

أثر تكامل ممارسات إدارة المخاطر على استدامة المنشآت الصناعية في ظل رؤية ٢٠٣٠ - دراسة
ميدانية على المصانع السعودية

إعداد الطالب/

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣		مقدمة الدراسة
٥		مشكلة الدراسة
٧		أهمية الدراسة
٨		أهداف الدراسة
٩		أسئلة الدراسة
٩		فروض الدراسة
١٠		الدراسات السابقة:
١٧		الفجوة البحثية
١٨		المنطلقات النظرية للدراسة
٢٢		المنهجية وطرق البحث:
٢٢		مجتمع وعينة الدراسة
٢٣		مصادر جمع البيانات
٢٣		أداة الدراسة
٢٤		الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٥		حدود الدراسة
٢٧		المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية وتغيرات متسارعة في بيئة الأعمال، فرضتها موجات العولمة والثورة الصناعية الرابعة والتقدم التكنولوجي المتلاحق، فضلاً عن التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي ألقت بظلالها على مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية. وقد أفرزت هذه التحولات بيئة تتسم بعدم اليقين وتصادد المخاطر بمختلف أنواعها، مما دفع المنظمات إلى إعادة النظر في فلسفتها الإدارية والاستراتيجية، والانتقال من النموذج التقليدي القائم على تعظيم الربح قصير الأجل إلى نموذج شامل يوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لضمان الاستمرارية على المدى الطويل. (Settembre-Blundo et al., 2021)

برزت الاستدامة باعتبارها توجهاً استراتيجياً عالمياً تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الحاضر ومتطلبات الأجيال القادمة، حيث تُشكل الاستدامة الصناعية إطاراً متكاملًا يجمع بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية البيئية والالتزام الاجتماعي وممارسات الحوكمة الرشيدة. وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بهذا التوجه من خلال رؤية ٢٠٣٠ التي جعلت من التنمية المستدامة وتنويع القاعدة الاقتصادية وتعزيز القطاع الصناعي محاور أساسية لتحقيق التحول الاقتصادي الشامل، مما يفرض على المصانع السعودية تبني ممارسات متطورة تُعزز قدرتها على مواجهة المخاطر وتحقيق أهداف الاستدامة. (Anton et al., 2025)

وتُعد إدارة المخاطر إحدى الركائز الاستراتيجية الحيوية التي تعتمد عليها المنشآت الصناعية لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتقلب. فممارسات إدارة المخاطر تُمثل منظومة متكاملة من الأنشطة تشمل تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها، بهدف تقليل الآثار السلبية المحتملة على المنظمة واقتناص الفرص المتاحة. وقد أثبتت الدراسات أن ممارسات إدارة المخاطر تُساهم بشكل فاعل في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية، حيث تُشكل خط الدفاع الأول ضد التهديدات المتنوعة التي قد تواجه المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية (نمر والساعد، ٢٠٢١).

ولم تعد ممارسات إدارة المخاطر تقتصر على الأبعاد المالية والتشغيلية التقليدية، بل امتدت لتشمل المخاطر الاستراتيجية والبيئية والاجتماعية والحوكومية، وهو ما يُعرف بالنهج المتكامل لإدارة المخاطر.

ويُشير هذا النهج إلى ضرورة دمج جميع أنواع المخاطر ضمن إطار موحد يُتيح للمنظمة التعامل معها بشكل شمولي ومنسق، مما يُعزز من قدرتها على المرونة والصمود في مواجهة الأزمات والتحديات، ويُساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة (الحوامدة والعزب، ٢٠٢٣).

و تُعد الاستدامة في المنشآت الصناعية مفهوماً متعدد الأبعاد يعكس التزام المنظمة بتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية المتمثلة في الربحية والنمو، والأبعاد البيئية المتعلقة بالحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل الانبعاثات، والأبعاد الاجتماعية المرتبطة بالمسؤولية تجاه العاملين والمجتمع، إضافة إلى بُعد الحوكمة الذي يُعزز الشفافية والمساءلة. وقد أصبحت الاستدامة معياراً رئيسياً للحكم على أداء المنشآت الصناعية وقدرتها التنافسية، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيمة المنشأة وسمعتها في السوق (عمارة وخليفة، ٢٠٢٣).

وتتأثر استدامة المنشآت الصناعية بمجموعة من العوامل التنظيمية والاستراتيجية، من أبرزها ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة، والتحول الرقمي، والإفصاح الاختياري عن ممارسات الاستدامة، ورأس المال الفكري. كما أن تبني معايير الاستدامة يتطلب توفر منظومة إدارية متكاملة قادرة على مواجهة المخاطر البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي قد تُعيق تحقيق أهداف الاستدامة، مما يُبرز الحاجة إلى الربط بين ممارسات إدارة المخاطر ومتطلبات الاستدامة ضمن إطار استراتيجي شامل (بركات وفودة، ٢٠٢٥).

وفي ضوء ما سبق، تتجلى العلاقة الجوهرية بين تكامل ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق استدامة المنشآت الصناعية، حيث يُشكل هذا التكامل إطاراً استراتيجياً يُتيح للمنظمة التعامل مع المخاطر التقليدية ومخاطر الاستدامة ضمن منظومة موحدة، مما يُعزز قدرتها على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكومية. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن دمج معايير الاستدامة في نظم إدارة المخاطر يُساهم في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الصمود، ويرفع من قيمتها السوقية ويُقلل من تكاليف التمويل، مما يجعله ضرورة استراتيجية في ظل التحولات الراهنة.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر تكامل ممارسات إدارة المخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك من خلال دراسة ميدانية

تستهدف المصانع السعودية، بغية تقديم إطار تطبيقي يُسهم في تعزيز قدرة هذه المنشآت على تحقيق أهداف الاستدامة الشاملة والاستجابة لمتطلبات المرحلة الراهنة، بما يُعزز مكانة القطاع الصناعي السعودي محلياً وإقليمياً وعالمياً. (Yazo-Cabuza et al., 2024)

مشكلة الدراسة

تُواجه المنشآت الصناعية السعودية في المرحلة الراهنة تحديات استراتيجية متزايدة تفرضها البيئة العالمية والمحلية المتسمة بالتقلب وعدم اليقين، حيث تتشابك المخاطر التقليدية المتعلقة بالأبعاد المالية والتشغيلية مع المخاطر المستحدثة المرتبطة بالتحويلات البيئية والاجتماعية والتكنولوجية والحوكومية. ومع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي وضعت التنمية المستدامة والتحول الصناعي في صميم أولوياتها الاستراتيجية، باتت المنشآت الصناعية السعودية مطالبة بإعادة النظر في منظومتها الإدارية بشكل جذري، وتبني ممارسات متطورة لإدارة المخاطر تتجاوز النهج التقليدي القائم على المعالجة الجزئية للمخاطر، نحو نهج تكاملي شامل يُلبي متطلبات الاستدامة بأبعادها المتعددة.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل المنشآت الصناعية السعودية لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر، إلا أن الملاحظ من خلال الدراسات السابقة والواقع العملي وجود قصور في تطبيق النهج المتكامل لإدارة المخاطر، حيث تميل كثير من المنشآت إلى معالجة المخاطر بشكل منفصل ومجزأ، دون النظر إلى الترابط بينها، مما يُضعف من فاعلية هذه الممارسات ويُحدّ من إسهامها في تحقيق أهداف الاستدامة. وقد أشار الفهواوي (٢٠٢٤) إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في كثير من الشركات الصناعية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود ضعف واضح في مراحل التحليل الكمي للمخاطر وتوثيق سجلاتها.

وتزداد المشكلة تعقيداً في ظل تنامي مخاطر الاستدامة كفئة جديدة من المخاطر تفرض تحديات نوعية على المنشآت الصناعية، وتتطلب أدوات ومنهجيات متخصصة للتعامل معها، بما يستلزم دمجها في الأطر التقليدية لإدارة المخاطر ضمن منظومة موحدة. (Bătcă-Dumitru et al., 2022) كما أن غياب النماذج التطبيقية الواضحة التي تربط بين تكامل ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة في

السياق الصناعي السعودي يُشكل فجوة معرفية وتطبيقية جوهريّة، تحتاج إلى دراسات علمية معمقة تُقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يُساهم في تعزيز فهم هذه العلاقة وسبل تفعيلها.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين أن معظم الدراسات العربية والأجنبية تناولت ممارسات إدارة المخاطر وعلاقتها بمتغيرات متنوعة كالأداء التنظيمي (نمر والساعد، ٢٠٢١)، ومرونة سلسلة التوريد (الرواشدة والشورة، ٢٠٢٢)، وجودة الرعاية الصحية (المطيري، ٢٠٢٣)، والأداء الاستراتيجي (الحوامدة والعزب، ٢٠٢٣)، وتحسين تجربة المستفيد (الرويلي والنيف، ٢٠٢٥)، كما تناولت دراسات أخرى الاستدامة وعلاقتها بمتغيرات كإدارة سلسلة التوريد (بركات وفودة، ٢٠٢٥)، ورأس المال الفكري (عمارة وخليفة، ٢٠٢٣)، والتحول الرقمي (محمد وأبو موسى وهلال، ٢٠٢٢)، والإفصاح الاختياري (الخولي ولييب وفراج، ٢٠٢١). إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة المخاطر بوصفها متغيراً مستقلاً واستدامة المنشآت الصناعية بوصفها متغيراً تابعاً في السياق السعودي وفي ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠ تظل محدودة، مما يُعمّق من الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وتتجلى المشكلة كذلك في وجود تباين واضح في مستوى وعي المنشآت الصناعية السعودية بأهمية التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر ومتطلبات الاستدامة، فضلاً عن ضعف البنية المؤسسية والتنظيمية اللازمة لدعم هذا التكامل، وقصور في الكفاءات البشرية المتخصصة، وعدم كفاية النظم المعلوماتية المساندة، مما يُلقي بظلاله على قدرة هذه المنشآت على تحقيق أهداف الاستدامة الشاملة والاستجابة لمتطلبات رؤية ٢٠٣٠.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

“ما أثر تكامل ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استدامة المنشآت الصناعية السعودية بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، الحوكمية) في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠؟”

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات، أبرزها:

- تُسهم في إثراء الأدب الإداري والمحاسبي بإطار نظري متكامل يربط بين تكامل ممارسات إدارة المخاطر واستدامة المنشآت الصناعية، وهو موضوع حديث نسبياً في الدراسات العربية.
- تُقدم إضافة علمية جديدة تسد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر والاستدامة في السياق الصناعي السعودي وفي ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠.
- تفتح آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لتناول أبعاد أخرى للعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة في قطاعات مختلفة.
- تُثري المعرفة الأكاديمية حول أبعاد الاستدامة الأربعة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، الحوكمية) في السياق الصناعي السعودي.
- تُقدم مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية والبرامج الأكاديمية المتخصصة في إدارة المخاطر والاستدامة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تكتسب الدراسة أهميتها العملية من خلال:

- تزويد صانعي القرار في المنشآت الصناعية السعودية بإطار تطبيقي يُساعدهم في تبني نهج متكامل لإدارة المخاطر يدعم تحقيق أهداف الاستدامة.
- توفير أدوات قياس عملية يمكن للمصانع السعودية استخدامها لتقييم مستوى تكامل ممارسات إدارة المخاطر ودرجة تحقيق الاستدامة.
- دعم الجهات التنظيمية والرقابية في المملكة العربية السعودية بمعلومات علمية تُسهم في تطوير التشريعات والأنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر والاستدامة الصناعية.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتنمية القطاع الصناعي وتعزيز التنمية المستدامة.

- تقديم توصيات عملية للمنشآت الصناعية السعودية تُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها المستدام.
- مساعدة الإدارات العليا في المصانع السعودية على تحديد أولويات الاستثمار في تطوير منظومة إدارة المخاطر بما يخدم أهداف الاستدامة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر تكامل ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استدامة المنشآت الصناعية بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، الحوكمية) في المصانع السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. وينبثق من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، تتمثل في:

- التعرف على المستوى الحالي لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في المنشآت الصناعية السعودية.
- تشخيص الواقع الحالي لتطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الأربعة في المصانع السعودية.
- قياس أثر بُعد تحديد المخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية بأبعادها المختلفة.
- الكشف عن أثر بُعد تقييم المخاطر على تحقيق الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكمية في المصانع السعودية.
- تحليل أثر بُعد الاستجابة للمخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية.
- دراسة أثر بُعد مراقبة المخاطر على تعزيز أبعاد الاستدامة في المصانع السعودية.
- تحديد أكثر أبعاد ممارسات إدارة المخاطر تأثيراً على استدامة المنشآت الصناعية السعودية.
- الكشف عن مدى مواءمة ممارسات إدارة المخاطر والاستدامة في المصانع السعودية مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تقديم إطار تطبيقي متكامل يربط بين ممارسات إدارة المخاطر واستدامة المنشآت الصناعية في السياق السعودي.

- الوصول إلى مجموعة من التوصيات العملية التي تُسهم في تعزيز تكامل ممارسات إدارة المخاطر ودعم استدامة المنشآت الصناعية السعودية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر تكامل ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استدامة المنشآت الصناعية بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، الحوكمية) في المصانع السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في المنشآت الصناعية السعودية؟
- ما مستوى تحقيق الاستدامة بأبعادها الأربعة في المنشآت الصناعية السعودية؟
- ما أثر بُعد تحديد المخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية بأبعادها المختلفة؟
- ما أثر بُعد تقييم المخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية بأبعادها المختلفة؟
- ما أثر بُعد الاستجابة للمخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية بأبعادها المختلفة؟
- ما أثر بُعد مراقبة المخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية بأبعادها المختلفة؟
- ما أكثر أبعاد ممارسات إدارة المخاطر تأثيراً على استدامة المنشآت الصناعية السعودية؟
- إلى أي مدى تتوافق ممارسات إدارة المخاطر والاستدامة في المصانع السعودية مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استدامة

المنشآت الصناعية بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، الحوكمية) في المصانع السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحديد المخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية بأبعادها المختلفة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم المخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية بأبعادها المختلفة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستجابة للمخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية بأبعادها المختلفة.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد مراقبة المخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية بأبعادها المختلفة.

الفرض الفرعي الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول أثر تكامل ممارسات إدارة المخاطر على استدامة المنشآت الصناعية السعودية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم المنشأة، نوع النشاط الصناعي).

الدراسات السابقة:

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

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الرويلي والنيف (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على تحسين تجربة المستفيد

من خدمات الإدارة المساعدة للأزمات والكوارث الصحية في صحة الجوف بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً من العاملين في الإدارة المساعدة للأزمات والكوارث الصحية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر بجميع أبعادها في تحسين تجربة المستفيد، وأن بُعد الاستجابة للمخاطر كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر، وتوفير التدريب المتخصص للكوادر البشرية العاملة في مجال إدارة الأزمات.

دراسة القهواوي (2024) هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة المخاطر) في شركات التشييد المحلية المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن الليبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٨٥) مديراً ومهندساً في شركات التشييد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك ضعفاً واضحاً في مرحلة تحليل المخاطر وتقديرها الكمي، مع وجود قصور في توثيق سجلات المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل شركات التشييد، وتبني أساليب علمية حديثة في تحليل المخاطر، وتعزيز التدريب المستمر للكوادر الفنية والإدارية.

دراسة الحوامدة والعزب (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية كمتغير معدل في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣١٢) من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي، وأن الريادة الاستراتيجية تعدل هذه العلاقة بشكل إيجابي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الخاصة نموذجاً متكاملاً لإدارة المخاطر الاستراتيجية، وتعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال ثقافة الابتكار والمبادرة.

دراسة المطيري (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، قياس المخاطر، الاستجابة للمخاطر، متابعة المخاطر) على جودة الرعاية الصحية

في قطاع الخدمات الصحية بالقصيم، بالتطبيق على مستشفى المذنب العام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) من الأطباء والممرضين والإداريين بالمستشفى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية، وأن بُعد تحديد المخاطر كان الأكثر تأثيراً على الجودة. وأوصت الدراسة بتنفيذ نظام متكامل للإبلاغ عن المخاطر والحوادث، ورفع الوعي بثقافة السلامة، وتخصيص موازنات كافية لأنشطة إدارة المخاطر.

دراسة الرواشدة والشورة (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، رقابة المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد مع الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٧٥) موظفاً في الإدارات المعنية بسلسلة التوريد وإدارة المخاطر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد، وأن التمكين يعدل هذه العلاقة بصورة إيجابية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية متكاملة لإدارة مخاطر سلسلة التوريد، وتعزيز ممارسات التمكين الإداري، وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين.

دراسة نمر والساعد (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في الأداء التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٢٠) موظفاً من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة. وأوصت الدراسة بتبني منهج شامل ومتكامل لإدارة المخاطر، وإنشاء وحدة متخصصة لإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي، وتعزيز التدريب المستمر للعاملين على أساليب إدارة المخاطر الحديثة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Settembre-Blundo et al., (2021) هدفت الدراسة إلى تصميم نظام جديد لإدارة المخاطر يقوم على الاستدامة لتعزيز المرونة والصمود في اتخاذ القرارات المؤسسية في ظل بيئات عدم اليقين، بأبعاده (المخاطر الاستراتيجية، المخاطر التشغيلية، مخاطر الاستدامة، مخاطر عدم اليقين)،

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على دراسة الحالة، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات الإيطالية العاملة في قطاع البلاط الخزفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج معايير الاستدامة في نظام إدارة المخاطر يعزز قدرة الشركات على المرونة والصمود، ويحسن من جودة القرارات الاستراتيجية في ظل الظروف غير المستقرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات نموذجاً متكاملًا يدمج بين إدارة المخاطر والاستدامة والمرونة الاستراتيجية.

دراسة (2022) Bâtca-Dumitru et al. هدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات الجديدة في إدارة المخاطر المتمثلة في مخاطر الاستدامة بأبعادها (المخاطر البيئية، المخاطر الاجتماعية، مخاطر الحوكمة، المخاطر التنظيمية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات الأوروبية المدرجة في مؤشرات الاستدامة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مخاطر الاستدامة تمثل فئة جديدة من المخاطر تتطلب أدوات ومنهجيات متخصصة للتعامل معها، وأن دمجها في أطر إدارة المخاطر التقليدية يعزز قيمة الشركة على المدى الطويل. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير معايير محاسبية ورقابية جديدة للتعامل مع مخاطر الاستدامة.

دراسة (2022) Schulte & Knuts هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لإدارة المخاطر تسمى "تحليل تأثيرات وآثار الاستدامة" بأبعادها (تحديد آثار الاستدامة، تقييم شدة الآثار، تحليل الأسباب الجذرية، وضع إجراءات وقائية)، لدعم تطوير المنتجات المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج التطبيقي القائم على البحث العملي، وتكونت العينة من فرق تطوير المنتجات في شركات صناعية سويدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأداة المقترحة تساهم بفاعلية في تحديد ومعالجة المخاطر المرتبطة بالاستدامة في مراحل تطوير المنتج المبكرة. وأوصت الدراسة بتعميم استخدام هذه الأداة في الصناعات المختلفة، ودمجها ضمن أنظمة إدارة الجودة والاستدامة القائمة.

دراسة (2022) Landi et al. هدفت الدراسة إلى قياس أثر تصنيفات الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي (ESG) بأبعاده (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بُعد الحوكمة) على المخاطر المالية للشركات باعتبار ذلك تجسيداً لدمج الاستدامة في إدارة المخاطر، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي، وتكونت العينة من (٩٠٠) شركة مدرجة في مؤشر ستوكس أوروبا خلال الفترة (٢٠١٠-٢٠٢٠).

٢٠١٩). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحسن تصنيفات ESG يرتبط بانخفاض المخاطر المالية للشركات، وأن دمج معايير الاستدامة في إدارة المخاطر يعزز الاستقرار المالي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لممارسات ESG كجزء أساسي من منظومة إدارة المخاطر المؤسسية.

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

أولاً: الدراسات العربية

دراسة بركات وفودة (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، إدارة المخزون، التوزيع واللوجستيات، تكامل المعلومات) على تحقيق استدامة الشركات الصناعية المصرية بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٥٠) مديراً في الشركات الصناعية المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة، وأن بُعد تكامل المعلومات كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصناعية استراتيجيات متكاملة لإدارة سلسلة التوريد المستدامة، وتعزيز الشراكات مع الموردين الملزمين بمعايير الاستدامة.

دراسة عمارة وخليفة (2023) هدفت الدراسة إلى قياس أثر العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) وأداء الاستدامة بأبعاده (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) على قيمة المنشأة، بالتطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي، وتكونت العينة من (٦٥) شركة مقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة (٢٠١٦-٢٠٢٠). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على أداء الاستدامة، وأن أداء الاستدامة يعزز قيمة المنشأة بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات بالاستثمار في رأس المال الفكري، وتبني معايير الإفصاح عن أداء الاستدامة.

دراسة سنوسي (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها (البُعد البيئي، البُعد الاقتصادي، البُعد الاجتماعي، البُعد الإداري) بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) من العاملين والمسؤولين في

المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الاستدامة في المنشآت الرياضية جاء بدرجة متوسطة، مع ضعف واضح في تطبيق المعايير البيئية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط استراتيجية لتطبيق معايير الاستدامة، وتوفير التدريب اللازم للعاملين، وتخصيص موازنات لدعم المشروعات الخضراء في المنشآت الرياضية.

دراسة محمد وأبو موسى وهلال (2022) هدفت الدراسة إلى بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، تطبيقات الأعمال الرقمية، الابتكار الرقمي) بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي، وتكونت العينة من عدد من منشآت الأعمال المصرية في قطاعات متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي، وأن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق استدامة منشآت الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنشآت المصرية استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية الرقمية دعماً لأهداف الاستدامة.

دراسة الخولي وليبيب وفراج (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإفصاح الاختياري عن أبعاد استدامة منشآت الأعمال بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بُعد الحوكمة) وتكلفة رأس المال في الشركات المدرجة بالبورصة المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي، وتكونت العينة من (٧٨) شركة مدرجة بالبورصة المصرية خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠١٩). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح الاختياري عن أبعاد الاستدامة وتكلفة رأس المال، بمعنى أن تحسين الإفصاح عن الاستدامة يقلل من تكلفة التمويل. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الشركات على الإفصاح الطوعي عن ممارساتها في مجال الاستدامة، وتطوير المعايير الإرشادية لهذا الإفصاح.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Anton et al., (2025) هدفت الدراسة إلى استعراض ومراجعة الأدبيات المنهجية حول تكامل إدارة المخاطر والاستدامة بأبعادهما وأثر ذلك على الأداء المالي بأبعاده (الربحية، السيولة، الملاءة المالية، القيمة السوقية)، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR)، وتكونت العينة من (١٥٦) دراسة منشورة في قواعد البيانات العالمية خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠٢٤).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكامل ممارسات إدارة المخاطر والاستدامة يسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المالي للشركات، وأن هذا التكامل أصبح ضرورة استراتيجية في ظل تنامي التحديات البيئية والاجتماعية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر متكاملة تربط بين إدارة المخاطر والاستدامة والأداء المالي، وإجراء دراسات تطبيقية في قطاعات صناعية متنوعة.

دراسة (Yazo-Cabuya et al., 2024) هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لدمج الاستدامة في إدارة المخاطر بأبعادها (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، بُعد الحوكمة) باستخدام عملية الشبكة التحليلية (ANP)، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي، وتكونت العينة من مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالي الاستدامة وإدارة المخاطر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام عملية الشبكة التحليلية يوفر إطاراً منهجياً فعالاً لدمج معايير الاستدامة في عمليات تقييم وإدارة المخاطر، وأن البعد البيئي يحتل الأولوية في هذا التكامل. وأوصت الدراسة بتبني الشركات لأدوات كمية متقدمة في دمج الاستدامة بإدارة المخاطر، مع مراعاة السياق الصناعي لكل منظمة.

دراسة (Nobanee et al., 2021) هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل ببليومتري شامل للأبحاث المتعلقة بالاستدامة وإدارة المخاطر بأبعادها (الاتجاهات البحثية، الشبكات العلمية، الموضوعات الرئيسية، الفجوات البحثية)، واستخدمت الدراسة منهج التحليل الببليومتري، وتكونت العينة من (١٢٣٣) دراسة منشورة في قاعدة بيانات Scopus خلال الفترة (٢٠٠٠-٢٠٢٠). وتوصلت نتائج الدراسة إلى تنامي الاهتمام البحثي بموضوع تكامل الاستدامة وإدارة المخاطر، مع تحديد الاتجاهات الرئيسية والفجوات البحثية في هذا المجال، وأبرزها الحاجة إلى دراسات تطبيقية في الاقتصادات الناشئة والقطاعات الصناعية. وأوصت الدراسة بتوجيه الأبحاث المستقبلية نحو تطوير نماذج تطبيقية لدمج الاستدامة في إدارة المخاطر بالقطاعات الصناعية المختلفة.

دراسة (Sahab et al., 2021) هدفت الدراسة إلى إجراء تقييم للمخاطر المحتملة للملوحة على استدامة النظم البيئية الزراعية بأبعادها (البعد البيئي، البعد الإنتاجي، البعد الاقتصادي، البعد الإداري) واستكشاف استراتيجيات الإدارة المناسبة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات والدراسات الميدانية، وتكونت العينة من مجموعة من الأراضي الزراعية المتأثرة بالملوحة في مناطق متعددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ملوحة التربة تمثل تهديداً خطيراً لاستدامة النظم البيئية

الزراعية، وأن اعتماد استراتيجيات إدارة متكاملة يسهم في التخفيف من هذه المخاطر وتحقيق الاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات زراعية مستدامة، وتطوير سياسات متكاملة لإدارة موارد التربة والمياه.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، تتضح جملة من أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، تُبرز في مجملها الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لممارسات إدارة المخاطر كمتغير مستقل ذي أهمية استراتيجية، حيث اتفقت مع دراسة نمر والساعد (٢٠٢١)، ودراسة الحوامدة والعزب (٢٠٢٣)، ودراسة الرويلي والنيف (٢٠٢٥)، ودراسة القهواوي (٢٠٢٤)، في تبني الأبعاد الرئيسية لممارسات إدارة المخاطر المتمثلة في تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها. كما تتفق مع دراسة سنوسي (٢٠٢٢)، ودراسة عمارة وخليفة (٢٠٢٣)، ودراسة بركات وفودة (٢٠٢٥)، ودراسة الخولي وليب وفراج (٢٠٢١)، في تناول الاستدامة كمتغير محوري بأبعاده الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكومية. وتتفق كذلك مع الدراسات الأجنبية كدراسة Settembre-Blundo وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة Landi وآخرون (٢٠٢٢)، ودراسة Anton وآخرون (٢٠٢٥)، ودراسة Yazo-Cabuya وآخرون (٢٠٢٤)، في الإقرار بأهمية الربط بين إدارة المخاطر والاستدامة كتوجه استراتيجي حديث. كما تتفق مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، أبرزها أنها تتناول العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة المخاطر واستدامة المنشآت الصناعية، في حين تناولت الدراسات السابقة كل متغير بشكل منفصل أو ربطته بمتغيرات أخرى مغايرة؛ فدراسة نمر والساعد (٢٠٢١) ربطت إدارة المخاطر بالأداء التنظيمي، ودراسة الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) ربطتها بمرونة سلسلة التوريد، ودراسة المطيري (٢٠٢٣) ربطتها بجودة الرعاية الصحية، ودراسة الحوامدة والعزب (٢٠٢٣) ربطتها بالأداء الاستراتيجي، بينما ربطتها دراسة الرويلي والنيف (٢٠٢٥) بتحسين تجربة المستفيد. كما اختلفت الدراسة الحالية من حيث بيئة التطبيق، إذ تُطبق على المصانع السعودية

في ظل رؤية ٢٠٣٠، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة التي طُبقت على قطاعات متنوعة كالتشديد (القهودي، ٢٠٢٤)، والجامعات (الحوامدة والعزب، ٢٠٢٣)، والصحة (المطيري، ٢٠٢٣؛ الرويلي والنيف، ٢٠٢٥)، والمنشآت الرياضية (سنوسي، ٢٠٢٢)، والشركات المدرجة بالبورصة المصرية (عمارة وخليفة، ٢٠٢٣؛ الخولي ولبيب وفراج، ٢٠٢١)، والقطاع الصناعي المصري (بركات وفودة، ٢٠٢٥). كما تختلف الدراسة الحالية من حيث الأبعاد المتناولة للمتغير التابع، حيث تتبنى نموذجاً رباعي الأبعاد للاستدامة يشمل البعد الحوكمي إضافة إلى الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بهذا التكامل. وتختلف كذلك عن الدراسات الأجنبية كدراسة Anton وآخرون (٢٠٢٥) ودراسة Nobanee وآخرون (٢٠٢١) التي اعتمدت على المراجعة المنهجية والتحليل الببليومتري، في حين تعتمد الدراسة الحالية على الدراسة الميدانية التطبيقية.

وبناءً على ما سبق، تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في وجود ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة واستدامة المنشآت الصناعية بأبعادها الأربعة في السياق السعودي، وفي ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، الأمر الذي يجعل الدراسة الحالية إضافة نوعية للمكتبة العلمية العربية والسعودية، تسد فجوة معرفية وتطبيقية جوهرية، وتقدم إطاراً متكاملًا يربط بين هذين المتغيرين في بيئة صناعية سعودية تشهد تحولات استراتيجية متسارعة.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات والمداخل الفكرية التي تُشكل الأساس النظري لفهم ممارسات إدارة المخاطر وتفسير علاقتها بالاستدامة. ومن أبرز هذه النظريات نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management Theory – ERM)، التي تنطلق من فكرة أن إدارة المخاطر ينبغي أن تُمارَس بشكل شمولي ومتكامل على مستوى المنظمة ككل، وليس بشكل مجزأ على مستوى الأقسام والوحدات. وقد طوّرت لجنة COSO (2017) إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر المؤسسية يُركز على دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية والأداء المؤسسي، ويُعد هذا الإطار المرجعية الأساسية

للممارسات الحديثة في هذا المجال. كذلك تعتمد الدراسة على نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تُفسر ضرورة تبني ممارسات إدارة المخاطر كآلية للحد من مشكلات الوكالة بين الملاك والإدارة، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

النظريات المفسرة للاستدامة

تستند الدراسة كذلك إلى نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي طرحها Freeman (1984)، والتي تُشير إلى أن المنظمة مسؤولة تجاه مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة تشمل المساهمين والعاملين والعملاء والموردين والمجتمع والبيئة، وأن تحقيق التوازن بين مصالحهم يُشكل جوهر مفهوم الاستدامة. كما تعتمد على نظرية الشرعية (Legitimacy Theory) التي تُفسر تبني المنظمات لممارسات الاستدامة كوسيلة لاكتساب الشرعية الاجتماعية والحفاظ عليها. وتُعد نظرية الخط الثلاثي للأداء (Triple Bottom Line – TBL) التي طوّرها Elkington (1997) من أهم المنطلقات النظرية للاستدامة، حيث تُركز على ضرورة تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وقد أُضيف إليها لاحقاً بُعد الحوكمة ليُشكل نموذج الأبعاد الأربعة للاستدامة. (ESG-E)

المدخل التكاملي بين إدارة المخاطر والاستدامة

تنطلق الدراسة من المدخل التكاملي بين إدارة المخاطر والاستدامة (Integrated Risk-Sustainability Approach) الذي يُشير إلى ضرورة دمج معايير الاستدامة في منظومة إدارة المخاطر المؤسسية، بحيث تُعامل مخاطر الاستدامة (البيئية والاجتماعية والحوكومية) باعتبارها فئة جوهرية من المخاطر تستوجب التحديد والتقييم والاستجابة والمراقبة ضمن الإطار الشامل لإدارة المخاطر. وقد أشارت دراسة Bâtca-Dumitru وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن مخاطر الاستدامة تُمثل تحدياً جديداً يتطلب أدوات ومنهجيات متخصصة، بينما أكدت دراسة Yazo-Cabuya وآخرون (٢٠٢٤) على أهمية استخدام الأدوات الكمية المتقدمة في هذا التكامل.

تستند الدراسة كذلك إلى الإطار المرجعي لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي أطلقت عام ٢٠١٦، والتي وضعت التنمية المستدامة والتنوع الاقتصادي وتنمية القطاع الصناعي في صميم

أولوياتها الاستراتيجية. وتُشكل مبادرات الرؤية كالبرنامج الوطني للتنمية الصناعية واللوجستيات، وبرنامج الاستدامة البيئية، إطاراً تطبيقياً يلزم المنشآت الصناعية السعودية بتبني ممارسات متطورة في إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة.

ثانياً: مصطلحات الدراسة المفاهيمية والإجرائية

تكامل ممارسات إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

التعريف المفاهيمي: يُعرف تكامل ممارسات إدارة المخاطر بأنه المنهج الشامل الذي تتبناه المنظمة لدمج جميع أنواع المخاطر (الاستراتيجية والمالية والتشغيلية والبيئية والاجتماعية والحوكومية) ضمن إطار موحد ومتكامل، يشمل تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها بشكل منسق ومنظم، بهدف تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين (Settembre-Blundo et al., 2021).

التعريف الإجرائي: يُقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي تحصل عليها المصانع السعودية من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المُصممة لقياس أبعاد ممارسات إدارة المخاطر الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) بشكل متكامل ومنسق.

أبعاد المتغير المستقل الإجرائية:

- **تحديد المخاطر:** العملية المنهجية التي تقوم بها المنشأة الصناعية لاكتشاف وتوثيق المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك في الاستبانة.
- **تقييم المخاطر:** العملية التي تُحلل من خلالها المنشأة المخاطر المُحددة من حيث احتمالية وقوعها وشدة تأثيرها، وتُصنفها حسب الأولوية، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك في الاستبانة.
- **الاستجابة للمخاطر:** الإجراءات والاستراتيجيات التي تتبناها المنشأة للتعامل مع المخاطر المُقيّمة، سواء بالتجنب أو التخفيف أو التحويل أو القبول، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك.
- **مراقبة المخاطر:** المتابعة المستمرة للمخاطر وفعالية إجراءات الاستجابة لها، وتحديث سجل المخاطر بشكل دوري، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك.

استدامة المنشآت الصناعية (المتغير التابع)

التعريف المفاهيمي: تُعرف استدامة المنشآت الصناعية بأنها قدرة المنشأة على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكومية في أنشطتها وعملياتها، بما يلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، ويُعزز من قيمتها على المدى الطويل ويُساهم في تحقيق التنمية المستدامة. (Landi et al., 2022)

التعريف الإجرائي: يُقصد بها في هذه الدراسة الدرجة التي تحصل عليها المصانع السعودية من خلال استجابات الباحثين على فقرات الاستبانة المُصممة لقياس أبعاد الاستدامة الأربعة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، الحوكومية).

أبعاد المتغير التابع الإجرائية:

- **الاستدامة الاقتصادية:** قدرة المنشأة على تحقيق الربحية والنمو والكفاءة الاقتصادية على المدى الطويل، مع الحفاظ على الاستقرار المالي والقدرة التنافسية، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك في الاستبانة.
- **الاستدامة البيئية:** التزام المنشأة بترشيد استخدام الموارد الطبيعية وتقليل الانبعاثات والنفايات والمحافظة على البيئة، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك.
- **الاستدامة الاجتماعية:** التزام المنشأة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين والعملاء والمجتمع المحلي، وتعزيز حقوق الإنسان وتوفير بيئة عمل آمنة وعادلة، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك.
- **الاستدامة الحوكومية:** التزام المنشأة بمبادئ الحوكمة الرشيدة من شفافية ومساءلة ونزاهة، والإفصاح عن ممارسات الاستدامة، وتُقاس بالفقرات المخصصة لذلك.

المنشآت الصناعية

التعريف المفاهيمي: المنشآت التي تُمارس نشاطاً صناعياً يتضمن تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية أو وسيطة، باستخدام وسائل الإنتاج المختلفة، وتسهم في القيمة المضافة للاقتصاد الوطني.

التعريف الإجرائي: يُقصد بها في هذه الدراسة المصانع العاملة في المملكة العربية السعودية والمرخصة من وزارة الصناعة والثروة المعدنية، والتي تُطبق عليها الدراسة الميدانية.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في فهم العلاقة بين تكامل ممارسات إدارة المخاطر واستدامة المنشآت الصناعية في المصانع السعودية. وسوف يُوظف هذا المنهج في استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبناء الإطار النظري، وتصميم أداة الدراسة، وتحليل البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من مجتمع الدراسة.

كما ستستعين الدراسة بالأسلوب الكمي (Quantitative Approach) في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة إلكترونية تُوزع على أفراد عينة الدراسة، وسوف تُحلل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تُجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فروضها. وسوف يُسهم الجمع بين الوصف والتحليل الكمي في تقديم صورة متكاملة عن واقع تكامل ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الاستدامة في المنشآت الصناعية السعودية، وطبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصانع العاملة في المملكة العربية السعودية والمرخصة من وزارة الصناعة والثروة المعدنية، والبالغ عددها وفقاً لأحدث إحصائيات الوزارة نحو (١١,٦٧٢) مصنعاً موزعة على مختلف مناطق المملكة وفي قطاعات صناعية متنوعة. وسوف تستهدف الدراسة تحديداً القيادات الإدارية والعاملين في الإدارات المعنية بإدارة المخاطر والاستدامة والجودة والتخطيط الاستراتيجي

في هذه المصانع، باعتبارهم الفئة الأكثر إلماماً بموضوع الدراسة والأقدر على تقديم بيانات دقيقة تعكس واقع الممارسات المطبقة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، سوف يُلجأ إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف القطاعات الصناعية والمناطق الجغرافية. وسوف يُحدد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، مما يُنتج حجم عينة يبلغ نحو (٣٧٣) مفردة، وسوف يُوزع (٤٥٠) استبانة احتياطاً لتعويض الاستبانة المفقودة أو غير الصالحة للتحليل، بما يضمن تحقيق التمثيل الإحصائي المطلوب وتحقيق نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين رئيسيين، هما:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العلمية العربية والأجنبية، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وهيئة تنمية الصادرات، والهيئة العامة للإحصاء، وتقارير الاستدامة الصادرة عن الشركات السعودية، والوثائق المتعلقة برؤية المملكة ٢٠٣٠، وسوف تُوظف هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سوف تُجمع من مجتمع الدراسة عبر أداة الاستبانة المُصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على أفراد العينة إلكترونياً وورقياً وفقاً لمتطلبات الوصول إلى المبحوثين.

أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وسوف تُصمم في ضوء أهداف الدراسة وفروضها، واستناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الأولية والديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم المنشأة، نوع النشاط الصناعي).

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (تكامل ممارسات إدارة المخاطر) بأبعاده الأربعة، ويتكون من (١٦) فقرة موزعة على النحو التالي:

- بُعد تحديد المخاطر: (٤) فقرات.
- بُعد تقييم المخاطر: (٤) فقرات.
- بُعد الاستجابة للمخاطر: (٤) فقرات.
- بُعد مراقبة المخاطر: (٤) فقرات.

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (استدامة المنشآت الصناعية) بمحوره الأحادي المتكامل، ويتكون من (١٢) فقرة تقيس أبعاد الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكومية بشكل تكاملي.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٢٨) فقرة، وسوف تُقاس جميعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) الذي يتدرج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١). كما سوف يُتحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وسوف يُتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي ينبغي أن تزيد قيمته عن (٠.٧٠) لضمان الثبات المقبول علمياً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُعالج بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لنمذجة المعادلات الهيكلية، وسوف تُوظف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، تشمل:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لقياس الصدق البنائي للأداة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression Analysis) لاختبار الفروض واستكشاف أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-Test) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) للتحقق من جودة النموذج المقترح للدراسة.
- معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

سوف تُطبق الدراسة الحالية ضمن الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر تكامل ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على استدامة المنشآت الصناعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، الحوكمية) في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الحدود المكانية: سوف تُطبق الدراسة الميدانية على المصانع العاملة في المملكة العربية السعودية والمرخصة من وزارة الصناعة والثروة المعدنية، مع مراعاة التوزيع الجغرافي المتوازن لتغطية مختلف المناطق الإدارية بالمملكة.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية والعاملين في الإدارات المعنية بإدارة المخاطر والاستدامة والجودة والتخطيط الاستراتيجي في المصانع السعودية، باعتبارهم الأقدر على تقديم بيانات دقيقة تعكس واقع الممارسات المطبقة.

الحدود الزمانية: سوف تُجرى الدراسة الميدانية خلال العام (٢٠٢٦م).

المراجع:

أ - الدراسات العربية

سنوسي، لبنى محمود. (٢٠٢٢). آليات تطبيق معايير الاستدامة بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع٩٧، ج٢، ٩ - ٣٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1387301>

عمارة، محمد سلامة محمد، و خليفة، علاء كامل حسن. (٢٠٢٣). قياس أثر العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الاستدامة على قيمة المنشأة: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج٧، ع٢٤، ٨٥ - ١٢٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1514222>

محمد، شريف ناجي عبدالجيد، أبو موسى، أحمد عبدالسلام أحمد، و هلال، سمير رياض. (٢٠٢٢). نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج١٣، ع٢٤، ٣٦٨ - ٣٩٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1290873> من

الخولي، هالة عبدالله، لبيب، عمر خالد محمد عبدالمنعم زكي، و فراج، ثناء عطية. (٢٠٢١). العلاقة بين الإفصاح الاختياري عن أبعاد استدامة منشآت الأعمال المدرجة بالبورصة المصرية وتكلفة رأس المال. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع١١، ٨٥٥ - ٨٩٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1137931>

بركات، آية سمير محمد محمد، و فودة، شوقي السيد. (٢٠٢٥). أثر تطبيق إدارة سلسلة التوريد على تحقيق استدامة الشركات الصناعية المصرية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع٢٠،

١٥٣ - ٢٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1625180>

الرويلي، موسى حمدان مسهوج، و النيف، خالد لافي كاسب. (٢٠٢٥). أثر ممارسات إدارة المخاطر في تحسين تجربة المستفيد من خدمات الإدارة المساعدة للأزمات والكوارث الصحية: صحة الجوف

المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة التجارة والتمويل، ٢٤ ، ٣٢٤ - ٣٥٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1625854>

القهودي، فؤاد سالم خليفة. (٢٠٢٤). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج ٢، ١٤ ، ٢١١ - ٢٢٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1467678>

نمر، دعاء محمد، و الساعد، رشاد محمد. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المخاطر في الأداء التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1255478>

الحوامدة، منال محمد محمود، و العزب، حسين محمد عقيل. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1467243>

الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢٢). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329066>

المطيري، رائد نزال. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية في قطاع الخدمات الصحية بالقصيم: دراسة حالة مستشفى المذنب العام. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٨٧ع

، ٤٠٧ - ٤٥٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424869>

Settembre–Blundo, D., González–Sánchez, R., Medina–Salgado, S., & García–Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability–based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2), 107–132.

Anton, C. E., Baba, C. M., & Bucşoiu, O. A. (2025). Perspectives on Integrating Risk Management and Sustainability for Financial Performance: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 17(8), 3456.

Bâtcă–Dumitru, C. G., Şendroi, C., & Cuc, L. D. (2022). A new challenge in the risk management: sustainability risks. *Journal of Financial Studies*, 8(Special), 13–28.

Yazo–Cabuya, E. J., Ibeas, A., & Herrera–Cuartas, J. A. (2024). Integrating sustainability into risk management through analytical network process. *Sustainability*, 16(6), 2384.

Schulte, J., & Knuts, S. (2022). Sustainability impact and effects analysis–A risk management tool for sustainable product development. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 737–751.

Nobanee, H., Al Hamadi, F. Y., Abdulaziz, F. A., Abukarsh, L. S., Alqahtani, A. F., AlSubaey, S. K., ... & Almansoori, H. A. (2021). A bibliometric analysis of sustainability and risk management. *Sustainability*, 13(6), 3277.

Landi, G. C., Iandolo, F., Renzi, A., & Rey, A. (2022). Embedding sustainability in risk management: The impact of environmental, social, and

governance ratings on corporate financial risk. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 1096–1107.

Sahab, S., Suhani, I., Srivastava, V., Chauhan, P. S., Singh, R. P., & Prasad, V. (2021). Potential risk assessment of soil salinity to agroecosystem sustainability: Current status and management strategies. *Science of the Total Environment*, 764, 144164.

Mid Ocean University

College of Management

Master of Risk Management



**The impact of integrating risk management practices on the
sustainability of industrial facilities under Vision 2030 – a field study on
Saudi factories**

Prepared by

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026