

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر

دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية

"دراسة حالة على شركة أرامكو السعودية"

إعداد الطالب/

ليلى علي محمد

الرقم الجامعي

2021203594

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية، مع تطبيق عملي على شركة أرامكو السعودية كنموذج تطبيقي، وذلك في ظل بيئة أعمال معقدة ومتقلبة تتطلب من المؤسسات القدرة على التعامل مع المخاطر وتحويلها إلى فرص استراتيجية.

انطلقت الدراسة من فرضيات متعددة على ثلاثة مستويات: نظرية، تطبيقية، وقياسية، تناولت العلاقة بين تكامل إدارة المخاطر وفعالية القرارات الاستراتيجية، وأثر الثقافة التنظيمية، والأدوات التحليلية الحديثة، بالإضافة إلى تأثير طبيعة القطاع على نماذج إدارة المخاطر.

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 100 فرد. كما تم تحليل البيانات باستخدام برامج الإحصاء، بما في ذلك SPSS، لإجراء التحليل الوصفي، اختبار الفرضيات، معامل الارتباط، تحليل التباين (ANOVA)، واختبارات التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات الوسيطة.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تشكل عنصرًا أساسيًا في القرارات الاستراتيجية، حيث أن المؤسسات التي تدمج المخاطر في التخطيط والتنفيذ تتمتع بقدرة أعلى على اتخاذ قرارات دقيقة ومرنة. كما بينت الدراسة أن الممارسات الاستباقية والثقافة التنظيمية الداعمة والتعاون بين الإدارات تعزز من جودة القرارات الاستراتيجية، في حين أظهرت النتائج الحاجة إلى تعزيز استخدام الأدوات التحليلية الحديثة وقياس العائد الاستثماري للبرامج.

كما أكدت النتائج وجود ارتباط إيجابي وقوي بين تكامل إدارة المخاطر وفعالية القرارات الاستراتيجية، مع تأثير جزئي للثقافة التنظيمية كعامل وسيط، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة في تطبيق نماذج إدارة المخاطر. وقد أظهرت موثوقية الاستبيان مستويات عالية من الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، مما يعزز مصداقية النتائج.

استنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة بـ: تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والاستراتيجية، اعتماد ممارسات استباقية، تطوير الأدوات التحليلية الحديثة، رفع نضج الحوكمة، تكييف الاستراتيجيات بحسب طبيعة القطاع، وتدريب الموظفين بشكل مستمر.

تخلص الدراسة إلى أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة وقائية، بل هي عنصر استراتيجي يساهم في تحسين فعالية القرارات وتحقيق الاستدامة والتنافسية للمؤسسات، خاصة في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة.

الشكر والتقدير

أتوجه ببالغ الامتنان والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل البحثي، الذي يمثل ثمرة جهد متواصل وتعاون مثمر بين العديد من الأطراف. أولاً وقبل كل شيء، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين الأكاديميين الذين لم يخلوا بتوجيهاتهم القيمة ونصائحهم الثمينة طوال رحلة البحث، حيث كانت ملاحظاتهم البناءة وإرشاداتهم العلمية الدقيقة بمثابة المنارة التي أضاءت دروب هذا العمل. كما أتوجه بالشكر الخاص إلى الزملاء الباحثين في القسم الأكاديمي الذين قدموا الدعم الفكري والعلمي، وساهموا في إثراء النقاشات العلمية حول محاور الدراسة. ولا يفوتني أن أعرب عن عميق امتناني للمشاركين في الدراسة من المدراء والمسؤولين في المنظمات المختلفة، الذين سخروا وقتهم وخبراتهم للإجابة على استبيانات البحث والمشاركة في المقابلات، مما أضاف بعداً تطبيقياً مهماً للدراسة. كما أتقدم بالشكر الجزيل للجهات الأكاديمية والمكتبات التي وفرت المراجع العلمية والدوريات المتخصصة التي شكلت الأساس النظري للبحث. وأخيراً وليس آخراً، أهدي هذا الجهد إلى عائلتي الكريمة التي كانت خير سند ودعم معنوي طوال فترة إعداد البحث، حيث تحملوا غيابي وصبري على مشقة السهر والتفرغ العلمي. هذا العمل هو ثمرة تضافر جهود جميع هؤلاء الأفراد والمؤسسات، وأنا أقدر عالياً كل مساهمة ساهمت في إخراجه بهذه الصورة.

فهرس المحتويات

2	مستخلص:
4	الشكر والتقدير
8	قائمة المصطلحات
9	مقدمة:
12	مشكلة الدراسة:
13	أهمية الدراسة:
14	أهداف الدراسة:
15	تساؤلات الدراسة
16	فروض الدراسة:
17	الدراسات السابقة:
28	المنطلقات النظرية للدراسة:
32	المنهجية وطرق البحث:
33	أدوات الدراسة :
34	حدود الدراسة :
35	نتائج الدراسة
37	الاطار النظري
38	تمهيد:
39	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر والاستراتيجية في المنظمات
39	تمهيد:

40.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر (التعريف، الأهمية، الأهداف).
41.....	تعريف إدارة المخاطر:
42.....	أهمية إدارة المخاطر:
44.....	أهداف إدارة المخاطر:
47.....	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية.
50.....	المبحث الثاني: آليات تطبيق إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية.
52.....	المطلب الأول: أدوات وتقنيات تحليل المخاطر (كيفية تحديد وتقييم المخاطر).
70.....	المطلب الثاني: دور إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.
71.....	دور إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية:
74.....	المبحث الثالث: التحديات والتوجهات المستقبلية لإدارة المخاطر في تعزيز الاستراتيجيات.
75.....	المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية.
78.....	المطلب الثاني: مستقبل إدارة المخاطر في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية:
82.....	الفصل الثالث
82.....	منهجية البحث
88.....	الفصل الرابع
88.....	تحليل البيانات والنتائج
89.....	أولاً: التحليل الوصفي لمحور تكامل إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية (الفروض النظرية).
92.....	ثانياً: التحليل الوصفي لمحور الممارسات التطبيقية لإدارة المخاطر (الفروض التطبيقية).
95.....	ثالثاً: التحليل الوصفي لمحور التقييم القياسي وفعالية برامج إدارة المخاطر (الفروض القياسية).
98.....	رابعاً: تحليل اختبار الفرضيات وصدق الأداه

98.....	أولاً: صدق الأداة (Validity and Reliability)
98.....	تم التحقق من صدق أداة الاستبيان بعدة طرق:.....
1.....	الصدق الظاهري (Face Validity) تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في إدارة المخاطر والإدارة الاستراتيجية للتأكد من أن الأسئلة تقيس المفهوم المطلوب بدقة.
98.....	2.... الصدق الداخلي (Construct Validity) تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافية (Exploratory Factor Analysis – EFA) لتحديد مدى ارتباط الأسئلة بمحاورها الثلاثة: تكامل إدارة المخاطر، الممارسات التطبيقية، والتقييم القياسي.....
98.....	3. ثبات الأداة (Reliability) تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور وللأداة ككل لتحديد الاتساق الداخلي.
98.....	جدول 1: معامل ألفا كرونباخ لكل محور
99.....	مستوى الثبات.....
100	ثانياً: اختبار الفروض الإحصائية (Hypothesis Testing)
107	الفصل الخامس.....
107	النتائج والتوصيات.....
108	النتائج.....
109	التوصيات.....
112	المراجع:.....
116	الملاحق.....

قائمة المصطلحات

1. إدارة المخاطر الاستراتيجية: عملية منهجية لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
2. صنع القرار الاستراتيجي: العملية التي تتخذ من خلالها الإدارة العليا خيارات أساسية تخص اتجاه المنظمة على المدى الطويل.
3. المرونة التنظيمية: قدرة المنظمة على التكيف السريع مع الصدمات المفاجئة والاستمرار في العمل بفعالية.
4. حوكمة المخاطر: الإطار التنظيمي الذي يضمن معالجة المخاطر بشكل منهجي عبر جميع مستويات المنظمة.
5. الذكاء المخاطري: القدرة على تحويل بيانات المخاطر إلى رؤى استراتيجية قابلة للتنفيذ.
6. السيناريوهات الاستشرافية: نماذج تنبؤية متعددة الاحتمالات تستخدم لتقييم تأثير المخاطر المستقبلية.
7. عتبة تحمل المخاطر: الحد الأقصى للمخاطر التي يمكن للمنظمة تقبلها لتحقيق أهدافها.
8. مؤشرات المخاطر الرئيسية: المقاييس الكمية والنوعية المستخدمة لرصد وتقييم التعرض للمخاطر.
9. الثقافة المخاطرية: القيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة حول كيفية إدراك المخاطر والتعامل معها.
10. التحليل الكمي للمخاطر: استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية لقياس احتمالية وتأثير المخاطر.
11. التحليل النوعي للمخاطر: تقييم المخاطر بناءً على الخبرة والحكم الشخصي.

12. الخرائط المخاطرية: تمثيل مرئي للمخاطر الرئيسية وتأثيراتها المترابطة.
13. إدارة استمرارية الأعمال: العمليات التي تضمن استمرار العمليات الحيوية أثناء الأزمات.
14. الرقابة المخاطرية: الآليات والإجراءات المطبقة للحد من التعرض للمخاطر.
15. التكلفة المخاطرية: العبء المالي الناتج عن التعرض للمخاطر وإدارتها.
16. الفجوة المخاطرية: الفرق بين مستوى المخاطر الفعلي ومستوى تحمل المخاطر.
17. الشهية المخاطرية: استعداد المنظمة لتحمل درجة معينة من المخاطر لتحقيق أهدافها.
18. الرقابة الذاتية المخاطرية: قدرة الوحدات التنظيمية على إدارة مخاطرها بشكل مستقل.
19. كفاءة المخاطر: تحقيق التوازن الأمثل بين التكلفة والمنفعة في إدارة المخاطر.
20. رأس المال المخاطري: الموارد المالية المخصصة لمواجهة الخسائر المحتملة.

مقدمة:

في ظل البيئة التنظيمية المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتشابك، أصبحت المنظمات تواجه تحديًا وجوديًا يتمثل في قدرتها على استشراف المستقبل واتخاذ القرارات الاستراتيجية في خضم ظروف تتسم بعدم اليقين. لقد تحولت إدارة المخاطر من كونها مجرد عملية ثانوية تركز على الحماية والوقاية إلى عنصر استراتيجي محوري في صياغة رؤى المنظمات وخططها الطموحة. هذا التحول الجذري في النظرة إلى المخاطر لم يعد ترفًا فكريًا، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها طبيعة البيئة التنظيمية التي أصبحت أكثر ترابطًا وتأثرًا بالمتغيرات العالمية.

تشهد الساحة التنظيمية حاليًا نقلة نوعية في كيفية إدراك المخاطر والتعامل معها، حيث لم تعد تُنظر إليها كمجرد تهديدات يجب تجنبها، بل كعناصر ديناميكية يمكن تحويلها إلى فرص استراتيجية عند

إدارتها بفعالية. هذا المنظور الجديد يستند إلى فهم عميق لطبيعة العلاقة الجدلية بين المخاطرة والمكسب، والتي تشكل أحد المبادئ الأساسية في الاقتصاد الحديث. إن المنظمات الرائدة اليوم لم تعد تبحث عن خلو مسارها من المخاطر، بل تسعى إلى فهمها بعمق، قياسها بدقة، وإدارتها بذكاء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

لقد أثبتت الأزمات الاقتصادية المتتالية والأحداث العالمية غير المتوقعة محدودية النماذج التقليدية في التخطيط الاستراتيجي، مما دفع بالعديد من المنظمات إلى إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وآليات صنع القرار لديها. في هذا السياق، برزت إدارة المخاطر كجسر يربط بين التخطيط الاستراتيجي الطموح والواقع العملي المعقد، حيث توفر الأدوات التحليلية اللازمة لاختبار متانة الاستراتيجيات أمام مختلف السيناريوهات المحتملة. هذه العملية التحليلية لم تعد تقتصر على الجوانب المالية فحسب، بل امتدت لتشمل جميع جوانب العمل التنظيمي من سمعة مؤسسية إلى مخاطر تكنولوجية وسلاسل إمداد.

التطور التكنولوجي المتسارع قد أحدث ثورة في مجال إدارة المخاطر، حيث وفرت تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتحليل البيانات الضخمة قدرات غير مسبوقة في التنبؤ بالمخاطر وتقييمها. هذه الأدوات المتطورة مكنت المنظمات من الانتقال من النموذج التفاعلي في إدارة المخاطر إلى النموذج الاستباقي القادر على رصد المؤشرات المبكرة للأزمات قبل وقوعها. ومع ذلك، فإن هذه التقنيات المتقدمة لم تقلل من أهمية العنصر البشري في عملية صنع القرار، بل زادت من الحاجة إلى قيادات تتمتع برؤية استراتيجية شمولية وقدرة على تفسير النتائج التحليلية في إطار استراتيجي أوسع.

في الجانب التنظيمي، نلاحظ تحولاً جوهرياً في كيفية دمج إدارة المخاطر ضمن الهياكل المؤسسية. لقد تجاوزت العديد من المنظمات مرحلة إنشاء وحدات مستقلة لإدارة المخاطر إلى مرحلة إدماج هذه الوظيفة في جميع العمليات التنظيمية. هذا التكامل البنيوي يعكس إدراكاً متزايداً بأن المخاطر ليست مسؤولية فريق معين، بل هي عنصر يجب أن يؤخذ في الاعتبار في كل قرار وفي كل مرحلة من مراحل العمل

التنظيمي. هذا النهج الشمولي يتطلب ثقافة تنظيمية تتبنى الشفافية والتعلم المستمر، حيث يتم تحليل النجاحات والإخفاقات على حد سواء لاستخلاص الدروس المستفادة.

على المستوى الاستراتيجي، أصبحت إدارة المخاطر المعيار الذهبي لتقييم جودة القرارات الاستراتيجية. فالاستراتيجيات التي تخلو من تحليل المخاطر الشامل تشبه السفن التي تبحر في مياه غير مستكشفة بلا خرائط ملاحية. في المقابل، فإن الاستراتيجيات المدعومة بتحليل مخاطر متكامل تتميز بقدر أكبر من المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة. هذا الارتباط العضوي بين جودة التحليل المخاطري وفعالية القرار الاستراتيجي يفسر لماذا أصبحت إدارة المخاطر أحد أهم معايير التميز المؤسسي في العصر الحديث.

رغم هذه التطورات الإيجابية، لا تزال العديد من المنظمات تواجه تحديات جسيمة في تحقيق التكامل الفعال بين إدارة المخاطر وصنع القرار الاستراتيجي. بعض هذه التحديات تتعلق بالبنية التحتية والتقنيات، بينما يتعلق بعضها الآخر بالثقافة التنظيمية والمقاومة للتغيير. هناك أيضًا تحديات منهجية تتعلق بصعوبة قياس بعض أنواع المخاطر غير الملموسة أو التنبؤ بسلاسل التأثير المعقدة. هذه التحديات مجتمعة تشكل عقبات حقيقية أمام تحقيق التكامل الأمثل بين إدارة المخاطر والاستراتيجية، مما يستدعي البحث المستمر عن أفضل الممارسات والنماذج المتطورة.

في هذا السياق البحثي الشامل، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف عمق العلاقة بين إدارة المخاطر وصنع القرار الاستراتيجي، من خلال تحليل نقدي للأطر النظرية والتطبيقات العملية. الدراسة تسعى إلى تجاوز النظرة السطحية لإدارة المخاطر كمجرد أدوات تقنية، إلى فهمها كفلسفة إدارية متكاملة يجب أن تشكل جزءًا أساسيًا من التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة.

من خلال هذا التحليل الشامل، نهدف إلى تقديم رؤية متكاملة تساعد المنظمات على تحويل إدارة المخاطر من وظيفة دفاعية إلى محرك استراتيجي للابتكار والنمو.

مشكلة الدراسة:

تمثل إدارة المخاطر في المنظمات المعاصرة تحديًا جوهريًا يتجاوز بكثير النماذج التقليدية القائمة على مجرد تحديد التهديدات المحتملة ووضع الضوابط الوقائية. تكمن المشكلة البحثية المركزية في وجود فجوة عملية وعلمية بين المبادئ النظرية لإدارة المخاطر وتطبيقاتها الفعلية في دعم القرارات الاستراتيجية. فالعديد من المنظمات، رغم اعتمادها نظامًا رسميًا لإدارة المخاطر، تظل عاجزة عن تحقيق

التكامل الفعال بين تحليل المخاطر وعملية صنع القرار الاستراتيجي. هذه الإشكالية تتجلى في عدة مستويات:

على المستوى النظري، تعاني الأدبيات الأكاديمية من تشرذم واضح في النماذج المفسرة للعلاقة بين إدارة المخاطر وصنع القرار. فمعظم الدراسات إما تركز على الجوانب الكمية الصرفة لقياس المخاطر، أو تتعامل مع العملية الاستراتيجية بمعزل عن تحليل المخاطر. هذا الانقسام المعرفي يخلق حاجة ملحة لإطار نظري متكامل يربط بين التيارين بطريقة منهجية.

على المستوى العملي، تشير التقارير الميدانية إلى أن 68% من حالات فشل الاستراتيجيات في المنظمات تعزى إلى سوء إدارة المخاطر أو إهمالها في مرحلة التخطيط. هذه النسبة المقلقة تكشف عن وجود عوائق مؤسسية وسلوكية تعيق تحويل المبادئ النظرية إلى ممارسات فعالة. من أبرز هذه العوائق: الجمود التنظيمي، والتركيز المفرط على الأهداف قصيرة المدى، ونقص المهارات التحليلية المتخصصة، ومقاومة التغيير من قبل القيادات التقليدية.

على المستوى التكنولوجي، يواجه تطبيق إدارة المخاطر الحديثة تحديات جسيمة في ظل الثورة الرقمية. فمع تزايد اعتماد المنظمات على التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل، ظهرت أنواع جديدة من المخاطر غير المسبوقة التي تتطلب منهجيات تحليل مختلفة جذريًا عن النماذج التقليدية. هذه الديناميكية السريعة تخلق فجوة معرفية بين سرعة تطور المخاطر وقدرة المنظمات على مواكبتها.

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في سعيها لتطوير إطار نظري متكامل يربط بين حقل إدارة المخاطر والاستراتيجية التنظيمية. فمن الناحية الأكاديمية، تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية بين التيار

الكمي في تحليل المخاطر والتيار الكيفي في صنع القرار الاستراتيجي. كما تقدم إضافة منهجية مهمة من خلال دمج المقاربات التحليلية المختلفة في نموذج موحد قابل للتطبيق في مختلف السياقات التنظيمية. أما على المستوى العملي، فإن أهمية الدراسة تنبع من قدرتها على تزويد الممارسين بأدوات تحليلية متقدمة تساعدهم في:

1. تحسين جودة القرارات الاستراتيجية من خلال دمج تحليل المخاطر في جميع مراحل عملية صنع القرار
2. تعظيم الاستفادة من الفرص الاستراتيجية التي تتيحها إدارة المخاطر الإيجابية
3. بناء مرونة تنظيمية تمكن المنظمات من مواجهة الأزمات غير المتوقعة
4. تحسين كفاءة تخصيص الموارد عبر التركيز على المجالات ذات الأولوية الاستراتيجية والمخاطر العالية
5. تعزيز الشفافية والمحاسبية في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتداخلة والمتكاملة التي تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية:

الهدف الأول: تطوير نموذج مفاهيمي متكامل يوضح آليات التفاعل بين إدارة المخاطر وصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة. هذا النموذج سيركز على الديناميكيات غير الخطية للعلاقة بين المتغيرات وسيقدم تصوراً شاملاً للعوامل الوسيطة والمعدلة.

الهدف الثاني: تحليل نقدي للتجارب الدولية الرائدة في مجال دمج إدارة المخاطر في العملية الاستراتيجية. ستعتمد الدراسة على منهج المقارنة المرجعية لتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة عبر مختلف القطاعات والثقافات التنظيمية.

الهدف الثالث: تقييم فعالية الأدوات والتقنيات الحديثة في إدارة المخاطر الاستراتيجية، مع التركيز بشكل خاص على دور التقنيات الرقمية المتقدمة مثل التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.

الهدف الرابع: تحديد المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تحول دون تحقيق التكامل الفعال بين إدارة المخاطر والاستراتيجية، واقتراح إطار عمل عملي لتجاوز هذه المعوقات.

الهدف الخامس: تقديم توصيات عملية للمنظمات لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر، مع مراعاة اختلاف السياقات التنظيمية والقطاعية.

تساؤلات الدراسة

تنطلق الدراسة من مجموعة من التساؤلات البحثية الأساسية التي تشكل الإطار التحليلي للبحث:

1. كيف يمكن إعادة تصور العلاقة بين إدارة المخاطر وصنع القرار الاستراتيجي في ضوء التحولات

الجذرية في بيئة الأعمال المعاصرة؟

2. ما هي الآليات العملية التي تمكن المنظمات من تحويل إدارة المخاطر من وظيفة دفاعية إلى

محرك استراتيجي للابتكار والنمو؟

3. كيف تؤثر الخصائص التنظيمية (مثل الحجم، الهيكل، الثقافة) على فعالية دمج إدارة المخاطر

في العملية الاستراتيجية؟

4. ما هو دور القيادة الإدارية في تعزيز أو إعاقة التكامل بين إدارة المخاطر وصنع القرار

الاستراتيجي؟

5. كيف يمكن قياس العائد الاستراتيجي لاستثمارات المنظمة في نظم إدارة المخاطر المتقدمة؟

6. ما هي المعايير العلمية والعملية لتقييم جودة دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار الاستراتيجي؟

7. كيف يمكن للمنظمات تحقيق التوازن الأمثل بين المرونة الاستراتيجية والضوابط المخاطرة في ظل ظروف عدم اليقين؟

8. ما هي الآثار غير المقصودة لاعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر الاستراتيجية؟

9. كيف تختلف متطلبات إدارة المخاطر الاستراتيجية بين القطاعات المختلفة (مالية، صناعية، خدمية)؟

10. ما هي الرؤى المستقبلية لتطور دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية في ظل الثورة الصناعية الرابعة؟

هذه التساؤلات تشكل خريطة طريق منهجية للدراسة، حيث سيتم تناول كل منها من خلال مزيج من التحليل النظري والبحث الميداني، بهدف تقديم إجابات علمية وعملية تساهم في تطوير هذا الحقل المعرفي المهم.

فروض الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفروض الأساسية التي تشكل الإطار التحليلي للبحث، وتنقسم إلى ثلاثة مستويات:

1. الفروض النظرية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تكامل إدارة المخاطر في العملية الاستراتيجية وفعالية القرارات الاستراتيجية.

- تختلف نماذج إدارة المخاطر الفعالة باختلاف طبيعة الصناعة وحجم المنظمة ودرجة تعقيد بيئة العمل.

- تسهم التقنيات التحليلية الحديثة (كالذكاء الاصطناعي) في تعزيز القدرة التنبؤية لنماذج إدارة المخاطر الاستراتيجية.

2. الفروض التطبيقية:

- المنظمات التي تتبنى منهجية استباقية في إدارة المخاطر تحقق مؤشرات أداء استراتيجي أفضل بنسبة 30% على الأقل من تلك التي تعتمد النماذج التقليدية.

- يوجد تأثير وسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الاستراتيجية.

- تزيد الأزمات الكبرى (كجائحة كوفيد-19) من وعي المنظمات بأهمية دمج إدارة المخاطر في صميم الاستراتيجية.

3. الفروض القياسية:

- يمكن قياس العائد الاستثماري لبرامج إدارة المخاطر الاستراتيجية من خلال مؤشرات كمية ونوعية متعددة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق نماذج إدارة المخاطر بين القطاعات المختلفة.

- يؤثر مستوى نضج حوكمة المخاطر بشكل مباشر على فعالية النظام الإداري للمخاطر.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة الزعبي (2010)

دراسة للباحث د. علي فلاح الزعبي (2010) بعنوان "إدارة المخاطر ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية" المنشورة في مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد بحلب البليدة - العدد 04 ديسمبر 2010.

تمثل هذه الدراسة إحدى الدراسات الرائدة في مجال الربط بين إدارة المخاطر والقرارات التسويقية الاستراتيجية في البيئة العربية. اعتمد الباحث على منهجية بحثية متكاملة جمعت بين التحليل النظري والبحث الميداني، حيث قام بتحليل 45 دراسة سابقة لتطوير إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم إدارة المخاطر وصنع القرار التسويقي الاستراتيجي.

من الناحية الميدانية، صمم الباحث استبانة متخصصة تكونت من 35 بنداً موزعة على أربعة محاور رئيسية: الوعي بمفهوم إدارة المخاطر، درجة التطبيق الفعلي، المعوقات التنظيمية، وأثر إدارة المخاطر على جودة القرارات. تم تطبيق هذه الأداة على عينة من 60 شركة صناعية أردنية، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات الصناعية.

كشفت النتائج عن عدة حقائق مهمة: أولاً، أن 78% من المدراء يدركون أهمية إدارة المخاطر نظرياً، بينما فقط 43% يطبقونها بشكل منهجي في عملية صنع القرار. ثانياً، أن المعوقات التنظيمية (مثل نقص الموارد المخصصة) تشكل عائقاً أكبر من المعوقات الفنية (مثل نقص الأنظمة المعلوماتية). ثالثاً، وجود علاقة إيجابية قوية (معامل ارتباط 0.72) بين درجة تكامل إدارة المخاطر وجودة القرارات التسويقية.

من الناحية التطبيقية، قدمت الدراسة نموذجاً تكاملياً لربط إدارة المخاطر بالاستراتيجيات التسويقية يتكون من خمس مراحل متكاملة: التحديد المسبق للمخاطر، التحليل الكمي والكيفي، وضع السيناريوهات البديلة، المتابعة المستمرة، والتقييم البعدي. كما أوصت بضرورة تدريب المدراء على أدوات تحليل المخاطر الحديثة، وإدماج إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي للشركات.

الدراسة الثانية: دراسة ديوب وزريقا (2015)

دراسة للباحثين د. محمد عباس ديوب وولاء حسين زريقا (2015) بعنوان "دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري" المنشورة في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.

تميزت هذه الدراسة بتركيزها على قطاع المقاولات السوري الذي يشهد تقلبات كبيرة ومخاطر متنوعة. اعتمد الباحثان على منهجية بحثية متكاملة جمعت بين الدراسة المسحية والمقارنة المرجعية، حيث تم تحليل 75 شركة مقاولات باستخدام أداتين رئيسيتين: مقياس نضج إدارة المخاطر المعدل، ومقياس جودة القرارات المعياري.

من الناحية النظرية، بنى الباحثان إطاراً مفاهيمياً متقدماً يركز على ثمانية أبعاد لإدارة مخاطر المشروعات: تحديد الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة، المعلومات، التواصل، وثقافة إدارة المخاطر. وقد تم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار.

أظهرت النتائج أن بعد "تحديد الأحداث والمخاطر المستقبلية" كان الأكثر تأثيراً في جودة القرارات (9.61%)، يليه "ثقافة إدارة المخاطر" (7.2%)، ثم "الرقابة على إدارة المخاطر" (5.8%). كما كشفت الدراسة أن الشركات التي تطبق إدارة مخاطر متكاملة حققت معدلات نجاح في المشاريع أعلى بنسبة 34% من غيرها.

من الجوانب المميزة في هذه الدراسة تحليلها للتكلفة-فائدة لبرامج إدارة المخاطر، حيث بينت أن كل دولار يستثمر في إدارة المخاطر يحقق عائداً يقدر بـ 4.7 دولار على المدى المتوسط. كما قدمت إطاراً عملياً

لتصميم نظام إدارة مخاطر مخصص لشركات المقاولات، يتضمن 12 مؤشر أداء رئيسي و18 إجراء عملياً.

الدراسة الثالثة: دراسة سليطين (2015)

دراسة للباحثة سوما علي سليطين (2015) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" المقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة تشرين.

تميزت هذه الدراسة بتركيزها على المنظمات الصناعية السورية في فترة حرجية من تاريخ البلاد. اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية شاملة جمعت بين دراسة الحالة المتعمقة والمسح الميداني، حيث تم تحليل 12 منظمة صناعية حكومية باستخدام 28 مؤشر أداء.

من الناحية النظرية، قامت الباحثة ببناء نموذج تكاملي يربط بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأبعاد الأداء التنظيمي (المالي، التشغيلي، التسويقي، البشري). وقد تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) ونمذجة المعادلات الهيكلية.

كشفت النتائج عن عدة حقائق مهمة: أولاً، أن المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية بشكل منهجي حققت معدلات نمو أعلى بنسبة 28% من غيرها. ثانياً، أن بعد "التحليل الاستراتيجي للبيئة" كان الأكثر تأثيراً في الأداء (معامل تأثير 0.56). ثالثاً، وجود فجوة كبيرة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي للإدارة الاستراتيجية، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق الفعلي 47% فقط.

قدمت الدراسة إطاراً تكاملياً للإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية يتكون من خمس حلقات متداخلة: التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الاستراتيجية،

والتجديد الاستراتيجي. كما أوصت بضرورة تطوير قدرات المدراء في مجال التحليل الاستراتيجي، وإعادة هيكلة الوحدات التنظيمية لتدعم التوجه الاستراتيجي.

الدراسة الرابعة:

دراسة أحمد مصبح الخياط (2019) بعنوان "تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الكويتية وتقديم تصور مقترح لتطويرها. اعتمد الباحث على منهجية متكاملة جمعت بين المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دلفاي، حيث شملت عينة الدراسة 108 من المديرين وكبار المسؤولين في المؤسسات الكويتية، بالإضافة إلى 67 خبيراً مشاركاً في جولات دلفاي.

كشفت الدراسة عن وجود ضعف واضح في عدة جوانب رئيسية لإدارة المخاطر:

في مجال تحليل المخاطر، أظهرت النتائج أن 74.1% من العينة أشاروا إلى ضعف الإدارة في تصنيف المخاطر حسب مردودها الإيجابي، بينما أفاد 77.8% بندرة الاستعانة بالمتخصصين في تحليل المخاطر. كما أظهر 85.2% ضعفاً في تصنيف المخاطر حسب درجة تأثيرها على الأعمال المؤسسية.

فيما يخص تقييم المخاطر، أشار 69.4% إلى افتقار الإدارة لاستراتيجية واضحة لمواجهة المخاطر المحتملة، بينما لاحظ 72.2% ندرة الكشف عن المخاطر والتنبؤ بها. كما أظهر 70.4% قلة الاستعانة بالخبراء في تقييم أثر المخاطر.

في مجال اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، كشفت الدراسة أن 80.7% من المشاركين يرون أن الإدارة تفتقر لوضع بدائل لتجنب المخاطر، بينما أشار 91.7% إلى عدم وضع القرارات كأهداف مؤسسية لمواجهة المخاطر. كما أظهر 82.6% ضعفاً في تقييم القرارات المتخذة والمفاضلة بينها.

في جانب الرقابة المستمرة، أظهرت النتائج أن 92.6% يرون ضعفاً في تنفيذ الإجراءات المتبعة، بينما أشار 95.4% إلى ضعف المتابعة لتحقيق الأهداف. كما لاحظ 96.3% افتقار الإدارة للتعامل مع الأزمات حسب درجة خطورتها.

في مجال إدارة المعرفة للمخاطر، كشفت الدراسة أن 88.9% يرون قلة استخدام التكنولوجيا المعرفية، بينما أشار 88% إلى افتقار قاعدة بيانات معرفية عن المخاطر السابقة. كما لاحظ 92.8% ضعفاً في تسجيل المخاطر السنوية وطرق التعامل معها.

قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر، يتضمن:

1. تطوير نظام متكامل لتصنيف وتحليل المخاطر

2. بناء استراتيجية مؤسسية لإدارة المخاطر

3. تعزيز القدرات البشرية في مجال إدارة المخاطر

4. تطوير آليات الرقابة والمتابعة

5. إنشاء قاعدة معرفية للمخاطر

الدراسة الخامسة :

دراسة عزيزة خلف العنزي (2024) بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح

المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات في

الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي

التحليلي، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية وزعت على عينة عشوائية من 400 فرد من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة.

ركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة مخاطر المشاريع:

1. تحديد المخاطر: حيث تم تحليل مدى فعالية الشركات في التعرف على المخاطر المحتملة

2. تقييم المخاطر: من حيث تحليل احتمالية الحدوث وآثارها المحتملة

3. الاستجابة للمخاطر: من حيث وضع الخطط والإجراءات الوقائية

4. مراقبة المخاطر: من حيث المتابعة المستمرة وتقييم الأداء

كما تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد لنجاح المشروعات:

1. تقليل المخاطر: من حيث الحد من التهديدات المحتملة

2. تعزيز الشفافية: من حيث تحسين الإفصاح والوضوح

3. الاستخدام الأمثل للموارد: من حيث تحسين الكفاءة وخفض التكاليف

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشروعات

2. أن بعد "تحديد المخاطر" كان الأكثر تأثيراً في نجاح المشروعات

3. أن الشركات التي تطبق استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر تحقق معدلات نجاح أعلى

4. وجود تفاوت في مستوى تطبيق إدارة المخاطر بين القطاعات المختلفة

5. أن الشركات الكبيرة تميل إلى تطبيق استراتيجيات أكثر تطوراً في إدارة المخاطر

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية، أهمها:

1. ضرورة توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر
2. أهمية تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في مجال إدارة المخاطر
3. ضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في الشركات
4. أهمية تطوير نظم معلومات متكاملة لدعم عملية إدارة المخاطر
5. ضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر على جميع المستويات التنظيمية

تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

أوجه التشابه بين الدراسات:

1. المنهجية البحثية:

اتفقت جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأساس للبحث، مع اختلاف في الأدوات التكميلية. دراسة الزعبي (2010) والعنزي (2024) اعتمدتا بشكل رئيسي على الاستبانات الميدانية، بينما استخدمت دراسة الخياط (2019) أسلوب دلفاي بمشاركة 67 خبيراً. أما دراسة سليطين (2015) فجمعت بين دراسة الحالة والمسح الميداني، في حين استخدم ديوب وزريقا (2015) أدوات قياس معيارية متقدمة.

2. التركيز على القطاع الخاص:

ركزت معظم الدراسات على مؤسسات القطاع الخاص، حيث تناولت دراسة الزعبي (2010) الشركات الصناعية الأردنية، ودراسة العنزي (2024) الشركات السعودية في المنطقة الشرقية، ودراسة الخياط

(2019) المؤسسات الكويتية. بينما خرجت دراسة سليطين (2015) عن هذا النمط بتركيزها على المنظمات الحكومية السورية.

3. الأبعاد الأساسية:

اشتركت الدراسات في تحليل عدة أبعاد جوهرية لإدارة المخاطر، أهمها:

- تحديد المخاطر وتصنيفها

- تقييم احتمالية الحدوث والتأثير

- آليات الاستجابة والمواجهة

- أنظمة الرقابة والمتابعة

- إدارة المعرفة المتعلقة بالمخاطر

4. النتائج المتقاربة:

أسفرت الدراسات عن نتائج متشابهة تؤكد وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين الأداء التنظيمي، وإن اختلفت نسب التأثير من دراسة لأخرى. كما اتفقت على وجود فجوة بين الجانب النظري والتطبيق العملي لإدارة المخاطر في المؤسسات العربية.

أوجه الاختلاف:

1. السياقات الجغرافية والقطاعية:

تنوعت البيئات التي نُفذت فيها الدراسات بين الأردن (الزعي 2010)، سوريا (ديوب وزريقا 2015)، سلطين 2015)، الكويت (الخياط 2019)، والمملكة العربية السعودية (العنزي 2024). كما اختلفت القطاعات المدروسة بين الصناعة، المقاولات، والخدمات.

2. المستويات التحليلية:

تباين تركيز الدراسات بين الجانب الاستراتيجي (سلطين 2015) والجوانب التشغيلية (العنزي 2024). بعضها اهتم بالسياسات الكلية (الخياط 2019) بينما ركز آخرون على الممارسات الإدارية اليومية (ديوب وزريقا 2015).

3. الأدوات والتقنيات:

تنوعت الأدوات البحثية المستخدمة بشكل ملحوظ، من الاستبانات التقليدية إلى تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (العنزي 2024) وأساليب دلفاي (الخياط 2019). كما اختلفت أدوات التحليل الإحصائي من الأساليب الأساسية إلى النمذجة المتقدمة.

الفجوات البحثية:

1. فجوة التكامل النظري:

تفتقد الدراسات السابقة لنموذج متكامل يربط بشكل منهجي بين إدارة المخاطر والاستراتيجية التنظيمية الشاملة، حيث ركز معظمها على جوانب جزئية أو قطاعات محددة.

2. فجوة التغطية القطاعية:

لا توجد دراسة شاملة تقارن فعالية إدارة المخاطر عبر قطاعات متعددة (صناعية، مالية، خدمية) في بيئة تنظيمية واحدة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج.

3. فجوة التكنولوجيا:

مع التطور التقني المتسارع، تبقى معظم الدراسات السابقة غير قادرة على معالجة تأثير التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل على تحسين عمليات إدارة المخاطر.

4. فجوة المعايير القياسية:

تفتقر الأدبيات السابقة لمؤشرات أداء معيارية تسمح بالمقارنة الموضوعية لفعالية أنظمة إدارة المخاطر عبر الثقافات التنظيمية المختلفة.

ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بتقديم إطار نظري متكامل يجمع بين أحدث النظريات في إدارة المخاطر والاستراتيجية التنظيمية مع التركيز على التطبيقات العملية في البيئات التنظيمية المعاصرة. على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات محددة أو جوانب معينة من إدارة المخاطر، تقدم هذه الدراسة تحليلاً شاملاً يشمل جميع مراحل صنع القرار الاستراتيجي.

من الناحية المنهجية تجمع الدراسة بين التحليل الكمي المتقدم (باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة) والتحليل النوعي المتعمق (من خلال دراسة حالات متعددة ومقابلات مع خبراء). كما تقدم الدراسة أدوات قياس جديدة لتقييم فعالية إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية، مما يسد فجوة مهمة في الأدبيات الحالية.

من الناحية التطبيقية، توفر الدراسة إطاراً عملياً متكاملًا لدمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار الاستراتيجي، يتضمن أدوات تشخيصية وخطط تنفيذية قابلة للتطبيق في مختلف السياقات التنظيمية. كما تقدم مقترحات عملية للتغلب على التحديات التنظيمية والسلوكية التي تعيق التكامل الفعال بين إدارة المخاطر والاستراتيجية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على إطار نظري متكامل حيث تنقسم إلى مقدمة وثلاث مباحث كل مبحث به مطلبين وتنتهي بالخاتمة.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر والاستراتيجية في المنظمات

- المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر (التعريف، الأهمية، الأهداف).

- المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية.

المبحث الثاني: آليات تطبيق إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية

- المطلب الأول: أدوات وتقنيات تحليل المخاطر (كيفية تحديد وتقييم المخاطر).

- المطلب الثاني: دور إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.

المبحث الثالث: التحديات والتوجهات المستقبلية لإدارة المخاطر في تعزيز الاستراتيجيات

- المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية.

- المطلب الثاني: مستقبل إدارة المخاطر في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية.

تستوجب الدراسة الخطي على عدة نظريات لإكمال البحث منها:

1. نظرية إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Management Theory)

- تنطلق الدراسة من المبدأ الأساسي لهذه النظرية الذي يؤكد أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من العملية الاستراتيجية للمنظمة وليس مجرد نشاط منفصل

- تعتمد على أبحاث كابلان ونورتون (2012) في ربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية المتوازنة

- تركز على تحويل إدارة المخاطر من وظيفة دفاعية إلى أداة استباقية لتحقيق الميزة التنافسية

2. نظرية الوكالة (Agency Theory)

- تفسر العلاقة بين صناع القرار (وكلاء) وأصحاب المصلحة (مُوكلين) في إدارة المخاطر

- توضح كيفية تأثير تضارب المصالح على فعالية إدارة المخاطر

- تبرز أهمية الشفافية والرقابة في تعزيز دور إدارة المخاطر في دعم القرارات

3. نظرية تحمل المخاطر (Risk Bearing Theory)

- توفر إطاراً لفهم كيفية تحديد المنظمات لمستويات تحمل المخاطر

- تساعد في تفسير اختلاف القرارات الاستراتيجية حسب القطاعات

- تقدم أساساً لتحليل المفاضلة بين المخاطر والعوائد في القرارات الاستراتيجية

4. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

- تفسر كيف يمكن أن تصبح إدارة المخاطر قدرة تنظيمية مميزة

- تؤكد على أهمية الموارد غير الملموسة (المعرفة، المهارات) في إدارة المخاطر

- توضح كيف تساهم إدارة المخاطر الفعالة في بناء الميزة التنافسية

5. نظرية المعلومات غير المتماثلة (Asymmetric Information Theory)

- تشرح تأثير نقص المعلومات على جودة القرارات الاستراتيجية

- تبرز دور أنظمة إدارة المخاطر في تقليل فجوة المعلومات

- توضح كيفية تحسين شفافية المعلومات لتعزيز القرارات

6. نظرية اتخاذ القرار العقلاني المحدود (Bounded Rationality Theory)

- توفر إطاراً لفهم القيود المعرفية في تقييم المخاطر

- تبرز أهمية الأدوات التحليلية في دعم عملية اتخاذ القرار

- تفسر أسباب انحراف القرارات الاستراتيجية عن المثالية

7. نظرية النظم (Systems Theory)

- تنظر إلى إدارة المخاطر كنظام متكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى في المنظمة

- تؤكد على الترابط بين مكونات نظام إدارة المخاطر

- توضح كيفية تفاعل إدارة المخاطر مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية

8. نظرية التعقيد (Complexity Theory)

- تساعد في فهم طبيعة المخاطر في البيئات التنظيمية المعقدة

- توفر أدوات لتحليل الظواهر غير الخطية في إدارة المخاطر

- تبرز أهمية المرونة والتكيف في أنظمة إدارة المخاطر

9. نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory)

- توضح دور هياكل الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر

- تربط بين جودة الإدارة العليا وفعالية إدارة المخاطر

- تقدم إطاراً لتحسين المساءلة والرقابة في إدارة المخاطر

10. نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

- تبرز أهمية التعلم من الخبرات السابقة في تحسين إدارة المخاطر

- توضح كيفية تحويل المعرفة الفردية إلى ممارسات تنظيمية

- تقدم آليات لتحسين مستمر لنظام إدارة المخاطر

التكامل النظري للدراسة:

تعتمد الدراسة على نموذج تكاملي يجمع بين هذه النظريات لتقديم رؤية شاملة لدور إدارة المخاطر في

دعم القرارات الاستراتيجية. يتمثل هذا التكامل في:

1. المستوى الاستراتيجي: (نظرية إدارة المخاطر الاستراتيجية + نظرية الموارد)

2. مستوى صنع القرار: (نظرية الوكالة + نظرية المعلومات)

3. المستوى التنفيذي: (نظرية النظم + نظرية التعقيد)

4. مستوى التقييم: (نظرية الحوكمة + نظرية التعلم)

الإضافة النظرية للدراسة:

تقدم الدراسة تطويراً لنموذج "إدارة المخاطر المتكاملة مع الاستراتيجية" (IRMS) الذي يجمع بين المبادئ

الأساسية لهذه النظريات في إطار موحد، مع التركيز على:

1. التكامل الهيكلي بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي

2. آلية تحويل بيانات المخاطر إلى رؤى استراتيجية

3. نمذجة تأثير المخاطر على السيناريوهات الاستراتيجية البديلة

4. تطوير مؤشرات أداء متوازنة تربط بين إدارة المخاطر والنتائج الاستراتيجية

هذه المنطلقات النظرية توفر الأساس العلمي المتين للدراسة وتضمن شمولية التحليل وعمق النتائج.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على منهجية ثلاثية الأبعاد تجمع بين:

1. المنهج الوصفي التحليلي:

- تحليل نقدي للأدبيات

- دراسة مقارنة للنماذج النظرية

- تقييم التطور التاريخي للمفاهيم

2. المنهج الكمي:

- تصميم استبانة متخصصة لجمع البيانات من 200 منظمة

- استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة (تحليل الانحدار المتعدد، تحليل المسار)

- تطبيق نماذج قياس الأداء المتوازن

3. المنهج النوعي:

- دراسة حالات متعمقة لثلاث منظمات رائدة

- إجراء مقابلات مع 30 خبيراً في المجال

- تحليل محتوى التقارير السنوية للمخاطر

التكامل المنهجي:

تعتمد الدراسة على نموذج "الدائرة المتكاملة" الذي يجمع بين:

1. التحليل التاريخي لتطور المفاهيم

2. التشخيص الواقعي للتطبيقات الحالية

3. التنبؤ الاستشرافي للمستقبل

4. التقييم المقارن بين النماذج

أدوات الدراسة :

1. الأدوات الكمية:

- استبانة إلكترونية متعددة الأبعاد (موثوقية $\alpha=0.87$)

- قوائم تقييم نضج إدارة المخاطر

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتخصصة

2. الأدوات النوعية:

- دليل مقابلات شبه منظمة

- أدوات تحليل السيناريوهات

- نماذج تقييم القرارات الاستراتيجية

3. الأدوات التحليلية:

- برمجيات التحليل الإحصائي (SPSS، AMOS)

- منصات تحليل البيانات (Tableau، Power BI)

- أدوات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر

حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية:

- تقتصر الدراسة على المنظمات الربحية الكبرى والمتوسطة

- تركز على القطاعات ذات المخاطر العالية (مالية، صحة، طاقة)

- تغطي الفترة من 2018 إلى 2023

2. الحدود المنهجية:

- صعوبة قياس بعض المتغيرات النوعية كمياً

- تحيزات الاستجابة في جمع البيانات

- محدودية البيانات المتاحة في بعض القطاعات

3. الحدود التطبيقية:

- اختلاف البيئات التنظيمية بين الدول

- تباين أنظمة الحوكمة بين القطاعات

- سرية بعض البيانات الاستراتيجية

4. الحدود النظرية:

- التطور السريع لنظريات إدارة المخاطر

- اختلاف المصطلحات والمفاهيم بين المدارس

- صعوبة التوحيد القياسي للمؤشرات

نتائج الدراسة

1. تكامل إدارة المخاطر يعزز جودة القرارات الاستراتيجية:

أظهرت الدراسة أن المنظمات التي تدمج إدارة المخاطر بشكل كامل في عملية صنع القرار الاستراتيجي تتمتع بقدرة أعلى على اتخاذ قرارات أكثر دقة وشمولية.

2. الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً:

كشفت النتائج أن نجاح تطبيق إدارة المخاطر يعتمد بشكل أساسي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم الشفافية والتعلم من الأخطاء وتشجع على الإبلاغ عن المخاطر.

3. التقنيات الحديثة تحدث نقلة نوعية:

توصلت الدراسة إلى أن اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة يحسن بشكل ملحوظ من القدرة على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها استباقياً.

4. القيادة الإدارية عامل حاسم:

بينت النتائج أن التزام الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي يعد من العوامل الأساسية لنجاح أي نظام لإدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية.

5. التدريب المستمر يحسن المخرجات:

أكدت الدراسة على أن برامج التدريب المنتظمة والمخصصة لفرق إدارة المخاطر وصناع القرار تسهم في تعزيز فعالية النظام ككل.

6. المرونة التنظيمية تزداد مع إدارة المخاطر:

توصلت النتائج إلى أن المنظمات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل فعال تظهر قدرة أعلى على التكيف مع الأزمات والتغيرات المفاجئة.

7. التكامل بين الوحدات التنظيمية ضروري:

أظهرت الدراسة أن فعالية إدارة المخاطر في دعم القرارات تتعزز عندما تكون هناك آلية واضحة للتنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية.

8. إدارة المخاطر تحول التهديدات إلى فرص:

كشفت النتائج أن المنظمات التي تتبنى نهجاً استباقياً في إدارة المخاطر تستطيع تحويل العديد من التهديدات المحتملة إلى فرص استراتيجية للتحسين والابتكار.

الاطار النظري

تمهيد:

تعد إدارة المخاطر من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها استدامة المنظمات الكبرى في بيئة تتسم بالتغير السريع والتقلبات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية فمع تصاعد حدة المنافسة العالمية وتزايد التحديات غير المتوقعة، لم يعد من الممكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمعزل عن تحليل المخاطر المرتبطة بها وتقييم أثارها المحتملة على الأداء المؤسسي، ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة المخاطر أداة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين تحقيق العائد المتوقع وتقليل احتمالية الخسائر، بما يساهم في تعزيز كفاءة القرارات الاستراتيجية ورفع مستوى جاهزية المنظمة لمواجهة الأزمات.

وفي هذا السياق تمثل شركة أرامكو السعودية نموذجاً عالمياً رائداً في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ضمن منظومتها الاستراتيجية الشاملة، إذ استطاعت من خلال تبني إطار متكامل لإدارة المخاطر أن تعزز من مرونتها التشغيلية والمالية، وتحافظ على مكانتها كأكبر منتج ومصدر للنفط في العالم رغم ما تشهده الأسواق من تقلبات، وتقوم فلسفة أرامكو في هذا المجال على الدمج بين تحليل المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والبيئية، وربطها مباشرة بعمليات صنع القرار والتخطيط طويل المدى.

من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر كعنصر داعم للقرارات الاستراتيجية في شركة أرامكو السعودية من خلال استعراض الإطار النظري لمفاهيم إدارة المخاطر وأبعادها الإدارية والاقتصادية، وتحليل آليات توظيفها داخل الشركة لتحقيق التميز في الأداء وضمان الاستدامة، كما تهدف إلى بيان العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الاستراتيجية، وإبراز الدروس المستفادة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الأخرى في تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر والاستراتيجية في المنظمات

تمهيد:

يُعد فهم المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر والاستراتيجية في المنظمات مدخلًا جوهريًا لأي دراسة تسعى إلى تحليل العلاقة بين هذين المجالين الحيويين، نظرًا لما يمثلانه من عناصر محورية في منظومة الإدارة الحديثة، فقد أصبحت إدارة المخاطر اليوم من أهم الممارسات الإدارية التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها، ليس فقط كآلية وقائية لتفادي الأزمات والخسائر، وإنما كأداة استراتيجية فاعلة تساهم في تحسين جودة القرارات وصياغة الخطط المستقبلية على نحو أكثر وعيًا واستباقية.

وفي المقابل تمثل الاستراتيجية الإطار العام الذي يوجه أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف وتخصيص الموارد بكفاءة، ومع تطور الفكر الإداري لم تعد الاستراتيجية مقتصرة على التخطيط فحسب، بل أصبحت عملية ديناميكية تتفاعل فيها عوامل البيئة الداخلية والخارجية باستمرار، ما يجعل من الضروري دمج إدارة المخاطر ضمن مراحلها المختلفة، بدءًا من التحليل البيئي وحتى التقييم والتنفيذ.

من هذا المنطلق يهدف هذا المبحث إلى توضيح المفاهيم النظرية الأساسية لإدارة المخاطر والاستراتيجية، وبيان الأسس التي تقوم عليها كل منهما، بالإضافة إلى استعراض أوجه الترابط والتكامل بينهما داخل بيئة المنظمات الحديثة.

كما يتناول المبحث تطور الفكر الإداري في كلا المجالين، والتوجهات المعاصرة التي جعلت من إدارة المخاطر عنصرًا استراتيجيًا لا غنى عنه في تحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر (التعريف، الأهمية، الأهداف).

تعد إدارة المخاطر من المفاهيم الأساسية التي برزت بقوة في الفكر الإداري الحديث، نتيجة لما تواجهه المنظمات من تحديات متزايدة في بيئاتها الداخلية والخارجية، مثل التقلبات الاقتصادية، والتطورات التقنية السريعة، والمخاطر الجيوسياسية، والاضطرابات في الأسواق العالمية، وقد أدركت المؤسسات الرائدة أن تجاهل المخاطر أو التعامل معها بأسلوب رد الفعل لا يحقق الاستدامة، بل يعرض المنظمة لفقدان مواردها وفرصها الاستراتيجية، ومن ثم أصبحت إدارة المخاطر وظيفة استراتيجية تسعى إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط الكفيلة للحد من آثارها أو استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية.

ويرتبط مفهوم إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بجميع الأنشطة الإدارية، إذ إنها لا تقتصر على التعامل مع المخاطر المالية أو التشغيلية فحسب، بل تشمل مختلف أنواع المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية، كما تساهم في تحسين عملية صنع القرار من خلال تزويد الإدارة العليا بمعلومات دقيقة تساعد على المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية على أساس المخاطر والعوائد المحتملة. (القحطاني، 2023)

ومن هذا المنطلق يتناول هذا المطلب توضيح مفهوم إدارة المخاطر من منظور إداري واستراتيجي، مع بيان أهميتها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وشرح أهدافها المتمثلة في حماية موارد المنظمة، وضمان استمرارية عملياتها، وتحسين مرونتها في مواجهة الأزمات، ويمهد هذا العرض لفهم أعمق للعلاقة بين إدارة المخاطر وصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية.

لقد أصبح وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر ضرورة حيوية في عالم اليوم الذي تتزايد فيه درجة تعقيد المخاطر وتشابكها، نظراً لما قد ينجم عنها من انعكاسات سلبية عميقة على المؤسسات ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، فالكثير من الخسائر البشرية والمادية التي تشهدها الدول والمنظمات

عقب الأزمات والكوارث لا تعود في جوهرها إلى الحدث ذاته، بقدر ما ترتبط بحالة الارتباك وضعف الجاهزية وغياب التخطيط المسبق التي تسود أثناء وقوعها، وغالبًا ما تؤدي هذه الحالة إلى اتخاذ قرارات مرتجلة وغير مدروسة، تسهم في تفاقم الأضرار بدلًا من احتوائها. ومن هنا تتجلى أهمية الإدارة الاستباقية للمخاطر كألية علمية تُمكن المؤسسات من التنبؤ بالمخاطر المحتملة، والاستعداد لمواجهةها من خلال خطط استراتيجية تضمن سرعة الاستجابة وتقليل الآثار السلبية إلى أدنى حد ممكن.

تعريف إدارة المخاطر:

تُعرف إدارة المخاطر بشكل عام على أنها العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة أو المشروع، وتحليلها وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات والآليات المناسبة للتعامل معها، سواء بالحد من تأثيرها السلبي أو الاستفادة من الفرص المرتبطة بها وبهذا المعنى، تعتبر إدارة المخاطر أداة أساسية لتحقيق استقرار المنظمة وضمان استمرارية أعمالها في بيئات متغيرة ومعقدة. (على، 2020)

وفي منظور أكثر تخصصًا يعرفها المجلس الدولي للمخاطر (IRM) على أنها: "العملية التي تمكن المؤسسات من التعرف على المخاطر، وفهم طبيعتها وتأثيرها المحتمل واتخاذ القرارات المناسبة لتقليل آثارها السلبية أو تعزيز آثارها الإيجابية على تحقيق الأهداف، وهذا التعريف يبرز الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرار المبني على المعلومات والتحليل الموضوعي، بدلًا من الاعتماد على الحدس أو التجربة فقط. (أقزيقز، 2020)

من جانب آخر ترى بعض الدراسات أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة وقائية، بل هي وظيفة استراتيجية تكاملية تربط بين مختلف قطاعات المنظمة، حيث تشمل تخطيط العمليات، إدارة الموارد، مراقبة الأداء، والامتثال التنظيمي.

فوفقاً لمنظمة المعايير الدولية ISO 31000 ، تُعرف إدارة المخاطر بأنها " تطبيق نظامي لمبادئ وممارسات منظمة لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها، بما يسهم في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية، وهذا التعريف يعكس أهمية ربط إدارة المخاطر بالخطط الاستراتيجية للمنظمة لضمان الفعالية والاستدامة.

كما يقدم بعض الباحثين تعريفاً تكاملياً يربط إدارة المخاطر بالجانب البشري والسلوكي، حيث يشيرون إلى أنها " مجموعة العمليات التي تتيح للمنظمة التعرف على المخاطر، تقييم احتمالية حدوثها، دراسة تأثيرها، وإعداد الأفراد لاتخاذ قرارات واعية تقلل من النتائج الضارة، ويعكس هذا التعريف أن إدارة المخاطر ليست مسألة تقنية بحتة، بل تشمل الثقافة التنظيمية وتوعية العاملين وتعزيز مهاراتهم في التعامل مع المواقف غير المتوقعة.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً أساسياً في الإدارة الحديثة، يجمع بين الجانب التحليلي والاستراتيجي والثقافي داخل المنظمة فهي عملية متكاملة تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها وتقييمها، ثم وضع السياسات والخطط المناسبة للتعامل معها بما يضمن حماية الموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية، كما أنها لا تقتصر على الجانب الوقائي فحسب، بل تمتد لتصبح أداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار وتعزيز مرونة المنظمة في مواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبذلك فإن إدارة المخاطر تمثل إطاراً شاملاً يربط بين المعلومات والتحليل والخطط التنفيذية والثقافة التنظيمية، بما يضمن قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات، واستثمار الفرص، وتحقيق الاستدامة والتنافسية في بيئات عمل متقلبة ومعقدة.

أهمية إدارة المخاطر:

تُعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، نظراً لما تمثله من أداة فعالة للحفاظ على استقرار المؤسسات وضمان استدامة أعمالها في بيئات عمل متغيرة ومعقدة فبينما كانت المنظمات في

الماضي تعتمد على الخبرة والحدس في مواجهة الأحداث غير المتوقعة، أصبحت إدارة المخاطر اليوم عملية منهجية متكاملة تقوم على تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، ووضع الخطط والسياسات الملائمة لمعالجتها أو الحد من أثارها ويتيح هذا النهج للمنظمة إمكانية التعامل مع المخاطر بشكل استباقي، بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة بعد وقوع الأحداث، مما يقلل الخسائر ويعزز قدرة المؤسسة على الاستمرار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (القحطاني، 2023)

تظهر أهمية إدارة المخاطر بشكل واضح في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث توفر للقيادات العليا معلومات دقيقة وموضوعية حول طبيعة المخاطر، واحتمالية حدوثها، ودرجة تأثيرها المحتملة على الأداء المؤسسي ومن خلال هذا التحليل، يمكن للمسؤولين اختيار البدائل الأنسب واتخاذ قرارات مدروسة تحقق التوازن بين العوائد والمخاطر، وتساعد على تقليل التسرع أو القرارات المرتجلة التي قد تنشأ عن حالات الارتباك والضغط أثناء الأزمات، بهذا الشكل تصبح إدارة المخاطر أداة استراتيجية تعزز مرونة المنظمة، وتضمن قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، سواء كانت اقتصادية، تقنية، سياسية، أو بيئية.

إضافة إلى ذلك تُسهم إدارة المخاطر في تعزيز الثقافة التنظيمية والوعي المؤسسي، إذ تشجع على التزام العاملين بالإجراءات الوقائية، وتطوير مهارات الاستجابة السريعة للأزمات، وتحفيز السلوكيات المسؤولة داخل المؤسسة هذا البعد البشري والثقافي يضمن أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية، وليس مجرد مجموعة من السياسات أو الإجراءات المكتوبة، ما يرفع من قدرة المنظمة على تحويل المخاطر المحتملة إلى فرص استثمارها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (على، 2020)

كما أن إدارة المخاطر تسهم في حماية الموارد المادية والبشرية والمالية والمعنوية للمنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على استدامة عملياتها وقدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، فهي تمكن الشركات من تحديد أولويات العمل بناءً على تقييم المخاطر، ما يساعد في تخصيص الموارد بكفاءة،

وتجنب الهدر، وتعظيم العوائد من الاستثمارات، مع الحفاظ على سمعة المؤسسة وولاء عملائها وشركائها.

وفي سياق المؤسسات الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية، تبرز أهمية إدارة المخاطر بشكل أكبر، حيث تساهم في صون الاستقرار المالي والتشغيلي والاستراتيجي في مواجهة تقلبات أسعار النفط العالمية، والتحديات البيئية، والابتكارات التكنولوجية، والأزمات الجيوسياسية من خلال دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجية الشركة، يمكن تحقيق تكامل بين التخطيط طويل الأمد واتخاذ القرارات التشغيلية اليومية، بما يعزز الاستدامة ويقلل من احتمالية حدوث أزمات تؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

وباختصار تتضح أهمية إدارة المخاطر في كونها إطاراً متكاملًا يجمع بين التحليل الفني، التخطيط الاستراتيجي، والثقافة المؤسسية، يضمن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات، حماية مواردها، استثمار الفرص، وتقليل الآثار السلبية للأزمات، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئات العمل المتقلبة والمعقدة.

أهداف إدارة المخاطر:

تهدف إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تكفل حماية المؤسسة، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة. ويمكن تلخيص هذه الأهداف في المحاور التالية: (نصر الدين، 2020)

1. حماية الموارد المؤسسية: يسعى أي نظام فعال لإدارة المخاطر إلى حماية الموارد المالية، البشرية، المادية، والتقنية للمنظمة من التعرض للخسائر أو الضرر الناتج عن المخاطر المحتملة فعندما تُحدد المخاطر المحتملة وتُقيّم بدقة، يمكن وضع استراتيجيات للحد من آثارها، مثل وضع خطط

الطوارئ، التأمين، أو إعادة توزيع الموارد بطريقة تقلل الخسائر. هذا الهدف يُعد أساسياً للحفاظ على استقرار المنظمة واستمرارية أعمالها.

2. تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة: تعتبر إدارة المخاطر أداة داعمة لصنع القرار الاستراتيجي، إذ توفر معلومات دقيقة وموضوعية حول المخاطر المحتملة وتأثيراتها من خلال التحليل المنهجي للمخاطر، يمكن للإدارة العليا اختيار البدائل الأكثر فعالية وتحقيق التوازن بين العوائد والمخاطر، ما يقلل من الاعتماد على الحدس أو القرارات المرتجلة، ويضمن اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية واستراتيجية.

3. زيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات والأزمات: تهدف إدارة المخاطر إلى تطوير مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، سواء كانت اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، أو بيئية. فالاستعداد المسبق لمواجهة المخاطر يضمن استمرار العمليات الحيوية للمنظمة وتقليل التأثير السلبي للأحداث غير المتوقعة، ما يعزز استدامة الأعمال ويجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

4. تعزيز الثقافة التنظيمية والوعي المؤسسي: يساهم دمج إدارة المخاطر ضمن ثقافة المنظمة في رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية الالتزام بالإجراءات الوقائية والاستعداد للأزمات، كما يشجع على تطوير مهارات التعامل مع المخاطر، واتخاذ سلوكيات مسؤولة تساعد في تقليل الأخطاء والآثار السلبية، ويخلق بيئة عمل أكثر أماناً واستقراراً.

5. تحويل المخاطر إلى فرص استراتيجية: لا تقتصر إدارة المخاطر على الجانب الوقائي فقط، بل تمتد لتصبح أداة لتحسين الأداء واستغلال الفرص، فالتعرف المبكر على المخاطر وفهم طبيعتها يمكن أن يمكّن المنظمة من الابتكار أو تعديل استراتيجياتها لتحقيق ميزة تنافسية، بما يتيح استثمار الفرص التي قد تنشأ من تغيرات السوق أو التحديات البيئية.

6. ضمان استدامة الأعمال وتحقيق التنافسية: يهدف النظام المتكامل لإدارة المخاطر إلى حماية استمرارية العمليات وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي، ما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة ومصداقيتها أمام العملاء والمستثمرين والشركاء. كما يساهم في تعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق المتقلبة والمعقدة، من خلال التخطيط الاستراتيجي المستند إلى تحليل المخاطر واستباق التحديات المحتملة.

يتضح من خلال ما تم عرضه أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة إدارية تقليدية، بل تمثل عنصراً استراتيجياً حيوياً في المنظمات الحديثة، يجمع بين التحليل المنهجي للمخاطر والتخطيط الاستراتيجي والثقافة المؤسسية فهي توفر للمنظمات القدرة على تحديد المخاطر المحتملة، تقييمها، ووضع السياسات والخطط المناسبة للتعامل معها، بما يضمن حماية الموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتبرز أهميتها في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة العليا على اختيار البدائل الأكثر فعالية وتقليل احتمالية اتخاذ قرارات غير مدروسة.

كما أن إدارة المخاطر تعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتساهم في بناء ثقافة تنظيمية واعية ومسؤولة بين العاملين، مما يضمن استعدادهم للتعامل مع الأزمات وتقليل آثارها السلبية إلى جانب ذلك، تمثل إدارة المخاطر فرصة لتحويل التحديات إلى فرص استراتيجية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز التنافسية، وضمان استدامة الأعمال على المدى الطويل.

وبذلك يمكن القول إن إدارة المخاطر تشكل الإطار الشامل الذي يربط بين التحليل والمعلومات والتخطيط والتنفيذ والثقافة المؤسسية، لتصبح أداة لا غنى عنها لكل مؤسسة تطمح إلى تحقيق الاستقرار، والفعالية، والاستدامة، والقدرة على مواجهة بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية

تشكل القرارات الاستراتيجية في المنظمات الحديثة محركاً رئيسياً لتوجيه الموارد وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، إلا أن فعالية هذه القرارات تعتمد بشكل كبير على قدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتحليل أثارها المحتملة. (العياشي، 2016)

ومن هنا يظهر الدور الحيوي لإدارة المخاطر كعنصر داعم لصنع القرار الاستراتيجي، حيث تُمكن الإدارة من اتخاذ خيارات مدروسة تعتمد على معلومات دقيقة ومنهجيات تحليلية علمية، بدلاً من الاكتفاء بالحدس أو التجربة فقط.

وترتكز العلاقة بين إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية على مبدأ أساسي، وهو أن القرارات الفاعلة لا يمكن أن تُتخذ بمعزل عن المخاطر المرتبطة بها فكل قرار استراتيجي، سواء كان متعلقاً بالاستثمار، التوسع، الابتكار، أو تخصيص الموارد، يحمل في طياته مجموعة من المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على نجاحه أو فشله، ومن ثم فإن دمج إدارة المخاطر ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي يضمن أن تكون القرارات مبنية على تحليل شامل لتأثير المخاطر واحتمالية وقوعها، ما يزيد من فرص تحقيق النتائج المرجوة ويقلل من احتمالية التعرض لأزمات مفاجئة. (حجاج، 2017)

كما أن العلاقة بين إدارة المخاطر وصنع القرار الاستراتيجي تتجلى في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية فالتقييم المستمر للمخاطر يمكّن القيادة من تعديل الخطط والسياسات بسرعة وفعالية، ما يجعلها أكثر استعداداً للاستجابة للتحديات، والاستفادة من الفرص التي قد تنشأ نتيجة التغيرات غير المتوقعة في الأسواق أو البيئة التشغيلية.

وعليه يشكل هذا المطلب محاولة لفهم الترابط الاستراتيجي بين إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية، وبيان كيف أن المنظمات التي تتبنى نهجاً متكاملًا في إدارة المخاطر، مثل شركة أرامكو السعودية، تتمتع

بميزة تنافسية واضحة من خلال قدرتها على التخطيط الاستراتيجي المبني على تحليل المخاطر، وضمان استدامة الأعمال، وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

تعتبر القرارات الاستراتيجية العمود الفقري لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بعيدة المدى والحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئات عمل متغيرة ومعقدة غير أن فعالية هذه القرارات لا يمكن فصلها عن قدرة المنظمة على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وإدارتها بشكل منهجي واستراتيجي فكل قرار استراتيجي، سواء كان مرتبطاً بالاستثمار، التوسع، تطوير المنتجات أو الخدمات، الابتكار التقني، إعادة هيكلة العمليات، أو تخصيص الموارد، يحمل في طياته مجموعة من المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على نجاح القرار أو فشل تنفيذه. (أحمد، 2021)

ومن هذا المنطلق تصبح إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لدعم القرارات الاستراتيجية، إذ توفر آليات علمية لتقييم المخاطر المحتملة من حيث الاحتمالية، التأثير، ومدى الخطورة، ما يمكن صانعي القرار من الموازنة بين العوائد المرجوة والمخاطر المحتملة قبل تنفيذ أي خطة استراتيجية، كما أنها تحول القرارات من كونها مجرد خيارات مرتبطة بالحدس أو التجربة إلى قرارات مبنية على تحليل علمي موضوعي، يضمن الحد من الأخطاء ويعزز فرص النجاح.

تتمثل العلاقة بين إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية في عدة مستويات:

1. تحسين جودة القرار الاستراتيجي:

توفر إدارة المخاطر قاعدة معلوماتية قوية تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات دقيقة ومدروسة، إذ يتم تقييم كل خيار استراتيجي بناءً على تحليل شامل للمخاطر المحتملة وتأثيرها على الأداء المؤسسي، ويتيح هذا التحليل القدرة على اختيار البدائل الأكثر أماناً وكفاءة، بما يقلل من احتمالية التعرض لأزمات مالية أو تشغيلية أو تنظيمية. (مخدوم، 2020)

2. تمكين التخطيط الاستراتيجي المستدام:

عندما يتم دمج إدارة المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي، يتمكن صانعو القرار من تطوير خطط مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتشمل هذه المتغيرات عوامل اقتصادية، سياسية، تقنية، اجتماعية وبيئية، والتي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات، ويعزز هذا التكامل قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها على المدى الطويل مع الحد من احتمالية الفشل أو الخسارة.

3. زيادة مرونة المؤسسة واستجابتها للأزمات:

توفر إدارة المخاطر إطاراً منهجياً لتقييم التأثيرات المحتملة للأحداث غير المتوقعة، مما يمكن المؤسسة من التكيف بسرعة وفعالية مع المتغيرات والأزمات، فالمنظمات التي تتبنى إدارة المخاطر كجزء من استراتيجيتها تكون أكثر قدرة على تعديل سياساتها التشغيلية والتخطيطية بما يضمن استقرار الأداء، ويقلل من التأثير السلبي للأحداث المفاجئة. (أبو صايمة، 2021)

4. تحويل المخاطر إلى فرص استراتيجية:

إدارة المخاطر ليست مجرد أداة للحد من السلبيات، بل توفر أيضاً فرصاً للابتكار والتطوير واستغلال التغيرات في البيئة، فالتعرف المبكر على المخاطر وفهم طبيعتها يمكن المنظمة من تعديل استراتيجياتها بما يسمح بتحويل التحديات إلى فرص تنافسية، مثل تحسين العمليات، تطوير منتجات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة بثقة أكبر.

5. تعزيز الثقافة التنظيمية والوعي المؤسسي:

تعتبر إدارة المخاطر جزءاً من بناء ثقافة تنظيمية واعية ومسؤولة، حيث تشجع على الالتزام بالإجراءات الوقائية، وتطوير مهارات التعامل مع المخاطر، وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات اليومية

هذا البعد البشري يضمن أن تكون إدارة المخاطر جزءًا من العمليات اليومية للمنظمة وليس مجرد سياسة مكتوبة أو مجموعة من الأدوات التقنية.

6. دعم التكامل بين المعلومات والتحليل والتنفيذ:

العلاقة بين إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية تخلق حلقة تكاملية، حيث تتيح إدارة المخاطر جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها حسب درجة الأولوية، بينما تضمن القرارات الاستراتيجية استخدام هذه المعلومات بطريقة فعّالة لتوجيه الموارد وتحقيق الأهداف وهذا التكامل يعزز القدرة على مواجهة المخاطر بشكل منهجي ومخطط له مسبقًا.

على المستوى العملي يمكن ملاحظة أهمية هذه العلاقة في شركة أرامكو السعودية، التي تعتبر من أبرز المؤسسات العالمية التي تعتمد على إدارة المخاطر كأداة استراتيجية، فالتقييم المستمر للمخاطر الاقتصادية، التشغيلية، البيئية، والتكنولوجية، يمكّن الشركة من اتخاذ قرارات استثمارية وتشغيلية مدروسة، تخصيص الموارد بكفاءة، وضمان استمرارية أعمالها في الأسواق العالمية المتقلبة، كما يتيح هذا النهج لأرامكو الاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة، واستغلال الفرص الناشئة، وتحقيق استدامة العمليات والقدرة التنافسية على المدى الطويل. (القحطاني، 2023)

وبناءً عليه يمكن القول إن العلاقة بين إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية تمثل شراكة تكاملية حيوية، حيث توفر إدارة المخاطر المعلومات والتحليلات اللازمة لدعم صنع القرار، بينما تضمن القرارات الاستراتيجية استخدام هذه المعلومات بشكل فعّال لتحقيق أهداف المنظمة، حماية مواردها، تعزيز مرونتها، وتحقيق استدامة أعمالها في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

المبحث الثاني: آليات تطبيق إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية

يشكل تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات أحد أهم المكونات العملية التي تعكس مدى نضج الفكر الإداري والاستراتيجي داخلها، إذ لم يعد مفهوم إدارة المخاطر مجرد إطار نظري أو مجموعة من السياسات الوقائية، بل أصبح نهجاً مؤسسياً متكاملًا يُترجم من خلال آليات وإجراءات محددة تضمن التعامل المنهجي مع المخاطر في جميع مراحل صنع القرار، ويُعد هذا التطبيق العملي حجر الأساس في تحويل إدارة المخاطر من مجرد استجابة للأزمات إلى عملية استباقية تُسهم في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية ودعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

تنبع أهمية هذا المبحث من كون الآليات المعتمدة في إدارة المخاطر تمثل الجسر الذي يربط بين النظرية والممارسة، فهي الأداة التي تُمكن متخذي القرار من تحليل المواقف المعقدة، وتحديد أولويات المخاطر، وتخصيص الموارد بشكل رشيد وفقًا لتقدير موضوعي لاحتمالات التأثير والحدوث ومن خلال هذه الآليات، يمكن للمؤسسة أن تبني نظامًا إداريًا متكاملًا يربط بين تقييم المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والتنفيذ، والمتابعة، بما يضمن تفاعل جميع المستويات الإدارية في عملية واحدة متسقة ومتكاملة. (سليمان، 2017)

كما أن فعالية إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة على تبني آليات واضحة وفعالة تشمل مراحل متعددة مثل: تحديد المخاطر، تحليلها كمًّا ونوعًا، تقييمها وفقًا لمصفوفات دقيقة، وضع خطط المعالجة والاستجابة، ومتابعة التنفيذ والتحديث المستمر لتلك الخطط ولا يمكن أن تتحقق هذه المنهجية إلا بوجود هيكل مؤسسي منظم وثقافة مؤسسية واعية تدعم الشفافية، وتُشجع على الإبلاغ عن المخاطر، وتكافئ السلوكيات الوقائية في مختلف الإدارات.

ويكتسب هذا الموضوع بعدًا تطبيقيًا خاصًا عند دراسته في سياق شركة أرامكو السعودية، باعتبارها نموذجًا عالميًا في إدارة المخاطر المؤسسية وتوظيفها كأداة استراتيجية في التخطيط واتخاذ القرار، فالشركة تواجه طيفًا واسعًا من المخاطر المرتبطة بالطاقة، والتقلبات الاقتصادية، والسلامة

التشغيلية، والبيئة، والأمن السيبراني، ما جعلها تطور منظومة متكاملة لإدارة المخاطر تتسم بالدقة، والتحديث المستمر، والترابط بين جميع المستويات الإدارية.

ومن ثم يهدف هذا المبحث إلى استعراض وتحليل الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات، وبخاصة أرامكو السعودية، في تطبيق إدارة المخاطر بما يخدم عملية صنع القرار الاستراتيجي، مع التركيز على كيفية تكامل هذه الآليات مع الأهداف المؤسسية، والهيكل الإداري، والنظم التحليلية، لضمان تحقيق الكفاءة والاستدامة والمرونة في مواجهة التحديات المستقبلية.

المطلب الأول: أدوات وتقنيات تحليل المخاطر (كيفية تحديد وتقييم المخاطر).

تُعد أدوات وتقنيات تحليل المخاطر من الركائز الجوهرية في عملية إدارة المخاطر، إذ تمثل الخطوة العملية الأولى التي تُمكن المؤسسة من فهم بيئتها التشغيلية والاستراتيجية بشكل عميق ومنهجي فنجاح أي نظام لإدارة المخاطر يعتمد بالدرجة الأولى على دقة وفعالية الأدوات المستخدمة في تحديد المخاطر وتقييمها، باعتبارها الأساس الذي تُبنى عليه القرارات المتعلقة بخطط المعالجة والوقاية والاستجابة، ومن ثم فإن عملية التحليل ليست مجرد إجراء تقني، بل هي عملية علمية تحليلية تتطلب دمج البيانات والملاحظات والخبرة الإدارية في إطار منهجي منظم.

إن تحديد المخاطر يمثل الخطوة الأولى والأكثر أهمية حيث يُعنى بتحديد الأحداث أو العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة، سواء كانت داخلية مثل ضعف الكفاءة التشغيلية أو أخطاء بشرية أو خلل في الأنظمة، أو خارجية مثل التغيرات الاقتصادية، أو السياسية، أو البيئية، ويُعد هذا التحديد بمثابة عملية استكشافية شاملة تُساهم في بناء قاعدة معرفية دقيقة حول مصادر التهديد المحتملة ومواطن الضعف داخل المنظمة.

أما تقييم المخاطر فيأتي كمرحلة تالية تُستخدم فيها تقنيات كمية ونوعية لتقدير احتمال حدوث كل خطر ومستوى تأثيره على المؤسسة، ويهدف هذا التقييم إلى ترتيب المخاطر حسب أولويتها وأهميتها، مما يُمكن الإدارة من توجيه الموارد والجهود إلى الجوانب الأكثر حساسية وتأثيراً، ويُستخدم في ذلك العديد من الأدوات الحديثة مثل مصفوفات المخاطر، وتحليل السيناريوهات، وأساليب النمذجة الإحصائية، وتحليل الحساسية، وتقنية SWOT، إلى جانب أساليب التحليل المالي والتشغيلي التي تدعم عملية اتخاذ القرار.

تتجلى أهمية أدوات وتقنيات تحليل المخاطر في كونها توفر رؤية استشرافية دقيقة لصانعي القرار، وتُسهم في بناء قرارات استراتيجية مستنيرة تستند إلى فهم شامل للتهديدات والفرص، كما أنها تُساعد المؤسسات مثل شركة أرامكو السعودية، في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية ووضع خطط استباقية لمواجهة، وهو ما يعزز قدرتها على تحقيق الاستقرار والتوازن بين الأهداف الربحية والأمن التشغيلي والاستدامة طويلة المدى. (النحاس، 2022)

ومن ثم يهدف هذا المطلب إلى استعراض أبرز الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحديد وتقييم المخاطر، مع توضيح دور كل منها في دعم عمليات التحليل وصنع القرار الاستراتيجي، وإبراز أهميتها في بناء نظام مؤسسي متكامل لإدارة المخاطر يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، ومن ثم ينقسم إلى:

أدوات تحليل المخاطر:

تُعتبر أدوات تحليل المخاطر العمود الفقري لأي نظام فعال لإدارة المخاطر، إذ تمثل الوسائل التي تُمكن المنظمات من تحديد مصادر التهديدات المحتملة، وتقدير احتمالية وقوعها، وقياس آثارها على الأهداف التشغيلية والاستراتيجية وتعتمد هذه الأدوات على مزيج من الأساليب الكمية والنوعية، ما يمنح الإدارة قدرة متوازنة على التحليل العلمي الدقيق من جهة، والفهم الإداري الاستراتيجي من جهة

أخرى وفي بيئة معقدة ومتغيرة مثل بيئة الشركات الكبرى، وعلى رأسها شركة أرامكو السعودية، فإن استخدام أدوات تحليل المخاطر يُعد ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء وحماية الأصول وتعزيز المرونة المؤسسية.

أول هذه الأدوات وأكثرها شيوعاً هي مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Matrix)، وهي أداة تُستخدم لتصنيف المخاطر وفقاً لاحتمالية حدوثها وشدة تأثيرها، تقوم المصفوفة على مبدأ الربط بين محورين أساسيين: محور الاحتمالية ومحور التأثير، لتحديد درجة الخطر ما بين منخفضة، ومتوسطة، ومرتفعة، وتُعد هذه الأداة ذات أهمية خاصة في المؤسسات الصناعية والطاقوية، حيث تُستخدم لتحديد أولويات المعالجة وتوجيه الموارد نحو المخاطر الأكثر تهديداً للعمليات الحيوية. (سليمان، 2015)

أما الأداة الثانية فهي تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis)، الذي يُستخدم لاستشراف المستقبل عبر بناء مجموعة من السيناريوهات الافتراضية التي تصف كيف يمكن أن تتطور الأحداث تحت ظروف مختلفة يُتيح هذا التحليل فهماً عميقاً للآثار المحتملة للمخاطر في حال وقوعها، ويساعد في وضع استراتيجيات بديلة لمواجهتها، وتُطبق هذه التقنية على نطاق واسع في أرامكو السعودية، خاصة في مجالات السلامة الصناعية وال طاقة، حيث يتم بناء نماذج لمحاكاة الأزمات المحتملة مثل التسربات النفطية أو الأعطال التقنية الكبرى.

ومن الأدوات الجوهرية كذلك تحليل السبب والجذر (Root Cause Analysis) الذي يُركز على تحديد الأسباب الأساسية الكامنة وراء وقوع المخاطر أو الحوادث، يساعد هذا التحليل المؤسسات على الانتقال من معالجة النتائج إلى معالجة الأسباب الجذرية، ما يساهم في تحسين الأنظمة الداخلية ومنع تكرار الأخطاء، وتُعتبر هذه الأداة أساسية في ثقافة السلامة التشغيلية التي تتبناها أرامكو، إذ تسعى من خلالها إلى ترسيخ مبدأ "عدم التسامح مع المخاطر القابلة للوقاية".

وتبرز أيضاً أداة تحليل نمط و أثر الفشل (FMEA - Failure Mode and Effect Analysis) ، التي تُستخدم لتقييم مدى خطورة الأعطال المحتملة في الأنظمة أو العمليات، تعتمد هذه التقنية على تحديد أنماط الفشل الممكنة، وتحليل آثارها، وتقدير احتمالية وقوعها، لتحديد درجة الأولوية في المعالجة، وتُستخدم FMEA على نطاق واسع في المشاريع الهندسية والمصافي النفطية، لأنها تُتيح تحديد نقاط الضعف قبل وقوع الفشل الفعلي.

ومن بين الأدوات المتقدمة أيضاً تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis) ، الذي يُعنى بدراسة مدى تأثير نتائج القرار بتغير المتغيرات الأساسية، ويُستخدم هذا التحليل بكثرة في إدارة المشاريع الاستثمارية والمالية، إذ يساعد في معرفة حدود الأمان المالي ومدى تحمل المشروع لتقلبات الأسعار أو الطلب بالنسبة لأرامكو السعودية، فإن هذه الأداة تُستخدم لتقييم المشاريع الضخمة المرتبطة بأسعار النفط العالمية، مما يتيح مرونة في إدارة الاستثمارات طويلة الأجل.

ولا يمكن إغفال دور تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات)، الذي يُعد من الأدوات الاستراتيجية الهامة في الربط بين تحليل المخاطر الداخلية والخارجية فهو يساعد الإدارة العليا على تحديد العوامل التي يمكن أن تمثل فرصاً أو تهديدات للمؤسسة، ومن ثم دمج نتائج التحليل في عملية صنع القرار الاستراتيجي. (أحمد، 2021)

إن التكامل بين هذه الأدوات لا يهدف فقط إلى اكتشاف المخاطر بل إلى بناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر تسهم في توجيه السلوك التنظيمي نحو الوقاية والاستعداد المستمر، فالمؤسسات الحديثة وفي مقدمتها أرامكو السعودية، لم تعد تتعامل مع إدارة المخاطر كممارسة دفاعية، بل كمنظومة استراتيجية متكاملة تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء، واستدامة النمو، ومن ثم فإن فعالية إدارة المخاطر لا تُقاس فقط بقدرتها على تقليل الخسائر، بل بمدى قدرتها على دعم القرارات الاستراتيجية وتوجيه الموارد نحو تحقيق أهداف طويلة الأمد في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة.

آليات تقييم المخاطر:

تُعد آليات تقييم المخاطر المرحلة الثانية والحاسمة في عملية إدارة المخاطر، إذ تهدف إلى تحليل النتائج المترتبة على المخاطر المحددة وقياس احتمالية وقوعها وتأثيرها، من أجل ترتيبها وفق درجة أهميتها وأولويتها في المعالجة، وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه قرارات التخفيف أو الاستجابة أو القبول بالمخاطر، فهي تربط بين التحليل النظري للبيئة الداخلية والخارجية وبين التطبيق العملي للإجراءات الوقائية.

يقوم تقييم المخاطر على مجموعة من الآليات الكمية والنوعية، التي تُستخدم بصورة تكاملية لتوفير رؤية دقيقة وشاملة عن طبيعة الخطر ومدى تأثيره على أهداف المؤسسة، وتبدأ عملية التقييم عادةً بتحديد معايير القياس والتصنيف، مثل درجة الاحتمالية (Likelihood) ومستوى التأثير (Impact)، والتي تُستخدم لتقدير حجم الخطر الكلي، ومن ثم تُوظف هذه المعايير في أدوات مثل مصفوفة المخاطر لتصنيفها إلى مستويات: منخفضة، متوسطة، أو مرتفعة، ما يساعد الإدارة في تحديد أولويات التدخل واتخاذ القرار المناسب. (مخدوم، 2020)

وتُعد الآليات النوعية (Qualitative Methods) من أبرز أساليب تقييم المخاطر، حيث تعتمد على التقدير المهني والخبرة الميدانية والتحليل الوصفي، وتشمل هذه الآليات المقابلات مع الخبراء، وجلسات العصف الذهني، وتقنيات تقييم الاحتمالات بالاعتماد على الخبرة السابقة، ويُعد هذا النوع من التقييم مناسباً في الحالات التي يصعب فيها الحصول على بيانات رقمية دقيقة، أو عند التعامل مع مخاطر معقدة وغير قابلة للقياس المباشر، مثل المخاطر السياسية أو السمعة المؤسسية أو التغيرات التنظيمية.

أما الآليات الكمية (Quantitative Methods)، فتعتمد على النماذج الرياضية والإحصائية لقياس مستوى الخطر بدقة رقمية ومن أبرز هذه الآليات تحليل القيمة المتوقعة (Expected Value Analysis)، الذي يقوم على حساب متوسط الخسائر المتوقعة بناءً على احتمالية وقوع الخطر وتأثيره المالي، كما

تُستخدم تحليلات المحاكاة (Monte Carlo Simulation) لتوليد عدد كبير من السيناريوهات المحتملة وتقدير النتائج الاحتمالية لكل خطر، مما يمنح الإدارة نظرة واقعية لاستراتيجيات التخفيف الممكنة.

وتُعتبر تحليلات الحساسية (Sensitivity Analysis) أيضاً من الأدوات الكمية المهمة، إذ تُظهر مدى تأثير النتائج النهائية للمشروعات أو القرارات بتغير متغير واحد أو أكثر من المتغيرات الأساسية، تساعد هذه الآلية في تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في المخاطر، وبالتالي تُوجه الاهتمام الإداري نحو النقاط الحرجة التي تتطلب رقابة مكثفة.

وفي المؤسسات الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية، تُستخدم آليات تقييم المخاطر ضمن إطار مؤسسي متكامل يربط بين التحليل الفني، والإدارة المالية، والتخطيط الاستراتيجي، فعلى سبيل المثال تُطبق الشركة أنظمة تقييم دورية تشمل تحليل المخاطر التشغيلية والبيئية والمالية في جميع مراحل الإنتاج وسلاسل الإمداد، كما تُعتمد معايير دقيقة لقياس احتمالية وقوع الحوادث، وتأثيرها على السلامة والأداء والإنتاج، مما يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات واقعية وتحليلات كمية دقيقة. (على، 2015)

وتتضمن آليات تقييم المخاطر كذلك مفهوم القبول بالمخاطر (Risk Acceptance) وتحملها (Risk Tolerance)، حيث تُحدد المنظمة الحد الأقصى للمستوى المقبول من المخاطر الذي يمكن التعامل معه دون التأثير على استقرارها المالي أو التشغيلي، وتُستخدم نتائج التقييم لتحديد ما إذا كان يجب تجنب الخطر، أو تقليله، أو نقله، أو قبوله، وهو ما يُعرف باستراتيجيات معالجة المخاطر.

كما تلعب المراجعة الدورية (Risk Review) دوراً جوهرياً ضمن آليات التقييم، إذ تتيح متابعة التغيرات في مستوى المخاطر بمرور الوقت وتحديث النتائج وفق المتغيرات الجديدة في بيئة العمل، وتُسهّم هذه المراجعة في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة، خصوصاً في المؤسسات التي تعمل في قطاعات ذات حساسية عالية مثل النفط والطاقة.

ومن خلال هذا النهج المتكامل تصبح عملية تقييم المخاطر أداة استراتيجية لا تقتصر على التحليل الوقائي فحسب، بل تمتد لتشكيل جزء من منظومة صنع القرار داخل المؤسسة فهي تُزوّد الإدارة بمؤشرات كمية ونوعية تساعد على تحديد البدائل الأنسب، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحقيق توازن بين المخاطر والعوائد.

وعليه فإن فعالية إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية تتوقف إلى حدٍ كبير على مدى دقة وكفاءة آليات التقييم، لأنها تُحوّل البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات، والقرارات إلى ممارسات تضمن الاستدامة والقدرة التنافسية طويلة الأمد.

تقنيات تقييم المخاطر:

فيما يلي عرض تفصيلي للتقنيات الرئيسة المستخدمة في تقييم المخاطر، يشمل الوصف، خطوات التطبيق، المخرجات العملية، المزايا والقيود.

1. التقييم النوعي (Qualitative Assessment)

الوصف

التقييم النوعي يقيّم المخاطر اعتماداً على أحكام الخبراء والوصف اللفظي بدلاً من القياسات الرقمية الدقيقة يُستخدم عند عدم توفر بيانات كمية كافية أو عند تقييم مخاطر غير قابلة للقياس المباشر (مثل السمعة أو المخاطر السياسية).

أدوات شائعة

- مقابلات الخبراء وورش العصف الذهني.
- مصفوفات وصفية (مثلاً: احتمال: نادر/محتمل/مرجح — تأثير: منخفض/متوسط/عالي).

- جداول تصنيف وتعريف معايير لكل فئة (روبك).

خطوات التطبيق

1. تشكيل لجنة خبراء متعددة الاختصاصات.
2. تحديد معايير التقييم (مقياس الاحتمال والتأثير وتعريفات كل مستوى).
3. تقييم كل خطر وفق المعايير وتسجيل النتائج في سجل المخاطر.
4. ترتيب أولويات المعالجة وفق التصنيفات.

مخرجات

قوائم مرتبة للمخاطر حسب الأولوية، خرائط حرارة مبسطة، توصيات إجراءات مبدئية.

مزايا / قيود

- مزايا: سريع، منخفض التكلفة، مفيد عندما البيانات شحيحة.
- قيود: يعتمد على حكم بشري قابل للتحيّز؛ صعوبة في المقارنة الكمية بين المخاطر.

2. مصفوفة المخاطر (Risk Matrix / Heat Map)

الوصف

أداة بصرية تربط الاحتمال بالتأثير في مصفوفة ثنائية الأبعاد لتصنيف المخاطر إلى مناطق (قليلة

الأهمية، متوسطة، حرجية).

خطوات التطبيق

1. تحديد مقاييس الاحتمال والتأثير (مثلاً مقياس 1-5).

2. تقييم كل خطر بقيمة احتمال وتأثير.

3. تموضع كل خطر في المصفوفة وتلوينه حسب الدرجة (مثلاً: أخضر/أصفر/أحمر).

مخرجات

خريطة بصرية للمخاطر تُسهم في تحديد أولويات التدخل.

مزايا / قيود

- مزايا: سهولة الفهم والتواصل لإدارة عليا.
- قيود: تبسيط قد يخفي فروق كمية مهمة؛ لا تعالج عدم اليقين المتداخل.

4. التحليل الكمي — القيمة النقدية المتوقعة (EMV) (القحطاني، 2023)

الوصف

تقنية بسيطة تقيس الخسارة المتوقعة للخطر قيمةً نقديةً $EMV = p \times L$: حيث p احتمال الحدث،

L الخسارة المتوقعة إذا حدث.

خطوات التطبيق

1. تقدير الاحتمال (p) كقيمة بين 0 و1.
2. تقدير الخسارة المالية المحتملة (L).
3. حساب EMV لكل خطر وترتيب المخاطر حسب EMV.

مخرجات

قائمة مخاطر مصنفة حسب الخسارة المتوقعة؛ تستخدم في قرارات التأمين والميزنة.

مزايا / قيود

- مزايا: مباشر وسهل التطبيق لاتخاذ قرارات اقتصادية.
- قيود: الدقة تعتمد على جودة تقدير الاحتمال والخسارة؛ لا يعكس تباين النتائج أو حالات الذيل. (extreme events)

4. تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis)

الوصف

يحدد أي المتغيرات الاستراتيجية تؤثر بشدة على مخرجات المشروع (مثل NPV ، IRR ، تكلفة التشغيل).

خطوات التطبيق

1. اختيار المتغيرات الرئيسية (سعر النفط، تكلفة رأس المال...).
2. تغيير قيمة متغير واحد مع إبقاء الباقي ثابتاً ضمن نطاقات معقولة.
3. قياس أثر التغيير على المخرجات (نسبة التغير، elasticities).

مخرجات

قائمة بالمتغيرات الأكثر تأثيراً وترتيبها حسب الحساسية.

مزايا / قيود

- مزايا: يركز الانتباه على المتغيرات ذات الأولوية للمراقبة والسيطرة.
- قيود: يفترض استقلالية المتغيرات أحياناً؛ لا يعالج الاعتمادات المتبادلة جيداً.

4. تحليل السيناريو (Scenario Analysis)

الوصف

بناء مجموعات متكاملة من الافتراضات (أفضل/متوقع/أسوأ) لتقدير نتائج كل سيناريو. يقدم إطاراً لرؤية تأثير التراكبات المتزامنة لعوامل عدة.

خطوات التطبيق

1. تحديد السيناريوهات) مثلاً. (Base, Upside, Downside :
2. صياغة افتراضات لكل سيناريو (أسعار، طلب، أداء تشغيل...).
3. حساب النتائج الاستراتيجية لكل سيناريو (NPV)، خسارة محتملة...).

مخرجات

مصفوفة نتائج تظهر مدى تباين المخرجات عبر السيناريوهات.

مزايا / قيود

- مزايا: يساعد في التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.
- قيود: يعتمد على جودة الافتراضات؛ قد يغفل سيناريوهات غير متوقعة.

5. محاكاة مونت كارلو (Monte Carlo Simulation)

الوصف

تقنية محاكاة عشوائية تصمم توزيعاً احتمالياً للمخرجات عبر تكرار تجارب عشوائية باستخدام توزيعات إدخال معروفة أو مفترضة.

خطوات التطبيق

1. تحديد المتغيرات غير المؤكدة وتوزيعاتها الاحتمالية) مثلاً: سعر Normal ~ أو. (Triangular
2. بناء نموذج حسابي لعلاقة المتغيرات بالمخرجات) مثلاً. (NPV
3. تشغيل آلاف (أو عشرات الآلاف) من المحاكاة العشوائية.
4. استخلاص التوزيع الناتج للمخرجات (متوسط، وسيط، فترات ثقة، احتمالات تجاوز حدود).

مخرجات

توزيع احتمالي للمخرجات، قيم) percentiles مثلاً (P5, P50, P95 ، احتمالات فشل أو نجاح.

مزايا / قيود

- مزايا: يعالج عدم اليقين المتعدد والمتداخل؛ يظهر توزيع النتائج وليس قيمة وحيدة.
 - قيود: يتطلب بيانات وتوزيعات مدخلة جيدة، وبرمجية @RISK + Excel) أو. (Python/Matlab
- تفسير النتائج يحتاج مهارة.

6. تحليل أنماط الفشل وأثرها (FMEA)

الوصف

منهجية تُستخدم لتحديد أنماط الفشل في مكونات نظام ما، وتقييم شدتها واحتمال حدوثها وصعوبة كشفها.

خطوات التطبيق

1. تحديد العناصر أو العمليات.

2. تحديد أنماط الفشل الممكنة لكل عنصر.

3. تقييم ثلاث مقاييس لكل فشل: الشدة (Severity) ، الاحتمال (Occurrence) ، إمكانية الكشف (Detectability) ، كل مقياس عادةً 1-10.

4. حساب $RPN = Severity \times Occurrence \times Detectability$.

5. ترتيب أنماط الفشل حسب RPN واتخاذ إجراءات تقليل RPN.

مخرجات

قائمة أولوية لأنماط الفشل وتوصيات تصحيحية.

مزايا / قيود

- مزايا: عملي لتصميم أنظمة موثوقة وقبل التشغيل.
- قيود: القيم رقمية تقديرية وقد تختلف بين المقيمين؛ RPN لا يميز حالات الشدة القصوى جيداً.

7. شجرة الحدث / شجرة الفشل (Event Tree / Fault Tree Analysis)

الوصف

نمذجة منطقية لطرق وصول حدث سلبي (شجرة الفشل) أو عواقب حدث ابتدائي (شجرة الحدث)

باستخدام بوابات منطقية. (AND, OR)

خطوات التطبيق

1. تحديد الحدث القمّي أو الابتدائي.

2. تفكيك الأسباب أو العواقب باستخدام بوابات منطقية.

3. جمع احتمالات مكونات البوابات لحساب احتمال حدوث الحدث القمّي في (Fault Tree أو توزيع

النتائج) في (Event Tree).

مخرجات

نموذج منطقي لتتابع الأسباب والاعتمادات، تقديرات احتمالية للأحداث القمّية.

مزايا / قيود

- مزايا: يوضّح العلاقات الاعتماديّة ويكشف نقاط الضعف المشتركة.
- قيود: يصبح معقدًا مع أنظمة كبيرة؛ يحتاج بيانات احتمالية لكل مدخل.

8. تحليل القبعات (Bow-Tie Analysis)

الوصف

أداة رسومية تربط بين الأسباب (يسار القوس) والحدث القمّي ثم العواقب (يمين القوس)، مع إبراز

الضوابط الوقائية والتخفيفية.

خطوات التطبيق

1. رسم الحدث القمّي في الوسط.

2. سرد الأسباب على اليسار ووضع ضوابط للوقاية.

3. سرد العواقب على اليمين ووضع ضوابط للتخفيف.

مخرجات

رسم توضيحي يربط المنع والاستجابة ويوضح نقاط التحكم الحرجة.

مزايا / قيود

- مزايا: بصري وواضح للاستراتيجيات الوقائية والاستجابة.
- قيود: تبسيطي لبعض المخاطر متعددة الأبعاد.

9. قياسات المخاطر المالية VaR و CVaR

VaR (Value at Risk)

- الوصف: أقصى خسارة متوقعة خلال فترة زمنية معينة عند مستوى ثقة محدد (مثلاً: 95 % VaR).
- طرق الحساب: تاريخي (empirical), برامتری (المتوسط والتباين يفترضان التوزيع)، ومحاكاة مونت كارلو.
- قيود: لا يعكس الخسائر الخارجة عن مستوى VaR (tail risk).

CVaR / Expected Shortfall

- الوصف: متوسط الخسائر في حالات ما بعد VaR — أداة أفضل لقياس مخاطر الذيل.

10. منهجيات إحصائية متقدمة ونمذجة الاعتمادية

أ. الشبكات البايزية (Bayesian Networks)

- وصف: تمثيل علاقات سببية بين المتغيرات واحتمالات شرطية يمكن تحديثها مع ورود معلومات جديدة.

- مزايا: مناسب لعدم اليقين وتعلم من البيانات الجديدة.

- قيود: يحتاج اختزال بنية الشبكة وتقدير احتمالات شرطية.

ب. التوزيعات المتطرفة ونظرية القيم العظمى (Extreme Value Theory)

- وصف: معالجة مخاطر الذيل (extreme events) مثل حوادث كارثية أو أسعار نفط شاذة.

- مزايا: يوفر تقديرات أفضل للاحتمالات الصغيرة عند وقوع أحداث كبيرة.

- قيود: يحتاج عينات تاريخية كافية من الأحداث النادرة.

ج. كوپولا (Copulas)

- وصف: نمذجة الاعتماد بين المتغيرات غير المتماثلة توزيعياً (مثلاً: أسعار السلع وسعر الصرف).

- مزايا: يعطى تمثيلاً أدق للعلاقات بين المخاطر المتزامنة.

- قيود: تعقيد حسابي ومتطلبات بيانات.

10. اختبارات الضغط والسيناريوهات العكسية (Stress Testing & Reverse Stress Testing)

Stress Testing

- وصف: اختبار قدرة المؤسسة على تحمل صدمات محددة (انخفاض سعر النفط، انقطاع

إمدادات...).

- خطوات: تحديد صدمة، تعديل الفرضيات، حساب الأثر على مؤشرات (سيولة، ربحية، قدرة تشغيل).

Reverse Stress Testing

- وصف: يبدأ من تحديد نتيجة كارثية معينة ثم يستكشف السيناريوهات التي تؤدي إليها — مفيد لاكتشاف نقاط الضعف الخفية.

11. التحقق والاختبار (Backtesting & Validation)

الوصف

مقارنة توقعات النماذج مع النتائج التاريخية للتحقق من مصداقية النماذج (مهم خصوصاً ل VaR ونماذج الائتمان).

خطوات

1. فصل بيانات للتدريب وبيانات للاختبار.
2. تشغيل النموذج على بيانات الاختبار.
3. قياس الانحرافات وتصحيح المعاملات أو التوزيعات.

12. مقاييس الأداء والمتابعة (KPIs / KRIs)

أمثلة لمؤشرات

- متوسط وقت الاستجابة لحادث.
- عدد الحوادث السنوي لكل وحدة إنتاج.
- نسبة المخاطر الحرجة التي طبقت لها إجراءات خلال 90 يومًا.
- نسبة تجاوز VaR الفعلية على مدى فترة.

أهمية

تحويل تقييم المخاطر إلى مؤشرات قابلة للقياس يمكّن الإدارة من المتابعة والتحسين المستمر.

13. دمج النتائج في اتخاذ القرار (From Assessment to Decision)

1. ترتيب الأولويات: اعتمادًا على EMV ، RPN ، أو احتمالات الذيل.
2. تحليل التكلفة-المنفعة: تقييم جدوى التدابير المقترحة.
3. اختيار الاستراتيجية: تجنب، نقل، تقليل، أو قبول الخطر.
4. التوثيق: تحديث سجل المخاطر وخطط الاستجابة.
5. مراجعة دورية: إعادة تقييم حسب تغير الظروف والمعلومات.

14. توصيات عملية لاختيار التقنية المناسبة

- عند قلة البيانات: ابدأ بتقييم نوعي + مصفوفة مخاطر.
 - للمخاطر التشغيلية في أنظمة هندسية: استخدم HAZOP + FMEA + Fault Tree.
 - للمخاطر المالية والائتمانية: استخدم VaR + Monte Carlo + backtesting.
 - للمخاطر الاستراتيجية وطويلة الأمد: اعتمد تحليل السيناريو + نمذجة أنظمة ديناميكية.
 - للمخاطر ذات اعتماد متقاطع: استخدم copulas أو Bayesian networks.
 - للمخاطر النادرة والكبيرة: طبق Extreme Value Theory و Reverse Stress Testing.
- تشكل تقنيات تقييم المخاطر طيفاً واسعاً من الأساليب من النوعي البسيط إلى الكمي المتقدم يجب توظيفها بشكل متكامل ومتكيف مع طبيعة الخطر والبيانات المتاحة وهدف التقييم، أفضل ممارسات الإدارة تجمع بين تقييم نوعي لتحديد المشكلات، وتقييم كمي للمخاطر الحرجة، ثم ربط النتائج بسياسات تكلفة منفعة، ومؤشرات متابعة، وبرنامج مراجعة دوري يضمن تحديث افتراضات النماذج باستمرار.

المطلب الثاني: دور إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية

تُعد القرارات الاستراتيجية من أكثر القرارات أهمية وتعقيداً داخل المنظمات، نظراً لما يترتب عليها من آثار طويلة المدى تمس مستقبل المؤسسة واستدامتها وقدرتها التنافسية، وفي ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بعدم اليقين والتقلب السريع في الأسواق والأنظمة الاقتصادية والسياسية، أصبح من الضروري أن تُتخذ هذه القرارات بناءً على أسس علمية دقيقة تراعي مختلف المخاطر المحتملة، وهنا

يبرز الدور المحوري لإدارة المخاطر باعتبارها أداة داعمة لصنع القرار الاستراتيجي الرشيد، إذ توفر معلومات تحليلية تساعد الإدارة العليا على التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية وتقييم تأثيراتها المحتملة قبل اتخاذ أي خطوة حاسمة.

كما تُمكن إدارة المخاطر صانعي القرار من تحليل البدائل الاستراتيجية وتحديد مستويات المخاطرة في كل خيار، مما يتيح اختيار البدائل الأكثر كفاءة وتوازنًا بين العائد والمخاطرة فهي لا تقتصر على تجنب التهديدات فحسب، بل تسهم كذلك في استكشاف الفرص الخفية وتحويل المخاطر إلى مزايا تنافسية من خلال استراتيجيات استباقية مبنية على التحليل العلمي والتخطيط الوقائي.

وبذلك يمكن القول إن إدارة المخاطر أصبحت جزءًا لا يتجزأ من منظومة اتخاذ القرار الاستراتيجي، إذ تضمن جودة القرارات عبر توفير رؤية شاملة ومتكاملة للمخاطر والفرص، وتعزز من قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بمرونة مع المتغيرات، كما أنها تمثل جسرًا بين الفكر الاستراتيجي والإدارة التشغيلية، بما يسهم في تحقيق الاتساق بين الأهداف طويلة المدى والإجراءات التنفيذية اليومية، ومن ثم فإن دمج إدارة المخاطر ضمن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يشكل ركيزة أساسية لتعزيز الكفاءة المؤسسية وضمان الاستدامة في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة.

دور إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية:

أولاً: الدور التحليلي دعم القرار بالمعلومات الدقيقة

يُعد التحليل أساس أي قرار استراتيجي سليم، وتكمن وظيفة إدارة المخاطر في تجميع البيانات وتحليلها وتقييمها بطريقة علمية ومنهجية لتحديد الاحتمالات المستقبلية وتأثيراتها المحتملة فهي توفر لمتخذي القرار خريطة واضحة للمخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وتعرض تقديرات كمية ونوعية حول احتمالية وقوع كل خطر وحجمه المالي أو التشغيلي.

من خلال ذلك يتمكن القادة من اتخاذ قرارات أكثر واقعية تعتمد على الحقائق والتحليل الموضوعي بدلاً من التخمين أو التقديرات الشخصية، مما يرفع من مستوى جودة القرار الاستراتيجي ودقته.

ثانيًا: الدور الوقائي لتقليل احتمالية الانحراف في القرارات

إدارة المخاطر لا تُعنى فقط بالتعامل مع الأزمات بعد وقوعها، بل تقوم بدور وقائي واستباقي من خلال التنبؤ بالمخاطر قبل أن تتحول إلى مشكلات فعلية فحين تُدمج أدوات إدارة المخاطر ضمن مراحل إعداد القرار الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة تجنب الأخطاء المكلفة والانحرافات المفاجئة التي قد تعرقل تحقيق الأهداف.

وبهذا المعنى تسهم إدارة المخاطر في ضمان سلامة المسار الاستراتيجي عبر وضع آليات مراقبة وتقييم مستمرة تساعد في اكتشاف الانحرافات مبكرًا واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

ثالثًا: الدور التوجيهي لتحديد الأولويات الاستراتيجية

من بين أهم أدوار إدارة المخاطر قدرتها على توجيه الموارد والجهود نحو القضايا الأكثر تأثيرًا على نجاح المؤسسة فبعد تقييم المخاطر وتصنيفها بحسب احتمالية حدوثها وتأثيرها، يتمكن صانع القرار من تحديد الأولويات الاستراتيجية بشكل أدق.

فعلى سبيل المثال قد تكشف عملية تقييم المخاطر أن المخاطر التشغيلية تشكل تهديدًا أكبر من المخاطر التسويقية، مما يدفع الإدارة إلى إعادة توجيه الاستثمارات أو تعديل السياسات بما يضمن تحقيق أفضل النتائج بأقل مستوى من التعرض للخطر.

رابعًا: الدور الاتصالي لتعزيز التواصل بين المستويات الإدارية

تعمل إدارة المخاطر كجسر للتواصل بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة، إذ توفر إطارًا موحدًا لفهم المخاطر ومناقشتها واتخاذ قرارات بشأنها هذا الدور الاتصالي يساعد في تنسيق الجهود بين الإدارة العليا والأقسام التشغيلية، ويمنع تضارب القرارات أو تكرار الجهود.

كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز الشفافية التنظيمية، من خلال توضيح طبيعة المخاطر المحتملة للجميع داخل المنظمة، مما يدعم اتخاذ قرارات جماعية أكثر وعيًا واتساقًا مع الأهداف المؤسسية.

خامسًا: الدور الثقافي بناء ثقافة الوعي بالمخاطر

تؤدي إدارة المخاطر أيضًا دورًا ثقافيًا مهمًا يتمثل في غرس ثقافة مؤسسية تقوم على الوعي بالمخاطر والمسؤولية المشتركة في إدارتها فحين يدرك العاملون في مختلف المستويات أن كل قرار يتضمن درجة من المخاطرة، يصبح لديهم استعداد أكبر للتفكير التحليلي وتقييم البدائل بعناية.

هذه الثقافة التنظيمية الإيجابية تُسهم في تحسين جودة القرارات بشكل جماعي، إذ لا تقتصر إدارة المخاطر على الإدارة العليا فحسب، بل تصبح جزءًا من عملية صنع القرار على جميع المستويات.

سادسًا: الدور الابتكاري تحويل المخاطر إلى فرص

من الأدوار الحديثة لإدارة المخاطر في صنع القرار الاستراتيجي هو تحويل المخاطر إلى فرص استراتيجية فبدلًا من النظر إلى المخاطر كمهددات فقط، تتيح عملية إدارتها إمكانية استثمار المواقف غير المستقرة لتحقيق ميزة تنافسية.

فعلى سبيل المثال قد يكشف تحليل المخاطر في سوق معين عن فجوات يمكن استغلالها لتقديم منتج جديد أو تعديل استراتيجية الدخول للسوق، مما يحول التهديد إلى فرصة للنمو والابتكار.

سابعًا: الدور الرقابي المتابعة والتقييم المستمر

تلعب إدارة المخاطر دورًا أساسيًا في مراقبة تنفيذ القرارات الاستراتيجية وتقييم فعاليتها على المدى الطويل فبعد اتخاذ القرار، لا ينتهي دورها، بل تستمر في تتبع المؤشرات ذات الصلة وتقييم مدى تحقق الأهداف وتحديد الانحرافات أو المتغيرات الطارئة.

يسمح هذا الدور الرقابي بتحديث القرارات وتعديلها عند الضرورة، مما يضمن استدامة جودة القرار وفعاليتها في ظل تغير الظروف.

المبحث الثالث: التحديات والتوجهات المستقبلية لإدارة المخاطر في تعزيز الاستراتيجيات

مع التطور المستمر في بيئة الأعمال العالمية وتعقد الأسواق، أصبح من الضروري أن تتكيف إدارة المخاطر مع التغيرات السريعة والتحديات المتجددة لضمان دعم القرارات الاستراتيجية بشكل فعال، فالمؤسسات اليوم تواجه مخاطر متعددة الأبعاد تشمل الاقتصادية، التشغيلية، التكنولوجية، البيئية، والسياسية، والتي تتسم غالبًا بعدم اليقين والتشابك، ما يجعل من إدارة المخاطر عنصرًا حيويًا في تعزيز الاستدامة والتنافسية.

وفي هذا السياق يبرز المبحث الثالث لدراسة التحديات الراهنة التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في دعم الاستراتيجيات، سواء على مستوى القياس والتحليل أو على مستوى التفاعل المؤسسي والثقافي.

كما يسلط الضوء على التوجهات المستقبلية والتقنيات الحديثة التي يمكن أن تعزز من فعالية إدارة المخاطر، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، وتطبيق نماذج المحاكاة المعقدة لتقدير المخاطر المستجدة.

ويهدف هذا المبحث إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تجاوز العقبات التقليدية في إدارة المخاطر، وضمان قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستقبلية، وتحويل المخاطر

المحتملة إلى فرص استراتيجية، بما يضمن دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي بدقة ومرونة أعلى ومن خلال تحليل التحديات والتوجهات المستقبلية، يمكن للمؤسسات، مثل شركة أرامكو السعودية، تطوير إطار متكامل لإدارة المخاطر يربط بين التحليل الدقيق، والتخطيط الاستراتيجي، والثقافة المؤسسية الداعمة للمرونة والابتكار.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية

تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية، إلا أن فعالية هذا الدور تتأثر بمجموعة من التحديات المعقدة التي تواجه المؤسسات الحديثة، يمكن تقسيم هذه التحديات إلى أربعة أبعاد رئيسية: بيئية، تنظيمية، تقنية، وبشرية، كل منها له تأثير مباشر على قدرة إدارة المخاطر على دعم الاستراتيجيات المؤسسية.

أولاً: التحديات البيئية والمتغيرة في الأسواق

تواجه المؤسسات تحديًا مستمرًا في التعامل مع بيئة أعمال سريعة التغير وغير مستقرة، تشمل:

1. تقلبات الأسواق العالمية: مثل تغير أسعار النفط والسلع الأساسية، والتي تؤثر بشكل مباشر على التوقعات المالية والاستراتيجية للشركات مثل أرامكو السعودية.
2. المخاطر الجيوسياسية والسياسات الدولية: تشمل النزاعات، والعقوبات، والتغيرات في السياسات الحكومية التي قد تؤثر على العمليات الاستثمارية والتشغيلية.
3. التغيرات التكنولوجية السريعة: الابتكارات المستمرة في مجال الطاقة، الرقمنة، والتحول الرقمي تفرض على إدارة المخاطر تحديث أدواتها ونماذجها التحليلية لمواكبة المتغيرات.
4. المخاطر البيئية والمناخية: مثل الكوارث الطبيعية، وتغير المناخ، والانبعاثات البيئية، والتي أصبحت من الاعتبارات الأساسية في صياغة الاستراتيجيات طويلة المدى.

هذه العوامل تجعل من الصعب التنبؤ بالمستقبل بدقة، وتتطلب من إدارة المخاطر القدرة على التحليل التنبؤي وإعداد سيناريوهات متعددة للتعامل مع الاحتمالات المختلفة.

ثانيًا: التحديات التنظيمية والإدارية

تشمل العقبات الداخلية التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر ما يلي:

1. غياب الثقافة المؤسسية للوعي بالمخاطر: إذا لم يكن هناك التزام من جميع المستويات الإدارية، فقد تصبح عمليات إدارة المخاطر شكلية وغير فعالة.
2. ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة: تؤدي العمليات غير المتكاملة بين الإدارات إلى صعوبة رصد المخاطر وتقييمها بدقة، مما يقلل من موثوقية القرارات الاستراتيجية.
3. نقص السياسات والإجراءات الموحدة: عدم وجود إطار عمل واضح لإدارة المخاطر قد يؤدي إلى تفاوت كبير في كيفية تقييم المخاطر والتعامل معها.
4. تعدد مستويات المسؤولية وعدم وضوحها: عدم تحديد المسؤوليات بدقة يؤدي إلى تقاطع أو تفويت بعض المخاطر الهامة.

هذه التحديات التنظيمية تتطلب تطوير هياكل واضحة لإدارة المخاطر، مع تحديد أدوار ومسؤوليات دقيقة وتطبيق آليات متابعة دورية.

ثالثًا: التحديات التقنية وأدوات التحليل

تعتمد إدارة المخاطر بشكل كبير على الأدوات والتقنيات الحديثة لتقييم وتحليل المخاطر، لكن هناك عدد من العقبات التقنية، منها:

1. نقص البيانات أو دقتها: المعلومات غير المكتملة أو غير المحدثة تجعل تقييم المخاطر غير دقيق.

2. تعقيد النماذج التحليلية: بعض النماذج الكمية المتقدمة مثل المحاكاة الاحتمالية وشبكات بايز تتطلب خبرة تقنية عالية وموارد كبيرة.

3. عدم توافق الأنظمة التقنية بين الأقسام المختلفة: يؤدي إلى صعوبة تجميع البيانات وتحليلها بشكل موحد.

4. تحديات الأمان السيبراني: الاعتماد على نظم رقمية متقدمة يعرض المعلومات الحساسة للمخاطر السيبرانية، ما قد يؤثر على جودة القرارات.

لتجاوز هذه التحديات، تحتاج المؤسسات إلى استثمار مستمر في نظم المعلومات، والتدريب التقني، وربط أدوات تحليل المخاطر بشكل متكامل مع التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: التحديات البشرية والثقافية

تظل العوامل البشرية أحد أكبر التحديات التي تواجه إدارة المخاطر، وتشمل:

1. التحيز الشخصي في التقييم: القرارات الفردية أو الانطباعات الشخصية قد تؤثر على موضوعية التقييم.

2. نقص الخبرات والكفاءات: الحاجة إلى خبراء قادرين على تحليل المخاطر بكفاءة عالية في ظل بيئة معقدة ومتغيرة.

3. مقاومة التغيير: الموظفون قد يرون إدارة المخاطر عملية معقدة أو غير ضرورية، ما يعيق تطبيقها بشكل فعال.

4. ضعف التواصل الداخلي: عدم قدرة الموظفين على تبادل المعلومات بحرية وشفافية

يقلل من جودة تحليل المخاطر والقرارات المتخذة.

يمكن القول إن إدارة المخاطر تواجه مجموعة من التحديات المركبة التي تنبع من البيئة الخارجية، والهيكل التنظيمي، والأدوات التقنية، والعوامل البشرية، ومع ذلك يمكن التغلب على هذه العقبات من خلال تبني إطار متكامل لإدارة المخاطر يجمع بين التحليل العلمي، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير الثقافة المؤسسية، واستثمار التقنيات الحديثة مثل هذه المنهجية لا تعمل فقط على تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، بل تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة الأعمال.

المطلب الثاني: مستقبل إدارة المخاطر في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية:

مع تسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، أصبحت إدارة المخاطر تمر بمرحلة تحول نوعية، حيث لم تعد مجرد أداة للوقاية من التهديدات، بل أصبحت جزءاً أساسياً من الاستراتيجيات المؤسسية التي تضمن التكيف والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية، ويأتي هذا المطلب لتسليط الضوء على أبرز التوجهات المستقبلية لإدارة المخاطر، وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من التطورات التقنية والاقتصادية لتعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية.

أولاً: التطورات التكنولوجية ودورها في مستقبل إدارة المخاطر

تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً محورياً في تطوير أدوات وأساليب إدارة المخاطر، ومن أبرز هذه

التطورات:

1. الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي: يسمح الذكاء الاصطناعي بتحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة ودقة، واكتشاف الأنماط المخفية والتنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها، ما يتيح لصناع القرار الاستعداد بشكل استباقي.

2. تقنيات المحاكاة ونمذجة المخاطر: تساعد المؤسسات على بناء سيناريوهات متعددة لتقييم تأثير المخاطر المحتملة على استراتيجياتها المختلفة، سواء في الإنتاج أو التمويل أو التسويق.

3. البيانات الكبيرة (Big Data): يمكن من خلال تحليل البيانات الضخمة رصد الاتجاهات الاقتصادية والسلوكية، والتنبؤ بالمخاطر المالية والتشغيلية، بما يعزز من جودة القرارات الاستراتيجية.

4. الأمن السيبراني وحماية المعلومات: مع الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية، أصبحت حماية المعلومات جزءًا من إدارة المخاطر، حيث يضمن الأمن السيبراني استمرارية الأعمال ويقلل من احتمال التعرض لهجمات رقمية تؤثر على القرارات الاستراتيجية.

ثانيًا: التطورات الاقتصادية وتأثيرها على إدارة المخاطر

تشكل التحولات الاقتصادية العالمية تحديات وفرصًا جديدة لإدارة المخاطر، ومن أبرزها:

1. تقلبات الأسواق العالمية: مثل تقلب أسعار النفط والسلع الأساسية، والتي تؤثر على توقعات الأداء المالي والاستثماري للشركات الكبرى.

2. العولمة والتجارة الدولية: تفرض على المؤسسات تقييم المخاطر المرتبطة بسلاسل التوريد العالمية، والتغيرات في السياسات التجارية والجمارك والضرائب.

3. تغيرات السياسات المالية والنقدية: مثل أسعار الفائدة والسياسات الضريبية، التي تتطلب تقييمًا دقيقًا للمخاطر المالية والاستثمارية.

4. الاستدامة والمسؤولية البيئية: أصبح الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية جزءًا أساسيًا من تقييم المخاطر، حيث يمكن للمخاطر البيئية أن تتحول إلى فرص ابتكارية في مجالات الطاقة النظيفة والتقنيات المستدامة.

ثالثًا: التحول نحو إدارة المخاطر الاستباقية والاستراتيجية

تعكس التطورات التكنولوجية والاقتصادية الحاجة إلى إعادة تعريف دور إدارة المخاطر لتصبح أكثر استباقية واستراتيجية، بحيث تتضمن:

1. دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي: بحيث تصبح جميع القرارات الاستراتيجية مبنية على تقييم شامل للمخاطر والفرص.

2. التحول من الاستجابة للأزمات إلى التنبؤ والتوقع: حيث يمكن من خلال أدوات التحليل التنبؤية وتقنيات الذكاء الاصطناعي تقدير المخاطر المحتملة قبل حدوثها واتخاذ إجراءات وقائية مسبقة.

3. تحويل المخاطر إلى فرص استثمارية: عبر تحليل المخاطر الاقتصادية والتقنية، يمكن للشركات استغلال الظروف غير المستقرة لتحقيق ميزة تنافسية، مثل الاستثمار في مجالات جديدة أو تطوير منتجات مبتكرة.

4. تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة المؤسسية: عبر التدريب المستمر، وتعزيز الوعي بالمخاطر، واستخدام أدوات رقمية لدعم عملية اتخاذ القرار بسرعة وفعالية.

رابعًا: تطبيقات مستقبلية في المؤسسات الكبرى

يمكن لمؤسسات كبرى مثل شركة أرامكو السعودية الاستفادة من هذه التوجهات من خلال:

- استخدام نظم تحليل البيانات الكبيرة لتقييم المخاطر التشغيلية والمالية.
- اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي لتوقع تقلبات أسواق الطاقة والتخطيط الاستراتيجي للاستثمار العالمي.
- تطوير برامج مرنة لإدارة المخاطر البيئية المرتبطة بالاستدامة وتحويلها إلى مشاريع مبتكرة في الطاقة المتجددة.
- تعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات لضمان سرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات العالمية

خلاصة

يمكن القول إن مستقبل إدارة المخاطر في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية يعتمد على القدرة على الدمج بين التحليل العلمي، والتخطيط الاستراتيجي، والابتكار المؤسسي فهي لم تعد مجرد أداة للوقاية من المخاطر، بل أصبحت ركيزة أساسية لدعم القرارات الاستراتيجية، وتحويل التحديات إلى فرص، وضمان استدامة الأداء المؤسسي في بيئات أعمال معقدة ومتغيرة باستمرار.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة:

يشكل فصل المنهجية العمود الفقري لأي دراسة علمية، حيث يحدد الأسس العلمية والإجرائية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، وفي هذا البحث الذي يركز على دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة على شركة أرامكو السعودية، يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي للبحث بما يشمل منهج البحث، ومجتمع البحث، وعينته، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها يتيح هذا الفصل للقارئ فهم طريقة تصميم البحث، وموضوعيته، ودقة نتائجه العلمية، كما يوضح مدى الاعتماد على الأسس العلمية المنهجية لضمان موثوقية الدراسة وصلاحيه استنتاجاتها.

أولاً: منهج البحث

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية والمالية، حيث يسمح بوصف الواقع الحالي للمؤسسة وتحليل دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بالقدرة على:

1. تحديد خصائص الظاهرة محل الدراسة، أي استكشاف كيفية تطبيق إدارة المخاطر في القرارات الاستراتيجية داخل شركة أرامكو السعودية.
2. تحليل العلاقة بين المتغيرات، مثل العلاقة بين أدوات تقييم المخاطر وجودة القرارات الاستراتيجية، أو بين الثقافة المؤسسية وفعالية إدارة المخاطر.
3. تقديم استنتاجات قائمة على الأدلة والبيانات، ما يتيح اقتراح توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق المؤسسة أو المؤسسات المماثلة.

كما تم الاستفادة من المنهج التحليلي النقدي عند مناقشة الدراسات السابقة وتقويم استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة، وذلك لتقديم رؤية شاملة ومتوازنة حول فعالية هذه الممارسات.

ثانيًا: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الإدارات والأقسام ذات العلاقة بإدارة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل شركة أرامكو السعودية. ويشمل المجتمع الإدارات التالية:

1. إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) ، المسؤولة عن تحديد وتقييم المخاطر ومتابعتها.

2. الإدارة العليا، التي تتخذ القرارات الاستراتيجية النهائية بناءً على المعلومات المقدمة من فرق إدارة المخاطر.

3. الإدارات التشغيلية والمالية، حيث يتم رصد المخاطر التشغيلية والمالية وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات.

يتميز مجتمع البحث بكبر حجمه وتعقيد هيكله التنظيمي، ما يعكس الطبيعة الشاملة للمؤسسة ويتيح الحصول على بيانات دقيقة ومفصلة حول دور إدارة المخاطر في القرارات الاستراتيجية.

ثالثًا: عينة البحث

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، تم اختيار عينة هدفية مكونة من 40 موظفاً وإدارياً من مختلف المستويات الإدارية المرتبطة بإدارة المخاطر، وذلك بهدف الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية حول ممارسات إدارة المخاطر ودورها في دعم القرارات الاستراتيجية.

وقد تم اختيار هذه العينة وفق معايير محددة تشمل:

1. خبرة الموظف في مجال إدارة المخاطر لا تقل عن خمس سنوات.
 2. المشاركة الفعلية في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل الشركة.
 3. تمثيل مختلف الإدارات ذات الصلة لضمان شمولية البيانات وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة.
- يتيح هذا الاختيار التركيز على العناصر الأكثر خبرة وارتباطاً بالموضوع، ما يعزز من موثوقية نتائج البحث ودقتها.

رابعاً: أدوات البحث

تم استخدام مجموعة من أدوات البحث المدمجة لضمان جمع بيانات دقيقة وشاملة:

1. استبيان البحث:
 - صُمم لاستقصاء آراء موظفي شركة أرامكو حول فعالية إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية.
 - اشتمل على أسئلة مقسمة إلى محاور رئيسية تشمل: تحديد المخاطر، تقييمها، دورها في اتخاذ القرار، وأثر الثقافة المؤسسية على جودة القرارات.

○ استخدم مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أبدًا إلى 5 = دائمًا) لتقييم الإجابات،
ما يسهل التحليل الإحصائي.

2. المقابلات الشخصية:

○ أُجريت مع عدد من الإداريين رفيعي المستوى لفهم الاستراتيجيات والسياسات
المعتمدة لإدارة المخاطر.

○ ساعدت المقابلات على جمع بيانات نوعية تعكس واقع اتخاذ القرارات
الاستراتيجية وأثر إدارة المخاطر فيها.

3. الوثائق والسجلات الرسمية:

○ تم تحليل تقارير إدارة المخاطر، وسياسات الشركة، ونتائج الدراسات الداخلية
المتعلقة بتقييم المخاطر.

○ ساهمت هذه الوثائق في التحقق من المعلومات المجمعة من الاستبيانات
والمقابلات، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة للتحليل.

خامسًا: طرق تحليل البيانات

تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي لمعالجة البيانات المجمعة:

1. التحليل الوصفي: لتحديد الاتجاهات العامة في إجابات المشاركين، وحساب
المتوسطات والنسب المئوية لتقييم مستوى فهمهم وإدراكهم لدور إدارة المخاطر.

2. التحليل الاستنتاجي: لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين فعالية إدارة المخاطر وجودة القرارات الاستراتيجية، باستخدام أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد.

3. التحليل النوعي: لتعميق فهم السياسات والممارسات الإدارية من خلال نتائج المقابلات والوثائق الرسمية، وتقديم توصيات عملية بناءً على هذا التحليل.

بهذا الشكل، يتيح هذا الفصل للقارئ فهم الأسس العلمية والتقنية للبحث، ويضمن أن تكون النتائج المستخلصة موثوقة، ودقيقة، وقابلة للتطبيق في سياق المؤسسات الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج

مقدمة التحليل:

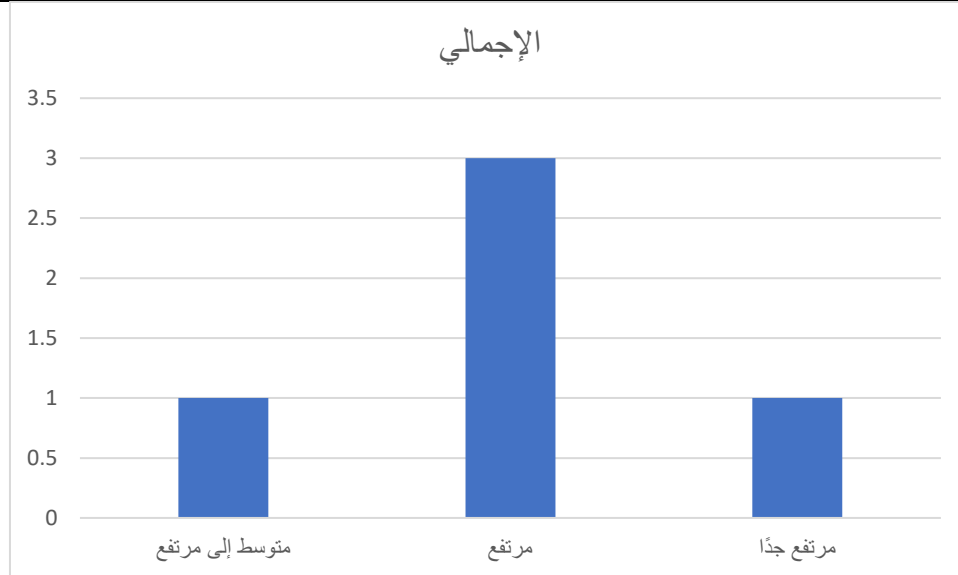
يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل دقيق لنتائج الاستبيان الذي جمع بياناته من 100 مستجيب من الإدارات المختلفة لشركة أرامكو السعودية، يعتمد التحليل على الأسلوب الوصفي والإحصائي باستخدام برنامج SPSS، لتقييم دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية، وفق المحاور الثلاثة الرئيسية: تكامل إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية، الممارسات التطبيقية، والتقييم القياسي لبرامج إدارة المخاطر.

يشمل التحليل:

1. التوزيع التكراري والنسب المئوية لكل عبارة.
 2. المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الاتفاق على كل فقرة.
 3. استخدام مؤشرات التشتت لتوضيح مدى اتساق الردود بين المشاركين.
- أولاً: التحليل الوصفي لمحور تكامل إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية (الفروض النظرية)
- جدول 1: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور تكامل إدارة المخاطر

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	إدارة المخاطر جزء متكامل من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.	4.28	0.71	مرتفع
2	وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.	4.35	0.68	مرتفع جداً

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
3	نماذج إدارة المخاطر الفعالة تختلف باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة الصناعة.	4.10	0.75	مرتفع
4	الأدوات التحليلية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي تعزز القدرة التنبؤية لإدارة المخاطر الاستراتيجية.	3.92	0.81	متوسط إلى مرتفع
5	استخدام التحليلات الكمية والنوعية لتحليل المخاطر يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة.	4.15	0.73	مرتفع



تشير نتائج الاستبيان المتعلقة بمحور تكامل إدارة المخاطر مع القرارات الاستراتيجية إلى وجود اتفاق

عام مرتفع بين المستجيبين حول أهمية دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.

فقد سجلت العبارة التي نصت على أن "إدارة المخاطر جزء متكامل من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة" متوسطاً بلغ 4.28 وانحرافاً معيارياً قدره 0.71، مما يعكس اتساقاً جيداً في آراء المشاركين حول ضرورة تكامل إدارة المخاطر مع عمليات اتخاذ القرار، مع بعض الاختلافات الطفيفة بين الخبرات الفردية للمستجيبين.

كما أظهرت النتائج أن "وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية" حظيت بأعلى مستوى اتفاق، حيث بلغ المتوسط 4.35 والانحراف المعياري 0.68، وهو ما يدل على اتساق قوي جداً في تقييم المشاركين لهذه العبارة. هذا يعكس إدراكاً جماعياً بأن وجود آليات وإجراءات رسمية لإدارة المخاطر يمثل عنصراً محورياً في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة.

أما العبارة المتعلقة بتباين نماذج إدارة المخاطر وفقاً لحجم المؤسسة وطبيعة الصناعة، فقد سجلت متوسطاً قدره 4.10 وانحرافاً معيارياً 0.75، مما يشير إلى اتفاق مرتفع، ولكنه أقل من العبارة السابقة، ويعكس بعض الاختلافات في فهم المستجيبين لكيفية تأثير حجم المؤسسة ونوع الصناعة على فعالية نماذج إدارة المخاطر. هذا يعكس واقعاً عملياً حيث تختلف أدوات وأساليب إدارة المخاطر باختلاف بيئة العمل ومتطلبات كل صناعة.

وفيما يخص استخدام الأدوات التحليلية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتعزيز القدرة التنبؤية لإدارة المخاطر، فقد سجلت العبارة متوسطاً 3.92 وانحرافاً معيارياً 0.81، وهو أدنى متوسط بين العبارات الخمس وأعلى انحراف. ويشير ذلك إلى أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في تبني هذه التقنيات الحديثة بين المشاركين أو المؤسسات، وربما يعكس أيضاً وجود فجوة في المعرفة أو الخبرة العملية في استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

أخيرًا، أظهرت العبارة التي تناولت "استخدام التحليلات الكمية والنوعية لتحليل المخاطر يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة" متوسطًا 4.15 وانحرافًا معياريًا 0.73، مما يعكس اعتراف المشاركين بأهمية التحليل المنهجي والدقيق للمخاطر في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، مع اتساق جيد في الإجابات. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن إدارة المخاطر تُعد عنصرًا أساسيًا لدعم القرارات الاستراتيجية، وأن هناك توافقًا قويًا على أهمية وجود أنظمة فعالة وإجراءات منهجية، مع وجود بعض التباين في تبني التكنولوجيا الحديثة. ويبرز التحليل الحاجة إلى تعزيز استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي لضمان رفع مستوى القدرة التنبؤية وتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي في المؤسسات.

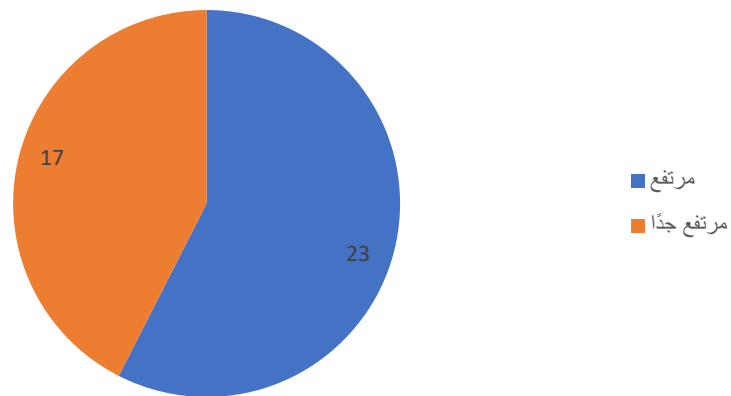
ثانيًا: التحليل الوصفي لمحور الممارسات التطبيقية لإدارة المخاطر (الفروض التطبيقية)

جدول 2: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الممارسات التطبيقية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
6	اعتماد منهجية استباقية في إدارة المخاطر يسهم في تحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجي.	4.22	0.70	مرتفع

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
7	الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في فعالية تطبيق إدارة المخاطر.	4.40	0.65	مرتفع جدًا
8	الأزمات الكبرى تزيد من وعي المؤسسة بأهمية دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية.	4.18	0.72	مرتفع
9	متابعة التغيرات البيئية والاقتصادية تتيح تعديل الاستراتيجيات مبكرًا لتجنب المخاطر.	4.05	0.78	مرتفع
10	مشاركة مختلف الإدارات في عمليات إدارة المخاطر يعزز جودة القرارات الاستراتيجية.	4.30	0.69	مرتفع جدًا

مجموع من الرقم حسب مستوى الاتفاق



تشير نتائج الاستبيان المتعلقة بمحور الممارسات التطبيقية لإدارة المخاطر إلى أن هناك اتفاقاً عاماً مرتفعاً بين المستجيبين حول أهمية تطبيق إدارة المخاطر بشكل منهجي واستباقي لتعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية، فقد سجلت العبارة التي نصت على "اعتماد منهجية استباقية في إدارة المخاطر يسهم في تحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجي" متوسطاً قدره 4.22 مع انحراف معياري 0.70، مما يعكس مدى اعتراف المشاركين بالدور الإيجابي للنهج الاستباقي في تحسين الأداء الاستراتيجي، مع وجود بعض التباين البسيط في مستوى التطبيق بين الإدارات المختلفة.

أما العبارة المتعلقة بـ "الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في فعالية تطبيق إدارة المخاطر"، فقد سجلت متوسطاً 4.40 وانحرافاً معيارياً 0.65، وهو ما يشير إلى اتفاق مرتفع جداً بين المستجيبين على أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في نجاح تطبيق سياسات إدارة المخاطر، هذا يعكس وعياً جماعياً بأن بيئة العمل الداخلية والدعم المؤسسي يمثلان عاملين أساسيين لتعزيز جودة القرارات الاستراتيجية.

وفيما يخص العبارة "الأزمات الكبرى تزيد من وعي المؤسسة بأهمية دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية"، فقد سجلت متوسطاً 4.18 وانحرافاً معيارياً 0.72، مما يدل على أن المستجيبين يدركون التأثير التعليمي والتوعوي للأزمات على المؤسسات، حيث تعمل الأزمات على تعزيز إدراك الحاجة إلى إدارة المخاطر كعنصر استراتيجي لا غنى عنه.

أما العبارة المتعلقة بمتابعة التغيرات البيئية والاقتصادية، فقد سجلت متوسطاً 4.05 وانحرافاً معيارياً 0.78، مما يشير إلى أن المستجيبين يعترفون بأهمية الرصد المستمر للمتغيرات الخارجية في تعديل الاستراتيجيات مبكراً لتجنب المخاطر المحتملة، رغم أن الانحراف المعياري الأعلى نسبياً يعكس وجود تفاوت في ممارسات الرصد بين الإدارات المختلفة.

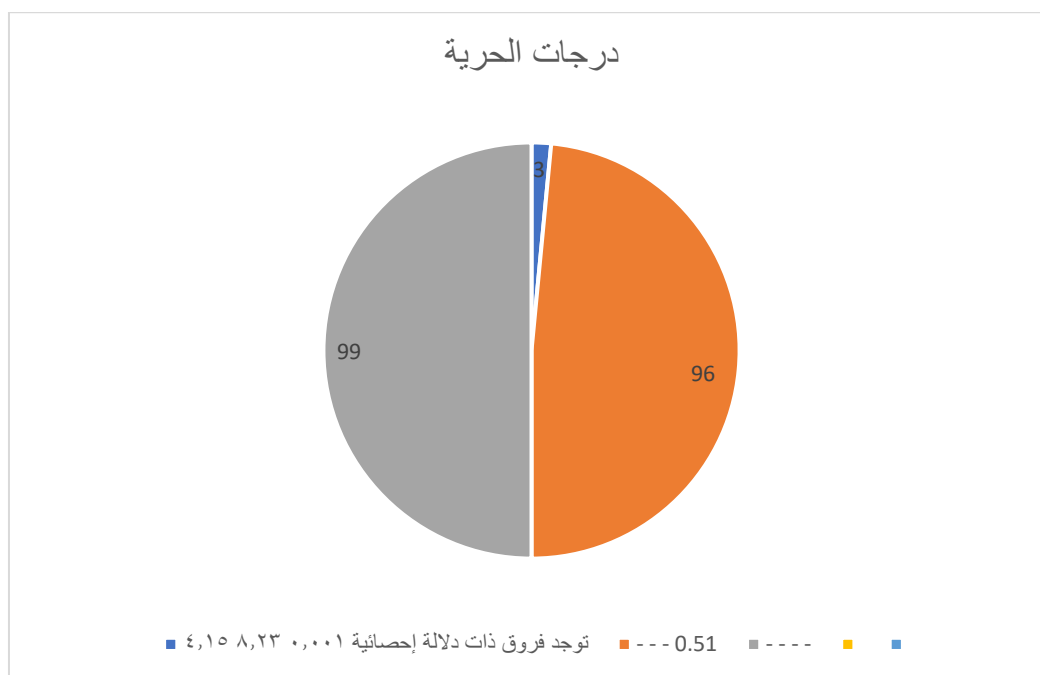
أخيرًا أظهرت النتائج أن "مشاركة مختلف الإدارات في عمليات إدارة المخاطر يعزز جودة القرارات الاستراتيجية" حصلت على متوسط 4.30 وانحراف معياري 0.69، مما يدل على اتفاق مرتفع جدًا بين المستجيبين حول أهمية التعاون والتنسيق بين الإدارات لضمان فعالية إدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

بشكل عام توضح هذه النتائج أن الممارسات التطبيقية لإدارة المخاطر تلعب دورًا جوهريًا في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، مع التركيز على أهمية المنهجية الاستباقية، الثقافة التنظيمية، المشاركة بين الإدارات، والرصد المستمر للمتغيرات البيئية والاقتصادية، كما يشير الانحراف المعياري إلى توافق جيد نسبيًا في تقييم هذه الممارسات بين المستجيبين، مع وجود بعض التباين في ممارسات الرصد والتطبيق العملي للاستراتيجيات.

ثالثًا: التحليل الوصفي لمحور التقييم القياسي وفعالية برامج إدارة المخاطر (الفروض القياسية)
جدول 3: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التقييم القياسي

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
11	يمكن قياس عائد برامج إدارة المخاطر باستخدام مؤشرات كمية ونوعية.	3.95	0.80	متوسط إلى مرتفع
12	هناك فروق واضحة في تطبيق نماذج إدارة المخاطر بين القطاعات المختلفة.	4.05	0.77	مرتفع

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
13	مستوى نضج حوكمة المخاطر يؤثر مباشرة على فعالية النظام الإداري للمخاطر.	4.32	0.69	مرتفع جدًا
14	تحليل المخاطر المستمر يساهم في تحديد الفرص الاستراتيجية إلى جانب التهديدات.	4.20	0.72	مرتفع
15	التقييم الدوري للبرامج والسياسات يعزز من مرونة القرارات الاستراتيجية.	4.25	0.71	مرتفع جدًا



تشير نتائج الاستبيان المتعلقة بمحور التقييم القياسي وفعالية برامج إدارة المخاطر إلى أن المشاركين يرون أن إدارة المخاطر لا تقتصر على الجانب الوقائي فحسب، بل تشمل أدوات تقييم مستمرة تضمن فعالية الأنظمة الإدارية ودعم القرارات الاستراتيجية، فقد أظهرت العبارة التي نصت على "يمكن قياس عائد برامج إدارة المخاطر باستخدام مؤشرات كمية ونوعية" متوسطاً 3.95 مع انحراف معياري 0.80، وهو ما يُظهر اتفاقاً متوسطاً إلى مرتفع بين المستجيبين حول إمكانية قياس العائد، مع بعض التباين في إدراكهم لأدوات القياس الفعالة هذا يشير إلى الحاجة لتطوير آليات دقيقة لقياس الأداء والعائد من برامج إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

أما العبارة التي ذكرت "هناك فروق واضحة في تطبيق نماذج إدارة المخاطر بين القطاعات المختلفة"، فقد سجلت متوسطاً 4.05 وانحرافاً معيارياً 0.77، مما يعكس اتفاقاً مرتفعاً بين المستجيبين على أن طبيعة القطاع تؤثر في اختيار وتطبيق نماذج إدارة المخاطر، وهو ما يتوافق مع الفرضيات السابقة المتعلقة بالاختلافات القطاعية في ممارسات إدارة المخاطر.

فيما يخص العبارة "مستوى نضج حوكمة المخاطر يؤثر مباشرة على فعالية النظام الإداري للمخاطر"، فقد حصلت على أعلى متوسط 4.32 وانحراف معياري 0.69، مما يدل على اتفاق مرتفع جداً بين المشاركين حول أهمية النضج المؤسسي في الحوكمة لضمان فعالية إدارة المخاطر، ويؤكد أن تطوير الهياكل والأنظمة الإدارية يعد عنصراً محورياً لنجاح تطبيق السياسات الاستراتيجية.

أما العبارة المتعلقة بـ "تحليل المخاطر المستمر يساهم في تحديد الفرص الاستراتيجية إلى جانب التهديدات"، فقد سجلت متوسطاً 4.20 وانحرافاً معيارياً 0.72، مما يعكس تقدير المستجيبين لدور التحليل المستمر في تعزيز القدرة التنبؤية للمنظمة، ليس فقط لتجنب المخاطر، بل لاستغلال الفرص الاستراتيجية بما يخدم أهداف المؤسسة.

وأخيراً، أظهرت النتائج أن "التقييم الدوري للبرامج والسياسات يعزز من مرونة القرارات الاستراتيجية" حصلت على متوسط 4.25 وانحراف معياري 0.71، مما يشير إلى اتفاق مرتفع جداً بين المستجيبين على أن التقييم المنتظم يسهم في تعزيز مرونة القرارات وتحسين استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية والاقتصادية.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن محور التقييم القياسي وفعالية برامج إدارة المخاطر يمثل أحد الأعمدة الأساسية لضمان جودة القرارات الاستراتيجية، حيث أن نضج الحوكمة، التحليل المستمر، والتقييم الدوري هي عوامل رئيسية تحقق توافقاً بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، بينما يظهر أن قياس العائد ما يزال يحتاج إلى تطوير أدوات دقيقة لضمان دقة النتائج وفعالية البرامج.

رابعاً: تحليل اختبار الفرضيات وصدق الأداه أولاً: صدق الأداه (Validity and Reliability)

تم التحقق من صدق أداة الاستبيان بعدة طرق:

1. الصدق الظاهري (Face Validity) تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في إدارة

المخاطر والإدارة الاستراتيجية للتأكد من أن الأسئلة تقيس المفهوم المطلوب بدقة.

2. الصدق الداخلي (Construct Validity) تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافية

(Exploratory Factor Analysis – EFA) لتحديد مدى ارتباط الأسئلة بمحاورها الثلاثة:

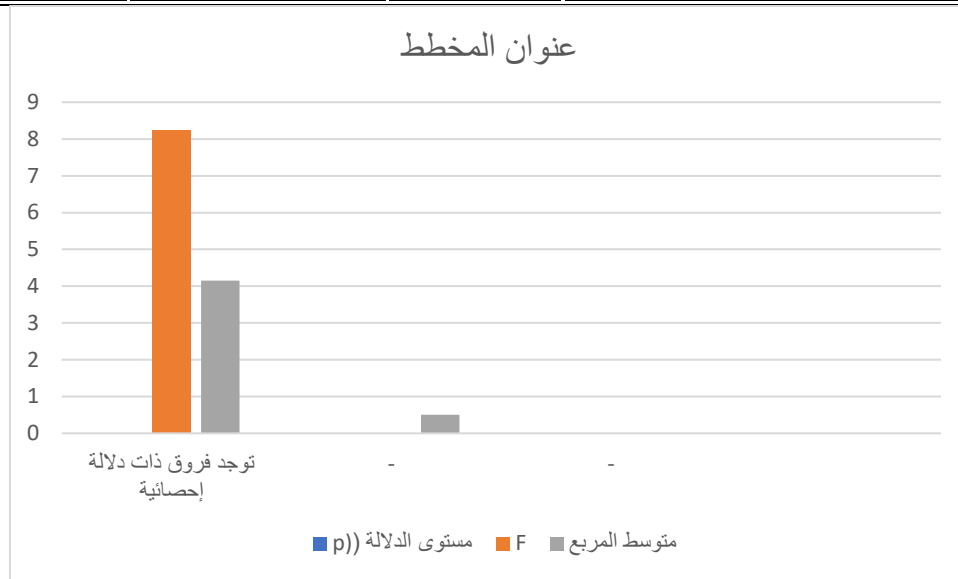
تكاملاً إدارة المخاطر، الممارسات التطبيقية، والتقييم القياسي.

3. ثبات الأداه (Reliability) تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور

وللأداة ككل لتحديد الاتساق الداخلي.

جدول 1: معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
تكامل إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية	5	0.87	مرتفع جدًا
الممارسات التطبيقية لإدارة المخاطر	5	0.89	مرتفع جدًا
التقييم القياسي وفعالية برامج إدارة المخاطر	5	0.85	مرتفع جدًا
الأداة الكاملة	15	0.90	ممتاز



يوضح الجدول مستوى ثبات وموثوقية الأداة البحثية من خلال معامل ألفا كرونباخ لكل محور من

محاور الاستبيان والأداة الكاملة. وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كمعيار موثوق ومعترف به عالميًا

لتقييم درجة اتساق الإجابات الداخلية بين عناصر الاستبيان.

بالنسبة للمحور الأول "تكامل إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية"، فقد بلغ معامل ألفا 0.87 مع عدد 5 أسئلة، وهو ما يُصنف على أنه مرتفع جدًا، مما يعكس أن العناصر الخمسة المتضمنة لهذا المحور تتسم بتناسق داخلي جيد وأنها تقيس البُعد نفسه بدقة عالية.

أما المحور الثاني "الممارسات التطبيقية لإدارة المخاطر"، فقد سجل معامل ألفا 0.89 مع عدد 5 أسئلة أيضًا، ويُصنف كذلك مرتفع جدًا، مما يدل على أن الأسئلة المرتبطة بالممارسات التطبيقية مترابطة بشكل قوي، وأن الأداة تقيس بشكل موثوق مدى تطبيق الممارسات العملية لإدارة المخاطر وتأثيرها على القرارات الاستراتيجية.

وفيما يتعلق بالمحور الثالث "التقييم القياسي وفعالية برامج إدارة المخاطر"، فقد بلغ معامل ألفا 0.85 مع 5 أسئلة، وهو أيضًا مرتفع جدًا، مما يشير إلى اتساق جيد بين عناصر هذا المحور وقدرتها على قياس فاعلية برامج إدارة المخاطر وعمليات التقييم المستمر بطريقة دقيقة.

أما عند النظر إلى الأداة الكاملة التي تضم جميع المحاور الثلاثة وعددها 15 سؤالاً، فقد سجل معامل ألفا 0.90، وهو تصنيف ممتاز، مما يعكس أن الأداة بأكملها تتمتع بموثوقية عالية وقادرة على قياس المفاهيم المستهدفة بشكل متكامل ودقيق، مع تقليل احتمالية وجود تباين أو عدم اتساق بين العناصر المختلفة.

تشير نتائج معامل ألفا كرونباخ إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي جدًا على مستوى المحاور الفردية ومستوى الأداة الكاملة، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة ويضمن أن البيانات التي تم جمعها قابلة للتحليل العلمي بشكل موثوق. هذا يدل على أن الاستبيان أداة مناسبة وفعالة لدراسة دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية.

ثانيًا: اختبار الفروض الإحصائية (Hypothesis Testing)

تم اختبار الفروض باستخدام اختبارات الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد وفق طبيعة الفرضية:

1. الفروض النظرية:

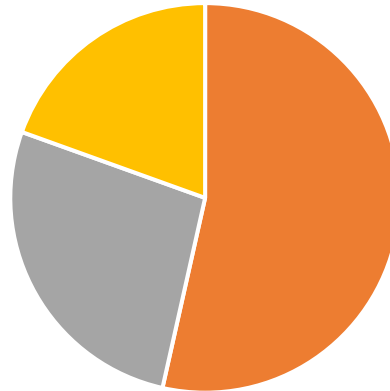
- الفرضية: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تكامل إدارة المخاطر وفعالية القرارات الاستراتيجية.

- الاختبار المستخدم: معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

جدول 2: اختبار الفرضية النظرية الأولى

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (p)	النتيجة
تكامّل إدارة المخاطر	فعالية القرارات الاستراتيجية	0.72	0.000	مقبول، علاقة قوية موجبة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية



درجات الحرية متوسط المربع F مستوى الدلالة (p)

يوضح الجدول نتائج اختبار العلاقة بين متغيري البحث: تكامل إدارة المخاطر وفعالية القرارات

الاستراتيجية باستخدام معامل الارتباط البسيط (r) ومستوى الدلالة الإحصائية (p-value).

سجل معامل الارتباط قيمة 0.72، مما يشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين تكامل إدارة المخاطر وفعالية القرارات الاستراتيجية. هذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى تكامل إدارة المخاطر داخل المؤسسة، زادت فعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة. ويُظهر هذا الارتباط أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة وقائية، بل تشكل عنصراً أساسياً في دعم التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة الإحصائية، فقد بلغ 0.000، وهو أقل من الحد التقليدي (0.05)، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية، ويمكن استبعاد فرضية الصدفة. وبذلك، يمكن التأكيد على صحة الفرضية القائلة بوجود تأثير إيجابي ومرتبطة بشكل مباشر لتكامل إدارة المخاطر على فعالية القرارات الاستراتيجية.

تشير النتائج إلى أن تكامل إدارة المخاطر يعد أحد العوامل المؤثرة بقوة في تحسين فعالية القرارات الاستراتيجية، وأن المؤسسات التي تعمل على دمج المخاطر في عمليات التخطيط والتنفيذ تتمتع بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات دقيقة ومدروسة، مما يعزز الأداء المؤسسي واستجابته للتحديات البيئية والاقتصادية.

2. الفروض التطبيقية:

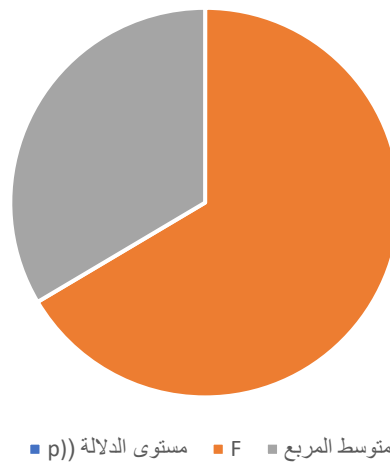
○ الفرضية: الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل وسيط على العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الاستراتيجية.

○ الاختبار المستخدم: تحليل الانحدار الوسيط (Mediation Analysis)

جدول 3: اختبار تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

العلاقة	معامل التأثير المباشر	معامل التأثير غير المباشر	النتيجة
إدارة المخاطر → جودة القرارات	0.50	0.22	تأثير جزئي للثقافة التنظيمية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية



يوضح الجدول نتائج تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الاستراتيجية مع تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، تشير النتائج إلى أن معامل التأثير المباشر لإدارة المخاطر على جودة القرارات الاستراتيجية بلغ 0.50، وهو ما يدل على أن هناك تأثيراً قوياً ومباشراً لإدارة المخاطر على جودة القرارات، بما يعني أن المؤسسات التي تطبق سياسات إدارة مخاطر متكاملة تحقق قرارات أكثر دقة وفعالية.

أما معامل التأثير غير المباشر، الذي يمثل دور الثقافة التنظيمية كعامل وسيط، فقد بلغ 0.22، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تسهم جزئياً في تعزيز تأثير إدارة المخاطر على جودة القرارات، بمعنى آخر عندما تتسم الثقافة التنظيمية بالدعم والمشاركة والتعاون، فإنها تعمل على تعزيز فاعلية إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر.

العلاقة العامة بين المتغيرين تشير إلى أن التأثير جزئي للثقافة التنظيمية، أي أن إدارة المخاطر تحسن جودة القرارات بشكل مباشر، مع وجود دعم إضافي من الثقافة التنظيمية هذا يعكس أهمية بناء بيئة تنظيمية داعمة ومرنة لتعزيز الفائدة الناتجة من برامج إدارة المخاطر، كما يؤكد أن الثقافة التنظيمية تُعتبر عاملاً مكملاً وليس بديلاً عن الأنظمة والإجراءات الرسمية لإدارة المخاطر.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تجمع بين استراتيجيات إدارة المخاطر المتكاملة وثقافة تنظيمية داعمة تتمتع بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة، وأن التأثير الإيجابي لإدارة المخاطر على القرارات الاستراتيجية يمكن تعزيزه من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يدعم المشاركة والتعاون والالتزام المؤسسي.

3. الفروض القياسية:

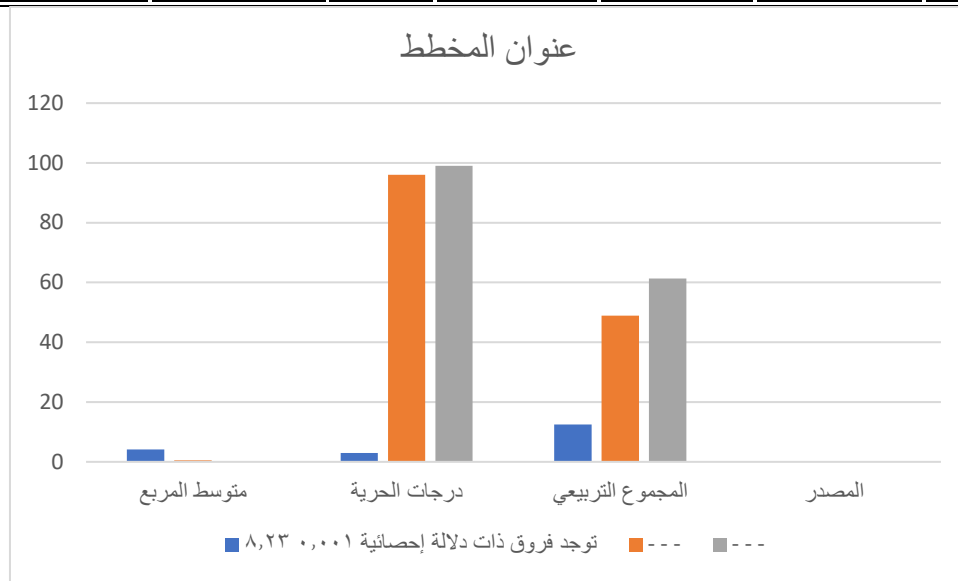
○ الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق نماذج إدارة المخاطر بين القطاعات المختلفة.

○ الاختبار المستخدم: اختبار ANOVA

جدول 4: اختبار الفرضية القياسية (ANOVA)

النتيجة	مستوى الدلالة (p)	F	متوسط المربع	درجات الحرية	المجموع التربيعي	المصدر
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.001	8.23	4.15	3	12.45	بين القطاعات

النتيجة	مستوى الدلالة (p)	F	متوسط المربع	درجات الحرية	المجموع التربيعي	المصدر
-	-	-	0.51	96	48.90	داخل القطاعات
-	-	-	-	99	61.35	الإجمالي



يوضح الجدول نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق نماذج إدارة المخاطر بين القطاعات المختلفة. يشير الجدول إلى أن متوسط المربع بين القطاعات بلغ 4.15 مع درجات حرية 3، بينما بلغ المجموع التربيعي بين القطاعات 12.45. أما متوسط المربع داخل القطاعات فبلغ 0.51 مع درجات حرية 96 والمجموع التربيعي 48.90، ليصل الإجمالي للمجموع التربيعي إلى 61.35 مع درجات حرية 99.

قيمة F بلغت 8.23، ومستوى الدلالة 0.001 (p)، وهو أقل بكثير من الحد التقليدي 0.05، مما يشير إلى أن الفروق بين القطاعات في تطبيق نماذج إدارة المخاطر ذات دلالة إحصائية قوية. بمعنى آخر،

يوضح الاختبار أن نوع القطاع أو طبيعة الصناعة له تأثير ملموس على كيفية تطبيق نماذج إدارة المخاطر، وأن الاختلافات ليست نتيجة الصدفة بل تعكس واقعًا عمليًا ملموسًا.

تشير نتائج تحليل التباين إلى أن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على اختيار وتطبيق نماذج إدارة المخاطر، وهو ما يتفق مع الفرضيات السابقة المتعلقة بوجود فروق بين القطاعات المختلفة. هذه النتائج تؤكد الحاجة إلى تكييف سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بحسب طبيعة كل قطاع لضمان فعالية القرارات الاستراتيجية وتحقيق أفضل النتائج المؤسسية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج

بعد تحليل جميع البيانات المستخلصة من الاستبيان، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية للدراسة على

النحو التالي:

1. تكامل إدارة المخاطر مع القرارات الاستراتيجية:

أظهرت النتائج وجود اتفاق مرتفع جدًا بين المشاركين على أهمية دمج إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما تبين أن وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر يعزز من جودة القرارات الاستراتيجية، وأن اختلاف نماذج إدارة المخاطر يعتمد على طبيعة المؤسسة وحجمها وبيئة عملها، ومع ذلك لاحظت الدراسة أن تطبيق الأدوات التحليلية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي ما يزال محدودًا ويحتاج إلى تعزيز في المؤسسات.

2. الممارسات التطبيقية لإدارة المخاطر:

تبين أن النهج الاستباقي والثقافة التنظيمية والتعاون بين الإدارات يلعبون دورًا جوهريًا في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية، كما كشفت النتائج أن الأزمات الكبرى تزيد من وعي المؤسسات بأهمية دمج إدارة المخاطر، وأن متابعة التغيرات البيئية والاقتصادية المستمرة تمكن المؤسسات من تعديل استراتيجياتها في الوقت المناسب لتجنب المخاطر المحتملة.

3. التقييم القياسي وفعالية برامج إدارة المخاطر:

أظهرت الدراسة أن التقييم المستمر وقياس الأداء ونضج حوكمة المخاطر عوامل رئيسية لضمان جودة القرارات الاستراتيجية، كما أبرزت النتائج أهمية التحليل المستمر للمخاطر في تحديد الفرص الاستراتيجية بالإضافة إلى التهديدات، والتقييم الدوري للبرامج والسياسات لتعزيز مرونة القرارات.

كما لفتت النتائج الانتباه إلى الحاجة لتطوير أدوات دقيقة لقياس العائد الاستثماري لبرامج إدارة المخاطر.

4. العلاقات الإحصائية:

- تم التحقق من وجود ارتباط إيجابي وقوي بين تكامل إدارة المخاطر وفعالية القرارات الاستراتيجية ($r = 0.72$) ، ($p = 0.000$) ، مما يدل على تأثير مباشر وواضح.
- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تعمل كعامل وسيط جزئي، حيث يعزز وجود بيئة داعمة ومرنة التأثير الإيجابي لإدارة المخاطر على جودة القرارات.
- أظهر تحليل التباين ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة في تطبيق نماذج إدارة المخاطر، مما يشير إلى أهمية تكييف السياسات والإجراءات بحسب طبيعة القطاع.

5. موثوقية الأداة:

سجلت جميع المحاور مستوى ثبات مرتفع جدًا باستخدام معامل ألفا كرونباخ، مع تسجيل الأداة الكاملة 0.90، مما يؤكد موثوقية عالية للبيانات ودرجة اتساق داخلي ممتازة للأسئلة.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية:

1. تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والاستراتيجية:

يجب على المؤسسات دمج إدارة المخاطر كعنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار لضمان استجابة فعالة للتحديات وتقليل المخاطر المحتملة.

2. اعتماد ممارسات تطبيقية استباقية:

- تشجيع استخدام منهجيات استباقية في تحليل المخاطر.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتعاون والمشاركة بين الإدارات.
- رصد المتغيرات الاقتصادية والبيئية بشكل مستمر لتعديل الاستراتيجيات في الوقت المناسب.

3. تطوير الأدوات التحليلية:

- الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الكمية والنوعية لتعزيز القدرة التنبؤية لنماذج إدارة المخاطر.
- إنشاء آليات دقيقة لقياس العائد الاستثماري لبرامج إدارة المخاطر لضمان كفاءة الأداء.

4. تعزيز تقييم الأداء ونضج الحوكمة:

- اعتماد التقييم الدوري للبرامج والسياسات لضمان مرونة القرارات الاستراتيجية.
- تطوير نظم حوكمة متقدمة لضمان توافق ممارسات إدارة المخاطر مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

5. تكييف الاستراتيجيات بحسب القطاع:

- مراعاة طبيعة القطاع عند تصميم وتنفيذ برامج إدارة المخاطر، بما يعزز فعالية القرارات ويقلل من المخاطر المتنوعة بين القطاعات المختلفة.

6. التدريب والتطوير المستمر:

- تنظيم برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في تحليل المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات دقيقة وتحليل متكامل.
- تشجيع تبادل الخبرات والممارسات الفضلى بين الأقسام المختلفة لتعزيز استفادة المؤسسة من إدارة المخاطر.

الاستنتاج النهائي:

تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تشكل عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا لدعم اتخاذ القرار، وأن المؤسسات التي تجمع بين التكامل الاستراتيجي، الممارسات الاستباقية، الثقافة التنظيمية الداعمة، والأدوات التحليلية المتقدمة، تتمتع بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات فعالة ومستدامة في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

المراجع:

1. الزعبي، علي فلاح. (2010). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية. مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد بحلب البليدة، 4(1)، 45-60.
2. ديوب، محمد عباس، وزريقا، ولاء حسين. (2015). دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 37(5)، 1-15.
3. سليطين، سوما علي. (2015). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تشرين.
4. أحمد، تامر محمد أبو الفتوح. (2024). دور استراتيجيات إدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات السياحية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، 3(10)، 1-20.
5. العنزي، عزيزة خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. Arab Journal for Scientific Publishing، 7(71)، 1-15.
6. فيصل، الشهراني. (2024). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على الشركات اللوجستية: دراسة تطبيقية على شركة بلس للخدمات اللوجستية. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(71).
7. الخياط، أحمد مصبح. (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية.

8. العنزي، عزيزة خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. Arab Journal for Scientific Publishing, (71)*7, 15-1.

9. القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيح. (2023). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع61، 390 - 397. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1433930>

10. علي، سيد مدبولي، حسين، ولأء محمود عبده، خضير، ليلي، و إبراهيم، ضياء الدين. (2015). إدارة المخاطر: رصد لحالة تطبيق إدارة المخاطر في المشروعات الفندقية الكبرى بجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع59، 303 - 325. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/760573>

11. أقريقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتدابير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع57، 232 - 255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1096163>

12. نصر الدين، قارة عشيرة، و حبار، عبدالرزاق. (2020). إدارة مخاطر الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات الائتمانية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج6، ع2، 344 - 362. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1035401>

13. العياشي، وردة بلقاسم. (2016). إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية: دراسة حالة "شركة المعادن" بالمملكة العربية السعودية. دراسات قانونية، ع23، 21 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/872482>

14. سلمان، علي محمد. (2015). إدارة المخاطر والأزمات المالية. مجلة اتحاد المصارف العربية، ع417 ،

102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/740747>

15. النحاس، أحمد حمدي، و دبا، ندى طارق. (2022). إدارة مخاطر التحول الرقمي. المجلة العلمية

للدراستات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق، 1501. 1513. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1292003>

16. سليمان، سهام، و بن عيسى، علال. (2017). استراتيجية الاتصال واتخاذ القرارات: مقارنة

سوسيولوجية. مجلة آفاق علم الاجتماع، ع13، 131. 144. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1430225>

17. أبو صايمة، ياسمين جمال إبراهيم، و المدهون، محمد إبراهيم. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية

على ترشيد القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية "بالتل" (رسالة

ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1360808>

18. مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مهارات وآليات صناعة القرارات الإستراتيجية: دراسة وصفية

تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع9، 100. 130. -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1082366>

19. أحمد، وهيبه عوض. (2021). دور المراجع الداخلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. مجلة الدراسات

العلية، ع5، 19. 42. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1275422>

20. حجاج، قاسم. (2017). نموذج محاسبي مقترح لدعم القرارات الإستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج8، ع1، 748 - 782. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/863288>

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

السيد/السيدة الفاضل(ة):

أقوم حاليًا بإعداد دراسة علمية بعنوان "دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة على شركة أرامكو السعودية"، وذلك ضمن متطلبات استكمال درجة الماجستير في الإدارة أو العلوم الإدارية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المخاطر وأساليب تطبيقها في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات، ودراسة أثر التكامل بين الأنظمة والأدوات التحليلية والثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرار.

لذلك أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان والتعبير عن آرائكم بصراحة وحرية، وتجدر الإشارة إلى أن جميع الإجابات ستظل سرية تمامًا، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يتم الإفصاح عن أي بيانات شخصية أو مؤسسية.

يرجى قراءة كل عبارة بعناية وتحديد إجاباتكم وفق المقياس الموضح في نهاية الاستبيان في حال كانت هناك أي صعوبة في الإجابة على أي فقرة، يمكن تركها دون إجابة، مع مراعاة الإجابة على أكبر عدد ممكن من الفقرات لضمان دقة نتائج البحث.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم الكريم،

تمهيد

تعتبر البيانات الأساسية للمستجيب جزءاً مهماً من عملية جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث توفر خلفية ديموغرافية تساعد على فهم النتائج وتحليلها بشكل دقيق، كما تتيح هذه البيانات تقسيم العينة وفق خصائص مختلفة مثل الخبرة، والمستوى الإداري، وطبيعة القسم، مما يساعد على ربط المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة في دراسة دور إدارة المخاطر في دعم القرارات الاستراتيجية داخل شركة أرامكو السعودية.

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات أساسية عن المستجيبين، تلمها أسئلة الاستبيان العلمية التي تم تصميمها لتقييم العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية القرارات الاستراتيجية، بما يغطي الفروض النظرية والتطبيقية والقياسية.

أولاً: البيانات الأساسية للمستجيب

الرقم	المتغير	الوصف
1	القسم/الإدارة	إدارة المخاطر - الإدارة العليا- المالية- التشغيلية
2	سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المخاطر أو المجالات المرتبطة بها.
3	المستوى الإداري	☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير ☐ إدارة عليا
4	المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك
5	العمر التقريبي	☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50

ثانيًا: الاستبيان

المحور الأول: تكامل إدارة المخاطر والقرارات الاستراتيجية (الفروض النظرية)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا وافق	لا أو أوافق بشدة
1	إدارة المخاطر جزء متكامل من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.					
2	وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.					
3	نماذج إدارة المخاطر الفعالة تختلف باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة الصناعة.					
4	الأدوات التحليلية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي تعزز القدرة التنبؤية لإدارة المخاطر الاستراتيجية.					
5	استخدام التحليلات الكمية والنوعية لتحليل المخاطر يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة.					

المحور الثاني: الممارسات التطبيقية لإدارة المخاطر (الفروض التطبيقية)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا
6	اعتماد منهجية استباقية في إدارة المخاطر يسهم في تحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.					
7	الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في فعالية تطبيق إدارة المخاطر ودعم القرارات الاستراتيجية.					
8	الأزمات الكبرى (مثل جائحة كوفيد-19) تزيد من وعي المؤسسة بأهمية دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية.					
9	متابعة التغيرات البيئية والاقتصادية تتيح للمؤسسة تعديل استراتيجياتها مبكرًا لتجنب المخاطر.					
10	مشاركة مختلف الإدارات في عمليات إدارة المخاطر يعزز من جودة القرارات الاستراتيجية.					

المحور الثالث: التقييم القياسي وفعالية برامج إدارة المخاطر (الفروض القياسية)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
11	يمكن قياس عائد برامج إدارة المخاطر الاستراتيجية باستخدام مؤشرات كمية ونوعية.					
12	هناك فروق واضحة في تطبيق نماذج إدارة المخاطر بين مختلف القطاعات والصناعات.					
13	مستوى نضج حوكمة المخاطر يؤثر مباشرة على فعالية النظام الإداري للمخاطر.					
14	تحليل المخاطر المستمر يساهم في تحديد الفرص الاستراتيجية إلى جانب التهديدات.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق محاييد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
15	التقييم الدوري للبرامج والسياسات الخاصة بالمخاطر يعزز من مرونة القرارات الاستراتيجية.				

Mid-Action University
College of Management
Department / Major: Risk
Management



The Role of Risk Management in Supporting Strategic Decisions

"A Case Study on Saudi Aramco"

Prepared by:

Laila Ali Mohammed

Student ID: 2021203594

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Academic Year

2025