IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (3) Part (1): 174-190

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

AI Hashemi Yasser Hamid M. A., Mantiqiun Muhsin, Ostovar Sadiq & Khanmuhamadi Hadi. The Role of Occupational Risk Management in Ensuring Business Continuity An Exploratory Study of Employee Perceptions in Najaf Al-Ashraf's Oil Sector. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (1):174-190.

The Role of Occupational Risk Management in Ensuring Business Continuity

An Exploratory Study of Employee Perceptions in Najaf Al-Ashraf's Oil Sector

Yasser Hamid M. A. AI Hashemi[1], Muhsin Mantiqiun[2], Sadiq Ostovar[3], Hadi Khanmuhamadi [4]

[1] *Iraqi Ministry of Oil, Baghdad, Iraq*
[2,3] *Mustafa International University, Qom, Iran*
[4] *Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran*

ysallama7@gmail.com [1]
Manteghi@iki.ac.ir [2]
sadeghostovar@yahoo.com [3]
khanmohammadi@atu.ac.ir [4]

Abstract: Occupational risk management has become a critical necessity in the petroleum sector, particularly amid increasing operational and environmental challenges and the need to maintain business continuity in volatile work environments. Over the past two decades, these systems have proven effective in enhancing operational stability, protecting human resources, and safeguarding production chains, thereby positively impacting companies' long-term performance.

This study aims to enhance the efficiency of occupational risk management systems and secure sustainable work environments to balance productivity and safety, focusing on the relationship between: Independent variable: Occupational risk management. Dependent variable: Business continuity management

The study adopted an analytical descriptive methodology to examine the relationship between variables. Data were collected through a purpose-designed questionnaire administered to a research population of 1,200 workers in the petroleum sector in Najaf Governorate, with 282 valid questionnaires included in the analysis. Statistical analysis was performed using: SPSS v.26 for descriptive statistics (frequencies, arithmetic means, standard deviations). Pearson correlation coefficient to examine variable relationships. Simple regression analysis to measure the independent variable's impact on the dependent variable. As for the applied aspect, the researchers adopted the analytical-experimental approach.

Regression analysis results (Amos V26, α=0.05) revealed a positive effect (Estimate = 0.161) of occupational risk management on business continuity.

The study concludes that strategic integration between risk management and organizational objectives is essential, recommending implementation of the ISO 31000:2019 framework to mitigate operational threats and enhance organizational resilience.

Keywords: Occupational Risk Management, Business Continuity Management, Oil Sector, ISO 22301:2019, ISO31000,2019.

IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (3) Part (1): 174-190

دور ادارة المخاطر المهنية في ضمان استمرارية الاعمال
دراسة استطلاعية لمدركات العاملين في القطاع النفطي بمحافظة النجف الأشرف

الباحث: ياسر حميد محمد الهاشمي [١]، أ.د. محسن منطقي [٢]، أ.د. صادق استوار [٣]، أ.د. هادي خانمحمدي [٤]

[١] وزارة النفط العراقية، بغداد، العراق
[٢،٣] جامعة المصطفى العالمية، قم، إيران
[٤] جامعة العلامة الطباطبائي، طهران، إيران

المستخلص: أصبحت إدارة المخاطر المهنية ضرورة حاسمة في القطاع النفطي، خاصة في ظل التحديات التشغيلية والبيئية المتزايدة وضرورة الحفاظ على استمرارية الأعمال في بيئات العمل المتقلبة. وقد أثبتت هذه الأنظمة خلال العقدين الماضيين فعاليتها في تعزيز استقرار العمليات، وحماية الموارد البشرية، والحفاظ على سلاسل الإنتاج، مما ينعكس إيجاباً على الأداء طويل المدى للشركات.

تهدف الدراسة إلى تعزيز كفاءة أنظمة إدارة المخاطر المهنية وتأمين بيئات عمل مستدامة لتحقيق التوازن بين الإنتاجية والسلامة، مع التركيز على العلاقة بين: المتغير المستقل؛ إدارة المخاطر المهنية. والمتغير التابع؛ إدارة استمرارية الأعمال.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين متغيري البحث، وتم جمع البيانات عبر استبانة صُممت خصيصاً لهذا الغرض. طُبقت الأداة على مجتمع بحثي مكون من ١٢٠٠ عاملاً في القطاع النفطي بمحافظة النجف الأشرف، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٢٨٢ استبانة. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات، شملت: استخدام برنامج لحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات البحث SPSS v.26 وتطبيق معامل ارتباط بيرسون لفحص قوة العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات البحث. وإجراء تحليل الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. اما الجانب التطبيقي فقد اعتم الباحثون على المنهج التجريبي التحليلي.

بينت نتائج تحليل الانحدار (Amos V26) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ تأثيراً موجباً (Estimate = 0.161) لإدارة المخاطر المهنية على استمرارية الأعمال.

توصلت الدراسة إلى ضرورة التكامل الاستراتيجي بين إدارة المخاطر والأهداف المؤسسية، مع التوصية بتطبيق إطار ISO 31000:2019 للحد من التهديدات التشغيلية وتعزيز المرونة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: ادارة المخاطر المهنية، ادارة استمرارية الاعمال، القطاع النفطي، ISO 22301:2019، ISO31000,2019.

Corresponding Author: E-mail: ysallama7@gmail.com

المقدمة

تُصنف الصناعة النفطية (عبر سلسلة قيمها الإنتاجية) ضمن القطاعات عالية الخطورة، مما يفرض تطبيق أنظمة رقابية صارمة وإجراءات وقائية دقيقة منذ المراحل التأسيسية لتحقيق ثلاثية الحماية المتكاملة: صون البيئة من أخطار التلوث والتسربات وضمان السلامة التشغيلية للعاملين والأصول الإنتاجية وحماية النظم الإيكولوجية.

في هذا السياق، تبرز إدارة المخاطر المهنية كمنهجية حديثة استباقية تواجه تحديات جوهريّة في البيئة العراقية تتمثل في مقاومة التغيير الناتجة عن المصالح المؤسسية التقليدية لتقليل معدلات الفشل التشغيلي بنسبة ما وتحويل المنظمات من مرحلة الخسارة إلى الربحية المستدامة، محدودية التعاون من القوى العاملة والغموض الإجرائي في عمليات التطبيق بهدف تأمين بيئات عمل مستدامة وصعوبة تحقيق التوازن بين الإنتاجية والسلامة المهنية. هذه العوائق تُعطّل تحقيق غايتين استراتيجيتين:

- ✓ ضمان استمرارية الأعمال
- ✓ تعزيز الفعالية التنظيمية

يبقى تحليل المخاطر وتقييمها - كأحد أركان الإدارة الفعالة - آلية حاسمة لاتخاذ القرارات المدروسة وتنفيذ الإجراءات الاستباقية، حتى في ظل بيئات المقاومة والغموض. تقسم الدراسة الى اربعة محاور؛ يتناول المحور الاول منها منهجية البحث والدراسات السابقة. والمحور الثاني الاطار النظري للدراسة، في حين كان المحور الثالث يتناول الجانب العملي، واختتمت الدراسة بالمحور الرابع حول النتائجها واستنتاجاتها وتوصياتها.

المحور الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

١ـ مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص إشكالية عمليّة تُهدّد كفاءة بيئات العمل والأداء التنظيمي في القطاع النفطي العراقي. ففي ظل التحوّلات البيئية المتسارعة والتعقيدات التشغيلية الناتجة عن التطوّرات العالمية الراهنة، تواجه الشركات العراقية تحدياتٍ حرجةً تعوق استدامة عملياتها.
تُقدّم إدارة المخاطر المهنية Occupational Risk Management حلاً استراتيجياً لتعزيز المرونة المؤسسية ومواجهة هذه التعقيدات. ورغم اعتماده معياراً عالمياً في الصناعات النفطية المتقدمة، الا ان الدراسات الميدانية تُظهِر فجوة تطبيقية واضحة في البيئة العراقية، حيث تُهمِل ٧٤٪ من شركات القطاع (حسب بيانات وزارة النفط، ٢٠٢٣) هذا النظام الحيوي. وهذه الفجوة تُنذر بمخاطر مزدوجة:

أ- تقويض القدرة على إدارة الاضطرابات البيئية.
ب-تهديد استمرارية الأعمال في قطاع يُشكّل ٩٠٪ من إيرادات العراق.

من هنا، سعت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة المخاطر المهنية في الشركات النفطية العراقية، وقياس مدى استعدادها لتبنيه، وذلك عبر الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يُسهم نظام إدارة المخاطر المهنية في ضمان استمرارية الأعمال بالقطاع النفطي؟

ولتحقيق دقة التحليل، تم تقسيم هذا التساؤل إلى سؤالين بحثيين فرعيين:

أ- ما مدى وعي الشركات النفطية العراقية بأهمية نظام إدارة المخاطر المهنية؟
ب-ما العلاقة بين تطبيق هذا النظام وتحسين مؤشرات استمرارية الأعمال (مثل استقرار الإنتاج، وتقليل التكاليف الطارئة)؟

اعتمدت الدراسة على تحليل هذه الأسئلة عبر منهجية علمية تهدف إلى ربط الجوانب النظرية بالتطبيق العملي، مما يُسهم في تقديم رؤية شاملة حول دور إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية القطاع النفطي لاعماله.

٢ـ اهمية الدراسة

*** الأهمية المعرفية**

أ- إجراء مراجعة منهجية للدراسات السابقة لبناء إطار نظري شامل لمكونات إدارة المخاطر المهنية ودورها في: تحسين الكفاءة الإنتاجية، ضمان استدامة العمليات التشغيلية، تعزيز مرونة الأعمال.
ب- تحديد متطلبات تفعيل النظام عبر: تحليل الدراسات التطبيقية الرائدة، تصميم نموذج عمليات قابل للتكيف، وضع آليات تقييم المخاطر الاستباقية لتقليل معدلات الفشل التشغيلي بنسبة ما وتحويل المنظمات من مرحلة الخسارة إلى الربحية المستدامة.

*** الأهمية الميدانية**

أ- تشخيص قدرة شركات القطاع النفطي العراقي على تبني نظام إدارة المخاطر المهنية وتطوير عملياتها التشغيلية.
ب- تصميم إطار (نظري-تطبيقي) مدعوم بأدلة تجريبية ودليل استرشادي مُخصص؛ لتسهيل التطبيق وتحفيز الوعي الإداري بآثاره الإيجابية
ت- دراسة نظام إدارة المخاطر المهنية كآلية داعمة لاستمرارية الأعمال في ظل التحولات البيئية بالعراق.
ث- إثراء التخصصات الأكاديمية (كإدارة الأعمال، الصحة المهنية) بأدلة تطبيقية لتطوير ممارسات إدارة المخاطر المعقدة.

٣ـ اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة متكاملة، تنبثق من الحاجة لحل الإشكاليات المعرفية التي أثارتها مشكلة البحث ولا تزال موضع خلاف في الأدبيات. وتستند هذه الأهداف إلى منهجية علمية قابلة للتعميم على المستويين النظري والتطبيقي، حيث تُقدّم إطارًا تحليليًّا لسد الفجوة بين الجدل الأكاديمي والممارسة العملية وفرضياتٍ قابلة للاختبار تجريبيًّا ومخرجاتٍ تدعم اتخاذ القرار في القطاع المستهدف، ويمكن تحديد هذه الأهداف التي تقابل كل مشكله على النحو التالي:

أ- تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي متكامل لإدارة المخاطر المهنية في القطاع النفطي، يوضح: آليات تحسين بيئة الإنتاجية، دور النظام في رفع الكفاءة التشغيلية عبر معالجة الانحرافات أثناء العمل لضمان استمرارية الاعمال.
ب- صياغة توصيات إجرائية مُوجَّهة لصناع القرار في القطاع النفطي لتعزيز كفاءة تبني أنظمة إدارة المخاطر وتأمين بيئات عمل مستدامة لتحقيق التوازن بين الإنتاجية والسلامة المهنية.
ت- فحص العلاقة السببية بين ممارسات إدارة المخاطر المهنية وفعالية إدارة استمرارية الأعمال باستخدام نماذج إحصائية لقياس درجة التكامل وآليات التأثير المتبادل لاستقرار الإنتاج، وتقليل التكاليف.
ث- قياس الأثر السببي لممارسات إدارة المخاطر المهنية على استمرارية الأعمال من خلال النمذجة الإحصائية لرصد تفاعلها مع استقرار الإنتاج وتخفيض التكاليف التشغيلية.

٤ـ انموذج الدراسة

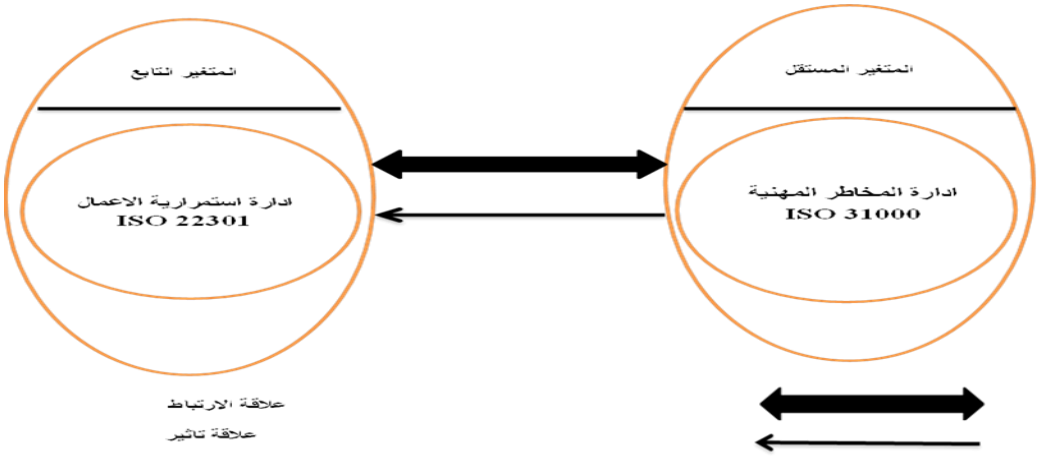
اعتمد تصميم النموذج البحثي على طبيعة المشكلة المطروحة والأهداف المرجو تحقيقها في الدراسة، إلى جانب الهيكل المفاهيمي للمتغيرات الأساسية الذي صممه الباحثون. ويتمثّل المتغير المستقل (Independent Variables) في هذا النموذج بـ إدارة المخاطر المهنية ISO 31000. بالاستناد الى:

INTERNATIONAL STANDARD. Risk management - Guidelines. Management du risque - Lignes directrices. Reference number.P9 .ISO 31000:2018(E). Second edition. 2018-02
https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf

ويتمثّل المتغير التابع :(Dependent Variable) بادارة استمرارية الاعمال ISO22301 وهو الذي يتأثر بالمتغير المستقل بالاستناد الى:

NQA. 2019. ISO 22301:2019: Business continuity standard implementation guide. Available: https://share.google/HPhjjeqGCh8CO04d2

وكما موضح في أطار الأنموذج الافتراضي للبحث في الشكل أدناه:



شكل (١): يمثل الانموذج الافتراضي للدراسة من اعداد الباحثين

٥ـ فرضيات الدراسة

على ضوء المشكلة اعلاه تم استنباط الفرضيتين التاليتين:

- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر المهنية وادارة استمرارية الاعمال في القطاع النفطي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر المهنية وادارة استمرارية الاعمال في القطاع النفطي.

٦ـ حدود الدراسة

انقسمت حدود الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية:

أ- الحدود الزمنية:

اقتصر تنفيذ الدراسة على الفترة من **١ فبراير إلى ٣١ مارس ٢٠٢٥**، حيث تمت عمليات جمع البيانات (المقابلات ومتابعة الاستبيانات) خلال هذه المدة. وتجدر الإشارة إلى أن فعالية إدارة المخاطر المهنية تعتمد على استمرارية التدريب والمتابعة ودرجة التزام العاملين.

ب- الحدود المكانية:

حُدد نطاق الدراسة جغرافياً بمحافظة النجف الأشرف، مع التركيز حصرياً على منشآت القطاع النفطي العاملة ضمن هذه المحافظة.

ت- الحدود البشرية:

شملت عينة البحث الكوادر التشغيلية والإدارية العاملة في القطاع النفطي بمحافظة النجف الأشرف دون سواها. ولتحفيز المشاركة، اعتمد الباحثون على استراتيجيات تواصل متعددة شملت المكالمات الهاتفية المُوجَّهة ورسائل البريد الإلكتروني والتواصل الشخصي المباشر لشرح أهداف الدراسة.

ث- الحدود المعرفية:

- موضوعياً :اقتصر التحليل على مخاطر السلامة المهنية في بيئة العمل النفطية.
- منهجياً :اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي في المسح (مقابلات/استبيانات)، مما قد يُهمل العوامل الثقافية غير المباشرة.

٧- منهج الدراسة

اعتمد البحث منهجية مزدوجة تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي لتحقيق أهداف الدراسة. ففي الجانب النظري، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مشكلة البحث واختبار فرضياته، حيث يُوفّر هذا المنهج رؤية شاملة عن واقع المتغيرات (المستقل والتابع) ويحلّل طبيعة العلاقة بينها، سواءً كانت علاقة ارتباط أو أثر، مما يسهم في تفسير التفاعلات ضمن الإطار الواقعي للدراسة. أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمد الباحثون على المنهج التجريبي التحليلي، الذي يتميز بقدرته على اختبار الفرضيات عبر التحكّم الدقيق في المتغيرات وقياس تأثيرها المباشر، مما يُسهم في تحديد العلاقة السببية بينها بشكلٍ علمي وموثوق. يجمع هذا التكامل بين المنهجين؛ بين فهم العمليات النظرية المرتبطة بالمتغيرات وتطبيق اختبارات عملية لتأكيد الفرضيات، مما يضمن تحقيق تحليل شمولي يتناسب مع طبيعة الدراسة وتعقيداتها، ويعزز مصداقية النتائج عبر الجمع بين التحليل الوصفي والتجريبي.

٨- اداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداة رئيسية تمثلت في استبانة صُمِّمت خصيصًا لهذا الغرض، بهدف قياس مدى تطبيق القطاع النفطي لنظام إدارة المخاطر المهنية وتقييم أثره على ضمان استمرارية الأعمال. وقد صُممت الاستمارة خصيصًا لتغطية المحاور التي حددها الباحثون والتحقق من فرضيات الدراسة، حيث اشتملت على ثلاثة محاور أساسية. وهي كل من:

المحور الأول: معلومات شخصية لأفراد عينة البحث.
المحور الثاني: ادارة المخاطر المهنية، ويضم العبارات (١-١٥).
المحور الثالث: ادارة استمرارية الاعمال، ويضم العبارات (١٦-٢٤).

صُمِّمت محاور الاستبانة لتتوافق مع أهداف الدراسة وإطارها النظري، بهدف ضمان تحليل شمولي ونتائج دقيقة. كما جرى تحديد أوزان العبارات في كل بُعد من أبعاد الاستمارة عبر تصميم إجابات مُحتملة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة")، مما يُسهم في قياس اتجاهات العيّنة بدقّة وتوحيد معايير التقييم الكمّي.

ثانياً: الدراسات السابقة

نظرًا لخصوصية موضوع استمرارية الأعمال الناتجة عن مخاطر العمل المهني في القطاع النفطي، رأى الباحثون ضرورة الرجوع إلى أدبيات متعددة التخصصات (كإدارة المخاطر، والاستدامة التشغيلية) بدلًا من الاقتصار على الأدبيات المُتخصصة في القطاع النفطي فقط. ومن خلال البحث الموسع الذي أجراه الفريق، تم تحديد مجموعة من الدراسات السابقة كما في جدول (١) التي تناولت (ولو جزئيًا) أحد متغيرات الدراسة الحالية (كإدارة المخاطر أو استمرارية الأعمال)، ورغم اختلاف مجتمعات وعينات تلك الدراسات عن واقع البحث الحالي (من حيث النطاق الجغرافي أو القطاعي)، إلا أنها تشكل مرجعيةً داعمةً لأهدافه، حيث تُقدم رؤىً حول:

١. آليات قياس تأثير المخاطر على استقرار العمليات.
٢. نماذج تكامل إدارة المخاطر مع ضمان استمرارية الأعمال.
٣. معايير التقييم المشتركة بين القطاعات المختلفة.

وهكذا، أسهمت هذه الأدبيات في بناء إطار نظري متكامل، يُعزز فهم التفاعل بين متغيري البحث ضمن بيئة القطاع النفطي الفريدة.

جدول (١): الدراسات السابقة لـــ(إدارة المخاطر أو استمرارية الأعمال)

	الباحث (المجالي،٢٠٢٠)
عنوان الدراسة	اثر إدارة المخاطر الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الاستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن.
مشكلة الدراسة	تتمثل الإشكالية المركزية في عدم كفاية الأدلة العلمية حول **كيفية تسخير إدارة المخاطر الاستراتيجية** لتعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات الأدوية الأردنية عبر تنشيط القدرات الديناميكية
هدف الدراسة	التعرف على أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) على الأداء الاستراتيجي وأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد الاجتماعي والبيئي).
مجال التطبيق	تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الدوائية المسجلة في المملكة الأردنية الهاشمية. حيث بلغ حجم المجتمع (٢٤٠) مستجيب.
اهم النتائج	وجود أثر لإدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء الاستراتيجي، ووجود أثر لإدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في القدرات الديناميكية الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود أثر للقدرات الديناميكية الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي، حيث تبين وجود أثر لإدارة المخاطر الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي للقدرات الديناميكية الاستراتيجية.

(القحطاني وحسن،٢٠٢٢)	
عنوان الدراسة	أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.
مشكلة الدراسة	تُعاني وزارة البيئة والمياه والزراعة بعسير من **عدم توافر نموذج متكامل** يوضح كيف تُترجم إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها الأربعة إلى تعزيز للتنمية المستدامة بأبعادها المتفاعلة، مع غياب مؤشرات قياس لإدراك الموظفين لهذه العلاقة في سياق تحديات: ندرة المياه، التصحر، والتحول نحو الزراعة المستدامة.
هدف الدراسة	التعرف على دور إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات. مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية) في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (بعد بيئي، بعد اجتماعي، بعد تكنولوجي، بعد اقتصادي) في وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير والتعرف على مستوى إدراك موظفي الوزارة بأهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.
مجال التطبيق	وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير، ويبلغ عددهم١٢٤٢ مبحوثاً، حيث تم دراسة عينة عشوائية بسيطة حجمها ٢٩٢
اهم النتائج	حصل المحور الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية على متوسط حسابي (٤٣٣) ووزن نسبي قدره (٨٦,٥٣٪) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور بينما حصل المحور الثاني التنمية المستدامة على متوسط حسابي (٤,٢٦) ووزن نسبي قدره (٨٥,١٠٪) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور أيضا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها

الباحث (الحوامدة،٢٠٢٣)	
عنوان الدراسة	اثر استشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال في قطاع البنوك التجارية في الأردن
مشكلة الدراسة	تعاني البنوك التجارية الأردنية من **عدم القدرة على توظيف استشراف المستقبل** كرافعة لتطبيق مواصفة ISO 22301بكفاءة، مما يُعيق ضمان استمرارية الأعمال في ظل الأزمات المتكررة، مع غياب نماذج عملية لقياس هذه العلاقة في سياق التحديات الفريدة للقطاع المصرفي بالأردن.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر استشراف المستقبل على تطبيق مواصفة الأيزو ٢٢٣٠١ الخاص بنظام إدارة استمرارية الأعمال في قطاع البنوك التجارية الأردنية.
مجال التطبيق	تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في البنك العربي الإسلامي والبنك الأهلي الأردني، والذي بلغ (٤٠٠) موظف. وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.
اهم النتائج	جاءت أهم النتائج كالتالي: حصلت الأهمية النسبية لاستشراف المستقبل على تقدير مرتفع . حصلت الأهمية النسبية لتطبيق مواصفة الأيزو ٢٢٣٠١ (نظام إدارة استمرارية الأعمال) على تقدير مرتفع، حيث تصدّر بُعد الدعم المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، بينما حلّ بُعد القيادةفي المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية مرتفعة أيضًا. أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو ٢٢٣٠١ (بأبعادها مجتمعة).

تكمل هذه الدراسة الجهود البحثية السابقة في مجال إدارة المخاطر المهنية دراسة (المجالي،٢٠٢٠) ودراسة (القحطاني وحسن،٢٠٢٢) وفي مجال ادارة استمرارية الاعمال دراسة (الحوامدة،٢٠٢٣) حيث استفاد الباحثون من الأدبيات السابقة في: اختيار موضوع الدراسة وعنوانها (غير مُسبوق في حدود علم الباحث) . وتحديد مشكلة البحث وصياغة أسئلته وفرضياته. وفهم وتوظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لخدمة أهداف الدراسة الحالية.

تتميز هذه الدراسة عن سابقاتها في تحليلها **لدور إدارة المخاطر المهنية في ضمان استمرارية الأعمال عبر دراسة استطلاعية لمدركات العاملين في القطاع النفطي بمحافظة النجف الأشرف.** ورغم اتفاقها مع الأدبيات السابقة في توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، فإنها تُعد إضافة بحثية فريدة لثلاثة أسباب: تركيزها على مجتمع غير مُدرس سابقًا (عاملين مصافي التكرير النفطية). وتقديمها لبيانات ميدانية من بيئة عراقية نوعية. ومساهمتها في تطوير سياسات صنع القرار لمجال إدارة المخاطر المهنية.

المحور الثاني: الاطار النظري للدراسة

اولاً: ادارة المخاطرة المهنية

١ـ مفهوم المخاطر المهنية

الخطر في اللغة: "يقال خطر الامر أي كان مؤديا الى الهلاك والتلف، صار خطيرا"(عمر، ٢٠٠٨: ٦٦١).

يعرف (Tere *et al.*,2018:4) الخطر بانه "عدم اليقين وشدة عواقب نشاط فيما يتعلق بشيء يقدره البشر"و(عدم اليقين) هو دالة لـ (الغموض) و(الغموض) هو دالة(الخلاف). يعرف (حماد،٢٠٠٧: ١٧) عدم اليقين"على انه حالة ذهنية تتميز بالشك بناءا على انعدام المعرفة بما سيحدث أو لا يحدث في المستقبل وهو عكس التأكد الذي هو اقتناع أو يقين بشأن موقف معين". اهتم علم الإدارة بإدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة عليه، فأصبح يعرف ادارة المخاطر على أنه"فن تجنب وقوع أو تخفيض المخاطر وظروف عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم والرقابة على الأخطار التي يحتمل أن تواجهها المنظمة" (هدير،٢٠٠٥: ٥٨).

تعد إدارة المخاطر من الإدارات المعقدة وذلك لان وجود اي منظمة واستقرارها مرهون بوجودها ونجاحها لكونها تواجه كل ما يمكن أن تتعرض له المنظمة من مخاطر ومحاولة الابتعاد عنها, وكذلك يمكن القول أن إدارة المخاطر تختلف عن غيرها من

الإدارات كونها تتسم بشمولية "أن كل نشاط من أنشطة المنظمة أو المنشاة ذات طابع تخصصي دقيق أما إدارة المخاطر تمثل العمود المهيمن على كل هذه الأنشطة وكل ما يواجه هذه الأنشطة مرهون بإدارة المخاطر وتعتمد عليها من أجل الاستمرارية ويكون مديرها عالما بكل هذه الأنشطة"(المنصور،٢٠٠٧: ٢٣).

المخاطر المهنية اصطلاحا: هي "الظروف التي قد تؤدي الى وقوع حوادث، او عطل في الآلات والمعدات والأدوات او دمار في البناء او فقدان في المواد، او تعطيل القيام بمهمة او عمل معين بالمنظمة"(الدغمي،٢٠٠٩: ٨). في الواقع، ليس غريبًا وجود الكثير من التعاريف المختلفة لمفهوم إدارة المخاطر. إن وجود التعارض بين هذه التعاريف هو الأمر الغريب، ويشير إلى وجود فجوه في مهنة ادارة المخاطر وغموضها وعدم فهم المخاطر بشكل صحيح. بسبب هذا الوضوح المفقود، تواجه الشركات صعوبة في اكتشاف وفهم المخاطر التي تواجهها والاختلاف الاكثر اللافت للنظر هو كيفية تضمين الادارة او استبعادها انواع نتائج المخاطر؛ ويشعر المتخصصون في إدارة المخاطر بالحاجة إلى استخدام المصطلحات المعقدة في التعاريف والعمليات والإرشادات، وهذا غير مبرر ويمكن أن يؤدي إلى نتائج مضللة أو خطيرة.

وعليه يعرف الباحثون ادارة المخاطر المهنية اجرائيا في القطاع النفطي بانها منهجية متكاملة تقوم على تقييم المخاطر ثم الضبط الوقائي فالكشف المبكر ثم التصحيح المؤسسي واخيرا التطوير الاستراتيجي. هدفها النهائي هو تحقيق التوازن بين المخاطر المقبولة واستمرارية العمليات في بيئات الصناعات عالية الخطورة.

لتوضيح أهميتها كأسلوب إداري ذو طابع فني متخصص لمواجهة المخاطر البحتة التي تتعرض لها الشركات وواقعية المخاطر في المنظمة، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة التعامل معها بطريقة محكمة وفنية لتحقيق أهداف المشاريع وتقليل الخسائر المحتملة وخلق بيئة عمل مهنية آمنه لذا:

أ- يعد حصر المخاطر التي قد تؤثر في أداء الشركة إجراءً وقائيًا فعَّالًا في الحد من آثارها في حال وقوعها.

ب-يُمكّن التحديد المُبكر لإجراءات تخفيف المخاطر من تصميم حلول استباقية مُثلى، متجنبًا بذلك الحلول التفاعلية مرتفعة التكلفة محدودة الفعالية. وبالتركيز على الجذور السببية، يُسهم تصميم آليات الوقاية في مراحلها الجنينية في تبني حلول جذرية عالية المردود، كبديلٍ للإجراءات العلاجية قليلة الأثر. ومن هذا المنظور المتكامل، يضمن التخطيط المسبق لإدارة المخاطر- قبل تبلور آثارها- تطوير حلول وقائية مُثلى، متجاوزًا نمط المعالجات المؤقتة مُنخفضة الكفاءة.

ت- الحاجة إلى منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر والتعامل معها.

ث-تُعد التوجيهات التشغيلية المُحددة مسبقًا آليةً حاسمةً لضمان اتساق جودة الخدمات من خلال تنظيم أداء العاملين أثناء تفعيل خطط إدارة المخاطر.

ج- تمثل عملية توحيد الأطر المفاهيمية والممارسات التشغيلية في مجال إدارة المخاطر ضرورةً استراتيجيةً لضمان التماسك المؤسسي، إلى جانب إنشاء آليات منهجية لنقل الخبرات والمعرفة عبر المستويات الإدارية المتعددة.

ح- مراقبة التحديات الناجمة عن البيئة المتغيرة في عمل المنظمة وإجراء تقييم دوري للمخاطر وتحديث إدارة المخاطر المهنية للتأكد من استمرارية تحسين بيئة العمل وتحديد أي تغييرات أو تهديدات جديدة.

لأن الخطر "هو تأثير عدم اليقين على الأهداف"(ISO 31000.2009b)، فإن وصف المخاطر او توصيف المخاطر يحتاج إلى توضيح الأهداف التي تتم الإشارة إليها، ومصدر عدم اليقين وكيف يمكن أن يؤدي إلى عواقب" تشير الأبحاث إلى أنه عندما لا يحدد المديرون جميع المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة، فإن هذه المخاطر ستصبح غير المحددة وغير قابلة للإدارة" (Mwaniki,2022:16).

هناك عدة المناهج تهدف إلى توفير إطار منهجي موحد للتعامل مع المخاطر المهنية في بيئة العمل المعقدة والتي تتميز بعدة جوانب مهمة، مثل تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها، وتنظيمها ومتابعتها بطريقة منهجية وفعالة، تعكس الاتجاه العام نحو تطوير نهج منظم لإدارة المخاطر في تلك البيئة وتساعد في تعزيز الفهم والوعي بالمخاطر التي تواجه الأفراد والمنظمات باستخدام نتائج المقارنة المستندة إلى تجارب سابقة وأفضل الممارسات. يمكن للشركات والمنظمات اختيار النموذج المناسب لإدارة المخاطر المهنية، مما يساهم في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل. واهم هذه المناهج هي:

(١) منهجية التحليل الأولي للمخاطر APR.
(٢) منهجية DEPARES
(٣) منهجية تحليل طرق الخطأ وأثاره وحرجيته AMDEC
(٤) منهجية جدول مراقبة المخاطر
(٥) منهجية شجرة الأحداث لتحليل المخاطر
(٦) منهجية المراجعة والتدقيق

٢- مكونات خطة ادارة المخاطر

وفي هذا الاطار تشير عملية إدارة المخاطر إلى الخطوات المنطقية لإدارة المخاطر وفق معيار إدارة الخطر ISO31000:2019 متضمنة مراحل حاسمة لتطوير خطة فعالة لإدارة المخاطر والتي تتميز بأنها متكاملة ومستمرة مع بعضها البعض عمليا وهذه الخطوات هي:

أ- التواصل والاستشارة: Communication and Consult

يتمظهر التكامل بين وظيفتي الاتصال والاستشارة في إدارة المخاطر عبر أدوار متكاملة :حيثُ يعمل الاتصال على تعزيز الوعي بالمخاطر وترسيخ فهمها، بينما تولي الاستشارات المؤسسية اهتمامًا منهجيًا لجمع البيانات الداعمة لصنع القرار. ومن خلال

التنسيق الفاعل بينهما، يتشكل نسيج تبادلي للمعلومات الموثوقة ذات الصلة في سياقاتها الزمنية الملائمة، ليُعززَ في المحصلة النهائية كفاءةَ استجابات المؤسسة للمخاطر. النهج الاستشاري لعملية المخاطر سوف:

- يساعد في إنشاء سياق المخاطر بشكل مناسب وتأمين المصادقة والدعم لخطة العلاج.
- يساعد في ضمان فهم مصالح أصحاب المصلحة ومراعاتها.
- يساعد في ضمان تحديد المخاطر وتعريفها بشكل مناسب.
- ضمان الفهم المشترك عبر المنظمة للمخاطر والاستراتيجيات لمعالجتها.
- جمع مجالات الخبرة المختلفة معًا لتحليل المخاطر وضمان مراعاة وجهات النظر المختلفة بشكل مناسب عند تحديد معايير المخاطر وتقييم المخاطر.
- تعزيز إدارة التغيير المناسبة أثناء عملية إدارة المخاطر

ب- مرحلة انشاء السياق العام: Establishing the Context Stage

يساهم السياق العام في تصميم عملية فعالة لإدارة المخاطر، عند تطبيقها في جميع أنحاء المنظمة، ان الخطوات التالية تساهم في خلق سياق للمخاطر:

(١) السياق الداخلي: يمثل البيئة الداخلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلالها أهدافها.
(٢) السياق الخارجي: يمثل البيئة الخارجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها فيها.
(٣) سياق إدارة المخاطر: هو إطار لتحديد أهداف واستراتيجيات ونطاق الأنشطة الحالية للمنظمة أو التي سيتم إنشاؤها والتي يتم فيها تطبيق عملية إدارة المخاطر.
(٤) تتمثل المرحلة المحورية في منهجية إدارة المخاطر في تطوير أُطر معيارية لتقييم المخاطر، حيث تُعنى المنظمة بوضع:
(أ) معايير قياس موضوعية لتحديد مستوى خطورة كل خطر،
(ب) حدود دنيا لمستويات المخاطر المقبولة (Risk Appetite) وغير المقبولة (Risk Tolerance) مُصنّفة حسب طبيعة النشاط أو الحدث التشغيلي.

ت- مرحلة تحديد المخاطر: Identify the risk stage

تخضع المخاطر غالبا لفكرة النسبية والذاتية، التي تعتمد على تفسيرات المحلل والنظم المرجعية هناك العديد من الأدوات التقليدية لتحديد المخاطر بتحديد إمكانيات مصادر الضرر أو المخاطر في مكان العمل واهمها هي استشارة اصحاب الخبرة؛ بعد ذلك، يتم توجيه المعلومات التي تم جمعها إلى أدوات تحليل المخاطر بما في ذلك:

- تحليل Hazard الأولي (PHA)؛
- تحليل شجرة الأعطال Fault Tree Analysis (FTA)؛
- تحليل شجرة الأحداث Event Tree Analysis (ETA)؛
- تحليل تأثير حالة الاخفاق Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)؛

ث- مرحلة تحليل المخاطر: Risk analysis stage

الغرض من تحليل المخاطر هو فهم طبيعة المخاطر وخصائصها بما في ذلك عند الاقتضاء مستوى المخاطر. يتضمن تحليل المخاطر دراسة تفصيلية لأوجه عدم اليقين ومصادر المخاطر والعواقب والاحتمالية وسيناريوهات الاخطار والضوابط وفعاليتها. يوفر تحليل المخاطر مدخلاً لتقييم المخاطر، والقرارات المتعلقة بالموقف بعد ذلك يمكن تحديد استراتيجية الأكثر ملاءمة مع تلك المخاطر بالاعتماد على اساليب متنوعة متمثلة بـ:

- ورش العمل Workshops
- المقابلات Interviews
- الشخص المتخصص

ج- مرحلة تقييم المخاطر: Risk evaluation stage

وتتضمن هذه الخطوة حساب الاحتمالية، وقياس التأثير المحتمل للخسائر ومدى تكرارها، ومن خلال ذلك يتم التمكن من وضع الخطر في مستويات "وضع أسبقيات للخطر (عالي، معتدل، واطئ) أي حساب مستويات الخطر في مصفوفة تسمى مصفوفة تقييم الخطر أو مصفوفة الاحتمالية/ النتيجة"(Laudon&Laudon,2014:341)

ينبغي لإدارة المخاطر تبني معايير موحدة لقياس مقدار الخسارة المحتملة، واحتمال حدوث تلك الخسارة. وبناءً على ذلك يتم ترتيب أولويات العمل من حيث التعامل مع المخاطر، وتصنف المعايير العالمية المعروفة والتي تستخدم في تقييم المخاطر إلى نوعين: المعايير النوعية الكيفية والمعايير الكمية.

ومن هذا المنطلق تجري العملية بخمسة خطوات وهي:

(١) تحديد المخاطر؛
(٢) تحديد من يتعرض للمخاطر وكيف؟؛
(٣) تقييم المخاطر واتخاذ القرار بشأن الاحتياطات اللازمة؛

(٤) وضع سجلات لعملية التقييم الماضية والاجراءات المتخذة للحد المخاطر؛
(٥) التقييم والمراجعة والتحديث.

ح- مرحلة معالجة المخاطر Risk Treatment Stag

هذه هي الخطوة الأخيرة من إدارة المخاطر والتي تبدأ بالتفكير في الإجراءات والتدابير الفعالة للحدّ من المخاطر التي تهدد سير العملية الانتاجية في المنظمة وتحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للسيطرة على الخطر،
الامر الذي يقضي تحديد الإجراءات أو العلاجات الأكثر ملاءمة لتعديل المخاطر التي تكون عند مستوى غير مقبول، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل منها، وبناء على ذلك يتحكم في المخاطر.
من خلال تطوير علاج يعالج الأسباب الكامنة وثم يقيم مدى فعالية العلاج، واهم الأدوات والأساليب التي تساعد لإنجاز ذلك بطريقة منهجية: مشورة الخبراء Expert judgment ونظام إدارة المعلومات Information Management System.
حتى يصبح الضرر مستبعدا أو تقليل تأثير نتائجه استنادا الى اربع استراتيجيات تحكّم يمكن اتباعها لضمان استقرار المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال وهي كل من: (Pernill,2013:18)
(١) استراتيجية تجنب المخاطر - Risk avoidance strategy
(٢) استراتيجية تقليل المخاطر - Risk Reduction Strategy
(٣) استراتيجية النقل والمشاركة - Risk Sharing& Transferring strategy
(٤) استراتيجية الاحتفاظ بالمخاطر- Risk retention strategy

خ- مرحلة المراقبة والمراجعة - Monitoring and Review

الغرض من المراقبة والمراجعة هو ضمان تحسين جودة وفعالية تصميم العملية وتنفيذها ونتائجها. تُشكّل المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية ركيزتين أساسيتين في دورة إدارة المخاطر، حيث يتطلب تضمينهما المخطَّط في العملية:
(١) تصميم آليات منهجية للرصد الزمني والمتابعة التصحيحية عبر جميع المراحل،
(٢) تحديد واضح للمسؤوليات الوظيفية لضمان المساءلة (Accountability) في تنفيذ عمليات المراجعة.
المراقبة المنتظمة والدقيقة ضرورية لضمان فعالية أي علاج للمخاطر، وعليه فهي خطوة متكاملة في عملية إدارة المخاطر تمكن المؤسسات من تحديد التغييرات بشكل استباقي في ملف تعريف المخاطر وتعديل الاستجابة التنظيمية حسب الحاجة وفهم فعالية (الآثار والفوائد والتكاليف) لتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.

د- التسجيل والإبلاغ

يجب توثيق عملية إدارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها من خلال الآليات المناسبة، يهدف التسجيل والإبلاغ إلى: توصيل أنشطة ونتائج إدارة المخاطر عبر المنظمة؛ تقديم معلومات لاتخاذ القرار؛ تحسين أنشطة إدارة المخاطر ومساعدة التفاعل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك "أولئك الذين يتحملون المسؤولية والمساءلة عن مخاطر نشاطات الادارة" (ISO31000,2019:14).
تعد المخاطر جزءًا ضروريًا من العمل، وفي عالم هائل فيه تتم معالجة كميات من البيانات بمعدلات سريعة بشكل متزايد، وتحديدها لغرض التخفيف من المخاطر هو التحدي بالنسبة لأي شركة. واضاف (Muralidhar,2010:70) أهم خمسة تحديات التقنية الفنية الناشئة لتنفيذ إدارة المخاطر في المنظمة تكون في الحالات "دقة البيانات، قياس المخاطر، تحديد الرغبة في المخاطر، تقييم المخاطر ونمذجة المخاطر". وجدير بالذكر ان **الباحثون يرون ان** تخزين البيانات، كفاية البيانات، تحديد العلاقة بين المخاطر المختلفة، وتحديد فوائد الإزاحة في الاستجابة (استراتيجية المخاطر) باعتبارها تحديات تقنية مهمة وفي نفس الصدد ان القادة ومتخذي القرار الذين تنقصهم المعلومات والمعرفة وعدم وضوح الرؤيا بإدارة المخاطر. إذا كان الاستعداد الفعال للمخاطر يعزز استمرارية الأعمال، فيجب على الشركات أن تتبنى ذلك. إذا لم تتبنى الشركات الاستعداد لمواجهة المخاطر، لإمكانية فقدان الأرواح وتدمير الممتلكات والمعدات.

٣- نظام ادارة متطلبات استمرارية الاعمال وفقا للمواصفة ISO22301

تؤدي المخاطر التي من صنع الإنسان والمخاطر الطبيعية إلى انقطاع الأعمال لجميع أنواع المنظمات، وتكون مثل هذه الاضطرابات مصحوبة بخسائر في الأرواح البشرية وانهيار الأعمال أو فشلها وتكاليف خاصة واجتماعية مرتفعة في كثير من الأحيان وتكون بيئة العمل غير امنة. لا تستطيع المنظمات في جميع قطاعات الاقتصاد التقليل من التأثير المحتمل لمثل هذه الأحداث المحفوفة بالمخاطر. إن الحاجة إلى بناء قدرات إدارة استمرارية الأعمال BCM التي تدعم مرونة الأعمال وتسريع تعافيها من تأثير المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة التي تؤثر على الاقتصاديات الوطنية والمنظمات الفردية ليست موضع شك. يجب أن تكون التغييرات المصاحبة للعمليات التنظيمية والأنظمة والعمليات التجارية وبيئات التشغيل المستقبلية واضحة التوقع.
تمثل البيئة شديدة التقلب سبب ظهور مصطلح BCM من أجل مواجهة المخاطر الناشئة عن هذا التقلب "أي أن إدارة استمرارية الأعمال عملية إدارية مستمرة وتفاعلية وليست عملية قصيرة المدى"(Jedynack,2013:71)
ويرجع ظهور مصطلح BCM إلى ستينيات القرن العشرين؛ حيث توقع Drucker في عام ١٩٦٩ في كتابه المعنون بـ(عصر اللاستمرارية The Age of Discontinuity) تصعيد التغيرات التي تأتي بتحديات جديدة للمنظمات ومن هذه التغيرات التحول الشديد الذي يحدث في بيئة المنظمة ويؤثر عليها "بالفعل في عام ١٩٦٩، أشار دراكر في كتابه بعنوان(عصر الانقطاع) إلى تصاعد التغييرات التي ستجلب حماية المنظمات التي ترغب في الحفاظ على قدرتها التنافسية وناجحة بشكل جيد، من خلال

الاعتماد الناجح لإدارة استمرارية الأعمال حتى تتمكن من البقاء مربحة في حالة حدوث أي اضطراب مميت في الأعمال"(Zehir *et al.*,2016:808). إذا كان الاستعداد الفعال للمخاطر يعزز استمرارية الأعمال، فيجب على الشركات أن تتبنى ذلك.

لا يوجد تعريف واحد مقبول عالميا، فهي "عملية إدارة شاملة تحدد التهديدات المحتملة للمنظمة والتأثيرات على العمليات التجارية التي قد تحدثها تلك التهديدات، إذا تحققت الاسباب، والذي يوفر إطارًا لبناء المرونة التنظيمية مع القدرة على الاستجابة الفعالة التي تحفظ مصالحها أصحاب المصلحة الرئيسيون والسمعة والعلامة التجارية وأنشطة خلق القيمة"(Chan,2008:13).

ويعرف الباحثون إدارة استمرارية الأعمال على أنها(عملية استراتيجية وشاملة التي تهتم بتحديد وإدارة المخاطر التي تهدد بتعطيل العمليات الأساسية والخدمات المرتبطة بها، تعتمد على مناهج إدارة المخاطر للتخفيف من آثار هذه المخاطر التي تنشأ من الكوارث الطبيعية أو من صنع الإنسان، وضمان استعادة العملية أو الخدمة بفعالية دون حدوث اضطراب كبير او مع الحد الأدنى من الاضطرابات الحرجة لعمليات المنظمة الذي ينعكس بدوره على بيئة العمل وسلامتها واستدامتها).

تم تقسيم مكونات BCM "إلى مسؤوليات استراتيجية، يتم تحديدها على المستوى التنفيذي، ومسؤوليات تكتيكية، يتم تناولها على مستوى المديرين، ومسؤوليات تشغيلية، ينفذها مديرو إدارة المخاطر أو استمرارية الأعمال"(Schmid *et al.*,2021:3). وعلية BCM هي إطار عمل تحدد مخاطر تعرض المنظمة للتهديدات الداخلية والخارجية ومساعدة المنظمة على فهم كيفية الحماية من الحوادث التخريبية وتقليل احتمالية حدوثها والاستعداد والاستجابة والتعافي من الاضطرابات الخطيرة عند ظهورها؛ فالهدف من BCM هو تزويد المنظمة بالقدرة على الاستجابة بفعالية للتهديدات والمخاطر.

واليوم، يعتمد بقاء الشركات واستدامتها على المدى الطويل على التوفر المؤكد للمعلومات على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع واستمرارية العمليات التجارية في بيئات أكثر ديناميكية وتنوعًا، مليئة بحوادث غير متوقعة. أهم الأسباب التي تجعلها أمرا حاسما لتطبيقها في المنظمات "التخفيف من المخاطر، ثقة أصحاب المصلحة، الامتثال للقوانين واللوائح، توفير التكاليف، تعزيز عملية اتخاذ القرارات، صمود سلسلة التوريد، التحسين المستمر، التأمين وتقييم المخاطر، إدارة الأزمات وسيطرة السمعة والاعتراف العالمي"(سلامة،٢٠٢٣: ٤٠).

تم إدراك الحاجة إلى دليل ادارة استمرارية الأعمال لضمان جودة واستمرار الأعمال في المنظمات. ورغم توافر العديد من أفضل الممارسات والمعايير في BCM، إلا أن محتوياتها تقريباً متشابهة. تقدم هذه النماذج والمعايير معلومات حول تنفيذ إطار BCM لكنها لا تقدم آلية لتحديد المدى الذي يجب على المنظمة أن تنتشر فيه مبادرة BCM.

ويعرض (Abu Bakar *et al.*,2015:130) عددًا من المعايير المعتمدة على نطاق واسع:

أ- معيار ادارة الخطر ولطوارئ وبرامج استمرارية العمل للرابطة القومية للحماية من الحرائق NFPA1600

ب-معيار المعهد القومي للمعايير والتكنلوجيا NIST800-34

ت-معيار نظام ادارة الامن المعلوماتي ISMS- ISO27001

ث-معيار مؤسسة المعايير البريطانية لإدارة استمرارية الاعمال BCMBS 25999

ج-معيار متطلبات نظم ادارة استمرار الاعمال للأمان المجتمعي ISO 22301

أصدرت المنظمة الدولية للمعايير الأيزوISO للمواصفة الدولية ISO22301:2012 ونشر هذا المعيار في مايو ٢٠١٢ وهي أول مواصفة شاملة لنظام إدارة استمرارية الأعمال"إذ أصبحت المنظمات أكثر وعياً بأهمية إدارة استمرارية الأعمال، وأصبحت BCM اليوم من العناصر الأساسية والمهمة في منظومة إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، من أجل استرجاع المقدرة الكاملة والعودة إلى الحياة الطبيعية"(Domínguez,2016:8) لتزويد المنظمة بأفضل إطار للإدارة استمرارية الأعمال وبالتالي حل محل(BS25999) وهو"المقياس البريطاني لاستمرارية الأعمال الذي نشر عام ٢٠٠٦والذي تم تطويره لمساعدة المنظمات على تقليل المخاطر ومنع حدوث أي تعطيل"(Abu Bakar *et al.*,2015:130)

وقد مرت المواصفة ISO 22301:2012 بمرحلة اعداد طويلة انتهت بإطلاقها أحدث نسخة وهي ISO 22301:2019 والتي"حددت متطلبات تنفيذ نظام الإدارة وصيانته وتحسينه للحماية من الاضطرابات وتقليل احتمالية حدوثها والاستعداد لها والاستجابة لها والتعافي منها عند ظهورها"(Leal,2019). يشمل النهج الجديد لإدارة استمرارية الأعمال تقنيات أكثر شمولاً ووقائية وتصحيحية لإدارة اضطرابات الأعمال من خلال تقييم المخاطر وتحليل تأثير الأعمال (BIA) والاستمرارية والتخطيط للتعافي، وتبنت المنظمة الدولية للمعايير ISO 22301: 2019 تعريفا لنظام BCM على أنه"مجموعة من العناصر المترابطة التي تستخدمها المؤسسات لإنشاء وتنفيذ وتشغيل ومراقبة ومراجعة وصيانة وتحسين قدرات استمرارية الأعمال الخاصة بها" يشرح معيار ISO 22301:2019 النموذج على النحو التالي حيث ان مرحلة:

التخطيط: تتعلق بتعريف الأنشطة المطلوبة اللازمة لمواءمة حالة BCM الحالية مع الحالة المطلوبة. تأخذ العملية في الاعتبار الحاجة إلى وضع سياسات BCM وأهدافها وغاياتها وعملياتها وإجراءاتها ذات الصلة نموذج الأعمال والمثالي لتقديم التعافي من الكوارث في أوقات الأزمات.

التنفيذ: تتعلق بتشغيل عمليات BCM وتفعيل السياسات والضوابط والإجراءات والعمليات. يجب أن تكون خطة الاستجابة للأزمات قائمة وجاهزة للتفعيل لتصبح فعالة فور وقوع حادث يؤثر على عمليات المنظمة وينبغي ممارسة BCM الفعالة.

التقييم: تتعلق بتقييم أنشطة وعناصر BCM المختلفة من أجل التحقق من أدائها.

المراجعة: تتعلق بتنفيذ المعالجات لحالات عدم المطابقة التي تم العثور عليها أثناء التقييمات ومتابعة هذه الإجراءات والتحسين المستمر للنظام.

يحتوي الإطار على (٨) عناصر و(٣٨) نشاطًا من خلال اعتماد PDCD من BCMSISO22301:2012 لتحديد تدفق الإطار. "تتكون مرحلة التخطيط من تحديد احتياجات إدارة استمرارية الأعمال؛ وتتكون مرحلة التنفيذ من (٥) عناصر: تحليل المخاطر؛

تحليل تأثير الأعمال؛ استراتيجية استمرارية الأعمال؛ خطة التعافي من الكوارث وتدريب الموظفين يتكون الفحص (المراقبة والمراجعة) من عنصر واحد من اختبار BCP. في الخطوة الأخيرة، تشتمل مرحلة القانون (الصيانة والتحسين) على عنصر واحد وهو مراجعة استمرارية العمل."(Fani & Subriadi,2019:277).

ومن زاوية اخرى تنفيذ نظام BCM يتضمن"بدء المشروع والتخطيط له، إنشاء فرق إدارة استمرارية الأعمال، تقييم المخاطر وتحليل تأثير الأعمال، تقييم استراتيجيات التعافي، تطوير خطة التعافي من الكوارث، تطوير خطة استمرارية الأعمال، التدريب والاختبار، صيانة الخطة"(Abu Bakar,2015:77). من أجل استرجاع المقدرة الكاملة والعودة إلى الحياة الطبيعية في تحقيق بيئة عمل آمنة والحد من الآثار المحتملة التي تؤثر على العمل سلبا والحاجة إلى وجود منهجية لبناء نظام إداري فعال لاستمرارية الأعمال. يحتاج كبار المديرين إلى تطوير العلاقة العاطفية والمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تصور وتوجيه اتجاه واضح لموظفي BCM في الشركة من أجل تحقيق عملية تجارية مستدامة وتحقيقها وتسليم المنتجات والخدمات عند المستويات المقبولة والحفاظ على السمعة والعلامة التجارية ومصالح أصحاب المصالح، لقد حدد الباحثون السابقون العديد من عوامل ضمان النجاح الحاسمة التي تساهم في التنفيذ الفعال لإدارة استمرارية الأعمال في بيئات مختلفة. ومع ذلك، فإن بعض هذه العوامل تتداخل من حيث التعريف واستخدام مصطلحات مختلفة لتمثيل نفس العامل. وقد اشار (Abu Bakar,2018:318) لأربعة من هذه العوامل هي"دعم الإدارة (MS)، المتطلبات الخارجية (ER)، استعداد المنظمة (OP) ودمج ممارسات الاستمرارية (ECP)".

يرى الباحثون من اهم المثبطات هو عدم اختبار إجراءات BCM بانتظام في جميع اجزاء المنظمات. وحيث ان الثابت ان توفير التدريب الإداري الفعال من أجل التغلب على التحديات التي تنشأ عن اتباع نهج شمولي ستكون خطوة أولى في تجنب مشاكل الإدارة الضعيفة التي ينظر إليها على أنها عامل في توليد المخاطر "وأهم العيوب الحاجة إلى موظفين مؤهلين، يعرفون الاحتياجات التنظيمية والعوامل المؤثرة على عملياتها. يُنظر إلى دعم المهارات الجديدة واكتساب المعرفة على أنه ميزة لتنفيذ إدارة استمرارية الأعمال"(Venclova *et al*.,2013:896).

المحور الثالث: الجانب العملي

اختير القطاع النفطي في محافظة النجف الأشرف ميدانًا لتطبيق نموذج الدراسة واختبار فرضياتها. وزع الباحثون (٣٠٠) استبيانًا على العاملين في القطاع النفطي البالغ عددهم ١٢٠٠ عاملا باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، واستُرد منها (٢٩٠) استبيانًا (معدل استرداد ٩٦,٧٪). واستُبعدت (٨) استمارات لعدم اكتمال البيانات أو مخالفتها المعايير المنهجية، بينما أُلغيت (١٠) استمارات بسبب رفض المشاركين الإكمال أو عدم إعادتها. وبذلك بلغت العينة الصالحة للتحليل (٢٨٢) استبيانًا (نسبة استجابة فعّالة ٩٤٪ من إجمالي المُوزع). خضعت جميع الاستمارات المسترجعة لعمليات تدقيق متعددة المراحل لضمان دقة البيانات ومصداقيتها، مع الالتزام الصارم بحماية هويات المشاركين وبياناتهم الحساسة. حُفظت النتائج المنشورة في إطار معلومات مجمعة دون إشارات تعريفية، وطُبقت معايير الصدق الداخلي والخارجي خلال تنقية البيانات. ثم خضعت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي عبر حزمة SPSS v.26، مع ضمان ثبات الأداة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا ($\alpha \geq 0.85$).

مكّن القسم التمهيدي من الاستبيان الباحثَين من رصد الخصائص الديموغرافية والمهنية للعينة، والتحقق من ملاءمة المشاركين لمتطلبات الإجابة. يعرض الجدول (٢) التوصيف الإحصائي التفصيلي لعينة الدراسة.

جدول (٢): وصف عينة المبحوثين اعتمادا إلى معلومات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	نسبة التمثيل %
١	الجنس	ذكور	٢٦٧	٩٥
		إناث	١٥	٥
	المجموع		٢٨٢	١٠٠٪
٢	التحصيل الدراسي	ماجستير	٦	٢
		بكالوريوس	١٩٧	٧٠
		دبلوم	٣٣	١٢
		إعدادية	٤٦	١٦
	المجموع		٢٨٢	١٠٠٪
٣	الاختصاص	إداري	٢١	٧
		هندسي	١٧٤	٦٢
		فني	٨٧	٣١
	المجموع		٢٨٢	١٠٠٪
٤	سنوات الخبرة	١-٥	٤٣	١٥
		٦-١٠	٤٧	١٧
		١١-٢٠	١٧١	٦١
		٢١ فأكثر	٢١	٧
	المجموع		٢٨٢	١٠٠٪

يُظهر الجدول (٢) أعلاه تنوعًا في توزيع العينة حسب الجنس، حيث مثل الذكور ٩٥٪ من إجمالي المشاركين، بينما مثلت الإناث ٥٪ فقط. هذه النسبة تعكس هيمنة واضحة للذكور في القطاع النفطي.

يرى الباحثون أن هذا التفاوت منطقي نظرًا لندرة العاملات مقارنة بالعاملين في هذا المجال، ويعزون ذلك إلى طبيعة الأعمال في الشركات النفطية التي غالبًا لا تناسب الإناث – باستثناء وظائف محددة كالإدارية والمختبرات ومراقبة الجودة.
مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن انخفاض نسبة التوظيف النسائي (٥٪) قد يشكل تحدياً لبيئة العمل والإنتاجية، خاصة في ظل الحاجة إلى تغطية المهام خلال فترات الإجازات.

اولاً: تحليل الوصفي لبيانات المتغيرات

جدول (٣): نتائج التحليل الوصفي لفقرات المقياس

الفقرة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
١. يلتزم العاملون بالإجراءات والمعايير المحددة من قِبَل القطاع	٨١٥	٥٠	١٦	٦
٢. تحقيق الانسجام بين القرارات الاستراتيجية (طويلة المدى) والإجراءات التشغيلية (اليومية) لضمان شمولية إدارة المخاطر.	٥٨٦	٤١	١١	١١
٣. يتمتع القطاع النفطي بآليات ذاتية لتحديد منهجيات معالجة المخاطر المُثلى، بناءً على خصوصية عملياته.	١١٠	٥٣	٢٢	٣
٤. يُوظِّف القطاع النفطي حلولاً تكنولوجية متقدمة (كـ'إنترنت الأشياء' و'الذكاء الاصطناعي') للرصد الاستباقي وإدارة المخاطر التشغيلية والبيئية.	٥٦١	٤٩	١١	١١
٥. يسعى القطاع النفطي إلى تعزيز مرونته عبر منع تحقق المخاطر المحتملة (التشغيلية/البيئية) وتقليل آثارها المالية قبل حدوثها.	٥٢١	٥٧	١٠	١٢
٦. تعتمد شركات النفط على منصات رقمية متكاملة للتخطيط الديناميكي، تمكّنها من إدارة صيانة المنشآت الوقائية.	٨٤٥	١٩	١٦	٦
٧. تلتزم الإدارة بتنظيم مواقع العمل وفق معايير السلامة العالمية (مثل OSHA و ISO 45001)، وتوفير جميع مستلزمات الوقاية الشخصية (PPE) والمعدات الآمنة.	١٠٠	٦١	٢٠	٤
٨. يُطبّق القطاع النفطي منهجيةً هرميةً لتقييم المخاطر تعتمد على مستوى خطورتها.	١١٧	٦١	٢٣	٢
٩. تدمج الإدارة العليا استشارات إدارة المخاطر بشكل منهجي أثناء صياغة خطط العمل وسياسات الحماية، لضمان التوازن بين الفرص الاستراتيجية وضوابط الوقاية في الهيكل التشغيلي.	٦٩٦	٤٢	١٣	٩
١٠. يعمل القطاع النفطي على احتواء خسائر المخاطر عبر حلول مُثلى تتناسب مع إمكانياته الفنية والمالية، مع التركيز على الأولويات التشغيلية.	٦٣٠	٦١	١٢	١٠
١١. تُحمّل الإدارة العاملين مسؤوليةً مباشرة في حماية أنفسهم من المخاطر، عبر الالتزام ببروتوكولات الوقاية واستخدام معدات الحماية الشخصية (PPE) دون استثناء.	٩٩٧	٣٧	١٩	٥
١٢. يُجري القطاع النفطي تقييم المخاطر عبر موازنة التكاليف المتوقعة (الخسائر/الإصلاحات) مع العوائد المحتملة.	٧٥٧	٥٣	١٥	٧
١٣. يتمتع القطاع النفطي بقدرات متقدمة لإدارة المخاطر المرتبطة بالقرارات عبر خطط طوارئ متعددة المستويات.	٧٣٠	٦١	١٤	٨
١٤. يطبق القطاع النفطي نظامًا دوريًا (يومي/أسبوعي/ربع سنوي) لتقييم ومراجعة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والبيئية، باستخدام منصات رقمية متكاملة.	٤٩٤	٤٤	٩	١٣
١٥. تُوثّق الإدارة نتائج تقييمات المخاطر التي قد تُلزم بتعليق الأعمال في سجلات رسمية (نموذجRISK-STOP)، مع إخطار فوري للجهات المعنية.	١٢١	٨٣	٢٤	١
ادارة المخاطر المهنية	**٥١٨,٨٦٦**	**٥١,٤٦٦**	**١٥,١١**	
١٦. يطبق القطاع النفطي إجراءات استمرارية الأعمال (BCM) وفق أطر زمنية محددة لضمان توافقها التام مع الأهداف الاستراتيجية.	٨٥٦	٣٦	١٧	٢
١٧. يطور القطاع النفطي خططًا زمنية محددة لإدارة استمرارية الأعمال (BCM) وفق أطر SMART، مع ربطها بالأهداف التشغيلية والاستراتيجية.	٧٠٦	٦٥	١٤	٥
١٨. تتبنى إدارة القطاع النفطي استراتيجية شاملة لإشباع احتياجات الموظفين عبر ثلاثة محاور الطبيعية والنفسية والاجتماعية مع تطبيق أنظمة تحفيزية.	٧٧١	٧٩	١٥	٤
١٩. يُقدّم القطاع النفطي متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال للجميع كمعلومات مُتاحة ومُعتمَدة.	٥٨٣	٤٥	١١	٦
٢٠. ينشئ القطاع النفطي نظام إدارة استمرارية الأعمال وفقًا لمعيار ISO 22301:2019، وينفذه ويحافظ عليه ويُحسّنه.	٧٨٢	٥٦	١٥	٤
٢١. يحدد القطاع النفطي الموارد المطلوبة لنظام إدارة استمرارية الأعمال ويوفرها، وذلك لإنشائه وتنفيذه والحفاظ عليه وتحسينه بصورة مستمرة.	٨١٦	٥٩	١٦	٣
٢٢. يُخوَّل للإدارة العليا في القطاع النفطي تعيينُ المهام والمسؤوليات المنوطة بنظام إدارة استمرارية الأعمال.	٩٢٠	٤٩	١٨	١
٢٣. يحدد القطاع النفطي المتطلبات الضرورية للموارد المختلفة اللازمة لخطة استباقية لاستمرارية الأعمال واستجابة للحوادث	٧٨٨	٦٥	١٥	٤
٢٤. يُجري القطاع النفطي تقييمًا دوريًا لإجراءات استمرارية الأعمال؛ لضمان فاعليتها وكفاءتها وملاءمتها.	٩١١	١٩	١٨	١
ادارة استمرارية الاعمال	**٧٩٢,٥٥**	**٥٢,٥٥**	**١٥,٤٤**	

تشير النتائج التحليلية الوصفية ضمن الجدول (٣) اعلاه بان متغير ادارة المخاطر المهنية سجل قراءة ايجابية بشكل عام بلغت (١٥,١١٪) بأهميتها او وزنها النسبي وكان الوسط الحسابي الموزون (٨٦٦, ٥١٨) والانحراف المعياري(٤٦٦, ٥١) كما أن أكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا المتغير هي الفقرة (١٥) والتي نصت على (تُوثّق الإدارة نتائج تقييمات المخاطر التي قد تُلزم بتعليق الأعمال في سجلات رسمية (نموذجRISK-STOP)، مع إخطار فوري للجهات المعنية)، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (٢٤٪)، وان اقل الفقرات ايجابية هي الفقرة (١٤) والتي نصت على (يطبق القطاع النفطي نظامًا دوريًا (يومي/أسبوعي/ربع سنوي) لتقييم ومراجعة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والبيئية، باستخدام منصات رقمية متكاملة) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (٩٪).

وكذلك اسفرت النتائج الوصفية كما هو واضح في الجدول (٣) على ان ايجابية ادارة استمرارية الاعمال بأهمية نسبية بلغت (٤٤ ,١٥٪) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغ (٧٩٢, ٥٥)(٥٢, ٥٥) على التوالي، كما أن أكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا المتغير هي الفقرة (٢٢،٢٤) والتي نصت على (يُخوَّل للإدارة العليا في القطاع النفطي تعيينُ المهام والمسؤوليات المنوطة بنظام إدارة استمرارية الأعمال)(يُجري القطاع النفطي تقييمًا دوريًا لإجراءات استمرارية الأعمال؛ لضمان فاعليتها وكفاءتها وملاءمتها)، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (١٨٪)، وان اقل الفقرات ايجابية هي الفقرة (١٩) والتي نصت على (يُقدّم القطاع النفطي متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال للجميع كمعلومات مُتاحة ومُعتمَدة) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت(١١٪).

ثانياً: التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط

يسعى البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغير (ادارة المخاطر المهنية) والذي يمثل المتغير المستقل ومتغير ادارة استمرارية الاعمال والتي تمثل المتغير التابع بهدف التحقق من صحة تساؤلات الارتباط بينهما، وقد تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman rank Correlation Coefficient) لتحديد نوع العلاقة وفق برنامج الاحصائي (SPSS v.26) بهدف الإجابة على التساؤلات التطبيقية للدراسة (سيتم قياس الارتباط وتثبيت العلاقة على مستوى معنوية ٠,٠١ اي بدلاله ثقة ٩٩٪).

يتبين من خلال إجراء اختبار معنوية العلاقة الارتباطية بين ادارة المخاطر المهنية (X) وبين ادارة استمرارية الاعمال (Y) أن قيمة معامل الارتباط (٠,١١) وان العلاقة معنوية عند مستوى (٠,٠١) أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية موجبة وهذا يؤكد **قبول فرضية الارتباط** (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر المهنية وادارة استمرارية الاعمال في القطاع النفطي).

جدول ٤: يوضح علاقة الارتباط بين ادارة المخاطر المهنية وادارة استمرارية الاعمال بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب SPSS

المتغيرات	ادارة استمرارية الاعمال	
	مستوى الدلالة Sig	R
ادارة المخاطر المهنية	٠,١١	١

وهو ما توافقت مع دراسة (Al-Yaeeshi&Al-Ansari,2022) التي عمدت الى تطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) من خلال تطوير إدارة المخاطر التشغيلية داخل الشبكات قدرتها على تحمل الاضطرابات التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر إنتاجية واقتصادية كبيرة من حيث وقت التعافي. وتهدف مقالة (Mošková&Buganová,2023) إلى تسليط الضوء على فوائد تنفيذ إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات، والتي من شأنها ضمان مسار وسلاسة العمليات التجارية. في الوقت نفسه، بالاقتران مع إدارة المخاطر، للوصول إلى فهم أفضل للمؤسسة وأنشطتها التي تضمن تشغيلها. اذ تكمن أهمية إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر في المقام الأول في استعداد المؤسسة لمواجهة المواقف الصعبة والغير المتوقعة، لذلك، في هذا السياق، يتم التركيز بشكل أساسي على الوقاية والاستعداد وقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والقدرة على تحويل أنشطتها في بنيتها بالكامل من خلال تحديد التهديدات والتأثيرات على العمليات التجارية وتعزيز الاستدامة وتمكين الاستجابات الفعالة للمواقف غير المتوقعة.

ثالثاً: التحليل الاحصائي للأثر

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في النموذج الهيكلي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وفقًا للمعايير الموضحة في الجدول أدناه: (Hair *et al*.,2014:172).

جدول (٥): جدول معايير تقييم النموذج الهيكلي

فرضية التأثير			Estimate	S. E.	C.R	P	النتيجة
ادارة المخاطر المهنية	<--------	ادارة استمرارية الاعمال	٠,١٦١	٠٢٢٤	٥,٩٣	٠,٠٠	تقبل الفرضية

تم اختبار فرضية تأثير الدراسة باستخدام تحليل المسار path analysis عبر برنامجAMOS.V..26 .
يتضح من خلال الجدول (٥) وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين متغيري: إدارة المخاطر المهنية وإدارة استمرارية الأعمال. حيث سجلت النتائج قيمة Estimate = 0.161 عند (قيمة C.R أكبر من ١,٩٦ وقيمة الدلالة $p < 0.05$) وبناءً على هذه النتائج، **تُقبل فرضية التأثير** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر المهنية واستمرارية الاعمال في القطاع النفطي).

جدول (٦): اختبار الفرضية من مخرجات برنامج AMOS V26

معيار		العتبة (الحد المسموح)
معامل المسار	قيمةt	اكبر من او تساوي ١,٩٦
	قيمة p	اقل او تساوي ٠,٠٥

تلعب إدارة استمرارية الأعمال BCM دورا مهما في ضمان بيئة عمل آمنة وتعزيز العلاقات القوية داخل المنظمات، لا سيما أثناء الأزمات مثل جائحة COVID19 إلى تعزيز المرونة. لا يؤثر تكامل ممارسات BCM على التشغيلية فحسب، بل يؤثر أيضًا بشكل كبير على الأداء المالي وغير المالي؛ كما تناولته دراسة (Ananda& Djunaidi,2022) بان تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال يساعد في الحفاظ على استمرارية الأعمال (BCMS) خلال COVID -19، ويضمن بيئة عمل آمنة، ويؤثر بشكل إيجابي على العلاقات داخل الصناعات، مما يقلل من الاضطرابات ومخاطر النقل.

المحور الرابع: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

اولاً: النتائج

- كشفت نتائج التحليل الإحصائي (باستخدام معامل ارتباط سبيرمان عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ عن وجود تأثير إيجابي قوية بين متغيري الدراسة تطبيق إدارة المخاطر المهنية وكفاءة إدارة استمرارية الأعمال.(Estimate = 0.161) والتي تم قياسها عبر استبانة شملت عينة من العاملين في القطاع النفطي بمحافظة النجف الأشرف؛ تُشير إلى:
  - ❖ اتجاه إيجابي لدى العاملين نحو تبني الممارسات الوقائية
  - ❖ فاعلية النظام كآلية تقييم مؤسسي تُمكّن مديري المخاطر من:
    - ✓ تحسين الاجراءات التشغيلية SOPs
    - ✓ خفض معدلات الحوادث المهنية وجعل بيئة العمل امنه ومستدامة
    - ✓ تحقيق بيئة عمل مستدامة وفق معايير ISO 45001
- تشير التحليلات الميدانية إلى وجود فجوة معرفية مؤسسية تتمثل في ضعف الوعي بأهمية نظم إدارة المخاطر المهنية لدى القيادات والعاملين في القطاع النفطي العراقي، رغم تصنيفها دولياً كمؤشر مركب (Composite Indicator) لقياس تقدم الأمم وفق تقارير التنمية البشرية. تُعزى هذه الإشكالية إلى:
  - أ- تجاهل البُعد الوقائي في الحوكمة التشغيلية
  - ب- عدم إدراك العلاقة السببية بين تطبيق هذه النظم و
    - ✓ حماية الأصول النفطية "بنسبة تصل إلى ٤٠٪ وفقاً لتقديرات متخصصة" (البنك الدولي، ٢٠٢٣).
    - ✓ تقليل التكاليف الاقتصادية الناجمة عن الحوادث
    - ✓ تعزيز المرونة المؤسسية (Institutional Resilience)
  - ت- الجهل بدورها الحضاري في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

تُبرز هذه النتائج أهمية تبني أنظمة إدارة المخاطر المهنية كعامل استراتيجي لتعزيز مرونة الأعمال وضمان استقرارها في القطاعات الحيوية مثل القطاع النفطي، خاصة في ظل التحديات التشغيلية والبيئية المتزايدة.

ثانياً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى ان إدارة المخاطر المهنية تُصنَّف كـالية تحكم استباقية متكاملة لا تقتصر على معالجة الأخطار التشغيلية في القطاع النفطي، بل تمتد لتشمل:

أ- السيطرة الهيكلية على التهديدات عبر نماذج تنبؤية (Predictive Modeling)
ب- إدارة التأثيرات الحرجة باستخدام مصفوفات تقييم كمي Risk Assessment Matrices
ت- تحقيق التكامل الاستراتيجي بين ضبط المخاطر والأهداف المؤسسية وفق معايير ISO 31000
وذلك لضمان الانتقال من رد الفعل إلى الاستباقية في حوكمة المخاطر، مما يرفع كفاءة العمليات "بنسبة ٢٥-٤٠٪ حسب دراسات المجلس العالمي للبترول"(Richard& Pascal;2022:112)

ثالثاً: التوصيات

١. توصي الدراسة بتصميم إطار تدريبي مؤسسي متكامل يهدف إلى:

- ✓ تطوير برامج تدريبية هادفة لموظفي القطاع النفطي وفقًا لمعايير ISO 31000 و ISO 22301

- ✓ تعميق الوعي بمفاهيم إدارة المخاطر المهنية واستمرارية الأعمال (ISO 22301 البند ٧,٣ الوعي والكفاءة)
- ✓ توطين الثقافة الوقائية عبر أنشطة توعوية مُمنهجة (ISO 31000 البند ٦,٥,٣ بناء الثقافة التنظيمية)

من خلال آليات التحفيز والاستقطاب الاستراتيجي بـــ:

- ✓ وضع سياسات تحفيزية ترتكز على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس الالتزام بالممارسات المعيارية؛
- ✓ تطبيق نظام المكافآت المرتبط بتخفيض معدلات المخاطر؛
- ✓ جذب الكفاءات المتخصصة عبر حزم امتيازات تنافسية مُصمَّمة وفق نموذج "هاي للمكافآت"(Hay System101) وهي منهجية عالمية لتصميم أنظمة التعويضات في القطاعات الخطرة كالاقطاع النفطي.

٢. توصي الدراسة بتطوير قدرات المديرين التنفيذيين في القطاع النفطي في مجال:

- ✓ صياغة السياسات القائمة على تحليل المخاطر المتقدمة (Advanced Risk-Based Policy Making)
- ✓ اتخاذ القرارات الاستباقية باستخدام نماذج محاكاة السيناريوهات (Scenario Simulation Models)
- ✓ تطبيق إطار ISO 31000:2019 للحد من الآثار السلبية للتهديدات التشغيلية.

هذه الكفاءات تُعدّ استثماراً استراتيجياً لضمان:

- المرونة المؤسسية في مواجهة الاضطرابات البيئية طبقاً لمؤشر EFQM 2023 (Martusewicz *et al.*;2022:7)
- استدامة العمليات عبر خفض تكاليف القرارات
- تحويل التهديدات إلى فرص ابتكارية باستخدام منهجية **Risk-Opportunity Matrix**

٣. توصي نتائج الدراسة بضرورة تطوير نماذج هيكلية تنظيمية متخصصة تلائم طبيعة شركات النفط عبر:

- ✓ استحداث اقسام مستقلة لإدارة المخاطر المهنية.
- ✓ توثيق صلاحياتها في الهياكل التنظيمية وفق معايير(ISO31000:2019 البند ٤,٢)
- ✓ ربطها مباشرةً بالإدارة العليا لضمان الاستقلالية التنفيذية.

هذه الاقسام تُعنى بـ:

- تصميم بيئات تشغيلية خاضعة لمعادلة السلامة: (OSHA)
  "السلامة = (الوقاية الاستباقية +الرقابة المستمرة) / المخاطر المحتملة"
- تطوير أنظمة رصد المخاطر في الوقت الفعلي(Real-time Risk Monitoring Systems)
- تنفيذ برامج التوعية المعيارية لتعزيز ثقافة الحدّ من المخاطر (Risk Mitigation Culture) بهدف زيادة الوعي لدى العاملين والإداريين بأهمية معرفة الأخطار التي يمكن أن يتعرضوا لها وكيفية الحد منها.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

١- الحوامدة، ثروت محمد. (٢٠٢٣). **اثر استشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال في قطاع البنوك التجارية في الأردن.** مجلة جرش للبحوث والدراسات. ٢٤ (١)، ٩٤-١١١، https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1554&context=jpu

٢- الدغمي، ناصر علي. (٢٠٠٩). **السلامة والصحة المهنية والوقاية من المخاطر المهنية**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.

٣- القحطاني، أثير منصور. وحسن، فاطمة محمد مهدي. (٢٠٢٢ نوفمبر). **أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.** المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية. ٦(٢٦)، ١- ٣٥، https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/5823

٤- المجالي، محمد عبد الوهاب عودة. (٢٠٢٠). **أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن.** (أطروحة ماجستير). جامعة مؤتة. الأردن. http://demo.mandumah.com/Record/1126919/Details

٥- المنصور، كاسر نصر. (٢٠٠٧). **إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات**. المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة.

٦- حماد، طارق عبد العال. (٢٠٠٧). **إدارة المخاطر افراد-ادارات- شركات- بنوك**. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر.

٧- سلامة، سلام إبراهيم عبد السلام. (٢٠٢٣). **مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس.** https://dspace.alquds.edu/items/705b6164-ec0e-4614-9700-703f50f6ab0e

٨- عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). **معجم اللغة العربية المعاصرة**. ط١. دار عالم الكتب القاهرة. المجلد الأول.

٩- قاعدة بيانات البنك الدولي: مؤشرات التنمية العالمية (٢٠٢٣) **https://data.worldbank.org/indicator**

١٠-هدير، محمد. (٢٠٠٤/٢٠٠٥). **تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات- مع الإشارة إلى أزمة القبائل**. رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال. جامعة الجزائر. https://repository.najah.edu/bitstreams/b1ed1678-80be-4733-b65a-986922d09237/download

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

1- Al-Daghmi, Nasser Ali. (2009). Occupational Safety and Health and Prevention of Occupational Hazards. Al-Yazouri Scientific House for Publishing and Distribution. Amman.
2- Al-Hawamdeh, Tharwat Mohammed. (2023). The Impact of Future Foresight on the Implementation of ISO 22301 Business Continuity Management System in the Commercial Banking Sector in Jordan. Jerash Journal of Research and Studies. 24(1), 94-111, https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1554&context=jpu .
3- Al-Majali, Muhammad Abdul-Wahhab Awda. (2020). The Impact of Strategic Risk Management on Strategic Performance through Strategic Dynamic Capabilities in Pharmaceutical Companies in Jordan. (Master's Thesis). Mutah University, Jordan. http://demo.mandumah.com/Record/1126919/Details .
4- Al-Mansour, Kaser Nasr. (2007). Risk Management and Insurance Strategy in the Light of Information Technology. The Seventh Annual International Scientific Conference on Risk Management and the Knowledge Economy.
5- Al-Qahtani, Atheer Mansour. and Hassan, Fatima Muhammad Mahdi. (November 2022). Dimensions of Strategic Risk Management (Document and Information Risks, Organizational Reputation Risks, Organizational Culture Risks, Human Resources Risks and Their Role in Achieving Sustainable Development). An Empirical Study of the Ministry of Environment, Water and Agriculture in the Asir Region of the Kingdom of Saudi Arabia. The Arab Journal of Sciences and Research Publishing - Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences. 6(26), 1-35, https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/5823 .
6- Hadeer, Muhammad. (2004/2005). Modern Communication Technology in Management Crises - with reference to the Kabylie crisis. Master's thesis in Media and Communication Sciences. University of Algiers. https://repository.najah.edu/bitstreams/b1ed1678-80be-4733-b65a-986922d09237/download .
7- Hammad, Tariq Abdel Aal. (2007). Risk Management: Individuals, Departments, Companies, Banks. University House for Printing, Publishing, and Distribution. Alexandria, Egypt.
8- Omar, Ahmed Mukhtar. (2008). Dictionary of Contemporary Arabic. 1st ed. Dar Alam Al-Kutub, Cairo. Volume 1.
9- Salama, Salam Ibrahim Abdel Salam. (2023). Indicators of Sustainability of Civil Society Organizations Based on the Application of ISO 22301 International Standards in the Jerusalem Governorate. https://dspace.alquds.edu/items/705b6164-ec0e-4614-9700-703f50f6ab0e .
10- World Bank Database: World Development Indicators (2023) https://data.worldbank.org/indicator .

ثالثاً: المصادر الاجنبية

1. Abu Bakar, Zahari & Yaacob, Noorulsadiqin & Udin, Zulkifli & Hanaysha, Jalal & Lee, Khai Loon. (2018). **Critical Success Factors Of Effective Business Continuity Management: A Malaysian Case Study**. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences, Future Academy, July, Vol. 44, **https://www.researchgate.net/publication/326754139_Critical_Success_Factors_Of_Effective_Business_Continuity_Management_A_Malaysian_Case_Study**
2. Abu Bakar, Zahari. Yaacob, Noor ulsadiqin. Azbiya, and Udin, Zulkifli Mohamed, (2015), **The Effect of Business Continuity Managemen Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework**, International Journal of Economics and Financial, Vol 5 , pp 128-134 **https://www.researchgate.net/publication/282698866_The_Effect_of_Business_Continuity_Management_Factors_on_Organizational_Performance_A_Conceptual_Framework**
3. Al-Yaeeshi, Ali & Al-Ansari, Tareq. (2022). **Developing operational resilience within CO2 utilisation networks: Towards ensuring business continuity through risk management. Computers & Chemical Engineering**. 161. 107746. 10.1016/j.compchemeng.2022.107746. **https://www.researchgate.net/publication/358938242_Developing_operational_resilience_within_CO2_utilisation_networks_Towards_ensuring_business_continuity_through_risk_management**
4. Ananda, Rizki. Djunaidi, Zulkifli. (19 Jun 2022). **Penerapan sistem manajemen keberlangsungan bisnis (business continuity management system) di perusahaan industri selama pandemi covid-19 : kajian literatur Prepotif** . Vol. 6, Iss: 2, pp 1007-1017. **https://typeset.io/papers/penerapan-sistem-manajemenkeberlangsungan-bisnis-business-1ii3kyxr**
5. Chan, Steve, (2008), **Business Continuity Management and BS 25999**, BSI Office Copyright. **https://docplayer.net/1132866-Business-continuity-management-and-bs-25999-by-steve-chan-head-of-training-hk-bsi-management-systems.html**
6. Domínguez, Andrea, Patricia, Sánchez. (2016). **Business Continuity Management: A Holistic Framework for Implementation**, Master of Science in Information Assurance, St. Cloud State University **https://repository.stcloudstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=msia_etds**
7. Fani, Silmie & Subriadi, Apol. (2019). **Business Continuity Plan: Examining of Multi-Usable Framework**. Procedia Computer Science. 161. 275-282. 10.1016/j.procs.2019.11.124. **https://www.researchgate.net/publication/338349346_Business_Continuity_Plan_Examining_of_Multi-Usable_Framework**
8. Hair, Joseph & Hult, G. Tomas M. & Ringle, Christian & Sarstedt, Marko. (2014). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling**. " (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE. **https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_A%20Primer%20on%20Partial%20Least%20Squares%20Structu**

ral%20Equation%20Modeling_Hair.pdf?__cf_chl_tk=8sP8_zTyWB0b0TFxQH6joqmg_8ZsSoTLlBhEF1inNsM-1723674940-0.0.1.1-4991
9. Hay System101. https://www.peoplebox.ai/blog/hay-system/
10. INTERNATIONAL STANDARD. **Risk management — Guidelines. Management du risque - Lignes directrices**. Reference number.P9 .ISO 31000:2018(E). Second edition2018-02 https://shahrdevelopment.ir/wpcontent/uploads/2020/03/ISO-31000.pdf
11. ISO 31000 (2009b**). Risk Management—Principles and Guidelines Geneva International Organization for Standardization**. - References - Scientific Research Publishing https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2244225
12. ISO 31000 (2019). **Risk Management—Principles and Guidelines Geneva International Organization for Standardization**. - References - Scientific Research Publishing. https://iss.rs/en/project/show/iss:proj:69128
13. LAUDON,K.C.,&LAUDON,J.P.,(2014),**Management Information Systems: Managing the Digital Firm**,13th ed.,(Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall). Available from: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/Kenneth_C.Laudon,Jane_P_.Laudon_Management_Information_Sysrem_13th_Edition_.pdf
14. Leal, R. (2019). **Infographic: ISO 22301:2012 vs. ISO 22301:2019 revision – what has changed?.** Advisera, available at: https://advisera.com/27001academy/blog/2019/12/02/iso-22301-2019-vs-iso-22301-2012-key-changes-infographic/
15. Martusewicz, J., Szewczyk, K., & Wierzbic, A. (2022). **The Environmental Protection and Effective Energy Consumption in the Light of the EFQM Model 2020—Case Study**. Energies, 15(19), 1-17. https://www.researchgate.net/publication/364279709_The_Environmental_Protection_and_Effective_Energy_Consumption_in_the_Light_of_the_EFQM_Model_2020-Case_Study
16. Mošková, Erika. Buganová, Katarína. (01 Jan 2023).**Improving Business Sustainability by Connecting Business Continuity Management and Risk Management**. University of Žilina- WSB Journal of Business and Finance. https://typeset.io/papers/improving-business-sustainability-by-connecting-business-1ilunt24w3
17. Muralidhar ،K. (2010). **Enterprise risk management in the Middle East oil industry An empirical investigation across GCC countries**. International Journal of Energy Sector Management . Emerald Group Publishing Limited 1750-6220. Vol. 4 No. 1. pp. 59-86 .DOI 10.1108/17506221011033107. Available from: https://web.actuaries.ie/sites/default/files/ermresources/89_ERM_Middle-East_oil_industry.pdf.pdf
18. Mwaniki, D. N. (2022). **Influence of financial risk management training on the adoption of its practices by Small and Medium Enterprises in Nairobi County** [Thesis, Strathmore University]. Available from**:** http://hdl.handle.net/11071/13082
19. NQA. 2019. ISO 22301:2019: Business continuity standard implementation guide. Available: https://share.google/HPhjjeqGCh8CO04d2
20. Richard, Evelyn & Pascal, William. (2022). **Risk Management in Upstream Oil and Gas Businesses in Tanzania**. Business Management Review. 25. 111-131. 10.56279/bmrj.v25i1.7. https://www.researchgate.net/publication/369861676_Risk_Management_in_Upstream_Oil_and_Gas_Businesses_in_Tanzania
21. Schmid, Benjamin & Raju, Emmanuel & Jensen, Peter. (2021). **COVID-19 and business continuity - learning from the private sector and humanitarian actors in Kenya**. Progress in Disaster Science. 11. 100181. 10.1016/j.pdisas.2021.100181. https://www.researchgate.net/publication/352153029_COVID19_and_business_continuity_learning_from_the_private_sector_and_humanitarian_actors_in_Kenya
22. Tere Aven (leader), Yakov Ben-Haim, Henning Hoje Andersen, Tony Co, Enrique López Droguett, Michael Greenberg, Seth Gukema, Wolfgang Kroeger, Ortwin Renn, Kimberly M. Thompson, Enrico Zio,(2018). **SOCIETY FOR RISK ANALYSIS GLOSSARY**. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=Ei4X1N8AAAAJ&citation_for_view=Ei4X1N8AAAAJ:YohjEiUPhakC
23. Venclova, K., Urbancova, H., and Vostra Vydrova, H .(2013). **Advantages and Disadvantages of Business Continuity Management. International Scholarly and Scientific Research & Innovation**. 7(4). https://zenodo.org/record/1060936/files/5374.pdf
24. Zehir, C., Yildiz, H., Kole, M., & Ba§ar, D. (2016). **Superior organizational performance through SHRM implications, mediating effect of management capability: An implementation on Islamic banking**. ProcediaSocial and Behavioral Sciences, 235, 807-816, Advisera, available at: https://www.researchgate.net/publication/311362087_Superior_Organizational_Performance_through_SHRM_Implications_Mediating_Effect_of_Management_Capability_An_Implementation_on_Islamic_Banking