

خطة بحث علمي بعنوان:

أثر تطبيق إطار ISO ٣١٠٠٠ في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات الصناعية في

المملكة العربية السعودية

*The Impact of Implementing the ISO ٣١٠٠٠ Framework on Improving Organizational
Performance in Industrial Companies in the Kingdom of Saudi Arabia*

إعداد الباحث:

محمد بن علي الزهراني

الرقم الأكاديمي/ ٢٦١٠٠١٧٤٤

إشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفيصل عبدالحميد محمد

العام الدراسي:

١٤٤٨ هـ / ٢٠٢٦ م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة والنشر تملكها جامعة ميدأوشن. حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث:

محمد بن علي الزهراني

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إطار ISO 31000 بأبعاده الثلاثة (المبادئ، الإطار المؤسسي، عملية إدارة المخاطر) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة (المالي، التشغيلي، السوق، الابتكار والاستدامة) في الشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية. نشأت مشكلة الدراسة من ملاحظة وجود فجوة بين الاستثمار المتزايد للشركات الصناعية السعودية في أنظمة إدارة المخاطر القياسية والأدلة العلمية العربية المحدودة المبنية على البيانات الميدانية التي تختبر الأثر الفعلي لهذا التطبيق على مؤشرات الأداء المؤسسي المختلفة.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي المبني على تصميم المسح المقطعي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني موحد من عينة عشوائية طبقية لا تقل عن (٣٨٠) فرداً من العاملين في الإدارات العليا والمتوسطة ذات الصلة بإدارة المخاطر والجودة والتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية السعودية. وتعتمد الدراسة نظرياً على مزيج من نظرية الموارد والقدرات، ونظرية الوضع، والنظرية المؤسسية، ونظرية أصحاب المصلحة، لشرح العلاقة بين اعتماد إطار معياري لإدارة المخاطر والأداء المؤسسي.

ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في توفير أدلة تجريبية محلية تدعم صناع القرار في الشركات الصناعية والهيئات التنظيمية السعودية في تعزيز استخدام أطر إدارة المخاطر القياسية بما يخدم أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتعزيز القدرة التنافسية للقطاع الصناعي.

Abstract

This study aims to examine the impact of applying the ISO 31000 risk management framework - across its three dimensions (principles, framework and process) - on improving organizational performance (financial, operational, market and innovation/sustainability) in industrial companies operating in the Kingdom of Saudi Arabia. Using a cross-sectional descriptive analytical quantitative survey design, data will be collected from a stratified random sample of at least 380 senior and middle managers involved in risk and quality management and strategic planning. The study draws on resource-based perspectives, contingency theory, institutional theory, and stakeholder theory to explain the hypothesized relationships, and is expected to provide empirical evidence to support policymakers and industrial companies in line with Saudi Vision 2030 .

فهرس المحتويات

٢	حقوق الطباعة.....
٣	ملخص الدراسة.....
٥	فهرس المحتويات.....
٧	١. المقدمة.....
٨	٢. مشكلة الدراسة.....
٩	٣. أهمية الدراسة.....
	أولاً: الأهمية النظرية (العلمية).....
	ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية).....
٩	٤. أهداف الدراسة.....
١٠	٥. تساؤلات الدراسة.....
١١	٦. فروض الدراسة.....
١٢	٧. الدراسات السابقة.....
	أولاً: دراسات تناولت تطبيق ISO ٣١٠٠٠ وإدارة المخاطر في السياق السعودي والخليجي.....
	ثانياً: دراسات دولية تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء.....
	ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة.....
١٣	٨. الفجوة البحثية.....
١٥	٩. المنطلقات النظرية.....
	أولاً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View).....
	ثانياً: النظرية الموقفية (Contingency Theory).....
	ثالثاً: النظرية المؤسسية (Institutional Theory).....
	رابعاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory).....
	خامساً: النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة.....
١٦	١٠. المنهجية وطرق البحث.....
١٧	١١. مجتمع وعينة الدراسة.....
	مجتمع الدراسة.....
	حجم العينة.....
	أسلوب المعاينة.....
١٨	١٢. أداة الدراسة.....
	الجزء الأول: البيانات التنظيمية والديموغرافية.....
	الجزء الثاني: محاور القياس الرئيسة.....
	صدق الأداة.....
	ثبات الأداة.....
٢٠	١٣. أساليب التحليل الإحصائي.....
٢٠	١٤. حدود الدراسة.....
٢١	١٦. الخطة الزمنية المقترحة للدراسة.....
٢١	١٧. النتائج المتوقعة للدراسة.....

٢٢	١٨. ملحق: النموذج الأولي المقترح لأداة الدراسة (الاستبانة).....
	القسم الأول: البيانات التنظيمية والديموغرافية.....
	القسم الثاني: المحور الأول - مبادئ ISO ٣١٠٠٠.....
	القسم الثالث: المحور الثاني - الإطار المؤسسي (Framework).....
	القسم الرابع: المحور الثالث - عملية إدارة المخاطر (Process).....
	القسم الخامس: المحور الرابع - الأداء المؤسسي (أ) الأداء المالي.....
	(ب) الأداء التشغيلي.....
	(ج) الأداء السوقي.....
	(د) الابتكار والاستدامة.....
٢٤	١٩. اعتبارات أخلاقيات البحث العلمي.....
٢٥	١٥. المراجع.....
	أولاً: المراجع العربية.....
	ثانياً: المراجع الأجنبية.....

١. المقدمة

على مدى العقدين الماضيين، شهدت بيئة الأعمال العالمية والمحلية تحولات جوهرية أنتجت مستويات غير مسبوقة من عدم اليقين والتعقيد، تمثلت في التقلبات في أسعار الطاقة والمواد الخام، واضطرابات سلاسل التوريد العالمية، وتسارع وتيرة التحول الرقمي، وتصادد المخاطر السيبرانية، بالإضافة إلى تشديد المتطلبات البيئية والتنظيمية. وقد فرضت هذه المتغيرات على المنظمات بشكل عام، وعلى الشركات الصناعية بشكل خاص، ضرورة اعتماد مناهج منهجية ومتكاملة لإدارة المخاطر بدلاً من الاكتفاء بالمعالجات الجزئية التقليدية التي كانت تقتصر على وظائف محددة مثل التأمين أو التدقيق الداخلي.

يحتل القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية مكانة استراتيجية ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث يشكل أحد الروافد الرئيسية لتنويع مصادر الدخل القومي وتقليل الاعتماد على النفط، وهو ما تجسد في إطلاق البرنامج الوطني للتنمية الصناعية واللوجستية (NIDLP)، وتوسع المدن الصناعية الكبرى مثل مدينة الجبيل الصناعية ومدينة ينبع الصناعية، ونمو الشركات الرائدة في المنطقة مثل المؤسسة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وشركة التعدين السعودية (مادن). ويستلزم هذا التوسع تعقيداً متزايداً في العمليات التشغيلية والمالية والاستثمارية، مما يجعل إدارة المخاطر ركيزة لا غنى عنها لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي هذا السياق، برزت ISO 31000، الصادرة عن المنظمة الدولية للمعايير (ISO)، كإطار مرجعي عالمي شامل لإدارة المخاطر. ولا يفرض متطلبات إلزامية للحصول على شهادة المطابقة كما هو الحال مع المعايير الأخرى، بل يوفر مجموعة من ثمانية مبادئ، وإطاراً مؤسسياً (إطاراً)، وعملية منهجية (عملية) تتضمن تحديد سياق المخاطر وتقييمه ومعالجته ومراقبته ومراجعته وتوصيله. تمكين المنظمات من دمج إدارة المخاطر في حوكمتها وقيادتها وثقافتها وعملياتها بطريقة متكاملة بدلاً من التعامل معها كنشاط منفصل.

تكتسب العلاقة بين تطبيق أطر إدارة المخاطر المؤسسية وأداء الشركات أهمية متزايدة في أدبيات الإدارة والمحاسبة المعاصرة. ويشير عدد من الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر تساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، وخفض تكلفة رأس المال، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وحماية سمعة الشركات. وتشير دراسات أخرى إلى نتائج مختلطة أو غير حاسمة فيما يتعلق بحجم هذا التأثير، لا سيما عند قياسه بمؤشرات مالية بحتة مثل العائد على حقوق الملكية. ويفتح هذا التباين في النتائج الطريق أمام إجراء المزيد من البحوث التطبيقية في سياقات اقتصادية وقطاعية مختلفة.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من جانب الشركات الصناعية السعودية بأنظمة الجودة والإدارة القياسية، مثل ISO 9001 للجودة، وISO 14001 للبيئة، وISO 45001 للصحة والسلامة المهنية، فإن اعتماد إطار ISO 31000 لإدارة المخاطر على وجه التحديد، وفقاً للدراسات والتقارير المهنية المتاحة، لا يزال

متفاوت الانتشار والنضج بين الشركات الكبرى من ناحية، والشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة من ناحية أخرى. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تطبيقية تدرس، باستخدام منهجية كمية دقيقة، العلاقة بين مستوى تنفيذ هذا الإطار والأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي في الشركات الصناعية العاملة في المملكة، وبالتالي سد الفجوة البحثية القائمة وتقديم المساهمات النظرية والعملية.

٢. مشكلة الدراسة

وتتبع مشكلة الدراسة من ملاحظة وجود ما يمكن تسميته «فجوة التطبيق – التأثير»؛ حيث استثمرت العديد من الشركات الصناعية السعودية موارد مالية وبشرية كبيرة في إنشاء وحدات إدارة المخاطر واستقدام استشاريين لتنفيذ متطلبات ISO 31000، بل إن بعضها حصل على تقييمات أو شهادات مطابقة من هيئات استشارية معتمدة. ومع ذلك، ولم يتم بعد اختبار التأثير الفعلي لهذا التطبيق على مؤشرات الأداء المؤسسي الملموسة (المالية والتشغيلية والسوقية والمبتكرة) بشكل كاف في الدراسات العلمية العربية والسعودية باستخدام نهج كمي يعتمد على البيانات الميدانية الأولية.

وأظهرت بعض الدراسات الاستكشافية، مثل تلك التي أجريت على إحدى شركات البتروكيماويات السعودية الكبرى، أن تطبيق معايير ISO 31000 ساهم في تحسين دقة تحديد المخاطر وتقييمها وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لمعالجتها. كما ساهم ذلك في تعزيز الوعي بالمخاطر داخل المنشأة. ومع ذلك، أشارت الدراسة نفسها إلى التحديات المصاحبة المتعلقة بالحاجة إلى التدريب المستمر وتنمية القدرات، مما يشير إلى أن الاستفادة الكاملة من الإطار لا تزال غير متوفرة. وقد يختلف حجم التأثير اعتماداً على حجم الشركة ونضج نظامها الإداري ونشاطها دون الصناعي.

وتشير الدراسات الدولية الحديثة، والتي أجري بعضها على القطاع المصرفي في الأسواق الناشئة، إلى أن اعتماد إطار ISO 31000:2018 قد لا يرتبط دائماً بتحسين كبير إحصائياً في جميع مؤشرات الأداء المالي. بل قد يظهر تأثيراً سلبياً على بعض المؤشرات، مثل العائد على حقوق الملكية، على المدى القصير بسبب الأعباء الإدارية والتشغيلية المرتبطة بتنفيذه، في حين أنه لا يظهر تأثيراً كبيراً على المؤشرات الأخرى. ويعزز هذا التناقض في النتائج بين الدراسات ضرورة دراسة الحالة السعودية تحديداً في سياق القطاع الصناعي الذي يختلف في طبيعته وتعقيده وتعرضه للمخاطر من القطاع المالي أو المصرفي.

وبناء على ما تقدم يتم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

«ما هو أثر تطبيق إطار ISO 31000 بأبعاده الثلاثة (المبادئ، الإطار المؤسسي، عملية إدارة المخاطر) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (المالية والتشغيلية والسوقية والابتكار والاستدامة) للشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية؟»

وتتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، وسيتم تقديم تفاصيلها في القسم المخصص لأسئلة الدراسة.

٣. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية)

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية بإطار متكامل يربط معيار ISO 31000 بالأداء المؤسسي، استناداً إلى مبادئ نظرية متعددة (نظرية الموارد والقدرات، ونظرية الوضع، والنظرية المؤسسية، ونظرية أصحاب المصلحة) بدلاً من مجرد وصف المعيار إجرائياً.

وتملأ الدراسة فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات العربية التي تقوم بتفكيك الأبعاد الثلاثة لمعيار ISO 31000 (المبادئ والإطار والعملية) واختبار تأثير كل بُعد على حدة على أبعاد متعددة للأداء المؤسسي، بدلاً من التعامل مع الإطار ككتلة واحدة.

وتوفر الدراسة قاعدة بيانات ونتائج تجريبية أولية يمكن على أساسها بناء دراسات لاحقة في قطاعات صناعية أخرى أو في سياقات خليجية مماثلة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

وتساعد نتائج الدراسة صناع القرار في الشركات الصناعية السعودية على تقييم جدوى استثماراتهم في أنظمة إدارة المخاطر، وتوجيه هذه الاستثمارات نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي.

وتدعم الدراسة الهيئات التنظيمية والحكومية ذات الصلة، مثل وزارة الصناعة والموارد المعدنية، والمنظمة السعودية للمعايير والمقاييس والجودة، والبرنامج الوطني للتنمية الصناعية، في تصميم السياسات والحوافز التي تشجع الشركات الصناعية على اعتماد أطر موحدة لإدارة المخاطر بما يخدم أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتعزيز القدرة التنافسية للقطاع الصناعي وزيادة الصادرات غير النفطية.

وتقدم الدراسة توصيات عملية يمكن لأقسام الجودة وإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الاستفادة منها لتطوير ممارساتها الحالية.

وتساهم الدراسة في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في بيئة الأعمال الصناعية السعودية كأداة استراتيجية للتميز وليس مجرد التزام إشرافي أو رسمي.

٤. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحليل أثر تطبيق إطار ISO 31000 على تحسين الأداء المؤسسي للشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية. تتفرع الأهداف الفرعية القابلة للقياس التالية من هذا الهدف الرئيسي:

تحديد المستوى الفعلي لتطبيق مبادئ ISO 31000 وإطارها المؤسسي وعملية إدارة المخاطر داخلها في الشركات الصناعية السعودية من وجهة نظر العمال المعنيين.

قياس المستوى الحالي للأداء المؤسسي في الشركات المدروسة عبر أبعاده الأربعة: المالية والتشغيلية والسوقية والابتكار والاستدامة.

تحليل تأثير كل بُعد من أبعاد ISO 31000 (المبادئ والإطار والعملية) بشكل فردي على الأداء المؤسسي العام وفي كل بُعد من أبعاده الفرعية.

الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطبيق ودرجة التأثير وفقا للمتغيرات التنظيمية والديموغرافية (حجم الشركة، النشاط دون الصناعي، عدد سنوات تطبيق النظام، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

تحديد أبرز التحديات والعقبات التي تواجه الشركات الصناعية السعودية عند تطبيق إطار ISO 31000 من منظور العينة قيد الدراسة.

صياغة رؤية مقترحة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز استخدام إطار ISO 31000 في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية السعودية.

٥. تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق إطار ISO 31000 في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية، مرتبة تصاعدياً من العام إلى الخاص:

ما مستوى تطبيق مبادئ ISO 31000 في الشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

ما مستوى تطبيق إطار العمل المؤسسي (Framework) الخاص بـ ISO 31000 في هذه الشركات؟

ما مستوى تطبيق عملية إدارة المخاطر (Process) وفق ISO 31000 في هذه الشركات؟

ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية المبحوثة بأبعاده الأربعة (المالي، التشغيلي، السوق، الابتكار والاستدامة)؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ ISO 31000 في تحسين الأداء المؤسسي؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إطار العمل المؤسسي لـ ISO 31000 في تحسين الأداء المؤسسي؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق عملية إدارة المخاطر وفق ISO 31000 في تحسين الأداء المؤسسي؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التطبيق والأثر تُعزى للمتغيرات التنظيمية والديموغرافية (حجم الشركة، النشاط الصناعي، سنوات التطبيق، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات الصناعية السعودية عند تطبيق إطار ISO 31000؟

٦. فروض الدراسة

تُصاغ فروض الدراسة في صورتها العدمية (Null Hypotheses) القابلة للاختبار الإحصائي، بما ينسجم مع طبيعة المنهج الكمي المتبع، وذلك على النحو التالي:

الرمز	نص الفرض	المتغير التابع	المتغير المستقل
الفرض الرئيس	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق إطار ISO ٣١٠٠٠ بأبعاده مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي للشركات الصناعية السعودية.	الأداء المؤسسي الكلي	مبادئ + إطار + عملية ISO ٣١٠٠٠ (مجتمعة)
H1	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق مبادئ ISO ٣١٠٠٠ في تحسين الأداء المؤسسي.	الأداء المؤسسي	مبادئ ISO ٣١٠٠٠
H2	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق الإطار المؤسسي لـ ISO ٣١٠٠٠ في تحسين الأداء المؤسسي.	الأداء المؤسسي	الإطار المؤسسي (Framework)
H3	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق عملية إدارة المخاطر وفق ISO ٣١٠٠٠ في تحسين الأداء المؤسسي.	الأداء المؤسسي	عملية إدارة المخاطر (Process)
H4	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0,05)$ لأبعاد	الأداء المالي / التشغيلي	أبعاد ISO ٣١٠٠٠ الثلاثة

الرمز	نص الفرض	المتغير التابع	المتغير المستقل
	ISO ٣١٠٠٠ في كل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي الفرعية على حدة.	السوقي / الابتكار (كل بُعد على حدة)	
H5	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq ٠,٠٥$) في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات حجم الشركة، والنشاط الصناعي، وسنوات التطبيق، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.	استجابات العينة حول التطبيق والأثر	المتغيرات التنظيمية/الديموغرافية

تجدر الإشارة إلى أن رفض الفرضيات الصفرية المذكورة أعلاه (عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أو أقل) يعني قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية حسب الحالة، والتي سيتم تحديدها إحصائياً بعد جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الموضحة في قسم أساليب التحليل الإحصائي.

٧. الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت تطبيق ISO ٣١٠٠٠ وإدارة المخاطر في السياق السعودي والخليجي

تناولت دراسة حديثة تأثير تطبيق معايير إدارة المخاطر ISO 31000 على فعالية إدارة المخاطر في إحدى شركات البتروكيماويات السعودية الكبرى، بالاعتماد على منهجية تجمع بين الاستبيانات والمقابلات مع العمال ومسؤولي إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الداخلية. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق المعيار ساهم بشكل كبير في تحسين دقة تحديد المخاطر وتقييمها، وتطوير استراتيجيات استجابة أكثر فعالية. كما ساهمت في تعزيز الوعي بالمخاطر وبناء ثقافة تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع التحديات الناشئة، مع الإشارة إلى التحديات المصاحبة، وأبرزها الحاجة إلى التدريب المستمر وتطوير القدرات المؤسسية.

وتناولت دراسة أخرى نشرت في المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية (٢٠٢٥) واقع إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية في عدد من الشركات السعودية الكبرى، وقيمت فعاليتها في تحقيق أهدافها المؤسسية، مؤكدة أن إدارة المخاطر أصبحت ضرورة استراتيجية لاستمرارية المؤسسات

واستدامة أدائها في بيئة أعمال متزايدة التعقيد والتقلب. وأوصى بضرورة تعزيز الأطر الإشرافية والإجرائية المصاحبة لأنظمة إدارة المخاطر المعتمدة.

وفي سياق إقليمي عربي ذي صلة، بحثت دراسة تطبيقية تأثير إدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في إحدى وكالات تنمية المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. ووجدت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى التميز في الأداء المؤسسي، وهو ما يدعم الافتراض النظري الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، وتحديدًا من منظور القطاع الصناعي السعودي.

ثانيًا: دراسات دولية تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء

تعتبر دراسة جوردون ولويب وتسينج (٢٠٠٩) واحدة من الدراسات المرجعية الراسخة في هذا المجال، حيث اقترحت نموذجًا ظريفيًا (نموذج الطوارئ) لقياس تأثير إدارة مخاطر المؤسسة على أداء المنظمة، على افتراض أن هذا التأثير ليس مباشرًا وثابتًا، بل يعتمد ذلك على مدى الملاءمة بين درجة تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ومجموعة من العوامل الظرفية الخاصة بالمنظمة، مثل حجمها، ودرجة عدم اليقين البيئي المحيط بها، وتعقيد أنشطتها. وقد شكل هذا النموذج أساسًا نظريًا استند إليه عدد كبير من الدراسات اللاحقة.

وفي دراسة أحدث تبحث في تأثير اعتماد ISO 31000:2018 على أداء الشركات المصرفية في إندونيسيا، باستخدام بيانات اللجنة بين عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٣ وتحليل المسار، وجد أن التغييرات في مستوى تنفيذ المعيار أثرت سلبًا على مؤشر العائد على الأسهم دون أي تأثير كبير على القيمة السوقية للقيمة الدفترية ومؤشرات العائد على الأصول. وقد تم تفسير ذلك في ضوء الأعباء التشغيلية والإدارية المرتبطة بالتنفيذ على المدى القصير. وأوصت الدراسة بالحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث في سياقات وقطاعات مختلفة. وتناولت دراسة أخرى مراجعة الأدبيات على مدى عشرين عامًا حول إدارة المخاطر المؤسسية، والتي خلصت إلى أن اعتماد إطار ISO 31000 يعد شرطًا أساسيًا للتطبيق الفعال لنماذج تكلفة سلسلة القيمة ودورة الحياة في المنظمات. واستنادًا إلى مسح أدبي للدراسات المنشورة بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٢٠، أوصت بإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تؤكد أو تعدل النتائج النظرية للمراجعة.

وتناولت دراسة أخرى نموذج النضج (نموذج النضج) للشركات التي تتبنى معيار ISO 31000، مشيرة إلى أن العلاقة بين درجة نضج إدارة المخاطر المؤسسية والأداء لا تزال، وفقًا للأدبيات، محدودة في الحجم بسبب عدم وجود مقياس موحد ودقيق لدرجة التطبيق. وبدلاً من ذلك، استخدمت تصنيفات وكالات التصنيف الائتماني كمؤشر تقريبي، لاستنتاج وجود علاقة إيجابية بين قدرات إدارة المخاطر التقليدية وقيمة المنظمة دون إظهار تأثير إضافي واضح لتحقيق درجات أعلى من النضج الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية.

وفي دراسة تناولت الروابط غير المباشرة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، لوحظ أن الاستفادة من إطار ISO 31000 يساهم في تحسين جودة المعلومات المتعلقة

بملفات المخاطر والحد من المخاطر النظامية، مما يؤثر بشكل إيجابي على التكلفة المتوقعة لرأس المال. كما تم التأكيد على أن ثقافة إدارة المخاطر ودور الإدارة العليا في تبني هذه الثقافة يمثلان عاملاً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة.

وتناولت دراسة حديثة أخرى تصميم إطار لإدارة المخاطر يعتمد على ISO 31000 ونموذج SCOR في سياق سلاسل التوريد، مؤكدة على أهمية دمج المعيار مع النماذج التشغيلية المتخصصة لتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة المخاطر التشغيلية واللوجستية، وبالتالي تعزيز الكفاءة والاستمرارية التشغيلية للمنظمات الصناعية على وجه الخصوص.

ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين ISO 31000 والأداء المؤسسي تنقسم بين الدراسات المفاهيمية المبنية على مراجعة الأدبيات، والدراسات الميدانية المحدودة، والتي ركز معظمها على القطاعات المالية أو المصرفية أو على البلدان ذات السياقات الاقتصادية المختلفة، مثل إندونيسيا وإيطاليا، في حين تظل الدراسات الميدانية الكمية التي تتناول القطاع الصناعي السعودي على وجه التحديد نادرة. كما أن هناك تناقضاً واضحاً في نتائج هذه الدراسات، حيث يتراوح التأثير الملحوظ من إيجابي إلى سلبي، وليس ذا دلالة إحصائية، اعتماداً على المؤشر المستخدم وسياق الدراسة. وهذا يعزز الحاجة إلى دراسة تطبيقية جديدة تعيد اختبار هذه العلاقة في سياق الشركات الصناعية السعودية، باستخدام تصميم يفكك الأبعاد الثلاثة للمعيار ويربطها بأبعاد متعددة للأداء، وليس مجرد مؤشر مالي واحد.

٨. الفجوة البحثية

وفي ضوء مراجعة الدراسات العربية والأجنبية السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها في النقاط التالية:

وقد اختبرت دراسات ميدانية عربية كمية محدودة، وخاصة في المملكة العربية السعودية، تأثير تطبيق معيار ISO 31000 على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية على وجه الخصوص. وقد ركزت معظم الدراسات المتاحة على حالات فردية (شركة واحدة) أو قطاعات أخرى مثل البتروكيماويات، دون التعميم على القطاع الصناعي ككل.

هناك ندرة في الدراسات التي تحلل إطار ISO 31000 إلى أبعاده الرئيسية الثلاثة (المبادئ، والإطار المؤسسي، والعملية) وتختبر تأثير كل بُعد على حدة. تتعامل معظم الدراسات مع الإطار باعتباره مجموعة واحدة متجانسة، مما يحد من دقة التشخيص للنتائج والقدرة على تقديم توصيات محددة لكل بُعد.

وتقتصر العديد من الدراسات الدولية على قياس الأداء باستخدام مؤشرات المحاسبة المالية البحتة (مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية)، دون معالجة أبعاد مهمة أخرى للأداء المؤسسي، مثل

الكفاءة التشغيلية، وحصة السوق، والابتكار، والاستدامة. وتسعى الدراسة الحالية إلى دمج هذه الأبعاد ضمن مفهوم متعدد الأبعاد للأداء المؤسسي.

وتتطلب النتائج المتضاربة للدراسات الدولية فيما يتعلق باتجاه وقوة العلاقة (إيجابية أو سلبية أو غير مهمة) إعادة اختبار العلاقة في سياق اقتصادي وثقافي وتنظيمي مختلف، مثل السياق السعودي في إطار رؤية ٢٠٣٠ والبرنامج الوطني للتنمية الصناعية.

غياب الدراسات التي تربط المتغيرات التنظيمية (حجم الشركة، النشاط دون الصناعي، عدد سنوات تنفيذ النظام) بدرجة تأثير ISO 31000 على الأداء المؤسسي في السياق السعودي على وجه التحديد، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى التحقيق فيه من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بـ

٩. المنطلقات النظرية

أولاً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

وتستند هذه النظرية، التي تبلورت في كتابات بارني (بارني، ١٩٩١)، إلى حقيقة مفادها أن الميزة التنافسية المستدامة التي تتمتع بها المنظمة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات قيمة ونادرة يصعب تقليدها أو استبدالها. وفي ضوء هذه النظرية، يمكن النظر إلى نظام إدارة المخاطر المبني وفقاً لمعيار ISO 31000 باعتباره قدرة تنظيمية (القدرة التنظيمية) يتم بناؤها بشكل تراكمي بمرور الوقت، وتساهم في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل في ظل عدم اليقين، وبالتالي تحسين أدائها المؤسسي مقارنة بالمنظمات التي تفتقر إلى هذه القدرة.

ثانياً: النظرية الموقفية (Contingency Theory)

تفترض النظرية الموقفية، التي يعد عمل دونالدسون (دونالدسون، ٢٠٠١) أحد أبرز المراجع الحديثة لها، أنه لا يوجد أسلوب إدارة مثالي واحد مناسب لجميع المنظمات في جميع الظروف، وأن فعالية أي ممارسة إدارية، بما في ذلك إدارة المخاطر، تعتمد على مدى ملاءمتها للسياق التنظيمي المحيط، مثل حجم المنظمة، درجة تعقيد عملياتها، وطبيعة البيئة الخارجية التي تعمل فيها. تُستخدم هذه النظرية في الدراسة الحالية لشرح التباين المتوقع في قوة العلاقة بين تنفيذ ISO 31000 والأداء التنظيمي اعتماداً على المتغيرات التنظيمية مثل حجم الشركة والنشاط الصناعي.

ثالثاً: النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تشرح النظرية المؤسسية، وفقاً لأطروحة ديماجيو وباول (١٩٨٣) حول التماثل المؤسسي (التماثل المؤسسي)، سبب ميل المنظمات إلى تبني ممارسات وهياكل ومعايير مماثلة استجابة لثلاثة أنواع من الضغوط: الضغوط القسرية (مثل اللوائح الحكومية)، والضغوط المعيارية (مثل المعايير المهنية والمعرفية)، والضغوط التقليدية أو المحاكاة (مثل تقليد الشركات الرائدة في هذا القطاع). وتساعد هذه

النظرية في تفسير الدوافع وراء اعتماد الشركات الصناعية السعودية لمعيار ISO 31000، سواء استجابة للاتجاهات التنظيمية أو في محاكاة الشركات الرائدة في هذا القطاع مثل سابك ومعادن.

رابعاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعتمد نظرية أصحاب المصلحة، التي وضع فريمان أسسها الحديثة (فريمان، ١٩٨٤)، على حقيقة أن نجاح المنظمة واستدامتها يعتمدان على قدرتها على تحقيق توازن مقبول بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة (المساهمين والعملاء والموظفين والهيئات التنظيمية والمجتمع المحلي). وفي هذا السياق، تعد إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لمعيار ISO 31000 آلية لحماية مصالح هذه الأطراف جنباً إلى جنب من خلال تقليل الخسائر المحتملة وتعزيز الشفافية، وهو ما ينعكس في السمعة المؤسسية والجوانب غير المالية للأداء.

خامساً: النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

وفي ضوء نقاط البداية النظرية السابقة، يمكن صياغة النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو التالي: يمثل إطار ISO 31000، بأبعاده الثلاثة (المبادئ، الإطار المؤسسي، عملية إدارة المخاطر)، المتغير المستقل، ويمثل الأداء المؤسسي، بأبعاده الأربعة (المالي والتشغيلي والسوقي والابتكار والاستدامة)، المتغير التابع، في حين تمثل المتغيرات التنظيمية والديموغرافية (حجم الشركة، يتم التعامل مع النشاط دون الصناعي وسنوات تنفيذ النظام) كمتغيرات وصفية يتم اختبار تأثيرها على الاختلافات في استجابات العينة وذلك استعداداً لاختبار الفرضيات الموصوفة سابقاً.

١٠. المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج التحليلي الوصفي الكمي المبني على تصميم المسح المقطعي، حيث يتم جمع البيانات من أعضاء العينة في نقطة زمنية واحدة عبر أداة استبيان موحدة. وهذا النهج هو الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية للاعتبارات التالية:

تعتمد طبيعة فرضيات الدراسة على اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات الكمية القابلة للقياس) أبعاد ISO 31000 وأبعاد الأداء المؤسسي)، الأمر الذي يتطلب أدوات إحصائية استدلالية لا يوفرها إلا النهج الكمي.

ويتوافق هذا الاختيار مع الغالبية العظمى من الدراسات السابقة ذات الصلة (مثل جوردون ولويب وتسينج، ٢٠٠٩، ودراسات سعودية وخليجية مماثلة)، مما يسمح بمقارنة النتائج. إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة ثقة مقبولة إحصائياً عند استخدام عينة تمثيلية بالحجم والطريقة المناسبين.

وتوصي الدراسة، في مرحلة لاحقة أو كامتداد بحثي مستقبلي، بإمكانية الاستفادة من التصميم المنهجي المختلط (الأساليب المختلطة) من خلال إجراء مقابلات نوعية شبه منظمة مع عدد من مسؤولي إدارة

المخاطر والجودة في الشركات المدروسة، بهدف تعميق فهم النتائج الكمية وتفسير الشذوذ أو الأشياء غير المتوقعة (التثليث)، دون أن يكون هذا جزءاً إلزامياً من التصميم الحالي.

تمر إجراءات الدراسة بالمرحل التالية: (١) مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة، (٢) بناء أداة الدراسة بناءً على الأدبيات والمقاييس السابقة، (٣) تقديم الأداة لمجموعة من القضاة المتخصصين، (٤) إجراء دراسة استكشافية (دراسة تجريبية) على عينة صغيرة للتحقق من الخصائص السيكمترية للأداة، (٥) جمع البيانات الميدانية من العينة النهائية (٦) تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة، (٧) مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات.

١١. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء كانت مسجلة لدى وزارة الصناعة والموارد المعدنية والمدن الصناعية التابعة للهيئة السعودية للمدن الصناعية والمناطق التكنولوجية (مودون)، أو مدرجة في البورصة السعودية (تداول) ضمن قطاعي المواد الأساسية والصناعات التحويلية، مع التركيز على الشركات التي تنفذ نظاماً رسمياً لإدارة المخاطر أو حصلت على شهادة/تقييم يتوافق مع معيار ISO 31000. تضم وحدة التفتيش موظفين من الإدارات العليا والمتوسطة المرتبطة مباشرة بإدارة المخاطر والجودة والتخطيط الاستراتيجي والمالية داخل هذه الشركات (مثل مديري إدارة المخاطر ومديري الجودة والامتثال والمديرين الماليين ومديري التخطيط الاستراتيجي ورؤساء الإدارات ذات الصلة).

حجم العينة

ونظراً لصعوبة إجراء جرد دقيق وحديث لإجمالي عدد الشركات الصناعية العاملة في المملكة وعدد العمال المعنيين فيها (مجتمع لا يقتصر عدده على وجه التحديد)، تعتمد الدراسة على معادلة كوكرين (كوكران، ١٩٧٧) لتحديد الحد الأدنى المناسب لحجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ لا يتجاوز ٥%، مما يؤدي إلى حجم عينة مقترح لا يقل عن (٣٨٤) فرداً. ومن أجل تحقيق الدقة والتعويض عن معدلات الاستجابة غير المكتملة أو المستبعدة إحصائياً، سيتم توزيع الاستبيان على عدد أكبر من الأفراد (٤٥٠-٥٠٠)، بهدف الحصول على ما لا يقل عن (٣٨٠) استبياناً صالحاً للتحليل بعد الفرز، وذلك أيضاً وفقاً لجداول كريجسي ومورجان (١٩٧٠) المستخدم على نطاق واسع في تحديد أحجام العينات في الدراسات الإدارية والاجتماعية.

أسلوب المعاينة

تم اعتماد طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية، حيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات وفقاً لمعيارين رئيسيين: الأول هو النشاط دون الصناعي (مثل الصناعات البتروكيمياوية والكيميائية، والتعدين

والمعادن، والصناعات الغذائية، والصناعات المعدنية والهندسية، وما إلى ذلك)، والثاني هو حجم الشركة (كبيرة ومتوسطة، صغيرة) وفقاً للتصنيف المعتمد من قبل الهيئة العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، يتم بعد ذلك رسم عدد متناسب من كل طبقة بشكل عشوائي لضمان التمثيل العادل للمكونات المتبينة لمجتمع الدراسة

١٢. أداة الدراسة

وتعتمد الدراسة على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمها بناءً على الأدبيات والمقاييس النظرية ذات الصلة المستخدمة في الدراسات السابقة (مثل دراسة جوردون ولويب وتسينج، ٢٠٠٩، والدراسات السعودية والخليجية المتعلقة بتطبيق ISO 31000)، مع تكييفها لتناسب سياق الشركات الصناعية السعودية بعد تقديمها إلى محكمين متخصصين. يتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات التنظيمية والديموغرافية

يتضمن هذا القسم أسئلة حول المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهلات الأكاديمية، وحجم الشركة، ونشاط الصناعة الفرعية، وعدد سنوات تنفيذ نظام إدارة المخاطر أو الحصول على شهادة/تقييم ISO 31000، إن أمكن.

الجزء الثاني: محاور القياس الرئيسية

المحور	المقياس	عدد العبارات التقريبي	البُعد الفرعي
المتغير المستقل : ISO 31000	ليكرت خماسي	٨	المبادئ (Principles)
المتغير المستقل : ISO 31000	ليكرت خماسي	٨	الإطار المؤسسي (Framework)
المتغير المستقل : ISO 31000	ليكرت خماسي	١٠	عملية إدارة المخاطر (Process)
المتغير التابع: الأداء المؤسسي	ليكرت خماسي	٥	الأداء المالي
المتغير التابع: الأداء المؤسسي	ليكرت خماسي	٥	الأداء التشغيلي

المحور	المقياس	عدد العبارات التقريبي	البُعد الفرعي
المتغير التابع: الأداء المؤسسي	ليكرت خماسي	٥	الأداء السوقي
المتغير التابع: الأداء المؤسسي	ليكرت خماسي	٥	الابتكار والاستدامة

تتم صياغة بيانات كل محور وفقاً لمقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، والذي يتراوح من (١ = لا أوافق بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة)، مما يسمح بقياس كمي لدرجة تطبيق كل بُعد ومستوى كل جانب من جوانب الأداء المؤسسي.

صدق الأداة

صدق المحكمين (الصدق الظاهري): يجب تقديم الأداة في شكلها الأولي إلى عدد لا يقل عن (٧-١٠) محكمين من بين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المخاطر، والممارسين المحترفين في مجال الجودة وإدارة المخاطر، للتعبير عن رأي حول وضوح العبارات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه. ويجب تعديل الأداة في ضوء ملاحظاتهم. صحة الاتساق الداخلي: يتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الإجمالية للمحور الذي تنتمي إليه، للتأكد من أن العبارات متوافقة مع أبعادها. صلاحية البناء: يتم إجراء التحليل العامل التأكيدي (CFA) للتحقق من صحة النموذج القياسي المفترض لأبعاد الأداة.

ثبات الأداة

يتم حساب معامل ألفا كرونباخ (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبيان وللاداة ككل، بشرط قبول الأداة إحصائياً إذا وصل هذا المعامل إلى (٠,٧٠) أو أعلى في كل محور، بالإضافة إلى حساب معامل الاستقرار المركب (الموثوقية المركبة) ومعامل التباين المتوسط المستخرج (AVE) في حالة استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية.

أساليب التحليل الإحصائي

تُعالج البيانات المُجمَّعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بإصداره الأحدث، مع الاستعانة ببرنامج AMOS أو SmartPLS لأغراض النمذجة بالمعادلة الهيكلية كأسلوب تكميلي متقدم عند الحاجة. وتشمل الأساليب الإحصائية المخطط استخدامها ما يلي:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى تطبيق أبعاد ISO 31000 ومستوى الأداء المؤسسي.
- اختبارات التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) و/أو شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات تمهيداً لاختيار الاختبارات المعلمية المناسبة.
- اختبارات التعدد الخطي: معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي مفرط بين المتغيرات المستقلة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لفحص طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين أبعاد ISO 31000 وأبعاد الأداء المؤسسي قبل الانتقال إلى تحليل الأثر.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): لاختبار فروض الأثر الرئيسية والفرعية، وتحديد نسبة التباين المُفسَّر في الأداء المؤسسي بأبعاد ISO 31000 الثلاثة.
- اختبار (t-test) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار فروض الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، مع إجراء الاختبارات البعدية) كاختبار شيفيه Scheffe أو توكي (Tukey) عند ثبوت دلالة الفروق.
- النمذجة بالمعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM): كأسلوب تكميلي متقدم لاختبار النموذج الكلي المقترح للدراسة في ضوء مؤشرات المطابقة (Fit Indices)، وتحديد الأثر المباشر وغير المباشر إن ثبت وجود متغيرات وسيطة.

١٣. حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على تطبيق إطار ISO 31000 في أبعاده الثلاثة (المبادئ، الإطار المؤسسي، عملية إدارة المخاطر) وتأثيره على الأداء المؤسسي في أبعاده الأربعة (المالية والتشغيلية والسوقية والابتكار والاستدامة)، دون التطرق بالتفصيل إلى أطر إدارة المخاطر الأخرى مثل إطار COSO أو قرارات بازل، إلا في حدود المقارنة النظرية العابرة.

الحد المكاني: تقتصر الدراسة الميدانية على الشركات الصناعية العاملة داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الصناعية الكبرى مثل مدينة الجبيل الصناعية، ومدينة ينبع الصناعية، والدمام، والرياض، وجدة.

المهلة الزمنية: من المقرر إجراء دراسات ميدانية وجمع البيانات خلال الفترة ما بين ١٤٤٧هـ و١٤٤٨هـ، الموافق ٢٠٢٦-٢٠٢٧م.

الحد البشري: تقتصر الدراسة على آراء الموظفين في الأقسام العليا والمتوسطة المرتبطة مباشرة بإدارة المخاطر والجودة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون المالية داخل الشركات الصناعية المستهدفة، ولا تشمل بالضرورة آراء المستويات الإشرافية أو التنفيذية الدنيا.

١٥. الخطة الزمنية المقترحة للدراسة

ويبين الجدول التالي الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ مراحل الدراسة المختلفة، بدءاً من مرحلة مراجعة الأدبيات وانتهاءً بمرحلة المناقشة النهائية، على مدى فترة عشرة أشهر تقريباً، مع إمكانية التعديل وفقاً لما تقتضيه شروط التنفيذ الفعلية وتوجيهات المشرف الأكاديمي:

المدة الزمنية المقترحة	المرحلة / النشاط	م
الشهر ١ - الشهر ٢	مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة وصياغة الإطار المفاهيمي	١
الشهر ٣	بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وعرضها على المحكمين وتعديلها	٢
الشهر ٤	إجراء الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) واستخراج معاملات الصدق والثبات	٣
الشهر ٥ - الشهر ٦	جمع البيانات الميدانية من العينة النهائية	٤
الشهر ٧	إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً (SPSS / AMOS)	٥
الشهر ٨	تحليل النتائج واختبار الفروض ومناقشتها	٦
الشهر ٩	كتابة الفصول النهائية وصياغة التوصيات	٧
الشهر ١٠	المراجعة اللغوية والمنهجية النهائية والتقديم للمناقشة	٨

١٧. النتائج المتوقعة للدراسة

وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن صياغة مجموعة من النتائج المتوقعة (الفرضية) التي سيتم اختبارها ميدانياً، وهو ما يمثل نهجاً توجيهياً لا يحل محل ضرورة الحياد العلمي عند تحليل البيانات فعلياً:

ومن المتوقع أن يختلف مستوى تطبيق أبعاد ISO 31000 بين الشركات الصناعية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، حيث تكون الشركات الأكبر هي الأكثر نضجاً في التطبيق.

ومن المتوقع أن يكون لعملية إدارة المخاطر (العملية) تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء التشغيلي على وجه الخصوص، وذلك بفضل ارتباطها المباشر بممارسات التشغيل اليومية.

ومن المتوقع أن يكون تأثير الإطار المؤسسي (الإطار) أكثر وضوحاً على الأداء المالي والسوقي، نظراً لارتباطه بدعم القيادة العليا وإدارة المخاطر.

ومن المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطبيق اعتماداً على حجم الشركة والنشاط دون الصناعي وعدد السنوات التي تم فيها تنفيذ النظام.

ومن المتوقع أن تساهم النتائج في توفير رؤية عملية متكاملة توازن بين المتطلبات القياسية العالمية لمعيار ISO 31000 والواقع التنظيمي والثقافي للشركات الصناعية السعودية.

١٨. ملحق: النموذج الأولي المقترح لأداة الدراسة (الاستبانة)

فيما يلي عرض للنموذج الأولي المقترح لعبارات الاستبانة موزعة على محاورها الرئيسية، على أن تخضع هذه العبارات للتحكيم والتعديل والدراسة الاستطلاعية قبل اعتمادها في صورتها النهائية. وتُقاس جميع العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أوافق بشدة، ٢ = لا أوافق، ٣ = محايد، ٤ = أوافق، ٥ = أوافق بشدة).

القسم الأول: البيانات التنظيمية والديموغرافية

المسمى الوظيفي: (مدير إدارة مخاطر / مدير جودة / مدير مالي / مدير تخطيط استراتيجي / أخرى)

سنوات الخبرة: (أقل من ٥ سنوات / ٥-١٠ سنوات / ١١-١٥ سنة / أكثر من ١٥ سنة)

المؤهل العلمي: (بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه / أخرى)

حجم الشركة: (صغيرة / متوسطة / كبيرة وفق تصنيف هيئة منشآت)

النشاط الصناعي الفرعي: (بتروكيماويات وكيماويات / تعدين ومعادن / صناعات غذائية / صناعات معدنية وهندسية / أخرى)

عدد سنوات تطبيق نظام إدارة المخاطر أو الحصول على تقييم/شهادة ISO ٣١٠٠٠: (لا يوجد / أقل من ٣ سنوات / ٣-٥ سنوات / أكثر من ٥ سنوات)

القسم الثاني: المحور الأول - مبادئ ISO ٣١٠٠٠

١. تدرك الشركة أن إدارة المخاطر تمثل جزءاً لا يتجزأ من جميع العمليات والأنشطة التنظيمية.
٢. تتبع الشركة نهجاً منظماً وشاملاً ومنسقاً لإدارة المخاطر بدلاً من التعامل معها بشكل عشوائي.
٣. تُصمَّم عملية إدارة المخاطر في الشركة بما يتلاءم مع سياقها الداخلي والخارجي الخاص.
٤. تشترك الشركة أصحاب المصلحة المعنيين بشكل مناسب في عملية إدارة المخاطر.
٥. تأخذ الشركة في الحسبان العامل البشري والثقافي عند تصميم وتطبيق ممارسات إدارة المخاطر.
٦. تعتمد الشركة في إدارة المخاطر على أفضل المعلومات المتاحة وتحديثها باستمرار.

٧. تُطبّق إدارة المخاطر في الشركة كعملية ديناميكية ومتكررة تتكيف مع المستجدات.
٨. تسعى الشركة إلى التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر لديها بالاستناد إلى الدروس المستفادة.

القسم الثالث: المحور الثاني - الإطار المؤسسي (Framework)

١. تُظهر الإدارة العليا في الشركة التزامًا واضحًا وداعمًا لإدارة المخاطر.
٢. توجد سياسة موثقة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل الشركة.
٣. تتوفر أدوار ومسؤوليات واضحة ومحددة لإدارة المخاطر عبر مختلف المستويات الإدارية.
٤. تُخصّص الشركة موارد كافية (بشرية ومالية وتقنية) لدعم نظام إدارة المخاطر.
٥. يوجد نظام فعال للتواصل الداخلي والخارجي بشأن المخاطر بين مختلف الإدارات وأصحاب المصلحة.

٦. تُدمج إدارة المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار بالشركة.
٧. تُراجع الإدارة العليا أداء نظام إدارة المخاطر بشكل دوري ومنتظم.
٨. تُحدّث سياسات وإجراءات إدارة المخاطر باستمرار بناءً على نتائج المراجعة الدورية.

القسم الرابع: المحور الثالث - عملية إدارة المخاطر (Process)

١. تحدد الشركة سياق إدارة المخاطر (الداخلي والخارجي) بوضوح قبل الشروع في تقييم المخاطر.
٢. تُحدد الشركة المخاطر المحتملة (التشغيلية، المالية، الاستراتيجية، القانونية، البيئية) بشكل منهجي.
٣. تحلل الشركة المخاطر المحددة من حيث احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها المحتمل.
٤. تُقيّم الشركة المخاطر وترتبها وفق أولويات واضحة بناءً على تحليل المخاطر.
٥. تختار الشركة استراتيجيات مناسبة لمعالجة المخاطر (تجنب، تحويل، تخفيف، قبول).
٦. تُنفّذ خطط معالجة المخاطر المعتمدة في الشركة بفاعلية وفي الوقت المناسب.
٧. تُراقب الشركة المخاطر ومؤشراتها بشكل مستمر بعد تطبيق إجراءات المعالجة.
٨. تُسجّل المخاطر وإجراءات معالجتها في سجل مخاطر (Risk Register) مُحدّث.
٩. تُبلّغ نتائج مراقبة المخاطر ومراجعتها لأصحاب المصلحة المعنيين بشكل دوري.
١٠. تُستخدم نتائج مراجعة المخاطر في تحسين عملية إدارة المخاطر بشكل مستمر.

القسم الخامس: المحور الرابع - الأداء المؤسسي (أ) الأداء المالي

١. تحسّن مستوى الربحية العامة للشركة خلال السنوات الأخيرة.
٢. انخفضت الخسائر والتكاليف غير المتوقعة الناتجة عن المخاطر التشغيلية أو المالية.
٣. تحسّنت كفاءة الشركة في إدارة التدفقات النقدية والسيولة.
٤. تحسّن العائد على الاستثمار مقارنة بالسنوات السابقة.
٥. تمكنت الشركة من خفض تكلفة التمويل أو رأس المال نتيجة تحسّن تصنيفها لدى الممولين.

(ب) الأداء التشغيلي

١. تحسّنت الكفاءة التشغيلية للعمليات الإنتاجية داخل الشركة.
٢. انخفض عدد الحوادث والأعطال والتوقفات غير المخطط لها في خطوط الإنتاج.
٣. تحسّن الالتزام بالجدول الزمني للإنتاج والتسليم.
٤. تحسّنت جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من الشركة.
٥. تحسّنت قدرة الشركة على ضمان استمرارية الأعمال في حال وقوع أزمات أو اضطرابات.

(ج) الأداء السوقي

١. تحسّنت الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها الرئيسيين.
٢. تحسّنت سمعة الشركة وصورته الذهنية لدى العملاء والشركاء.
٣. زادت ثقة المستثمرين والممولين في الشركة.
٤. تحسّنت علاقات الشركة مع الجهات التنظيمية والرقابية.
٥. تحسّنت القدرة التنافسية للشركة في السوق المحلي والإقليمي.

(د) الابتكار والاستدامة

١. شجّع تطبيق إدارة المخاطر على تبني الشركة لمبادرات ابتكارية جديدة بثقة أكبر.
٢. تحسّنت قدرة الشركة على تحديد واستثمار الفرص الناشئة عن بيئة الأعمال.
٣. تحسّن التزام الشركة بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية.
٤. تحسّنت قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة.
٥. أسهم تطبيق إدارة المخاطر في تعزيز قدرة الشركة على المنافسة على المدى الطويل.

١٩. اعتبارات أخلاقيات البحث العلمي

تلتزم الدراسة الحالية بالمعايير الأخلاقية المعترف بها في البحث العلمي، من خلال ما يلي:

الحصول على موافقة صريحة ومسبقة من المشاركين قبل ملء الاستبيان، مع توضيح الغرض البحثي العلمي للبحث للدراسة.

ضمان السرية التامة للبيانات الفردية والمؤسسية، وعدم الكشف عن أسماء الشركات المشاركة أو هويات الأفراد في أي تقرير لاحق أو نشر للنتائج.

استخدم البيانات المجمعة حصرياً لأغراض هذه الدراسة العلمية دون أي استخدام تجاري أو أي استخدام آخر.

الحصول على الموافقات التنظيمية اللازمة من الجهة الأكاديمية المشرفة (لجنة أخلاقيات البحث العلمي إن وجدت) قبل البدء بجمع البيانات الميدانية.

أن نكون دقيقين وصادقين علمياً في عرض النتائج ومناقشتها، وعدم التلاعب بالبيانات أو اختيار أي شيء يخدم فرضية مسبقة، مع الكشف عن أي قيود منهجية تواجه الدراسة. توثيق جميع المصادر والمراجع المستخدمة بدقة وفقاً للمبادئ الأكاديمية المعمول بها، وتجنب أي شكل من أشكال الاستشهاد غير الموثق.

١٥. المراجع

أولاً: المراجع العربية

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO). النسخة العربية المعتمدة لمواصفة الأيزو ISO ٣١٠٠٠ الخاصة بإدارة المخاطر - المبادئ والتوجيهات. دراسة بعنوان: أثر تطبيق معايير إدارة المخاطر ISO ٣١٠٠٠ على فعالية إدارة المخاطر في الشركات البتروكيماوية السعودية (٢٠٢٤). منشورة عبر منصة ResearchGate. دراسة بعنوان: تقييم فعالية أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في المنظمات الكبيرة - دراسة حالة على الشركات السعودية (٢٠٢٥). المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، المجلد ٤، العدد ٣، ٣، DOI: ١٠,٥٩٩٩٢/IJFAES.٢٠٢٥,v٤n٣p٣,٣ دراسة بعنوان: أثر إدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. جامعة الريان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- International Organization for Standardization. (٢٠١٨), ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨ .Risk management: Guidelines. Geneva: ISO –
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (٢٠١٧), Enterprise Risk Management – Integrating with .Strategy and Performance
- Barney, J. (١٩٩١), Firm resources and sustained competitive advantage. .Journal of Management, ١٧(١), ٩٩-١٢٠
- Donaldson, L. (٢٠٠١), The Contingency Theory of Organizations. .Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (١٩٨٣), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational .fields. American Sociological Review, ٤٨(٢), ١٤٧-١٦٠

- Freeman, R. E. (١٩٨٤), Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (٢٠٠٩), Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. Journal of Accounting and Public Policy, ٢٨(٤), ٣٠١-٣٢٧
- Cochran, W. G. (١٩٧٧), Sampling Techniques (٣rd ed.). New York: John Wiley & Sons
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (١٩٧٠), Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, ٣٠(٣), ٦١٠-٦٠٧
- Ibrahim, M. (٢٠٢٥), The impact of ISO ٣١٠٠٠ adoption on the performance of banking companies in Indonesia. Cogent Business & Management, ١٢(١), Article ٢٥٠٧٢٢٢
- Enterprise risk management: The maturity model for the ISO ٣١٠٠٠ adopters (٢٠٢١), Published via ResearchGate
- The Role of Enterprise Risk Management (ERM) Using ISO ٣١٠٠٠ for the Competitiveness of a Company That Adopts the Value Chain (VC) Model and Life Cycle Cost (LCC) Approach (٢٠٢١), Published via Academia.edu
- Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs. PMC – National Library of Medicine
- Risk Management Framework Design Based on ISO ٣١٠٠٠ and SCOR Model (٢٠٢٣), Published via ResearchGate

ثالثاً: الكتب والمعايير والتقارير الرسمية

- Hopkin, P., & Thompson, C. (٢٠٢٢), Fundamentals of risk (٤) management: Understanding, evaluating and implementing effective enterprise risk management (٦th ed.). Kogan Page. International Organization for Standardization. (٢٠١٨), ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨ — Risk

management: Guidelines. ISO.

<https://www.iso.org/obp/ui#!iso:std:iso:31000:ed-2:v1:ar> Committee of

دراسة تطبيقية بعنوان: أثر تطبيق معايير إدارة المخاطر ISO 31000 على فعالية إدارة المخاطر في الشركات البتروكيماوية السعودية (٢٠٢٤)، منشورة عبر ResearchGate.

<https://www.researchgate.net/publication/383448058>

ثانياً: أطروحات/رسائل علمية (٢) جا

رابعاً: أطروحات/رسائل علمية (٢)

- جامعة الريان. (٢٠٢٣). أثر إدارة المخاطر على تميز الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت [رسالة ماجستير، جامعة الريان]. <https://alrayan-university.edu.ye/thesis-summaries/masters-theses-for-the-department-of-business-administration/the-impact-of-risk-management-on-institutional-performance-excellence-in-the-small-and-micro-enterprises-development-agency>
- جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد. (٢٠٢٦). تقييم إدارة المخاطر باستخدام مواصفة ISO [بحث دبلوم عالٍ، تخصص 31000: دراسة حالة في مركز السيطرة على الأمراض الانتقالية التخطيط الاستراتيجي]. <https://coadec.uobaghdad.edu.iq/?p=53666>

خامساً : مقالات محكمة

- Ai Ping, T., & Muthuveloo, R. (٢٠١٥), The impact of enterprise risk management on firm performance: Evidence from Malaysia. *Asian Social Science*, ١١(٢٢), ١٤٩-١٥٩, <https://doi.org/10.5539/ass.v11n22p149>
- Beasley, M., Branson, B., & Pagach, D. (٢٠١٥), An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM. *Journal of Accounting and Public Policy*, ٣٤(٣), ٢١٩-٢٤٣, <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.01.001>
- Callahan, C., & Soileau, J. (٢٠١٧), Does enterprise risk management enhance operating performance? *Advances in Accounting*, ٣٧, ١٢٢-١٣٩, <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2017.01.001>

- Farrell, M., & Gallagher, R. (٢٠١٥), The valuation implications of enterprise risk management maturity. *Journal of Risk and Insurance*, <https://doi.org/10.1111/jori.12035>, ٦٥٧-٦٢٥, (٣) ٨٢
- Florio, C., & Leoni, G. (٢٠١٧), Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, ٤٩(١), <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>, ٧٤-٥٦
- Ibrahim, M. (٢٠٢٥), The impact of ISO ٣١٠٠٠ adoption on the performance of banking companies in Indonesia. *Cogent Business & Management*, ١٢(١), Article ٢٥٠٧٢٢٢, <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2507222>
- Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (٢٠٢٠), Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, ١٦(١), ١٠٠١٧٨, <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>
- Rehman, A. U., & Anwar, M. (٢٠١٩), Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, ٢٦(٢), ٢٠٧-٢٢٧, <https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624385>
- Syrová, L., & Špička, J. (٢٠٢٣), Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs. *Risk Management*, ٢٥(١), Article ١, <https://doi.org/10.1057/s41283-022-9-00107>

- مؤلف غير مُدرَج بوضوح على صفحة المقال. (٢٠٢٥). تقييم فعالية أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في المنظمات الكبيرة: دراسة حالة على الشركات السعودية. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*, ٤ (٣). <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2025.v4n3p3>

- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009), Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327, <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006>