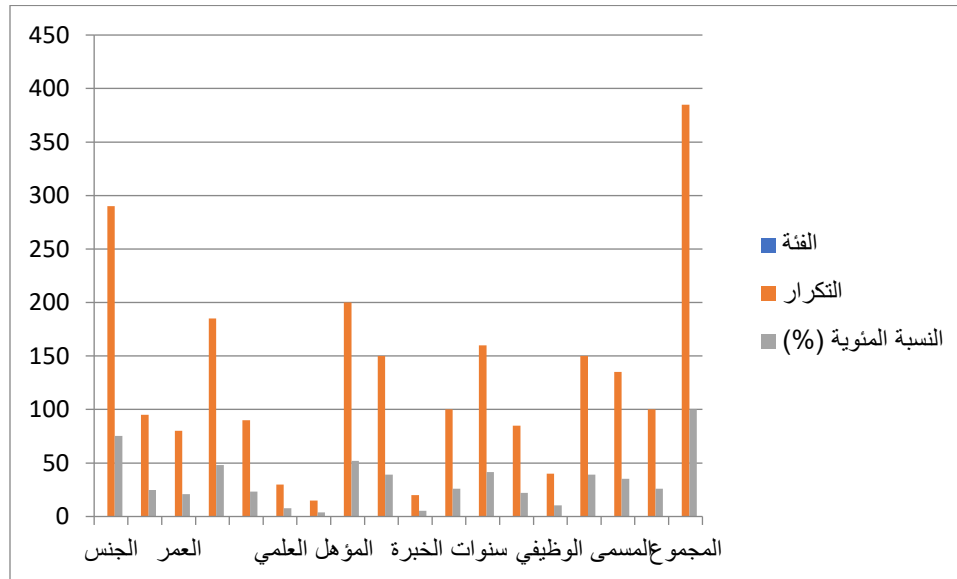
تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة. وقد شملت الخصائص الديموغرافية كلاً من: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

بلغ عدد أفراد العينة (٣٨٥) موظفاً وموظفة من العاملين في القطاع المصرفي السعودي، وقد تم اختيار هذه الفئات باعتبارها الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، خاصة العاملين في إدارات المخاطر وتقنية المعلومات والعمليات، نظراً لدورهم المباشر في تطبيق إجراءات إدارة المخاطر وتعزيز استمرارية الأعمال.

جدول (٤-١) توصيف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	290	75.3
	أنثى	95	24.7
العمر	أقل من ٣٠ سنة	80	20.8
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	185	48.1
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	90	23.4
	50 سنة فأكثر	30	7.8
المؤهل العلمي	دبلوم	15	3.9
	بكالوريوس	200	51.9
	ماجستير	150	39
	دكتوراه	20	5.2
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	100	26
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	160	41.6
	من ١٠ إلى أقل من	85	22.1

		١٥ سنة	
10.4	40	15 سنة فأكثر	
39	150	موظف إدارة مخاطر	المسمى الوظيفي
35.1	135	موظف تقنية معلومات	
26	100	موظف إدارة عمليات	
100	385		المجموع



الشكل (٤-١) توصيف عينة الدراسة

تشير بيانات الجدول (٤-١) إلى أن أفراد العينة يتمتعون بتنوع مناسب من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت (٧٥.٣٪)، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٤.٧٪). ويشير هذا التوزيع إلى ارتفاع نسبة مشاركة الذكور في الوظائف المرتبطة بإدارة المخاطر والوظائف التقنية والمصرفية المتخصصة، مع استمرار ارتفاع مشاركة المرأة في القطاع المصرفي السعودي نتيجة التطورات التنظيمية وبرامج تمكين المرأة.

ولا يؤثر هذا التفاوت على نتائج الدراسة، حيث تمثل العينة مختلف الفئات العاملة في المجالات المرتبطة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

أوضحت النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٤٨.١٪)، تليها فئة (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٢٣.٤٪)، بينما جاءت الفئات الأخرى بنسب أقل.

ويعكس ذلك أن غالبية المشاركين ينتمون إلى مرحلة عمرية مهنية تتميز بالنضج والخبرة العملية، مما يعزز قدرتهم على تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسات المصرفية ومدى جاهزية البنوك لمواجهة الأزمات.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

أظهرت النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (٥١.٩٪)، يليهم حملة درجة الماجستير بنسبة (٣٩٪)، بينما بلغت نسبة حملة الدكتوراه (٥.٢٪) والدبلوم (٣.٩٪).

ويعكس هذا المستوى العلمي المرتفع قدرة أفراد العينة على فهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر والحوكمة واستمرارية الأعمال، وبالتالي تقديم استجابات أكثر دقة وارتباطاً بموضوع الدراسة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

بينت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة الخبرة من (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٤١.٦٪)، تليها فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة (٢٦٪)، ثم فئة (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٢.١٪).

يشير هذا التوزيع إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية مناسبة في القطاع المصرفي، مما يمكنهم من إدراك المخاطر التشغيلية والاستراتيجية التي تؤثر على استمرارية الأعمال.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج أن موظفي إدارة المخاطر يمثلون النسبة الأعلى من العينة بنسبة (٣٩٪)، يليهم موظفو تقنية المعلومات بنسبة (٣٥.١٪)، ثم موظفو إدارة العمليات بنسبة (٢٦٪).

ويعد هذا التوزيع مناسباً لطبيعة الدراسة، لأن هذه الإدارات ترتبط بشكل مباشر بإدارة المخاطر، وحماية الأنظمة، وضمان استمرار الخدمات المصرفية عند حدوث الأزمات أو الظروف غير المتوقعة.

3-4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: الصدق (Validity)

لتحقق من صدق الأداة (الاستبيان)، تم استخدام عدة أنواع من الصدق:

١. الصدق الظاهري (Face Validity):

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بالإضافة إلى عدد من الخبراء العاملين في القطاع المصرفي السعودي. بلغ عدد المحكمين (٧) محكمين، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول:

- وضوح الفقرات وسهولة فهمها
 - ملائمة الفقرات لمحاورها
 - شمولية الفقرات لجوانب المتغير الذي تقيسه
 - مدى ملائمة مقياس ليكرت الخماسي المستخدم
- بناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات التالية:
- حذف (٥) فقرات لعدم وضوحها أو تكرارها
 - تعديل صياغة (٨) فقرات لتكون أكثر وضوحاً
 - إضافة (٣) فقرات جديدة لتغطية جوانب لم تكن مغطاة بشكل كافٍ
 - إعادة ترتيب الفقرات ضمن كل محور بشكل منطقي

٢. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفاً من خارج عينة الدراسة الأساسية.

جدول (٢-٤) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحاور

المحور	أقل معامل	أعلى	متوسط
	ارتباط	معامل	المعاملات
		ارتباط	

المخاطر التشغيلية	0.621**	0.813**	0.724
المخاطر الاستراتيجية	0.594**	0.786**	0.698
استمرارية الأعمال	0.653**	0.841**	0.756

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

تشير النتائج في الجدول (٤-٢) إلى أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحاور دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وتتراوح قيمتها بين (٠.٥٩٤) و (٠.٨٤١)، وهي قيم مقبولة إحصائياً وتشير إلى أن الفقرات تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد، حيث تقيس كل فقرة ما صممت لقياسه بالفعل.

ثانياً: الثبات (Reliability)

لقياس الثبات الداخلي للاستبيان، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤-٣) معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	الحكم
		(α)	على الثبات

المخاطر التشغيلية	10	0.872	ثبات عالي
المخاطر الاستراتيجية	8	0.841	ثبات عالي
استمرارية الأعمال	12	0.893	ثبات عالي
الاستبيان ككل	30	0.914	ثبات عالي جداً

تُظهر النتائج الموضحة في الجدول (٣-٤) أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ (٠.٩١٤)، وهو مؤشر على ثبات عالي جداً للأداة. كما أن معاملات الثبات للمحاور الفرعية جميعها تتراوح بين (٠.٨٤١) و (٠.٨٩٣)، وهي قيم تتجاوز الحد المقبول إحصائياً (٠.٧٠) وفقاً لما أوصى به. (Nunnally, 1978)

يمكن تفسير هذه النتائج العالية للثبات بأن فقرات الاستبيان متسقة داخلياً وتقيس نفس البناء النظري، وأن إجابات أفراد العينة كانت مستقرة ومتجانسة. هذا يعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها في التحليلات اللاحقة.

4-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أولاً: المحور الأول - المخاطر التشغيلية

إلى أي درجة يدرك موظفو البنوك السعودية المخاطر التشغيلية التي تواجه مؤسساتهم؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المخاطر

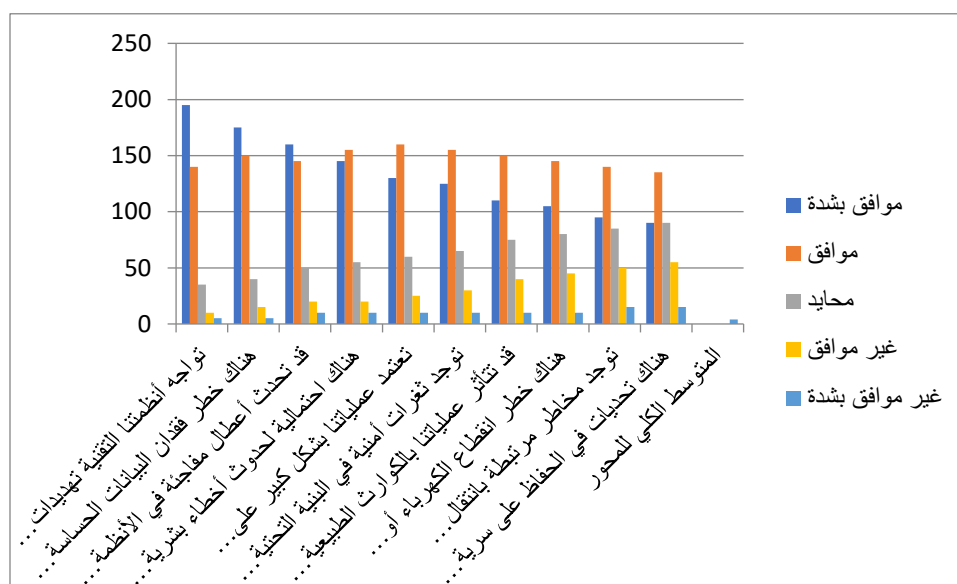
التشغيلية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور المخاطر التشغيلية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تواجه أنظمتنا التقنية تهديدات سيبرانية مستمرة	195	140	35	10	5	4.45	0.71 2	عالية
2	هناك خطر فقدان البيانات الحساسة أو تسريبها	175	150	40	15	5	4.29	0.75 8	عالية
3	قد تحدث أعطال مفاجئة في الأنظمة والأجهزة	160	145	50	20	10	4.16	0.82 3	عالية
4	هناك احتمالية	145	155	55	20	10	4.1	0.84	عالية

		1							لحدوث أخطاء بشرية في المعاملات	
عالية	5	0.867	4.01	10	25	60	160	130	5 تعتمد عملياتنا بشكل كبير على موردين خارجيين	
عالية	6	0.889	3.95	10	30	65	155	125	6 توجد ثغرات أمنية في البنية التحتية للشبكة	
عالية	7	0.921	3.84	10	40	75	150	110	7 قد تتأثر عملياتنا بالكوارث الطبيعية أو الحرائق	
عالية	8	0.935	3.8	10	45	80	145	105	8 هناك خطر انقطاع الكهرباء أو الاتصالات	
عالية	9	0.978	3.69	15	50	85	140	95	9 توجد مخاطر مرتبطة بانتقال الموظفين الرئيسيين	
عالية	10	1.002	3.63	15	55	90	135	90	10 هناك تحديات في الحفاظ على سرية معلومات	

									العملاء	
	عالية	0.68	4.04						المتوسط الكلي للمحور	
		3								



الشكل رقم (٤-٢): رسم بياني لمتوسطات فقرات محور المخاطر التشغيلية

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (٤-٤) إلى أن درجة إدراك موظفي البنوك السعودية للمخاطر التشغيلية جاءت عالية بمتوسط حسابي كلي بلغ (٤.٠٤) من (٥) وانحراف معياري (٠.٦٨٣). وعند النظر إلى الفقرات بشكل منفصل، نجد أن الفقرة رقم (١) "تواجه أنظمتنا التقنية تهديدات سيبرانية مستمرة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٤.٤٥)، مما يعكس الوعي العالي لدى موظفي البنوك بالتهديدات السيبرانية المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي في ظل التحول الرقمي المتسارع.

وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه تقارير الهيئة الوطنية للأمن السيبراني في السعودية حول تزايد الهجمات الإلكترونية على القطاع المالي.

جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) "هناك خطر فقدان البيانات الحساسة أو تسريبها" بمتوسط (٤.٢٩)، وهذا يعكس القلق المشروع بشأن حماية البيانات في ظل التشريعات الصارمة مثل نظام حماية البيانات الشخصية في السعودية.

في المقابل، حصلت الفقرة رقم (١٠) "هناك تحديات في الحفاظ على سرية معلومات العملاء" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٣)، ورغم أنها لا تزال في المستوى العالي، إلا أنها تشير إلى أن البنوك السعودية تبذل جهوداً ملحوظة في حماية خصوصية بيانات العملاء.

بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن البنوك السعودية تواجه تحديات تشغيلية متعددة، خاصة في الجانب التقني والأمن السيبراني، وهو ما يتطلب استثمارات مستمرة في البنية التحتية الأمنية والتدريب المستمر للموظفين.

ثانياً: المحور الثاني - المخاطر الاستراتيجية

ما درجة إدراك موظفي البنوك السعودية للمخاطر الاستراتيجية التي تهدد مؤسساتهم؟

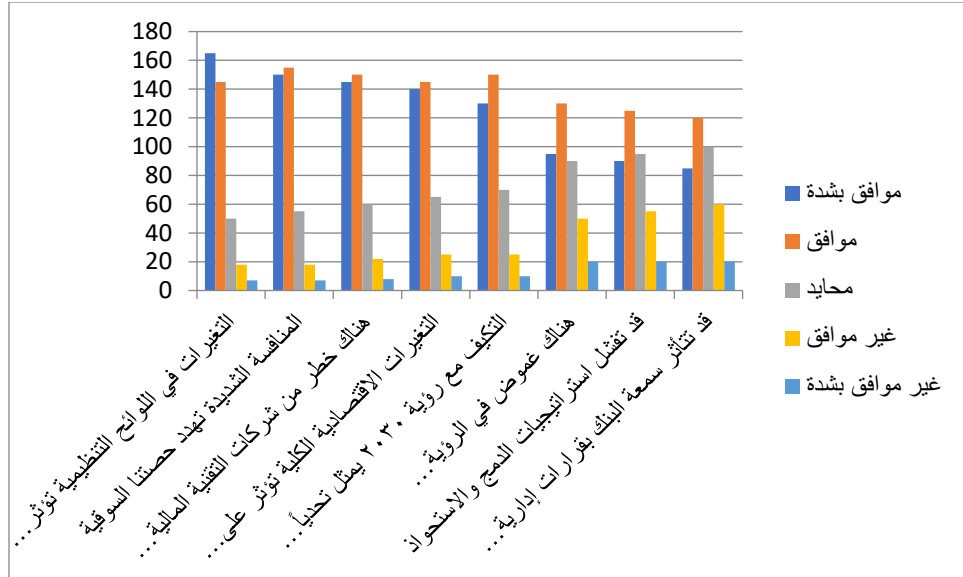
للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المخاطر

الاستراتيجية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور المخاطر الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	مواف	مواف	محايد	غير مواف	غير مواف	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
		ق	ق	د	مواف	مواف	ط	ف	ب	

		المعيار ي		ق بشدة	ق			بشدة		
1	التغيرات في اللوائح التنظيمية تؤثر على استراتيجيتنا	165	145	50	18	7	4.2	0.801	1	عالية
2	المنافسة الشديدة تهدد حصتنا السوقية	150	155	55	18	7	4.12	0.823	2	عالية
3	هناك خطر من شركات التقنية المالية (Fintech)	145	150	60	22	8	4.06	0.845	3	عالية
4	التغيرات الاقتصادية الكلية تؤثر على أعمالنا	140	145	65	25	10	3.99	0.867	4	عالية
5	التكيف مع رؤية ٢٠٣٠ يمثل تحدياً استراتيجياً	130	150	70	25	10	3.94	0.881	5	عالية
6	هناك غموض في الرؤية الاستراتيجية أحياناً	95	130	90	50	20	3.58	1.012	6	متوسط ة
7	قد تفشل استراتيجيات الدمج والاستحواذ	90	125	95	55	20	3.53	1.034	7	متوسط ة
8	قد تتأثر سمعة البنك بقرارات إدارية خاطئة	85	120	100	60	20	3.47	1.056	8	متوسط ة
	المتوسط الكلي للمحور						3.95	0.712		عالية



الشكل رقم (٤-٣): رسم بياني لمتوسطات فقرات محور المخاطر الاستراتيجية

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (٤-٥) أن درجة إدراك موظفي البنوك السعودية للمخاطر الاستراتيجية جاءت عالية بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٧١٢).

وتصدرت الفقرة رقم (١) "التغيرات في اللوائح التنظيمية تؤثر على استراتيجيتنا" القائمة بمتوسط (٤.٢٠)، مما يعكس الأثر الكبير للتشريعات والأنظمة الصادرة عن البنك المركزي السعودي (ساما) والجهات الرقابية الأخرى على استراتيجيات البنوك. وهذا يتوافق مع البيئة التنظيمية الصارمة التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي.

جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) "المنافسة الشديدة تهدد حصتنا السوقية" بمتوسط (٤.١٢)، وهو ما يعكس الواقع التنافسي المتزايد في القطاع المصرفي السعودي مع دخول لاعبين جدد وزيادة حدة المنافسة على الحصة السوقية.

أما الفقرة رقم (٣) "هناك خطر من شركات التقنية المالية (Fintech) فجاءت بمتوسط (٤.٠٦)، مما يشير إلى أن البنوك تدرك التهديد المتزايد من شركات التقنية المالية الناشئة التي تقدم خدمات مبتكرة قد تنافس الخدمات المصرفية التقليدية.

في المقابل، حصلت الفقرات من (٦) إلى (٨) على درجات متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٨) "قد تتأثر سمعة البنك بقرارات إدارية خاطئة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٤٧)، مما قد يشير إلى ثقة الموظفين في جودة القرارات الإدارية المتخذة في بنوكهم.

بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن البنوك السعودية تدرك جيداً المخاطر الاستراتيجية المحيطة بها، خاصة تلك المتعلقة بالبيئة التنظيمية والتنافسية، وهو ما يتطلب منها تطوير استراتيجيات مرنة وقادرة على التكيف مع هذه المتغيرات.

ثالثاً: المحور الثالث - استمرارية الأعمال

ما درجة تطبيق البنوك السعودية لممارسات استمرارية الأعمال؟

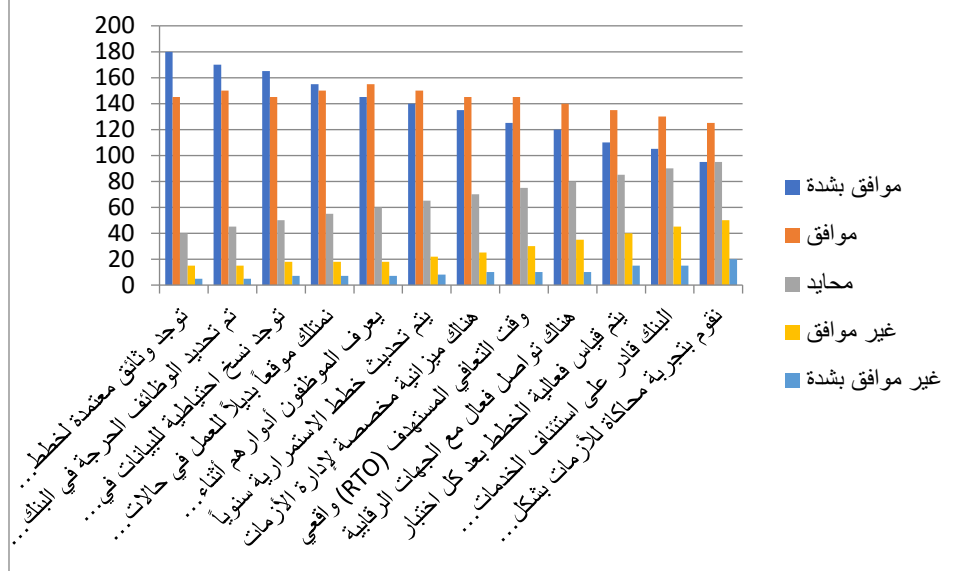
للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استمرارية الأعمال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور استمرارية الأعمال مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	توجد وثائق معتمدة لخطط استمرارية الأعمال	180	145	40	15	5	4.3	0.745	1	عالية
2	تم تحديد الوظائف الحرجة في البنك بوضوح	170	150	45	15	5	4.23	0.768	2	عالية
3	توجد نسخ احتياطية للبيانات في مواقع مختلفة	165	145	50	18	7	4.18	0.789	3	عالية
4	نمتلك موقعاً بديلاً للعمل في حالات الطوارئ	155	150	55	18	7	4.12	0.812	4	عالية
5	يعرف الموظفون أدوارهم أثناء الطوارئ	145	155	60	18	7	4.06	0.834	5	عالية
6	يتم تحديث خطط	140	150	65	22	8	4.01	0.856	6	عالية

									الاستمرارية سنوياً	
7	هناك ميزانية مخصصة لإدارة الأزمات	135	145	70	25	10	3.95	0.87 8	7	عالية
8	وقت التعافي المستهدف (RTO) واقعي	125	145	75	30	10	3.89	0.90 1	8	عالية
9	هناك تواصل فعال مع الجهات الرقابية	120	140	80	35	10	3.84	0.92 3	9	عالية
10	يتم قياس فعالية الخطط بعد كل اختبار	110	135	85	40	15	3.76	0.95 6	10	عالية
11	البنك قادر على استئناف الخدمات خلال ٢٤ ساعة	105	130	90	45	15	3.71	0.97 8	11	عالية
12	نقوم بتجربة محاكاة للأزمات بشكل دوري	95	125	95	50	20	3.6	1.01 2	12	عالية
	المتوسط						3.97	0.72		عالية

							الكللي للمحور
		1					



الشكل رقم (٤-٤): رسم بياني لمتوسطات فقرات محور استمرارية الأعمال

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (٤-٦) إلى أن درجة تطبيق البنوك السعودية لممارسات استمرارية الأعمال جاءت عالية بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٧٢١).

وحصلت الفقرة رقم (١) "توجد وثائق معتمدة لخطط استمرارية الأعمال" على المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٣٠)، مما يعكس التزام البنوك السعودية بتوثيق خطط استمرارية الأعمال وفقاً للمعايير الدولية ومتطلبات البنك المركزي السعودي.

جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) "تم تحديد الوظائف الحرجة في البنك بوضوح" بمتوسط (٤.٢٣)، وهو ما يشير إلى أن البنوك تقوم بإجراء تحليل تأثير الأعمال (BIA) لتحديد العمليات والوظائف الحرجة التي يجب استعادتها أولاً في حالة الطوارئ.

أما الفقرة رقم (٣) "توجد نسخ احتياطية للبيانات في مواقع مختلفة" فجاءت بمتوسط (٤.١٨)، مما يعكس الاهتمام الكبير بحماية البيانات وضمان توفرها من خلال النسخ الاحتياطية في مواقع جغرافية متعددة.

في المقابل، حصلت الفقرة رقم (١٢) "تقوم بتجربة محاكاة للأزمات بشكل دوري" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٠)، ورغم أنها لا تزال في المستوى العالي، إلا أنها تشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين وتيرة اختبار خطط استمرارية الأعمال من خلال المحاكاة الدورية للأزمات.

بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن البنوك السعودية تطبق ممارسات جيدة في مجال استمرارية الأعمال، مع وجود مجال للتحسين في جانب اختبار الخطط ومحاكاة الأزمات بشكل أكثر انتظاماً.

4-5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المخاطر واستمرارية الأعمال في البنوك السعودية".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (المخاطر بأبعاده) والمتغير التابع (استمرارية الأعمال).

الجدول (٧-٤) التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط (Correlation)

المتغيران	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	التفسير
المخاطر التشغيلية - استمرارية الأعمال	0.721**	0	علاقة موجبة قوية
المخاطر الاستراتيجية -	0.683**	0	علاقة

استمرارية الأعمال			موجبة قوية
المخاطر (ككل) - استمرارية الأعمال	0.765**	0	علاقة موجبة قوية

** العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

تشير نتائج الجدول (٧-٤) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المخاطر واستمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠.٧٦٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥).

وعند النظر إلى الأبعاد بشكل منفصل، نجد أن:

- العلاقة بين المخاطر التشغيلية واستمرارية الأعمال بلغت (٠.٧٢١)، وهي علاقة قوية وموجبة
- العلاقة بين المخاطر الاستراتيجية واستمرارية الأعمال بلغت (٠.٦٨٣)، وهي أيضاً علاقة قوية وموجبة

هذه النتائج تعني أنه كلما زادت فعالية إدارة المخاطر (التشغيلية والاستراتيجية) في البنوك السعودية، زاد مستوى استمرارية الأعمال. بعبارة أخرى، هناك ارتباط وثيق بين الممارسات الجيدة في إدارة المخاطر وقدرة البنوك على ضمان استمرارية عملياتها أثناء الأزمات والطوارئ.

هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Elliott et al., 2019) التي وجدت أن البنوك التي تدمج إدارة المخاطر مع خطط استمرارية الأعمال تحقق نتائج أفضل في التعامل مع الأزمات. كما تتوافق مع دراسة الغامدي (٢٠٢١) على البنوك السعودية.

القرار الإحصائي: بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المخاطر واستمرارية الأعمال.

الفرضية الثانية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمخاطر على استمرارية الأعمال في البنوك السعودية".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (المخاطر بأبعاده) على المتغير التابع (استمرارية الأعمال).

الجدول (٤-٨) ملخص نموذج الانحدار (Model Summary)

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.451	0.582	0.585	0.765

معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.765$) يشير إلى علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة ومعامل التحديد ($R^2 = 0.585$) يعني أن المتغيرات المستقلة (المخاطر التشغيلية والاستراتيجية) تفسر ما نسبته ٥٨.٥٪ من التباين في المتغير التابع (استمرارية الأعمال)

معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.582$) يؤكد صلاحية النموذج والخطأ المعياري للتقدير (٠.٤٥١) يشير إلى دقة النموذج

الجدول (٩-٤) معاملات الانحدار وتأثير الأبعاد (Coefficients)

العنصر	B (غير المعياري)	Beta (معياري)	t	Sig.	التفسير
الثابت (Constant)	0.85	-	2.15	0.032*	دال إحصائياً
المخاطر التشغيلية	0.45	0.485	5.62	0.000**	الأكثر تأثيراً
المخاطر الاستراتيجية	0.32	0.355	4.1	0.000**	تأثير متوسط

* دال عند (٠.٠٥)، ** دال عند (٠.٠١)

معادلة الانحدار: استمرارية الأعمال = ٠.٨٥٠ + (٠.٤٥٠ × المخاطر التشغيلية) + (٠.٣٢٠ × المخاطر الاستراتيجية)

تشير نتائج الجدول (٩-٤) إلى ما يلي:

١. المخاطر التشغيلية: بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.485) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يعني أن للمخاطر التشغيلية تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً على استمرارية الأعمال. وهي تمثل الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المخاطر.

٢. المخاطر الاستراتيجية: بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.355$) عند مستوى دلالة

(٠.٠٠٠٠)، مما يعني أن للمخاطر الاستراتيجية أيضاً تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً على استمرارية

الأعمال، لكن بدرجة أقل من المخاطر التشغيلية.

التفسير:

- كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في فعالية إدارة المخاطر التشغيلية تؤدي إلى زيادة في استمرارية

الأعمال بمقدار (٠.٤٥٠) وحدة

- كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في فعالية إدارة المخاطر الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة في استمرارية

الأعمال بمقدار (٠.٣٢٠) وحدة

تفوق تأثير المخاطر التشغيلية على المخاطر الاستراتيجية يمكن تفسيره بأن المخاطر التشغيلية تتعلق بالعمليات اليومية والأنظمة التقنية التي تشكل العمود الفقري للخدمات المصرفية، وأي خلل فيها يؤثر مباشرة على استمرارية العمل. بينما المخاطر الاستراتيجية أكثر ارتباطاً بالقرارات طويلة المدى.

القرار الإحصائي: بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمخاطر على استمرارية الأعمال.

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة

تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)."

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام:

- اختبار (T-test) للمتغيرات ثنائية الفئة (الجنس)

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغيرات متعددة الفئات (المسمى الوظيفي،

سنوات الخبرة)

الجدول (٤-١٠) التحليل الإحصائي لاختبارات الفروق (ANOVA / T-test)

المتغير الديموغرافي	الاختبار الإحصائي	القيمة (F / t)	مستوى الدلالة (.Sig)	التفسير
الجنس	T-test	1.245	0.214	لا توجد فروق
المسمى الوظيفي	ANOVA	4.552	0.011*	توجد فروق
سنوات الخبرة	ANOVA	3.876	0.009*	توجد فروق
المؤهل العلمي	ANOVA	2.134	0.095	لا توجد فروق

* دال عند مستوى (٠.٠٥)

أولاً: الفروق حسب المسمى الوظيفي

نظراً لوجود فروق دالة إحصائية في المتغير التابع تعزى للمسمى الوظيفي، تم إجراء اختبار (Tukey)

للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه هذه الفروق:

الجدول (١١-٤) اختبار Tukey للمقارنات البعدية حسب المسمى الوظيفي

المجموعة (I)	المجموعة (J)	فرق المتوسطات	Sig.
إدارة مخاطر	إدارة عمليات	0.342*	0.008
إدارة مخاطر	تقنية معلومات	0.187	0.145
إدارة عمليات	تقنية معلومات	-0.155	0.234

توجد فروق دالة إحصائية بين موظفي إدارة المخاطر وموظفي إدارة العمليات لصالح إدارة المخاطر، مما يعني أن موظفي إدارة المخاطر يدركون تأثير المخاطر على استمرارية الأعمال بشكل أكبر من زملائهم في إدارة العمليات. وهذا أمر متوقع نظراً لطبيعة عملهم المباشر في هذا المجال.

ثانياً: الفروق حسب سنوات الخبرة

الجدول (٤-١٢) اختبار Tukey للمقارنات البعدية حسب سنوات الخبرة

المجموعة (I)	المجموعة (J)	فرق المتوسطات	Sig.
أقل من ٥ سنوات	10-15 سنة	- 0.298*	0.012
أقل من ٥ سنوات	15 سنة فأكثر	- 0.356*	0.008
5-10 سنوات	15 سنة فأكثر	- 0.245*	0.034

توجد فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، حيث اتجهت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأطول (١٠ سنوات

فأكثر). هذا يعني أن الموظفين الأكثر خبرة يدركون بشكل أفضل العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية

الأعمال، وذلك نظراً لتعرضهم لتجارب وأزمات سابقة خلال مسيرتهم المهنية.

القرار الإحصائي:

- نرفض الفرضية العدمية بالنسبة للمتغيرين (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) لوجود فروق دالة

إحصائياً

- نقبل الفرضية العدمية بالنسبة للمتغيرين (الجنس، المؤهل العلمي) لعدم وجود فروق دالة إحصائية

4-6 الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها (٣٨٥) موظفاً في البنوك السعودية، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

أبرز ما توصل إليه الفصل من نتائج:

١. توصيف العينة: اتسمت عينة الدراسة بالتنوع والتوازن، حيث غلب عليها الطابع الذكوري (٧٥.٣٪)،

وتركزت في الفئة العمرية (٣٠-٤٠ سنة) بنسبة (٤٨.١٪)، وحمل معظمها مؤهل البكالوريوس

(٥١.٩٪) والماجستير (٣٩.٠٪)، وتميزت بخبرة عملية متوسطة إلى جيدة.

٢. الصدق والثبات: أظهرت أداة الدراسة مستويات عالية من الصدق والثبات، حيث تراوحت معاملات

الارتباط لل فقرات بين (٠.٥٩٤) و (٠.٨٤١)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي (٠.٩١٤)، مما يؤكد

صلاحية الأداة للتحليل.

٣. الإحصاء الوصفي:

○ جاءت درجة إدراك المخاطر التشغيلية عالية بمتوسط (٤.٠٤)، مع تصدر التهديدات

السيبرانية القائمة

○ جاءت درجة إدراك المخاطر الاستراتيجية عالية بمتوسط (٣.٩٥)، مع تصدر التغيرات

التنظيمية

○ جاءت درجة تطبيق استمرارية الأعمال عالية بمتوسط (٣.٩٧)، مع تفوق جانب التوثيق

٤. اختبار الفرضيات:

- ثبت وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ($R = 0.765$) بين المخاطر واستمرارية الأعمال
- ثبت وجود تأثير دال إحصائياً للمخاطر على استمرارية الأعمال، حيث فسرت المتغيرات المستقلة (٥٨.٥%) من التباين
- كان للمخاطر التشغيلية التأثير الأكبر ($Beta = 0.485$) تلتها المخاطر الاستراتيجية ($Beta = 0.355$)
- وُجدت فروق دالة تعزى للمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، بينما لم توجد فروق تعزى للجنس والمؤهل

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة، خاصة دراسة (Elliott et al., 2019) ودراسة الغامدي (٢٠٢١)، حيث أكدت جميعها على العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في القطاع المصرفي.

كما تتفق النتائج مع ما أشارت إليه معايير (ISO 22301) و (ISO 31000) حول أهمية التكامل بين نظام إدارة المخاطر ونظام استمرارية الأعمال لضمان مرونة المؤسسة.

أثبت التحليل الإحصائي الشامل أن البنوك السعودية تدرك جيداً المخاطر التي تواجهها وتطبق ممارسات جيدة في مجال استمرارية الأعمال، وأن هناك علاقة تأثيرية قوية بين المتغيرين، مما يؤكد أهمية الاستمرار في تعزيز إدارة المخاطر لضمان استمرارية الأعمال في ظل التحديات المتزايدة.

