

أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية
على شركة أرامكو السعودية

The Impact of Risk Management on Enhancing Project
Performance: A Case Study of Saudi Aramco

إعداد الطالب/

فهد يوسف الفهيد

الرقم الجامعي: ٢٤٣٠٠٢١٥٤

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٥

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميدأوشن

مقدمة:

أسهم التطور الاقتصادي المتسارع والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة تعقيد وتشابك بيئة المؤسسات، مما جعل عملية اتخاذ القرارات السليمة أكثر صعوبة في ظل هذه التقلبات وقد أدى ذلك إلى ارتفاع احتمالية التعرض للخسائر وتراجع القدرة التنافسية، وبات من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات وتدابير فعّالة للوقاية من المخاطر المحتملة، بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتحقيق مستويات عالية من الأداء، بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء في سوق الأعمال. (سكندري، ٢٠٢٤)

وتُعد إدارة مخاطر المؤسسة منهجية استراتيجية تُعنى بإدارة المخاطر من منظور شامل يغطي كافة مستويات المنظمة، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والاستعداد لمواجهتها، بما في ذلك الخسائر والتهديدات التي قد تؤثر على سير العمليات وتحقيق الأهداف، وتعتمد إدارة مخاطر المؤسسات على نهج متكامل يتطلب اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة العليا، حتى وإن لم تكن تلك القرارات منطقية على مستوى وحدات الأعمال الفردية، وبدلاً من ترك مسؤولية إدارة المخاطر لكل وحدة على حدة، يتم التركيز على الرقابة المركزية ووضع الأولويات على مستوى المؤسسة ككل، مع الحرص على إشراك جميع أصحاب المصلحة من خلال إتاحة خطة إدارة المخاطر ضمن التقارير السنوية للمؤسسة. (العرو، ٢٠٢٣)

كما أن إدارة المخاطر من العناصر الجوهرية والفعّالة في المؤسسات الاقتصادية، نظراً للدور الحيوي الذي تضطلع به في التعرف على المخاطر المحتملة والسعي إلى الوقاية منها قبل وقوعها، كما تسهم في تحديد نقاط الضعف داخل المؤسسة واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لمعالجتها، الأمر الذي يعزز من كفاءة نظام الرقابة الداخلية، ويُسهم وجود إدارة مخاطر فعّالة وقادرة على تحديد المخاطر وتقييمها ومواجهتها في تعزيز الأداء العام للمؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على استقرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها. (سكندري، ٢٠٢٤)

كما يتمثل الهدف الأساسي من إدارة المخاطر في المؤسسات في وضع استراتيجيات واضحة لمواجهة الخسائر المحتملة أو الحد من وقوعها، وتضطلع إدارة المخاطر بمسؤولية إعداد حلول عملية وخطط استراتيجية تتضمن تحليل المخاطر وتقييمها، من خلال الربط بين احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها، والسعي إلى التحكم بها وتقليل آثارها السلبية. (بوداد، ٢٠٢٣)

ومن أجل إدارة المخاطر بكفاءة، تُعتمد المؤسسات إلى صياغة استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر،

تهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة تسهم في تحقيق أعلى العوائد الممكنة بأدنى مستوى من المخاطر، مع ترشيد القرارات المتخذة وفقاً لطبيعة الأخطار المحيطة، إلا أن تحقيق هذا التوازن يُعد تحدياً كبيراً، مما دفع العديد من الشركات إلى تكثيف جهودها نحو تحسين أدائها وتطوير قدراتها في مجال إدارة المخاطر. (ساعد وصابور، ٢٠٢٠)

ونظراً لأن حجم المؤسسة وانتشارها وتطورها، إضافة إلى تنوع الخدمات التي تقدمها، عوامل تؤدي إلى ازدياد حجم وتعقيد المخاطر التي قد تواجهها، فإن ذلك يستدعي تعزيز الرقابة على العمليات الداخلية، إذ يُسهم هذا الإحكام في الرقابة في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال عمليات الضبط والتنظيم والتقييم، مما ينعكس إيجاباً على فعالية إدارة المخاطر، ويُحسن من كفاءة أنظمة الرقابة والإدارة بشكل عام. (أمزال، ٢٠٢٣)

ويُعد الأداء من المؤشرات الأساسية التي تعكس مسار نشاط المؤسسة، ويُعتمد عليه في اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية، فهو يوضح مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وتحديد الانحرافات إن وجدت، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها، بما يساعد على تقييم مستوى الأداء المحقق بدقة. (سكندري، ٢٠٢٤)

ومن خلال ذلك، تتمكن المؤسسة من بناء استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر المحتملة بما يضمن استمرارية أعمالها وتطورها ضمن القطاع الصناعي الذي تنشط فيه، كما أن اتباع خطوات منهجية في عملية إدارة المخاطر يساعد في تعزيز وعي المؤسسة بالمخاطر التي قد تواجهها، ويُمكنها من اتخاذ قرارات رشيدة ومسؤولة، مما يُسهم في تحويل نمط التفكير التقليدي إلى نهج أكثر شمولية وفعالية في التعامل مع التهديدات المحتملة. (بوداود، ٢٠٢٣)

وتهدف هذه الدراسة التي تتناول موضوع إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، إلى تسليط الضوء على مدى فعالية إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، من خلال تحليل الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في الشركة، وقياس أثرها على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف التشغيلية والتنظيمية.

مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء تضمن لها الاستمرارية والقدرة على المنافسة في

سوق الأعمال، ولتحقيق هذا الهدف، تُصبح القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقديرها بدقة أمرًا ضروريًا، إلى جانب اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة وتبني الاستراتيجيات الفعالة التي تسهم في الحد من الآثار السلبية لتلك المخاطر، ومن هنا تبرز الإشكالية في مدى قدرة المؤسسات على تطبيق إدارة فعالة للمخاطر تسهم في تحسين أدائها العام وتعزيز مكانتها التنافسية. (سكندري، ٢٠٢٤)

وتتبع إشكالية الموضوع من أن غياب إدارة فعالة للمخاطر قد يؤدي إلى اضطراب في أداء الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة العمل واستمراريته، إذ تُعنى إدارة المخاطر بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات ملائمة للتعامل معها، سواء عبر نقلها أو التخفيف من آثارها السلبية، بهدف التحكم فيها وتقليصها إلى مستويات مقبولة، وتُعد هذه العملية إطارًا منهجيًا متكاملًا يسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي، ويدعم أداء الإدارات المختلفة، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية. (العواد، ٢٠٢٣)

وتتجم المخاطر عن عوامل متعددة قد تؤدي إلى وقوع خسائر تُلحق بالمؤسسة آثارًا سلبية تعيق قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق، تهدف إدارة المخاطر إلى تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الداخلية داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال الحد من تلك المخاطر والتقليل من تأثيراتها المحتملة. (أزال، ٢٠٢٣)

كما تُعد إدارة المخاطر من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين أدائها وضمان استمراريتها، خصوصًا في بيئات العمل المعقدة والمليئة بالتحديات، ورغم ما توليه الشركات من اهتمام لهذا الجانب، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها بسبب ضعف أو قصور في تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة حول مدى إسهام إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، ومدى فعالية الاستراتيجيات والإجراءات المتبعة في مؤسسات كبرى كأرامكو السعودية، في الحد من المخاطر وتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة، وتنقسم المشكلة إلى قسمين:

المشكلة النظرية:

- غياب اتفاق واضح بين الباحثين حول الآليات التي تُظهر كيف تؤثر إدارة المخاطر على الأداء الفعلي للمشاريع، خصوصًا في البيئات الصناعية المعقدة مثل أرامكو.
- قصور بعض الدراسات السابقة في معالجة العلاقة المتبادلة بين أنواع المخاطر (مالية، تشغيلية، فنية) وتأثير كل نوع منها على مؤشرات أداء المشروع.

- قلة الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار الطابع المحلي للمنظمات السعودية، مما يصعب تعميم النتائج الأجنبية على بيئة مثل بيئة أرامكو التي تتسم بخصوصية تنظيمية وثقافية.
- عدم وضوح الأطر النظرية التي تربط بين مراحل إدارة المخاطر (التحديد، التحليل، الاستجابة، المتابعة) وبين نتائج الأداء مثل جودة التنفيذ، الالتزام بالجدول الزمني، وتقليل التكلفة.

المشكلة التطبيقية:

- اختلاف مستوى وعي فرق العمل بأهمية إدارة المخاطر كجزء من ثقافة المشروع.
- تأخر بعض المشاريع نتيجة عدم اتخاذ قرارات استباقية مبنية على تحليل المخاطر.
- وجود فجوة بين السياسات الرسمية لإدارة المخاطر والتطبيق الواقعي في الميدان، خاصة في المشاريع الضخمة.
- الحاجة إلى تقييم دقيق لأثر إدارة المخاطر على مؤشرات الأداء التشغيلية والمالية للمشاريع في الشركة.

ومشكلة الدراسة الرئيسية هي: ما أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء المشروع في شركة أرامكو السعودية؟

أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع في الوقت الراهن من خلال الدور المحوري الذي تؤديه إدارة المخاطر في الحد من الخسائر المحتملة أو تفاديها بالكامل عند وقوع الخطر، مما يساهم في تعظيم قيمة المؤسسة وزيادة ثروة الملاك، كما تُمكن إدارة المخاطر المؤسسات من اتخاذ قرارات مستقبلية أكثر دقة وفعالية، وهو ما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة ويساهم في تحسين موقعها وتطورها نحو أوضاع أفضل. (سكندري، ٢٠٢٤)

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على أحد الموضوعات الحيوية في مجال إدارة المشاريع، وهو دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء، فمع تزايد حجم وتعقيد المشاريع، أصبحت المؤسسات بحاجة ملحة إلى تبني ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر تُمكنها من التنبؤ بالتحديات المحتملة، والحد من آثارها السلبية، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضًا في تطبيقها على

شركة أرامكو السعودية، بوصفها نموذجًا لمؤسسة رائدة في إدارة المشاريع على مستوى عالمي، مما يُضيف على نتائج الدراسة بعدًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في بيئات عمل مشابهة، وتنقسم الأهمية إلى قسمين:

الأهمية النظرية:

- المساهمة الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بمدى تأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع، من خلال تقديم إطار علمي واضح يربط بين مفاهيم المخاطر ومتغيرات الأداء.
- إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية للمشاريع، خاصة في البيئات الصناعية الكبرى، وتوفير أساسًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.
- تمكين الباحثين من فهم أعمق لأنواع المخاطر التي قد تواجه المشاريع الضخمة، وكيفية إدارتها بشكل يتكامل مع خطط الأداء والنجاح المؤسسي.
- تقديم نموذجًا يمكن استخدامه لمقارنة نتائج دراسات سابقة في بيئات مختلفة، مما يعزز الفهم المقارن بين السياقات المحلية والعالمية.

الأهمية التطبيقية:

- تساعد الدراسة المؤسسات الصناعية مثل أرامكو السعودية على تحسين استراتيجياتها في إدارة المشاريع، من خلال إبراز دور إدارة المخاطر في رفع مستوى الأداء.
- تمكّن مدراء المشاريع من اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للمخاطر، مما ينعكس على جودة التنفيذ وتقليل فرص الفشل أو التعثر.
- تتيح للشركة تطوير سياسات وإجراءات عملية في التعامل مع المخاطر بشكل استباقي، مما يحسن الكفاءة التشغيلية والمالية.
- توفر توصيات قابلة للتطبيق مباشرة في بيئة العمل، وتدعم نجاح المشاريع المستقبلية من خلال إدماج إدارة المخاطر ضمن الثقافة المؤسسية.

أهداف الدراسة:

الهدف العام: التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع بشركة أرامكو السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أنواع المخاطر التي قد تواجه المشاريع داخل مؤسسة أرامكو، وتحليل مدى تأثيرها على سير العمل.
- توضيح آليات تحديد وتقييم المخاطر في مختلف مراحل تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة.
- تقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر ومدى كفاءتها في الحد من التحديات المحتملة.
- تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع في أرامكو السعودية.
- بيان دور أنظمة الرقابة والتخطيط في دعم إدارة المخاطر وتعزيز الأداء العام للمشاريع.
- قياس مدى إسهام إدارة المخاطر في تقليل تأثيرات المخاطر على الوقت، والتكلفة، وجودة تنفيذ المشاريع.

تساؤلات الدراسة:

ما دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة البحثية التالية:

- ما أبرز أنواع المخاطر التي قد تواجه المشاريع داخل مؤسسة أرامكو، وما تأثيرها المحتمل على سير العمل؟
- كيف تُنفَّذ عمليات تحديد وتقييم المخاطر في مختلف مراحل تنفيذ المشروع داخل المؤسسة؟
- ما مدى كفاءة الاستراتيجيات المتبعة حاليًا في إدارة المخاطر، وما مستوى فعاليتها في التعامل مع التحديات المحتملة؟
- ما العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع في أرامكو؟
- كيف تساهم أنظمة الرقابة والتخطيط في تعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحسين الأداء العام للمشاريع؟
- إلى أي مدى تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تقليل تأثيرات المخاطر على الجدول الزمني، والتكلفة، وجودة تنفيذ المشاريع؟

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع بشركة أرامكو السعودية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع ومستوى أداء المشاريع في مؤسسة أرامكو السعودية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة عمليات تحديد وتقييم المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر ومستوى الأداء العام للمشاريع في أرامكو السعودية.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية أنظمة الرقابة والتخطيط ونجاح إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع.

الفرضية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتقليل تأثيراتها على الوقت والتكلفة وجودة تنفيذ المشاريع.

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث لفهم الأبعاد النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث تساهم في بلورة الإطار المفاهيمي، وتساعد في تحديد الفجوات المعرفية التي لم تتل حظاً كافياً من البحث، وفي سياق دراسة دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من جوانب مختلفة، سواء من حيث منهجيات إدارة المخاطر، أو تأثيرها على كفاءة المشاريع ونتائجها، ويُسهّم عرض هذه الدراسات في دعم الدراسة الحالية، من خلال

الاستفادة من نتائجها، ومقارنتها بما ستتوصل إليه الدراسة التطبيقية على شركة أرامكو السعودية، بما يعزز من مصداقية التحليل وثراء التفسير.

دراسة سكندري (2024)

بغنوان أهمية إدارة المخاطر المالية في تحسين أداء المؤسسات

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية إدارة المخاطر المالية في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة العلاقة بين مؤشرات إدارة المخاطر والأداء المالي في سبع مؤسسات جزائرية خلال الفترة (٢٠١٥ - ٢٠٢١)، تم قياس الأداء باستخدام مؤشرات مثل معدل العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، ومعدل نمو القيمة الاقتصادية المضافة، في حين تم التعبير عن المخاطر المالية بعدة مؤشرات منها: نسبة المديونية، ومخاطر أسعار الفائدة، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، وقد اعتمد الباحث على بيانات البانل والمقابلات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نسبة المديونية وكل من القيمة الاقتصادية المضافة والعائد على حقوق الملكية، وعلاقة موجبة مع العائد على الأصول، كما تبين وجود علاقة سلبية بين متغيرات مثل حجم المؤسسة ومخصصات خسائر الزبائن والنقدية الجاهزة وبين الأداء.

دراسة ساعد وصابور (2020)

بغنوان محاولة تقييم أثر إدارة المخاطر المصرفية على أداء المؤسسات المالية

سعت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة المخاطر المصرفية على أداء البنك الخارجي الجزائري خلال الفترة من 2010 إلى 2018، من خلال تحليل مؤشرات المخاطر وتقييم الأداء المالي. وأظهرت النتائج أن البنك يواجه مخاطر تؤثر على ربحيته، حيث حقق أرباحاً ضعيفة نسبياً رغم انخفاض المخاطر الائتمانية وارتفاع مخاطر السيولة. وخلصت الدراسة إلى أن البنك يتمتع بكفاءة نسبية في إدارة المخاطر، إلا أن مستوى العوائد المتحقق لا يزال محدوداً، مما يشير إلى الحاجة لتحسين فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر لرفع مستوى الأداء المالي.

دراسة العرود (2023)

بغنوان إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تعزيز أداء أقسام البلديات، من خلال تناول أهمية إدارة المخاطر وعناصرها، ودورها في تقليل الآثار السلبية الناتجة عن التهديدات التي تواجه البلديات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مدى كفاءة تطبيق إدارة المخاطر في هذا السياق، وأكدت النتائج أن إدارة المخاطر في البلديات تمثل نهجًا استراتيجيًا متكاملًا يهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر والاستعداد لها بما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف، وقد أوصت الدراسة بإنشاء إدارة متخصصة للمخاطر داخل البلديات تكون مسؤولة عن تقييم الأعمال وتوجيهها نحو مسار أكثر أمانًا واستقرارًا.

دراسة بوداود (2023)

بغنوان استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

سعت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج احتمالي لقياس وتوقع المخاطر بهدف دعم الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها وإدارتها، من خلال دراسة أربعة أنواع من المخاطر: المالية، الاستراتيجية، التشغيلية، والبيئية، تم تطبيق الدراسة على المديرية الجهوية لشركة التأمين SAA بموزاية، باستخدام عينة قصدية من الإطارات العليا والوسطى، لكونها المعنية بصناعة القرار. اعتمدت الدراسة على أسلوب محاكاة Monte Carlo لإنشاء توزيع احتمالي للمخاطر وتحليل سلوك النظام المرتبط بها، مما أتاح قياس مدى تأثير المتغيرات، وتقدير احتمالية، وقوع المخاطر، ومسبباتها، وقد أظهرت النتائج أن استخدام هذا النموذج يوفر أداة دقيقة في صياغة استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، ويسهم في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين أداء المؤسسة على المدى الطويل، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة واضحة بين المتغيرات المحركة للمخاطر واستراتيجيات المواجهة المعتمدة.

دراسة أمزال (2023)

بغنوان التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على المؤسسات الجزائرية، وتناولت الدراسة دور المدقق الداخلي في دعم إدارة المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز الحوكمة المؤسسية، مع التأكيد على أن دور المدقق يتمثل في تقديم التوصيات والاستشارات المتعلقة بالمخاطر دون أن يشمل تحديد أو قياسها، اعتمدت الدراسة على استبانة وُزعت على عينة من موظفي عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد

أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي - حين يتمتع بالاستقلالية والكفاءة - يسهم بشكل ملموس في تقليل المخاطر، كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور التدقيق الداخلي داخل المؤسسات وتعزيز استقلاليته، من خلال تنظيم دورات تدريبية لرفع الوعي بأهميته في دعم إدارة المخاطر، والمحافظة على استقرار المؤسسة واستمراريتها في مواجهة الأزمات.

دراسة كلاش وبهلول (2021)

بغنوان دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى مساهمة إدارة المخاطر المالية في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال استخدام مؤشرات مالية مستخلصة من تحليل القوائم المالية، وذلك على عينة تمثلت في مؤسسة مجمع صيدال خلال الفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٩، أظهرت النتائج أن المؤسسة حافظت على توازن مالي طويل الأجل وحققت سيولة إيجابية، رغم اعتمادها على نسب مديونية مرتفعة، وهو ما يشير إلى وجود مخاطر مالية كامنة قد تهدد استقرارها مستقبلاً، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر، من خلال إعادة هيكلة الملكية، وتنويع الأدوات المالية، بما يسهم في تقوية المركز المالي وتحسين كفاءة الأداء والوقاية من مخاطر الإفلاس.

دراسة التراس (2015)

بغنوان اختبار تأثير تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء على إدارة المخاطر في المؤسسات الإسلامية

تناولت هذه الدراسة واقع المخاطر التي تواجهها المؤسسات المالية الإسلامية، سواء كانت مالية أو غير مالية، في ظل التزامها بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية، مما يقلل من خياراتها التقليدية في إدارة المخاطر، وقد هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في تحسين إدارة المخاطر في هذه المؤسسات، تم تنفيذ الدراسة على عينة مكونة من ٧٥ موظفًا في أربع بنوك إسلامية كبرى، قُسمت إلى مجموعتين: الأولى تعتمد على نموذج القياس المتوازن، والثانية لا تطبقه، وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لاعتماد نموذج القياس المتوازن للأداء في تحسين إدارة المخاطر، من خلال دمج مؤشرات المخاطر ضمن أبعاد الأداء وربطها بمؤشرات التقييم، مما يعزز فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية.

المقارنة بين الدراسات:

• التوجه العام

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن التوجه العام لمعظمها يتمحور حول فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، مع اختلاف في زوايا المعالجة والمنهجيات المتبعة، فبعض الدراسات ركزت على إدارة المخاطر المالية وتأثيرها على الأداء المالي مثل (دراسة سكندري ٢٠٢٤، وكلاش وبهلول ٢٠٢١)، بينما تناولت أخرى دور التدقيق أو الأدوات التحليلية الحديثة كوسائل داعمة لإدارة المخاطر مثل (دراسة أمزال ٢٠٢٣، ودراسة بوداود ٢٠٢٣)، وهناك دراسات اهتمت ببيئات تنظيمية محددة مثل البلديات أو البنوك الإسلامية (العروود ٢٠٢٣، التراس ٢٠١٥)، مما يعكس اتساع الطيف النظري والتطبيقي الذي ينتمي إليه موضوع الدراسة الحالية.

• مجالات التطبيق

تنوعت مجالات التطبيق في الدراسات السابقة لتشمل قطاعات اقتصادية ومؤسسية مختلفة:

- المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة (سكندري ٢٠٢٤، بوداود ٢٠٢٣، كلاش وبهلول ٢٠٢١).
- القطاع المالي والمصرفي (ساعد وصابور ٢٠٢٠، التراس ٢٠١٥).
- البلديات كهيئات إدارية خدمية (العروود ٢٠٢٣).
- قطاع التأمين (بوداود ٢٠٢٣).
- المؤسسات المالية الإسلامية (التراس ٢٠١٥).

بينما تتجه الدراسة الحالية نحو قطاع المشاريع في شركة أرامكو السعودية، وهو قطاع حيوي واستراتيجي لم يُعالج كثيرًا في الدراسات السابقة، مما يمنحها قيمة تطبيقية إضافية.

• النتائج

اتفقت معظم الدراسات على أن إدارة المخاطر تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي سواء على مستوى الأداء المالي مثل دراسات (سكندري ٢٠٢٤، كلاش وبهلول ٢٠٢١)، أو من خلال تعزيز الاستقرار التنظيمي والاستراتيجي مثل دراسات (العروود ٢٠٢٣، أمزال ٢٠٢٣، بوداود ٢٠٢٣)، كما أظهرت دراسة التراس ٢٠١٥ أن دمج إدارة المخاطر ضمن نماذج الأداء المتوازن يعزز من فعالية اتخاذ القرار، مما يعكس تطور الأدوات المستخدمة في هذا المجال.

في المقابل، لاحظت بعض الدراسات تحديات تتعلق بمحدودية العوائد أو ضعف فعالية الأدوات المستخدمة كما في دراسة ساعد وصابور، ٢٠٢٠.

• الفجوات البحثية

رغم غنى الأدبيات السابقة، إلا أنها كشفت عن عدة فجوات بحثية يمكن أن تسدها الدراسة الحالية، منها:

- قلة الدراسات التطبيقية على مشاريع صناعية ضخمة كأرامكو السعودية، رغم ما تحمله من تعقيدات ومخاطر عالية.
- ندرة الدمج بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء في سياق المشاريع تحديدًا، حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة إما على الجانب المالي أو المؤسسي دون ربط مباشر بالمشاريع.
- غياب نماذج متكاملة تستند إلى الواقع السعودي في تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء، مما يُبرز أهمية الدراسة الحالية في تقديم إطار تطبيقي محلي يراعي خصوصية السياق.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد المنطلقات النظرية الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل موضوعها وتفسير متغيراتها، إذ تمثل الإطار المفاهيمي والفكري الذي يوجه الباحث لفهم العلاقات بين مكونات الظاهرة المدروسة، وفي سياق دراسة أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، تنطلق المنطلقات النظرية من المفهوم المركزي لإدارة المخاطر بوصفها عملية منهجية تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، بما يساهم في تعزيز استقرار المشروع ورفع كفاءته.

ويستند هذا الإطار إلى مجموعة من المفاهيم والنظريات الإدارية التي تفسر كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر، مثل التقييم المبكر، الاستجابة الوقائية، ونظم الرقابة، في تحسين الأداء التشغيلي والمالي للمشاريع، ويسهم هذا الإطار في بناء الفرضيات، وتفسير النتائج، وربطها بسياق البيئات المؤسسية عالية الحساسية للمخاطر مثل بيئة المشاريع الصناعية في شركة أرامكو السعودية، وفيما يلي عرض لأبرز المفاهيم والنظريات ذات الصلة:

• نظرية إدارة المخاطر المؤسسية

تُعنى هذه النظرية بتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر الاستراتيجية والمالية والتشغيلية التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة.

وتركز على اتخاذ قرارات مركزية بدلاً من توزيع إدارة المخاطر على وحدات العمل الفردية، وذلك بهدف تعزيز الاستقرار وتحقيق كفاءة تشغيلية وتنظيمية أفضل.

• نظرية النظم

تنظر هذه النظرية إلى المشروع كنظام متكامل يتكون من عدة عناصر مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وتؤكد النظرية أهمية الرصد والتحكم في المخاطر ضمن جميع أجزاء المشروع لضمان الأداء العام، حيث يسهم التكامل في تحسين الكفاءة وتعزيز مرونة المشروع في مواجهة المتغيرات.

• نظرية اتخاذ القرار

تُشير هذه النظرية إلى أن اتخاذ القرارات الرشيدة في بيئات مليئة بالمخاطر يعتمد على توافر معلومات دقيقة وتحليلات منضبطة.

وتساعد إدارة المخاطر في هذا السياق على تقليل عدم اليقين وتعزيز جودة القرارات من خلال تقييم احتمالات حدوث الخطر وتأثيره.

• نظرية الكفاءة التنظيمية

تفترض هذه النظرية أن أداء المشروع وفعاليته يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع التهديدات الخارجية والداخلية، بما في ذلك المخاطر.

• نظرية التوقعات

تركز هذه النظرية على العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المتوقعة، وترى أن الموظفين والمؤسسات يسعون إلى تعظيم النتائج بناءً على توقعاتهم حول قدرتهم على التحكم في المتغيرات المؤثرة.

طريقة توظيف هذه النظريات:

يُعدّ توظيف النظريات في هذه الدراسة خطوة أساسية لبناء إطار علمي متين يساعد في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع، فمن خلال الاعتماد على مجموعة من الأطر النظرية مثل نظرية إدارة المخاطر المؤسسية، ونظرية النظم، ونظرية اتخاذ القرار، ونظرية الكفاءة التنظيمية، يمكن فهم كيف تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على الجوانب الإدارية والتنفيذية داخل المؤسسات.

كما يسهم هذا التوظيف النظري في توضيح آليات التنبؤ بالمخاطر وتقييمها والتعامل معها بشكل منهجي، مما يعزز كفاءة الأداء وجودة التنفيذ، ويُضفي على الدراسة بعداً تحليلياً يدعم تفسير النتائج في سياق بيئات العمل المعقدة، كالمؤسسات الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية.

• نظرية إدارة المخاطر المؤسسية

يتم توظيف هذه النظرية في الدراسة بوصفها الإطار المفاهيمي الرئيس الذي تستند إليه عملية إدارة المخاطر في شركة أرامكو السعودية.

حيث تساعد هذه النظرية على فهم كيف يتم التعامل مع المخاطر بشكل شامل ومتكامل على مستوى جميع أقسام المشروع، وليس فقط في وحدات منفصلة، ومن خلال هذه النظرية، يمكن تحليل مدى التزام الشركة ببناء ثقافة مؤسسية لإدارة المخاطر، وتقدير تأثير ذلك على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

• نظرية النظم

تُوظّف هذه النظرية في فهم طبيعة المشروع كمجموعة مترابطة من العناصر (الإدارات، الموارد، الأنشطة) تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمخاطر المحتملة.

من هذا المنطلق تساعد النظرية على تحليل كيف يمكن أن تؤدي المخاطر في جزء من المشروع إلى خلل في الأداء العام، كما تُمكن الدراسة من تفسير العلاقة بين مرونة النظام الداخلي في شركة أرامكو السعودية وفعالية استجابته للمخاطر المختلفة، وبالتالي ربطها بتحقيق جودة النتائج النهائية في المشاريع.

• نظرية اتخاذ القرار

يُستفاد من هذه النظرية في تفسير كيف تُمكن إدارة المخاطر الفعالة متخذي القرار في أرامكو من تبني خيارات مبنية على تحليل دقيق للمخاطر، بدلاً من القرارات العشوائية أو الحدسية.

وتوضح النظرية أهمية وجود بيانات واضحة عن احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها من أجل دعم عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بتخطيط المشاريع وتخصيص الموارد، وبهذا يمكن ربط دور إدارة المخاطر بتحسين نوعية وجودة القرارات الإدارية، وبالتالي رفع كفاءة الأداء العام للمشاريع.

• نظرية الكفاءة التنظيمية

يُوظف هذا المدخل النظري في تفسير مدى تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع داخل شركة أرامكو.

من خلال هذه النظرية، تسعى الدراسة إلى تحليل كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الكفاءة التشغيلية والاستمرارية التنظيمية للمشاريع.

• نظرية التوقعات

تُستخدم هذه النظرية في البحث لربط دور إدارة المخاطر بالجانب السلوكي داخل المؤسسة، لا سيما فيما يتعلق بدوافع العاملين ومدى إدراكهم للسيطرة على التهديدات.

تساعد النظرية في توضيح كيف تساهم إدارة المخاطر في تعزيز التوقعات الإيجابية لدى الموظفين بشأن نتائج جهودهم داخل المشاريع.

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لفهم وتحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع، نظرًا لما يتمتع به هذا المنهج من قدرة على تقديم وصف دقيق للواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات ضمن بيئة المشاريع الكبرى.

ويهدف هذا المنهج إلى تحليل واقع تطبيق إدارة المخاطر في شركة أرامكو السعودية، ودراسة مدى تأثيرها على كفاءة المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكلفة، وتحقيق جودة التنفيذ، بما يُسهم في تحقيق الأهداف التشغيلية والتنظيمية للمؤسسة.

طرق البحث:

الاستبانة:

لجمع البيانات الميدانية، تم تصميم استبانة علمية أُعدت بعناية لتكون أداة قياس مناسبة تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة، وسيتم توجيه هذه الاستبانة إلى عينة من العاملين في شركة أرامكو السعودية، وتحديدًا من الإدارات المعنية بإدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، والتخطيط، والجودة.

تحليل الأدبيات السابقة:

تم تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في أرامكو السعودية، وذلك بهدف فهم التوجهات البحثية الحديثة، وتحديد الفجوات العلمية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها.

التحليل الكمي:

يهدف هذا التحليل الكمي إلى الوصول إلى نتائج دقيقة تساهم في تفسير مدى فعالية ممارسات إدارة المخاطر في السياق التطبيقي لشركة أرامكو السعودية، كما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر أساسًا علميًا يمكن الاعتماد عليه في تطوير استراتيجيات عملية تعزز الأداء وتدعم نجاح المشاريع في مؤسسات مشابهة.

مجتمع الدراسة

تمثل شركة أرامكو السعودية مجتمع الدراسة في هذا البحث، وذلك نظرًا لمكانتها الرائدة على المستوى العالمي في مجال إدارة المشاريع والطاقة، وما تتمتع به من هيكل تنظيمي متقدم، وسياسات إدارية واضحة، وتجارب مميزة في مجال إدارة المخاطر، وقد تم اختيار الشركة كونها تُعد نموذجًا مثاليًا لتطبيق مفاهيم إدارة المخاطر ضمن بيئة مشاريع ضخمة ومعقدة، مما يتيح للباحث تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع في سياق واقعي ومتكامل.

عينة الدراسة

سيتم اختيارها بطريقة قصدية من بين الموظفين العاملين في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر، مثل إدارة المشاريع، إدارة الجودة، إدارة التخطيط، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد، وذلك لأن أفراد هذه الفئات يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية التي تؤهلهم للإجابة الدقيقة على أسئلة الاستبانة، وحرص الباحث على أن تشمل العينة مستويات وظيفية مختلفة (مديرون، مشرفون، منسقون، ومهندسون)، بهدف الحصول على رؤى متنوعة وشاملة حول موضوع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المستهدف والقدرة على جمع البيانات بدقة، مع ضمان تمثيل كافة التخصصات ذات الصلة.

خصائص عينة الدراسة:

اتسمت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص التي تضمن تنوع الآراء وشمولية النتائج، ويمكن توضيح هذه الخصائص كالتالي:

التنوع في المناصب: تشمل العينة على موظفين من وظائف مختلفة تشمل المناصب الإدارية والإشرافية والتنفيذية، مما يمنح الدراسة بعداً مهنيًا متعدد المستويات.

تفاوت سنوات الخبرة: تشمل العينة موظفين تتراوح خبراتهم بين أقل من ثلاث سنوات وحتى أكثر من عشر سنوات، ما يمنح الدراسة منظوراً من العاملين الجدد وذوي الخبرة معاً.

التحصيل العلمي: تنوعت المؤهلات الأكاديمية للمشاركين بين الدبلوم، والبكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه، بما يساعد على تغطية آراء من مستويات تعليمية مختلفة.

حجم المجتمع الأصلي: يتراوح عدد مجتمع الدراسة ما بين ١٠٠ إلى ٢٠٠ موظف، وقد تم اختيار العينة بعناية لتكون ممثلة لهذا المجتمع بشكل علمي ومنهجي.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما توفره من مرونة وسهولة في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية محدودة، وتُعد الاستبانة مناسبة لطبيعة هذا البحث الذي

يهدف إلى قياس أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية، من خلال استقصاء آراء الموظفين بشكل مباشر وموضوعي.

سيتم اختيار استبانة من الأدبيات السابقة والتعديل عليها بحيث تغطي جميع محاور الدراسة، مع الحرص على اشتمالها لفقرات تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، ومستوى أداء المشاريع من جوانب مختلفة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشاريع، ولا تتناول الدراسة متغيرات أخرى قد تؤثر على أداء المشروع.

الحدود المكانية: تطبق الدراسة على شركة أرامكو السعودية، بوصفها مؤسسة رائدة في مجال إدارة المشاريع الصناعية والطاقة، ويعكس ذلك واقع المشاريع في بيئة عمل ذات طابع تقني وتنظيمي متقدم.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال عام ٢٠٢٥، وبالتالي فإن ما توصلت إليه من نتائج يُعبر عن واقع إدارة المخاطر وأداء المشاريع خلال هذه الفترة، وقد تتغير هذه المعطيات مع مرور الوقت، أو بفعل تطورات داخلية في الشركة أو خارجية في بيئة العمل.

الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على الموظفين العاملين في شركة أرامكو السعودية، ممن لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بإدارة المشاريع أو المخاطر، ولم تشمل الدراسة موظفين من شركات أخرى أو أصحاب مشاريع خارج نطاق الشركة، مما يجعل النتائج مرتبطة بسياق بيئة العمل في أرامكو تحديدًا.

المراجع:

- التراس، أ. (٢٠١٥). اختبار تأثير تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء على إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية. مجلة التجارة والتمويل، ٣٩(١).
- ساعد، ع.، وصابور، س. (٢٠٢٠). محاولة تقييم أثر إدارة المخاطر المصرفية على أداء المؤسسات المالية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري خلال فترة ٢٠١٠ - ٢٠١٨. مجله معهد العلوم الاقتصادية، ٢٤(١).
- كلاش، م.، وبهلول، ن. (٢٠٢١). دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال. مجله الاستراتيجية والتنمية، ١١(٣).
- أمزال، ف. (٢٠٢٣). التدقيق الداخلي كأداة لتنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، شعبة العلوم المالية والمحاسبية.
- العرود، ن. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن. وزارة الإدارة المحلية بلدية الكرك الكبرى الأردن، مجله العلوم الإنسانية والطبيعية، ٤(٤).
- بوداود، خ. (٢٠٢٣). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة. جامعة الجزائر ٣، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- سكندري، ز. (٢٠٢٤). أهمية إدارة المخاطر المالية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالات مؤسسات اقتصادية. جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.