

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر



عنوان البحث

أثر تطبيق إدارة المخاطر على البعد الاقتصادي للمنظمات

The impact of applying risk management on the economic dimension of organizations

إعداد الطالب/

عبد العزيز صالح الشاولي

علاء خليل كالو

إشراف/

د / الفيصل عبد الحميد محمد

د/ فايز على جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إن الشركات بمختلف أنشطتها وأحجامها تعمل في بيئات تتطور باستمرار ومليئة بالشكوك و عدم اليقين و إن إدارة المخاطر تلعب دورًا حاسمًا في تمكين المؤسسات من التغلب على التحديات و الصعوبات و ذلك سعيا لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تعريف إدارة المخاطر:

إن إدارة المخاطر في حقيقتها هي عملية التعرف على المخاطر التي تواجهها المنظمة ومن ثم تحليلها وتقييمها ومعالجتها سواء بإزالتها أو تقليل أثرها أو بنقلها لجهة أخرى (التأمين) واتخاذ كافة الخطوات للحد من أثرها السلبي على المنظمة .

إننا من خلال هذا البحث نستكشف الأثر الاقتصادي و المنافع العائدة على المنظمات من تطبيق إدارة المخاطر , مع التركيز على الفوائد المالية و توفير التكاليف المرتبطة بتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة. ان تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات لا يعد ترفاً بل هو ضرورة حتمية ملحة تملحها علينا ثلاثة أسباب رئيسية وهي الأسباب الأخلاقية والأسباب القانونية والأسباب المادية.

فالأسباب الأخلاقية يمكن ان تلخص في أن من الصواب والعدل ان يتوجه العمال إلى أماكن عملهم من أجل كسب العيش ويعودون لمنازلهم في نفس الحالة التي تركوها بدون أي معاناة من مرض او إصابات بليغة. الناس يتوقعون هذا كحقوق أساسية. العمال يتوقعون من ارباب العمل وكذلك المجتمع عدم

الاضرار بهم بل المساهمة في نماء مجتمعهم وخلق فرص عمل كريمة لأفراده والمحافظة على البيئة التي يعيشون بها حيث تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل الآثار السلبية للعمليات على النظم البيئية. ويتضمن ذلك تقييم المخاطر البيئية والحد منها، مثل تلوث الهواء والماء، وإزالة الغابات، وتدهور التربة والاحتباس الحراري. ومع الزمن فإن هذه الأسباب الأخلاقية والتوقعات المجتمعية تتحول إلى معايير قانونية وبهذا المستوى تصنع القوانين.

أما الأسباب القانونية فهي تنتسب إلى الإطار الوطني والدولي والقانوني الذي يحكم تصرفات المنظمات. ففي معظم الدول هناك قوانين تلزم المنظمات بإدارة مخاطرها حفاظاً على المكتسبات وتجنباً للحوادث التي قد تحدث نتيجة التقصير في ذلك. حيث يؤدي وقوع الحوادث وما يتبعها من خسائر في الأرواح أو الممتلكات إلى إجراءات قانونية ضد المنظمة قد تتسبب في دفع غرامات مالية عالية أو صدور احكام قضائية ضد المنظمة قد تتسبب في إيقاف نشاطها أو شطبها.

أما الأسباب المالية والتي هي مدار تركيزنا في هذا البحث فإن إدارة المخاطر تعد أمراً ضرورياً لحماية المنظمات ومكتسباتها والحفاظ على أصولها واستثماراتها فمن المعلوم ان عدم القدرة على تجنب المخاطر ووقوع الحوادث يؤدي إلى تكاليف مادية مباشرة وغير مباشرة مرتبطة بهذا الحادث ومع كون جزء ضئيل من هذه التكاليف يمكن التأمين عليها فإن نسبة الخسائر غير المؤمن عليها كبيرة وقد تؤثر بشكل كبير على ربحية المنظمة وفي بعض الأحيان قد تؤدي إلى الإفلاس.

ومع كون التكاليف المباشرة يمكن قياسها مبدئياً على سبيل المثال الاضرار المادية في الممتلكات -التكاليف الخاصة بمعالجة العاملين في حال اصابهم - تعويض المنتجات في الأسواق في حال حدوث عجز في خطوط الإنتاج. كل هذه المخاطر في حال وقوعها تشكل تكلفة يمكن حسابها وقياسها وبالتالي تعويضها. في حين تعتبر التكاليف غير المباشرة الناتجة عن وقوع المخاطر على سبيل المثال ضعف الروح المعنوية للموظفين وضعف ثقتهم بالمنظمة الأمر الذي يؤثر على الجودة والإنتاجية والكفاءة - فقدان حسن النية

من قبل العملاء في حال إلغاء طلباتهم أو تأخر إنتاجها. وكذلك الضرر الأهم الذي يلحق بالمنظمة وهو فقدان السمعة وتضرر الصورة العامة للمنظمة كل هذه الأمور تندرج تحت التكلفة غير المباشرة لوقوع الحوادث نتيجة عدم تطبيق إدارة المخاطر. ومع صعوبة تقدير التكلفة غير المباشرة المرتبطة بالحوادث داخل المنظمات فإنها يمكن أن تكون عالية وكبيرة جداً وقد تكلف المنظمة استمراريتها وبقائها.

إن إدارة المخاطر تلعب دوراً حيوياً في ضمان استقرار ونجاح المنظمات. من خلال تقييم وتحديد المخاطر المحتملة، وتطوير خطط للتخفيف من حدتها، يمكن للمنظمات حماية أصولها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بمختلف الأعمال وبالتالي تحقيق العوائد المالية العالية والتي هي أحد أهم الركائز الأساسية لغالبية المنظمات.

إن من أهم الآثار الاقتصادية لتطبيق إدارة المخاطر:

- تقليل الخسائر: حيث تساعد إدارة المخاطر على تحديد المخاطر وتقييمها قبل وقوعها، مما يسمح للمنظمة باتخاذ خطوات لتجنبها أو تخفيف حدتها. وبالتالي، تقلل إدارة المخاطر من الخسائر المالية التي قد تتعرض لها المنظمة في حال وقوع الحوادث لا قدر الله وقد تمنع إدارة المخاطر بكفاءة عالية وقوع الحوادث بمشيئة الله مما يعد مكسباً مادياً حقيقياً للمنظمة.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد: إن إدارة المخاطر تساعد المنظمة على تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، وذلك من خلال التركيز على المخاطر ذات الأهمية العالية. وبالتالي، تساهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمنظمة من خلال تحييد المخاطر وتلافيها.

○ تعزيز الثقة لدى المستثمرين: تُظهر إدارة المخاطر للمستثمرين أن المنظمة تدار بشكل سليم وأنها قادرة على التعامل مع المخاطر بشكل فعال. وبالتالي، تُعزز إدارة المخاطر ثقة المستثمرين في المنظمة وتُحسن من قدرتها على جذب الاستثمارات وكذلك تؤثر إيجاباً على السمعة والتي تعتبر العامل الأهم لدى جميع المنظمات حيث أن تأثير سمعة المنظمة أو فقدانها يؤثر بشكل مباشر على استمرارية المنظمة وبقاءها.

○ تحسين فرص النمو: تُتيح إدارة المخاطر للمنظمة اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر جرأة، وذلك من خلال تقليل المخاطر المرتبطة بهذه القرارات. وبالتالي، تُساهم إدارة المخاطر في تحسين فرص نمو المنظمة وتوسيع نطاق أعمالها وانتشارها مما يعني التوسع والامتداد للمنظمة ودخول أسواق جديدة والتعامل مع عملاء جدد وكل ذلك سوف يكون له أثر اقتصادي إيجابي على المنظمة.

إن إدارة المخاطر في المنظمات تعتبر من الركائز الأساسية في نموذج (GRC) الحوكمة – إدارة المخاطر- الامتثال والذي يعرف على أنه مجموعة متكاملة من القدرات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف بشكل موثوق ومعالجة عدم اليقين والعمل بكل نزاهة وبالتالي التركيز على الهيكل والعمليات التي تضمن توجيه الشركة نحو أهدافها الاستراتيجية.

إن الترابط والتكامل بين الحوكمة (Governance) والتي هي مجموعة السياسات أو القواعد أو الأطر التي تستخدمها الشركة لتحقيق أهداف أعمالها وإدارة المخاطر (Risk Management) بجميع أنواعها المالية والقانونية والتشغيلية والاستراتيجية وكذلك الامتثال (compliance)

والذي يمثل تطبيق القواعد والقوانين واللوائح. والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تضعها الهيئات الصناعية والتجارية والمالية في الدولة والتي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين سوف يؤدي لبلوغ المنظمة لأهدافها الاستراتيجية والتي من أهمها الأهداف الاقتصادية.

إن تطور علم إدارة المخاطر وتطور الأساليب والأدوات فيه ساهم وبشكل كبير في مساعدة أصحاب القرار في المنظمات على اتخاذ القرارات التي تضمن أفضل السبل في نماء المنظمات وازدهارها ومواجهة الأخطار المحيطة بها.

إن من أهم التقنيات الشائعة والمستخدمة في إدارة المخاطر والتي تساهم في توفير المال والجهد في عملية اتخاذ القرار الخاص بالتعامل مع المخاطر هي التحليل الأولي للمخاطر (PHA) والذي يحدد المخاطر والمواقف والأحداث الخطرة لنشاط أو نظام معين، وتحليل المخاطر وقابلية التشغيل (HAZOP) والذي يقوم بتحديد وتقييم المشكلات التي قد تمثل مخاطر على الموظفين والمعدات والتشغيل وكذلك تحليل السلامة الوظيفية (ISA) والذي يؤكد على تحليل المخاطر في مكان العمل ويحدد المخاطر المرتبطة بكل خطوة في أي وظيفة أو مهمة من المحتمل أن تسبب إصابة خطيرة، وتحليل وضع الفشل والآثار (FMEA) ، وتحليل شجرة الخطأ (FTA) ، وتحليل الأسباب والعواقب (CCA) جميعها شكلت اساليب رائعة للمساعدة في إدارة المخاطر داخل المنظمات .

مشكلة الدراسة:

أصبحت إدارة المخاطر ضرورية بشكل متزايد لاستدامة الشركات. على الرغم من أنها ترتبط في كثير من الأحيان بالأزمات، إلا أن المخاطر موجودة في مجالات مختلفة من الحياة التجارية والتشغيلية اليومية، وإذا تم إهمالها، فإنها يمكن أن تؤدي إلى مشاكل خطيرة للمنظمة وتهدد استمرارية أعمالها وتمنح إدارة المخاطر المتأصلة الشركات رؤية أوضح للتهديدات والفرص المتاحة لها وهذا يسمح للقادة واصحاب المصلحة باتخاذ قرارات أكثر استنارة، وتقليل المخاطر والخسائر وتعظيم العائدات والارباح والتي تعتبر أحد الأهداف الأساسية لغالبية المنظمات.

أهمية الدراسة:

الاهمية النظرية:

أدركت المؤسسات باختلاف أحجامها، أهمية إدارة المخاطر، كونها عاملاً أساسياً في الحفاظ على مكانتها، وعدم تكبدها خسائر فادحة، ولذلك نجد أن الشركات الصغيرة لديها مدير مخاطر واحد فقط أو فريق صغير، في ان المنظمات الكبيرة يوجد لديها إدارة متكاملة للمخاطر، يقوم الموظفون فيه برصد الأخطار في المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، مع رصد أساليب العمل المتبعة داخلها، ومن ثم النظر إلى العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة بطريقة أو بأخرى وهو ما يسهم في الحفاظ على المنظمة ومكتسباتها وزيادة الربحية بها والتوسع في أنشطتها نتيجة لتطبيق إدارة المخاطر ما يسهم بشكل فاعل في البعد الاقتصادي للمنظمة.

الأهمية التطبيقية:

إدارة المخاطر في المنظمات تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. الأهمية التطبيقية لتطبيق إدارة المخاطر تشمل عدة جوانب رئيسية، وفيما يلي بعض النقاط التي تبرز هذه الأهمية:

١. حماية الأصول والموارد

حماية الأصول المالية: إدارة المخاطر تساعد في حماية الأصول المالية للمنظمة من خلال توقع وتخفيف الخسائر المحتملة.

حماية الأصول المادية: تتضمن هذه الأصول المعدات، المباني، والممتلكات التي يمكن أن تتأثر بالكوارث الطبيعية أو الحوادث.

٢. تحسين اتخاذ القرارات

تحليل البيانات: إدارة المخاطر تعتمد على جمع وتحليل البيانات لتقييم المخاطر المحتملة، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على معلومات دقيقة.

تحديد الأولويات: من خلال فهم المخاطر وتحديد مدى تأثيرها، يمكن للمنظمات ترتيب أولوياتها واتخاذ الإجراءات المناسبة.

٣. زيادة الاستقرار المالي

تقليل التقلبات: من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، يمكن تقليل التقلبات المالية التي قد تؤثر على الأداء المالي للمنظمة.

تعزيز الاستدامة: يساعد تخفيف المخاطر في تحقيق استدامة مالية على المدى الطويل، مما يدعم النمو المستمر.

٤. تحسين الكفاءة التشغيلية

تقليل الأعطال: تساعد إدارة المخاطر في تحديد المشكلات المحتملة قبل وقوعها، مما يقلل من التوقفات غير المخطط لها ويعزز الكفاءة التشغيلية.

تحسين العمليات: يمكن اكتشاف العمليات غير الفعالة وتصحيحها، مما يعزز الإنتاجية ويقلل من الهدر.

٥. تعزيز سمعة المنظمة

الامتثال والتوافق: تطبيق إدارة المخاطر يساعد في الامتثال للقوانين واللوائح، مما يعزز سمعة المنظمة ككيان ملتزم ومسؤول.

الثقة العامة: يمكن للمنظمات التي تطبق إدارة المخاطر بفعالية بناء ثقة قوية مع العملاء، المستثمرين، والمساهمين.

٦. زيادة ثقة المستثمرين

الشفافية والإفصاح: من خلال الإفصاح عن سياسات إدارة المخاطر والإجراءات المتبعة، يمكن بناء ثقة المستثمرين في استقرار وأمان استثماراتهم.

تقييم المخاطر: يعزز تطبيق إدارة المخاطر من القدرة على تقييم الفرص الاستثمارية وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

٧. الاستجابة الفعالة للأزمات

خطط الطوارئ: توفر إدارة المخاطر خطط طوارئ واضحة تساعد المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات.

المرونة والتكيف: تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة والتعافي السريع من الأزمات.

٨. تطوير ثقافة الأمان والمسؤولية

التدريب والتوعية: تعزيز ثقافة إدارة المخاطر من خلال تدريب الموظفين على أهمية الأمان والإجراءات الوقائية.

الإبلاغ عن المخاطر: تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر والمشكلات المحتملة دون خوف من العقاب.

٩. الابتكار والتطوير

تحفيز الابتكار: إدارة المخاطر تتيح الفرصة للمنظمات لتحديد المخاطر المحتملة في العمليات والتكنولوجيا، مما يدفعها للابتكار وتطوير حلول جديدة.

استغلال الفرص: من خلال تحديد المخاطر بشكل استباقي، يمكن للمنظمات التعرف على الفرص الجديدة واستغلالها بفعالية.

أهداف الدراسة:

إن من أهم الأهداف الخاصة بهذه الدراسة:

١- توقع المشكلات المحتملة

وبالتالي القدرة على معالجتها ومنع حدوث اضطراب بالمنظمة يؤدي إلى وقوعها في خسائر مادية.

لذلك فإن المنظمات التي تقوم بإدارة المخاطر على نطاق واسع تعاني من اضطرابات تجارية أقل، إذ تتوقع المشكلات التي من الممكن التي تتعرض لها، وتقوم بحلها في مرحلة مبكرة.

٢- تجنب الأحداث الكارثية

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في أنها تُعد الشركات لجميع أنواع المخاطر، إذ يحاول مديرو المخاطر توقع الصدمات الصغيرة التي تؤثر على الأعمال اليومية لأي منظمة مع التركيز على الأحداث الكارثية. وعلى الرغم من محدودية احتمال وقوع الأحداث الكارثية؛ ولكن يتعين على المنظمات الاستعداد الكامل للتعامل معها في حال وقوعها. وهو ما يترجم في القيمة الاقتصادية الناتجة من حماية الاستثمار.

٣- اتخاذ قرارات أفضل

خلال عملية إدارة المخاطر، تضطر الشركات إلى دراسة عملياتها وعوامل الخطر بالتفصيل، فتتوقع إدارة الشركة جميع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. وعندما تطلق الشركات منتجات جديدة، أو تدخل أسواقًا جديدة، فيجب أن يكون لديها إطار عمل جاهز يمكن نشره لتجنب تلك المخاطر، وبالتالي تمكّن إدارة المخاطر الشركات من تحمل المخاطر المحسوبة وتسريع نموها وازدهارها.

٤- بقاء الشركات قادرة على المنافسة

تساعد إدارة المخاطر المنظمات على تقليل خسائرها في الأوقات الحرجة، تلك الأوقات التي تكافح فيها المنظمات ذات الإدارات السيئة للاستمرار في السوق بصورة أو بأخرى. وهذا يعطي المنظمات ميزة تنافسية ذات قيمة أعلى. ومن ثم يُحسن وضعها في المستقبل.

٥- تحسين أساليب العمل

العمليات اليومية لإدارة المخاطر تجبر المنظمات على جمع المزيد من المعلومات حول عملياتها، وبالتالي تستطيع المنظمات تحديد أجزاء العمليات غير الفعالة أو التي تحتاج إلى تحسين. وبهذا تعمل جنبًا إلى جنب مع إعادة هندسة أساليب العمل وتحسين الجودة في العملية.

٦- وضع ميزانية أفضل

تتميز المنظمات التي تستعين بعمليات إدارة المخاطر، بسيطرتها على مواردها المالية، بشكل أفضل من المنظمات، لأنها تقوم في الغالب بإلقاء نظرة فاحصة على أرقامها المالية، وتحاول تقليل أي خسارة أو هدر، وهو ما ينتج عنه امتلاكها معرفة أفضل بعملياتها وميزانياتها. كما يمكنها من إنشاء ميزانيات أكثر كفاءة، حيث يمكن تخصيص الأموال لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل طريقة ممكنة.

٧- التأثير الإيجابي على مستوى المنظمة

لإدارة المخاطر المؤسسية أيضاً تأثير إيجابي على مستوى المنظمة، إذ تقضي على العمليات الزائدة عن الحاجة، أو تضمن الاستخدام الفعال للموظفين، و تقلل من السرقة، أو تزيد الأرباح، من خلال فهم أفضل للأسواق التي يجب الدخول فيها.

تساؤلات الدراسة

١. ما هي المخاطر المحتملة؟

ما هي المخاطر الداخلية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة من الناحية الاقتصادية ؟ (مثل فشل المعدات، الأخطاء البشرية، سوء الإدارة)

ما هي المخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة من الناحية الاقتصادية؟ (مثل الكوارث الطبيعية، التغيرات الاقتصادية، التغيرات التشريعية)

٢. ما هو تأثير كل خطر؟

ا- ما هي النتائج المحتملة في حال وقوع الخطر؟

ب- ما هو التأثير المالي المحتمل لهذا الخطر؟

د- ما هو التأثير على العمليات اليومية؟

ج- ما هو التأثير على سمعة المنظمة؟

٣- ما هي عوامل الخطر التي تؤثر سلباً على وقت وتكلفة تنفيذ مشاريع الانشائية و البنائية.

٤- كيف يتم دراسة وتصنيف وتحليل عوامل الخطر المحددة (على سبيل المثال، " تأثير المخاطر×حتمالية")

فروض الدراسة:

- تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي -
- ١- مدى تطبيق المنظمات لتعليمات ادارة المخاطر.
 - ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجية إدارة المخاطر على فعالية إدارة المخاطر في تعزيز الجانب الاقتصادي للمنظمات.
 - ٣- البعد الاقتصادي لتطبيق ادارة المخاطر في المنظمات.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تحدثت عن أو حول مشكلة الدراسة وتطبيق المنظمات لإدارة المخاطر وأبرزها مايلي:

١- دراسة بلوناس وبوزيدى (٢٠١٠م) هدفت الدراسة إلى التعرف على بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وطبيعة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، ومحاولة رسم إطار نظري لعملية إدارة المخاطر وخطواتها، وكيفية تقييم الخطر، وقياسه، وتحليله والسيطرة عليه ومعالجته ومراقبته، وهدفت كذلك إلى التعرف على المقومات الأساسية لإدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بجميع العوامل التي نت شأها تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تبني ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتفعيل الشفافية والاتصال، واستخدام التقنية في برامج إدارة المخاطر.

٢- دراسة مرفت ناصف (٢٠١٢م) طرق إدارة المخاطر بالمدرسة الثانوية الصناعية في مصر بما يحقق لها السلامة وكذلك التوصل إلى سيناريوهات بديلة لإدارة المخاطر لتحقيق سلامة المدراس الثانوية

الصناعية المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب السيناريو، وتوصلت الدراسة إلى بناء ثلاثة سيناريوهات مقترحة لإدارة المخاطر وسلامة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر بما يجعلها آمنة تمثلت في السيناريو المرجعي الذي يحافظ على الوضع القائم، والسيناريو الإصلاحي الذي يحدث بعض التغيرات والتحسينات، والسيناريو الابتكاري الذي يعتمد على التغيير الجذري وإحداث نقلة نوعية للوضع الراهن، مع تحديد الافتراضات الأساسية لكل سيناريو وتداعياته ومبررات تنفيذه.

٣-دراسة حسن، جبل حامد علي (٢٠١٤م) إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة المخاطر بمؤسسات التعليم الجامعي وتحديد تطبيق إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وبناء تصور مقترح لتطبيق إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات المتقدمة أصبحت تطبق إدارة المخاطر داخلها لأنها أصبحت شرطاً من شروط الجهات المعنية بالجودة والتصنيفات العالمية للجامعات، وأن إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم الجامعي نظام إداري متكامل يعمل على اكتشاف المخاطر ومواجهتها والسيطرة عليها. وتوصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لإدارة المخاطر في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

٤-دراسة (Mitrofanova et al 2017)، وهي دراسة نظرية هدفت لدراسة العوامل المحيطة واثرها في المخاطر البشرية وإدارتها، وبينت أن عدد من العوامل في الظروف الحديثة تحدد مسبقاً نجاح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهي في نفس الوقت تحدد ظهور مخاطر الموارد البشرية، والتي تغطي على المخاطر الأخرى في المنظمات، وتبين أن هناك حاجة ملحة لتطوير المنهجية الحالية لإدارة مخاطر الموارد البشرية، وبعد أن حددت أهم مخاطر الموارد البشرية بالمنظمات، قدمت منهجية لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالمنظمات، ومن السمات المميزة لهذه المنهجية التركيز على الوقاية من مخاطر الموارد البشرية، وتتضمن المنهجية الجوانب المختلفة لإدارة مخاطر الموارد البشرية: (أنواع، مستويات، أهمية، ملفات

تعريف مخاطر الموارد البشرية، الخسائر المتوقعة من المخاطر، إجراءات إدارة مخاطر الموارد البشرية)، وتتضمن المنهجية كذلك عدد (٥) مراحل لإدارة مخاطر الموارد البشرية هي: (الإعداد، التحليل، التخطيط، التنظيم، التحكم).

٥-دراسة (Kartam et al 2014) بعنوان "السلامة في الإنشاءات في الكويت حيث هدفت الدراسة إلى تقييم برامج وإجراءات وسياسات السلامة المهنية، كذلك التعرف على الإصابات الجسيمة التي تحدث في مواقع البناء الخرسانية، كما هدفت إلى تحديد المشاكل التي تواجه السلامة في الكويت في مواقع البناء في الإنشاءات، كما هدفت إلى تقديم توصيات وحلول للمحافظة على أمور السلامة، كما هدفت إلى وضع استراتيجيات للسلامة المهنية. أظهرت نتائج الدراسة بأن العمال لا يتم تدريبهم على إجراءات السلامة المهنية وخاصة الجدد، كما أن المهندسين والمقاولين ليس لديهم إطلاع في الغالب حول برامج وسياسات الأمان في الشركة، كما أوضحت النتائج بأن شركات التأمين تقوم بدفع تأمين للعمال في حالة حدوث أى إصابات وهذا يخلق عدم الشعور بالمسؤولية لدى المهندسين والمدراء اتجاه حماية العاملين. وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات منها ضرورة تدريب العمال الجدد، كذلك أهمية العمل على إشراك العاملين في وضع برامج السلامة والصحة المهنية، كما أوصوا بأنه لا بد من أن يتم تخطيط برامج السلامة المهنية في المشاريع منذ بداية المشروع، وأهمية ان يكون العمال على علم تام بقواعد ولوائح السلامة المهنية وكيفية أداء أعمالهم بطريقة آمنة وتوضيح مصادر الخطر التي تعترضهم.

٦-دراسة الخضير، ٢٠١٩ ص ١؛) التي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة المخاطر في الجامعات في الأهلية بالمملكة العربية السعودية، حيث اتبع المنهج الوصفي الوثائقي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الأمناء ومجالس الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٢٧٦) وتم تطبيق الدراسة على كل مجتمع الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن أفراد الدراسة موافقون على واقع إدارة المخاطر بصورة عامة بدرجة متوسطة، وفي الأبعاد الفرعية

وافق أفراد الدراسة على بعد التهيئة بدرجة قليلة، وحصل بعد التحضير على موافقة بدرجة متوسطة، أما بعد تحديد المخاطر فحصل على موافقة بدرجة متوسطة، وحصل بعد فحص المخاطر على موافقة بدرجة متوسطة، كما حصل بعد استراتيجيات التعامل مع المخاطر على موافقة بدرجة متوسطة، وقد حصل بعد الاستجابة للمخاطر على موافقة بدرجة متوسطة، وحصل بعد المراجعة والتقييم على موافقة بدرجة متوسطة.

٧-دراسة (Dejoy and Others 2003) " خلق مكان عمل آمن في المواقع في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تساعد في خلق بيئة عمل سليمة وأمنة للعاملين وبلغت عينة الدراسة ٢١ موقع عمل، بلغ عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة ٢٢٠٨ عامل.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدة عوامل تساعد في خلق بيئة عمل آمنة منها قدرة الإدارة على وضع خطط وبرامج لتحقيق السلامة المهنية والعمل على متابعتها وتحديد الجهات المختلفة التي تقع عليها مسئولية السلامة المهنية، كما أوضحت النتائج بان التزام الإدارة العليا في تحديد إجراءات السلامة والاهتمام بها سوف يؤدي إلى اهتمام العمال في تطبيق إجراءات وبرامج السلامة المهنية في المواقع. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بتوعية العاملين وتدريبهم على كيفية تحقيق سبل الأمان، كما أوصت بضرورة اهتمام الإدارة بوضع خطط وبرامج للسلامة المهنية وضرورة متابعتها كما أوصت بضرورة اهتمام جميع العاملين بتطبيق برامج السلامة المهنية.

٨-دراسة (Ciorciari & Blattner, 2007): وهي بعنوان Enterprise Risk Management Maturity Level Assessment Tool "مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات-أداة تقييم" هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أداة لتقييم مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات من منظور شمولي ومتكامل. المنهج المتبع في الدراسة: تم الاعتماد على الدراسات النظرية (مراجعة أدبيات إدارة مخاطر المشروعات) لتصميم وتطوير أداة التقييم بالإضافة للاستعانة بالاختصاصيين في مجال إدارة مخاطر المشروعات. نتائج هذه الدراسة:

تقديم أداة تقييم شاملة لإدارة الخطر داخل المنظمة، وتتضمن هذه الأداة ثمانية أبعاد للتقييم كما يلي:

أ- البيئة الداخلية Internal Environment ب- تحديد الأهداف Objective Setting ج- تحديد الأحداث Event Identification د- تقييم وتحليل الخطر Risk Assessment & Analysis هـ- الاستجابة لمخطر Risk Response و- التحكم بالنشاطات Control Activities ز- التواصل والإعلام Information & Communication ح- الرقابة Monitoring

٩-دراسة) ال سيف, ٢٠٢٠, ص ١٠(وضحت ان السنوات الأخيرة من نهاية الثمانينات, أصبحت الأسواق متقلبة للغاية, مما دفع الأنظمة المصرفية الأمريكية Banking US systems للبدء في تطوير نماذج جديدة قائمة على المخاطر models based Risk وقد برزت في تلك المرحلة المؤسسة المالية institution Financial المعروفة Morgan JP حيث توصلت إلى ما يعتبر في عصرنا الحاضر من أفضل نماذج إدارة المخاطر models management Risk المتعارف عليها ومنها نموذج Metrics Risk والذي يستخدم في المقام الأول Primarily لتحليل المخاطر في السوق. Marketplace. وبسبب هذا المقياس Metric برز مفهوم "القيمة المعرضة للخطر (VaR) Risk-at-Value كوسيلة لقياس المخاطر. حيث تم جلب القيمة المعرضة للمخاطر من شركات التأمين, هذه الشركات التي استخدمت طرقاً Methods لتحديد Determine الحد الأقصى Maximum للخسارة المحتملة loss Possible التي قد يتعرضون لها من أي استثمار.

١٠-دراسة العنزي والدليمي (٢٠١٥م) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، وأشارت إلى أن إدارة المخاطر تشكل توجهها جديداً في المنظمات المعاصرة و ذلك بسبب التغيرات الكبيرة المتسارعة في السنوات الأخيرة، وأوضحت الدراسة أهمية الحماية للمنظمات واستمرارها بأداء نشاطها حيث ينبغي توفير عوامل نجاحها، فيما أوضحت كذلك أهمية استحداث إدارة المخاطر لرفع مستوى الاداء واجراءات العمل وتحسين الأسلوب وكيفية التعامل مع المخاطر وعدم

وقوعها أو تكرارها، وأوصت الدراسة باستحداث إدارة للمخاطر تتولى إنجاز مهام إدارتها ضمن هيكل تنظيمي مستقل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

١- في عام ١٩٦٣ قام العالمان Bob A. Hedges وRobert Irwin Mehr بتأليف كتابهما

Risk management in the enterprise business وبذلك يعتبران هما مؤسسان علم إدارة المخاطر. وهذا الأثر المعرفي ساعد الشركات ورواد الأعمال على المعرفة الاستباقية لحجم المخاطر المحتملة، من أجل وضع أفضل الاستراتيجيات للتعامل معها، وبالتالي بناء السياسة التي تنتهجها الشركات على اختلاف حجم نشاطها.

٢- إدارة المخاطر:

تعرف المخاطر حسب المعهد الدولي لإدارة المشاريع Management Project institute

أنها حدث أو ظرف غير مؤكد، وفي حال وقوعه فإنه يحدث تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع"، فيما أن الخطر في المشاريع هو وقوع شيء خطير على المشروع نتيجة عدم توقع، ويرجع عدم التوقع لكثرة المدخلات للعملية الواحدة، ومن هنا تظهر أهمية دراسة إدارة المخاطر وفهمها والعمل بها وتطبيقها ولنكون أكثر فعالية يجب أن نحدد مراحلها وهي كالتالي:

٢-١ - تحديد الخطر: معرفة متى وأين وكيف يقع الخطر، وتحديد الاخطار ذات الأولوية في الاهتمام بها.

٢-٢ تحليل الخطر: وهنا نتعامل مع كل خطر بشكل فردي من حيث تحديد العوامل التي تزيد من احتمالية وقوعها ودرجة تأثيرها بما أنه بعض المخاطر تسبب التوقف في العمل وبعضها يحمل تأثيرات محدودة، ولها نهجان رئيسيان أحدهما كمي والآخر نوعي.

٢-٣ تقييم الخطر: وهنا يتم دراسة الخطر من حيث مستوى الخطورة عالية او منخفضة والتأثير المصاحب للخطر كبير او محدود الأثر.

٢-٤ معالجة الخطر: وهنا نقوم بإعداد خطة المخاطر بوضع الحلول واشكال التدخلات التي تتناسب مع كل خطر.

٢-٥ مراقبة الخطر: بما انه لا يمكن التنبؤ بجميع المخاطر فلا بد ان تكون خطة إدارة المخاطر مرنة قابله للتعديل عليها حسب الاخطار المستحدثة من خلال التطور في جميع المجالات, ويجب على مديري الإدارات والمنظمات التحلي باليقظة والقدرة على اتخاذ قرارات عاجلة.

٣ إدارة مخاطر الأحداث والسلامة :

ذكر الدكتور بيتر في كتابه ان مديري مخاطر الأحداث المحترفين مسؤولين عن التأكد من ان كل خطوة من خطوات التنفيذ قد تمت بعناية, وان يقوم بوضع سجل للمخاطر لاتخاذ قرارات مستنيرة في المستقبل, ويتفق الباحث مع هذا المبدأ بان الاشراف على تنفيذ الخطوات مهم لإدارة احترافية ولنجاح هذا المشروع ونجاح الجهة المنظمة لأنه يقلل او يخفف بمشيئة الله من المخاطر الممكنة الحدوث.

المنهجية وطرق البحث:

استخدم الباحث البحث النوعي متبعًا المنهج الاستقرائي لدراسة جزء من العينة المطلوبة للوصول إلى نتائج مفيدة للبحث، وذلك باستخدام عينات عشوائية للأسباب التالية: صعوبة الوصول إلى العينة الكاملة، وضيق الوقت، واتساع نطاق الدراسة. يهدف هذا البحث إلى إثراء البناء المعرفي بإذن الله للأشخاص العاملين في المشاريع في المنشآت الصحية والمنظمات التابعة لها من خلال زيادة معرفتهم

بأنواع المخاطر التي قد يتعرضون لها في هذا المجال، سواء أثناء التخطيط أو خلال التنفيذ أو في وقت المشروع، وكذلك كيفية الاستفادة القصوى من المخاطر إذا حدثت و استخدام الإدارة لأساليب وأدوات إدارة المخاطر.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين بمنطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية وتكونت عينة الدراسة على العاملين في المنشآت الصحية في مكة المكرمة. وتم اختيارها بالطريقة العشوائية

أدوات الدراسة :

أدوات الدراسة:

قام الباحث بعمل استبانة يهدف قياس درجة تطبيق المؤسسات والشركات المختصة في المشروعات و

المقاولين و المخاطر عند التخطيط للمشروع وهي كالتالي :

استبيان حول تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصحية

يهدف من خلال هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول مدى تطبيق إدارة المخاطر في الشركات

وتأثيرها على الأداء العام. جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث فقط وسيتم

التعامل معها بسرية تامة.

سيتم استخدام التحليلات الاحصائية لبيانات الدراسة عبر حزمة البرامج الاحصائية في العلوم

الاجتماعية

و الأسئلة للاستبيان كالتالي:

القسم الأول: المعلومات العامة

اسم المستشفى:

المنطقة الذي تنتهي إليه المستشفى:

حجم المستشفى:

صغيرة (أقل من ٢٥٠ موظف)

متوسطة (بين ٥٠ و ٥٠٠ موظف)

كبيرة (أكثر من ٢٥٠ موظف)

المسمى الوظيفي:

مدير عام

مدير مالي

مدير عمليات

مسؤول إدارة المخاطر

آخر (يرجى التحديد)

القسم الثاني: تطبيق إدارة المخاطر

هل تطبيق للمستشفى نظام إدارة المخاطر ؟

نعم

لا

إذا كانت الإجابة نعم، منذ متى تطبيق للمستشفى إدارة المخاطر ؟

ما هي الأدوات المستخدمة في للمستشفى لتحديد وتقييم المخاطر ؟

تحليل SWOT

تحليل السيناريوهات

تقنية دلفي

مصفوفة تقييم المخاطر

آخر (يرجى التحديد)

ما هي أنواع المخاطر التي تعتبرها المستشفى الأكثر أهمية؟

مخاطر مالية

مخاطر تشغيلية

مخاطر استراتيجية

مخاطر قانونية

أخرى (يرجى التحديد)

القسم الثالث: تأثير إدارة المخاطر

ما هو تأثير تطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي للمستشفى؟

كبير جدًا

كبير

متوسط

قليل

لا يوجد تأثير

هل ساعدت إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية للمستشفى؟

نعم، بشكل كبير

نعم، بشكل متوسط

نعم، بشكل قليل

لا

ما هي الفوائد المالية التي حققتها للمستشفى من خلال تطبيق إدارة المخاطر؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

تقليل التكاليف

تحسين الإيرادات

زيادة الكفاءة

تجنب الخسائر المالية الكبيرة

أخرى (يرجى التحديد)

ما هي التحديات التي واجهتها للمستشفى عند تطبيق إدارة المخاطر؟

نقص الموارد المالية

نقص الخبرة والتدريب

مقاومة التغيير من قبل الموظفين

صعوبة في تحديد وتقييم المخاطر

أخرى (يرجى التحديد)

القسم الرابع: التوصيات والملاحظات

ما هي التوصيات التي تقدمها لتحسين تطبيق إدارة المخاطر في للمستشفى؟

(يرجى الكتابة)

هل لديك أي ملاحظات أو اقتراحات إضافية؟

و سيتم جمع الاستبيانات و سيتم استخدام التحليلات الاحصائية لبيانات الدراسة عبر حزمة البرامج الاحصائية في العلوم الاجتماعية.

حدود الدراسة :

تضمنت حدود البحث الآتي :

١- الحدود الجغرافية :

إن البحث يغطي المنظمات الصحية بمكة المكرمة وكيف سيعود عليها تطبيق إدارة المخاطر بالفائدة الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة في الوقت والتكلفة والمطالبات القانونية.

٢- الحدود الزمنية :

إن البحث يغطي الفترة الزمنية المستغرقة في اعداد البحث من البداية وحتى الانتهاء منه وفق المعلومات التي تم جمعها خلال فترة اعداد البحث.

٣- الحدود البشرية :

يغطي البحث الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر في المنظمات على مستوى المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وجميع العاملين في المنظمة والمؤسسات التابعة لها .

المراجع:

-جدوى إنشاء إدارة للمخاطر في الشركات الاستثمارية للدكتور محمد عمر باطويح.

كتاب آر آر سي انترناشيونال , دكتور جيم فيليستيد معهد الصحة والسلامة البريطاني.

C. Ariel Pinto
Luna Mylene Magpili
Raed M. Jaradat

- العنزي , سعد علي تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي
- الخضير, ابراهيم محمد. ٢٠١٩ . تصور مقترح لإدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية, رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- السيف, هادي عبد الواحد. ٢٠٢٢ رحلة تطور إدارة المخاطر: الجزء الأول. ألفا بيتنا.
- العنزي, ناصر. ٢٠١٥ إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث, أطروحة دكتوراه, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية العدالة الجنائية, قسم الدراسات الأمنية.
- المدرع, سفر بن بخيت. ٢٠١٩ تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر: ISO31000:2018 دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والاهلية. مجلة كلية التربية, جامعة أسيوط, كلية التربية.
- القحطاني, عبد الله بن حسن, درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية.
- الشبيلي, لولو سعود, تقييم مدى الإلتزام بتطبيق إدارة المخاطر في قطاع الفعاليات والمؤتمرات في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية .