

عنوان البحث / أسباب تعثر ادارہ المخاطر في المنظمات

اعداد الطالب / بدر بن فراج العتيبي

جامعه ميد أوشن

كلية الإدارة ماجستير إدارة المخاطر

اشراف الدكتور / د حسن الفيصل / د فايز

مقدمه

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأسباب التي تؤدي إلى تعثر تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة رغم أهميتها في حماية المؤسسات من الخسائر وتحسين جودة اتخاذ القرار وتناقش الدراسة مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والتقنية التي تؤثر في فعالية إدارة المخاطر مثل ضعف دعم الإدارة العليا ونقص الكفاءات المتخصصة وغياب الثقافة المؤسسية المرتبطة بالمخاطر وضعف نظم المعلومات وتخلص الدراسة إلى ان نجاح إدارة المخاطر يتطلب وجود إطار تنظيمي واضح ودمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي وتوفير الموارد البشرية والتقنية المناسبة وايضاً يتم الاعتماد على الخبرة والتجربة العقلية بعد دراستها جيداً وذلك تفادياً للوقوع في فخ المشاعر التي رافقت هذه التجربة وجعلتنا نحكم عليها بالسيئة أو الجيدة فقط دون مراعاة جوانبها الأخرى . ايضاً مع تزايد تعقيد بيئة الأعمال والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، السريعة أصبحت أداره المخاطر عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات واستدامتها ورغم الأهمية الكبرى لاداره المخاطر الا ان العديد من المنظمات تواجه تعثراً او ضعفاً في تطبيقها بشكل فعال مما يؤدي خسائر مالهية وتشغيلية او سمعه سلبية للمنظمة ويعود ذلك لمجموعه من العوامل قد يكون السبب من ضعف الاداره العليا حيث ان من مظاهر الضعف لدى الاداره العليا عدم تخصيص الموارد الكافية لاداره المخاطر وعدم إشراك أداره المخاطر في القرارات الاستراتيجية وايضاً غياب التوجيه الواضح بشأن أهمية اداره المخاطر كما ان غياب التزام الاداره العليا يؤدي الى ضعف ثقافه المخاطر داخل المنظمة حيث لايشعر الموظفون باهميه الإبلاغ عن المخاطر أو التعامل معها بشكل جدي. ايضاً من الأسباب غياب ثقافة إدارة المخاطر حيث تشير ثقافة المخاطر إلى مجموعة القيم والسلوك التي تحدد كيفية تعامل العاملين من المخاطر أو يترددون في الإبلاغ عنها. ومن مظاهر ضعف ثقافه المخاطر الخوف من العقوبات عند الإبلاغ عن الأخطاء وعدم ادراك الموظفين لاهميه اداره المخاطر. والتركيز على تحقيق النتائج دون الاهتمام بالمخاطر المرتبطة بها. أيضاً من خلال السنوات الماضيه واجه العالم أزمات مالهية كبيره كالأزمة المالهية التي حدثت بين عامي ٢٠٠٧ و ٢٠٠٩ لأن السؤال المهم لماذا حدث هذا الأمر من خلال تحليلنا ودراستنا لتلك الأزمة المالهية لاحظنا ان العديد من الشركات لم تكن تفعل قسم اداره المخاطر بشكل صحيح وأخفت العديد من الشركات الاستثماريه نقاط ضعفها وحجم المخاطر التي تتعرض لها بهدف جذب المستثمرين فضلاً عن غيرها من الأسباب التي أدت بالشركات إلى خوض تجارب مريره جعلتها تدرك أهمية اداره المخاطر في المحافظه على استقرارها وهنا تسعى جاهدين إلى تعلم الشركات

والمهتمين بأساسيات ادارہ المخاطر ليتمكنوا من مواجهه التحديات الحاليه والمستقبلية بشكل سلس.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في ان العديد من المؤسسات تطبق إدارة المخاطر بشكل شكلي دون تحقيق النتائج المطلوبة مما يؤدي إلى استمرار تعرضها للخسائر والأزمات . أيضا عدم وجود مجموعه وهي مجموعه المخمن وهم من يتعاملون مع الخسائر الماليه بشكل عام مثل شركات التامين وصرف النفقات ايضاً مجموعه التحليل الكمي وهو مهم للمهندسين ومحلي الأعمال ،الاقتصاد ،رغم استناد هذه المجموعه على الأفكار النظرية وليست التجريبية إلا أنها تساعد على تقييم كل مكون من مكونات العمل وحده وتدرس تأثيره على المجموعه كامله لحصر مكان الخل المتوقع وتجنبه وايضاً مجموعه المحليين الاقتصاديين الذين يعتمدون على البيانات الدقيقة والإحصاءات المدروسة للتنبؤ بأي خطر قادم ولكنها لاتراعي التغيرات الكثيرة والمتسارعه في الأسواق والتي تصبح معها كل هذه البيانات قديمة وتحتاج إلى التجديد ايضاً مجموعه المستشارين الإداريين وهي تعتمد على خبرة المستشار وحديه وقوة ملاحظته ولذلك فان مجال الخطا فيها كبيرا امأ عن افضل طريقه لاختيار المجموعه المناسبه للعمل في برنامج إدارة المخاطر هي جمع كل هذه المجموعات معا وتحفيز مشاركة المعلومات بينها في سبيل تشكيل صورة كبيره وشامله لكل المخاطر المكنه وطريقة علاجها ثم إفراز مجموعه إداريه يمكنها التعامل مع هذه الصوره عمليا ،وتمتاز هذه المجموعه الاداريه بقدرتها علر تحليل كل مايصلها من معلومات ،ضروره الشك في كل المعلومات والبيانات الموجوده وهو شك إيجابي يهدف إلى التخلص من عقليه التواكل على ماهو موجود وتحفيز لبحث في صحته ما افرزته مجموعات المخاطر من علاجات وقرارات فليس كل مايصلح لشركه معينه قد يصلح لشركة أخرى.وتعمل هذه المجموعه الاداريه على قياس إمكانيه تنفيذ العلاج من عدمه وقياس شدة خطورة الحدث المتوقع وفقا للبيانات التي تتم تحليلها جيدا وبالتالي تقييم العمليه كلها ثم اختيار ماهو انسب للعمل عليه في هذه الشركه ويساعد ذلك في تحفيز عقلية تحويل المخاطر الممكنه إلى فرص قابلة للاقتناص فهناك الكثير من الأخطار المتوقعه القابلة للاقتناص . فهناك الكثير من الأخطار المتوقعه القابلة للتحويل لفرص مما وضعت الخطة المناسبة لذلك ومتى ماتم دراسته التباين التاريخي لسوق الأسهم بمعرفة أوقات ارتفاعها وأوقات انخفاضها ثم التنبؤ بما سيحصل عليه السهم وقت حدوث الخطر المتوقع وكيفية تحويل هذا الخطر المتوقع إلى فرصة وهنا نحتاج إلى الخبراء المحنكين ولاكن يكون لهم شروط في ذلك.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية البحث في عدة نقاط مهمة وهي كالتالي

١ _ إبراز أهمية إدارة المخاطر في تحسين أداء المؤسسات. كما هو معروف تواجه المنظمات في العصر الحديث بيئة عمل معقدة تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المستمر الأمر الذي يجعلها عرضة لمجموعة متنوعة من المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية وفي ظل التحديات أصبحت إدارة المخاطر أداة أساسية لضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع ذلك فإن العديد من المنظمات تعاني من تعثر أو ضعف في تطبيق أنظمة إدارة المخاطر. وايضاً في توسيع الفهم النظري للعوامل التي تؤثر في فعالية تطبيق إدارة المخاطر داخل المنظمات. وايضاً في الاستراتيجيات هي الوسيلة المثلى إذ ان أي تغير بسيط في الاستراتيجية من شأنه خلق تبديلات ايجابية في حال كان التغير نحو الأفضل أو سلبية في حال لم يوافق التغير متطلبات سوق العمل ان التركيز على العملاء وراحتهم من اهم ما قد يميز أي استراتيجية ترسم من قبل مؤسس العمل وبالتالي يجب على من يقوم برسم خطط العمل ،استراتيجياته ان يكون ملماً بكل الجوانب المتعلقة بالعملاء كما يجب ايضاً ان يدرس سوق العمل من حيث الموردين المتواجدين فيه والمنافسين الذين ينافسون بنفس المنتجات لعمل المقارنه في ذلك وتجنب حدوث مخاطر .

٢ - مساعدة المنظمات على التعرف على العوامل التي تعيق نجاح إدارة المخاطر. من خلال التحليل ،الاستبدال والدراسة المكثفة قبل اتخاذ القرارات الدقيقة مع ضروره التخلص من التوجهات والاراء التي تأتي من الشعور الشخصي بمعنى الاعتماد على خبره والتجربه العقلية بعد دراستها جيداً تجنباً للوقوع في فخ مشاعر التي رافقت هذه التجربه وجعلتنا نحكم عليها بالسيئه او الجيده فقط دون مراعاة الجوانب الأخرى فمهما كانت تجربة الخبير كبيره وعملية ولاكن إمكانيه سقوطه في الحكم المستند إلى الذروه الكبيره وهو الحكم الذي يجبر أي إنسان على اتخاذ موقف واحد من كل تجربته قبيحه كل القبح او أنها رائعه إلى أقصى درجات الروعه ولاكن مثل هذه الأحكام لا تلائم الواقع الذي يجعل للظروف والمكان الخاص بكل تجربته معياراً لنجاحها من فشلها ويضيف عوامل أخرى يجب الالتجاء إليها. وبالطبع فإننا ايضاً معرضون إلى التحيز التمثيلي والذي يمكن ان يسقط فيه الخبير فيميل إلى دراسته عوامل أخرى دون سبب منطقي سواء انه لا يقتنع بأهميتها أضف إلى ذلك مشكلة مغالطة التزامن والتي يصر فيها الخبير على ان خطراً بعينه اكثر خطوره من غيره دون تفسير منطقي صحيح لذلك الرأي وهناك قانون رياضي يسمى قانون

الاعدادت الصغيره والتي يدفع الخبير إلى تجاهل بيانات ومعلومات مهمه لأنها لا تحقق نسباً توازي غيرها رغم الفارق البسيط بين نسبه الخطر الذي يمكن ان تشكله مقارنة مع البيانات والمخاطر التي اختارها على أنها اكثر اهميه من غيرها كل هذه العيوب تلعب دوراً حرجاً في محاولة التنبؤ الصحيح بالمخاطر المستقبلية ويجب ان يدركها كل الخبراء المعنيين بهذه العملية وان يتجنب السقوط فيها في أي مرحلة من مراحل عملهم.

٣_ دعم الباحثين والطلاب في مجال إدارة المخاطر والدراسات الإدارية . من خلال الايضاح لهم ان المستقبل يختلف تماماً عن الحاضر والماضي فهم يعرفون هذه الحقيقة ولكنهم لا يتعاملون معها وسرعان ما يأتي المستقبل باحداثه الجديده والمختلفه ليحطم في طريقه كل من يستعد له والدليل على ذلك الكبير من الشركات التي تنهار كل عام وعدم قدره الكثيرين على مواكبة تغيرات السوق الحديث وقسوتها ،لذلك . أيضا من خلال إطلاق برامج مخصصة لهم لقياس مدى الجوده مثلاً برنامج لإداره المشروع الذي سيقوم الباحث به وجلب النتائج احصائياً او بالاعتماد على منهجية السبب والنتيجه. وهنا لأ يتم الأخذ بالاسباب المباشره لحدوث الخطر فحسب ولاكن بكل العلاقات المترابطه بين هذه الأسباب فهما كانت طريقة تقييم البرنامج فان سبب نجاحه يعود إلى شموليه التي لاتتجاهل أي عامل مؤثر وهنا يجب مراعاة النسب المئوية الحقيقيه والدقيقه التي يضعها خبير المخاطر لكل مايمكن التنبؤ به وتلك نفس الطريقه التي يستخدمها خبير الطقس الذي يضع نسبة مئويه لسقوط الأمطار فإذا قال ان هناك احتمالية خمسة في الميه لسقوط الأمطار فننا ننسى هذه الحقيقة ونركز على الاستثناء الذي تصل نسبته إلى خمسة وتسعين في الميه في حال عدم سقوط المطر مما ينسينا ان الخطأ في تقديرنا نحن وليس في عملية التوقع ٤_ استكشاف الفرص المتاحة . مثلاً في الخيارات الماليه عاليه المخاطر عاده ماتكون اعلا من الخيارات الربحيه. وذلك من خلال تحدي الصعاب بتوزيع الأفكار بين الفريق وبالتالي تصبح خبره لدى الفريق بعدم المخاطره وقد اثبتت الدراسات الحديثه ان الشركات التي تعمل على تطوير مستوى الفريق لديهم تحقق أرباح وأكثر نجاح وعدم الفشل في المشروع لانه تم أخذ جميع احتمالات المخاطر في ذلك.دد

أهداف الدراسه

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية.

١_ التعرف على مفهوم ادراة المخاطر واهميتها في المؤسسات من جميع الجوانب التشغيلية أو المالية . وتتمثل في إداره الأشخاص في حسن توزيع

التعويضات والحوافز من أجل تقوية العلاقات داخل المؤسسة فعلى سبيل المثال عن نهاية السنة المالية في الشركة المساهمة على الادارة ان تتخذ قرارها فيما يخص توزيع الأرباح هل تمنحها للمساهمين أم تعيد استثمارها فان كانت الادارة ترغب في استثمار هذه الأرباح عليها إقناع المساهمين بذلك ،ومن جهة أخرى ينبغي تحديد ما يحصل عليه الموظفون من مكافآت كجزء من الأرباح بما يتناسب مع جهدهم المبذول في تحقيق الفائدة للشركة أما إدارة العمليات فنقصد بها العمليات التشغيلية إذ يؤدي سوء إدارة المخاطر المتعلقة فيها إلى العديد من الكوارث المالية مثل ما حدث عندما انهار بنك بارينجز البريطاني عام ١٩٩٥ بعد خساره قرابه مليار جنيه إسترليني بسبب ضعف الرقابة الداخليه إذ قام احد موظفيه في العقود الآجلة بطريقة غير محسوبة طمعا في تحقيق عمولات ضخمة ولم ينتبه احد إلى مخالفته للقواعد التنظيمية الا بعد فوات الأوان لذا لابد من إدارة المخاطر هذا الجانب بوضع ظوابط إداريه سليمة

٢_ تحديد الأسباب التي تؤدي إلى تعثر تطبيق إدارة المخاطر بهدف السيطرة على الامور قبل ان تتفاقم ويصعب حلها لان اغلب المشاكل وأزماتها تأتي من خلل في التطبيق. يقال ان تجربه خير معلم ،هذا صحيح ولاكن لاداعي لان نرتكب الأخطاء الآخرين خاصه في مجال المخاطر المالية حيث ان الخطا قد يؤدي إلى كارثه ومن اهم أسباب تعرض الشركات للخسائر الضخمة المخالفات التي يقوم بها موظفوها في سبيل الحصول على منافع شخصيه مثلما حدث لبنك سويسيتيه جنرال الفرنسي الذي تكبد خسائر تجاوزت سبع مليارات دولار بسبب قيام احد مديري التداول بالمضاربة في البورصة بأموال البنك ثم قام بالتلاعب في السجلات لإخفاء هذا التداول غير المصرح به وانتهى الأمر ال فضيحة كبيره للبنك وسجن المدير بتهمة الاحتيال ،ولاكن من ناحية أخرى قد يكون سبب التلاعب في سبيل حماية سمعه المؤسسة لا لتحقيق مكسب شخصي مثل ما فعل مديرو بنك دايو إذ اخفوا خسائرهم في البورصة حمايه لسمعه البنك لاحد عشر عاما كامله قبل ان تكتشف حقيقه ،وضعهم المالي ويتم إلغاء رخصه البنك لذا من الأفضل الاعتراف بالخساره منذ

البدايه بدلا من اخفائها على نحو سيودي حتما الر تفاقم الأزمه مثل ماحدث في شركه كوديلكو للمناجم التي اخطا احد مديرها في استعمال برنامج الكمبيوتر الخاص بالتداول فقام بإعطاء أمر للشراء بدلا من البيع مما أدى إلى خساره ثلاثين مليون دولارا وعندما حاول تعويض الخسائر من خلال التداول بأموال الشركه تعرض لفشل ذريع بسبب عدم خبرته فقضت الخساره ال اكثر ميتين مليون دولار.

٣_ تحليل دور الإدارة العليا في نجاح إدارة المخاطر وذلك من خلال التحليل الكمي أو التحليل الآخر الذي ينبثق من خلال معرفة النتائج في التطبيق على الحالات أو المشاريع التي تم عملها. وذلك ايضا من خلال تجنب هذه الكوارث الماليه الحقيقه ان بعض الشركات تتسبب في هذه الكوارث بتشجيعها الموظفون على أخذ مخاطر كبيره طمعا في تحقيق عمولات أو فايده وعدم تحمل الاداره العليا مسؤوليه في الإشراف على أعمال الموظفون لذلك يجب نشر ثقافه المسئوليه الجماعيه والشفافيه في العمل وكذلك حرص الاداره العليا على المتابعه والإشراف المستمر وفي كل الأحوال ينبغي علينا تحليل المخاطر النظر إلى مصدرها فبعض الاستثمارات اكثر اماناً من غيرها بطبيعتها مثل سندات الخزانه الحكوميه التي لاتتعرض للخساره إلا أن وقعت أزمة كبيره في الدول ومن النصايح الجوهرية لكل مستثمر إلا يضع كامل استثماراته في مجال واحد بل يوزع بين العديد من الأصول مثل السندات المتنوعه للحافظ على أرباحه وتقليل المخاطر المتأنيه من تقلبات السوق ولاكن حتى يمارس العمل وفق القواعد التنظيميه الصحيحه يبقى احتمال الوقوع في استثمار سي قائم لسبب خارج عن إرادته الشركه كما سيتضح آتيا .

٤_ تقديم التوصيات لتحسين تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات ويتم ذلك من عدة جوانب من خلال الحالات السابقه في مشروع سابق أو من خلال رأي الخبراء في الرأي الفني والمالي والتصور الصحيح في حالات إدارة المخاطر .

٥_ معرفة عيوب المنظمه أو المؤسسه وإيجاد الحلول المناسبه للحفاظ على سواء المؤسسه أو الشركه.

تساؤلات الدراسة

ما الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تعثر إدارة المخاطر في المنظمات؟
الأسباب الفرعية:

١ مامدى تأثير دعم الإدارة العليا على نجاح أو تعثر إدارة المخاطر في المنظمة؟ تعد الاداره العليا هي المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات والسياسيات العامة للمنظمة كما أنها تلعب دورا محوريا في توفير الموارد اللازمة وتبني ثقافه مؤسسيه داعمه لاداره المخاطر وفي حال غياب هذا الدعم قد تصبح إدارة المخاطر مجرد اجراء شكلي لا يحقق أهدافه الحقيقيه مما يؤدي إلى تعثرها أ، فشلها داخل المنظمه كما أنها تلعب دورا محوريا في توفير الموارد اللازمة وتبني ثقافه المؤسسه. مفهوم دعم الاداره العليا بالتزامها القياده العليا في المنظمه بتبني مفهوم اداره المخاطر ،توفير الموارد اللازمه لتطبيقه أضافه إلى إشراكه في عملية صنع القرار الاستراتيجي ويشير Fraser&simkins ان نجاح الاداره العليا تمثل القوة الدافعة لنظام إدارة المخاطر المؤسسيه حيث تقوم بتحديد مستوى المخاطر المقبول risk Appetite وتوجيه المنظمه نحو اداره المخاطر بشكل استراتيجي. أيضا تلعب الاداره العليا عده أدوار رئيسية لضمان نجاح ادراه المخاطر ومن اهم هذه الأدوار تحديد استراتيجيه اداره المخاطر بوضع خطه استراتيجيه واضحه لاداره المخاطر تتماشى مع أهداف المنظمه ،تشمل هذه الاستراتيجيه تحديد المخاطر الرئيسية التي قد تواجه المنظمه وتحديد الآليات المناسبه للتعامل معها . ووفقا لإطار coso لاداره المخاطر المؤسسيه فان الاداره العليا مسؤولة عن دمج اداره المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. أيضا من المهام توفير الموارد اللازمه تحتاج اداره المخاطر إلى مواد بشرية ،تقنيه ،ماليه كافيه حتى تتمكن من أداء هامها بكفاءة، ويقع على عاتق الاداره العليا مسؤولية توفير هذه الموارد ويؤكد Hopkin ان ضعف

الموارد المخصصة لإداره المخاطر يعد من أسباب فشل برامج اداره المخاطر في العديد من المنظمات . أيضا من الأعمال لدى الاداره العليا تعزيز ثقافه اداره المخاطر حيث ان الثقافه التنظيميه الداعمه للمخاطر تبدأ من القياده العليا المنظمه. أيضا دمج اداره المخاطر في عمليه اتخاذ القرار عندما يتم دمج اداره المخاطر في عمليه اتخاذ القرار الاستراتيجي فان ذلك يساهم في تحسين جوده القرارات وتقليل الخسائر المحتمله ويؤكد Lam ان المنظمات التي تدمج اداره المخاطر في القرارات الاستراتيجيه تحقق أداء افضل على المدى الطويل.

٢ مآدور الثقافه التنظيميه في تعزيز أو إضعاف تطبيق

إدارة المخاطر. تساعد اداره المخاطر التنظيميه في تقليل الخسائر وتحقيق الاستقرار المالي ،والتشغيلي مما يساعد في تحسين الأداء المؤسسي حيث يوجد علاقه ايجابية بين تطبيق اداره المخاطر المؤسسيه بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي مما يساعد في تعزيز الثقه لدى أصحاب النصلحه تساهم اداره المخاطر الفعاله في تعزيز ثقه المستثمرين والعملاء والجهات التنظيميه في المنظمه.

٣ إلى مدى يؤثر نقص الكفاءات والخبرات المتخصصة في تعثر إدارة المخاطر . يؤدي إلى العديد من المشكلات التي قد تعيق تطبيق إدارة المخاطر حيث يكون هناك غياب الالتزام المؤسسي لأن الكفاءة غير قادره وغير متخصصه ولا يآخذون مهام المكلفين به على محمل الجد أيضاً نقص الموارد فالعنصر البشري يعتبر عنصر مهم فيصبح هناك ضعف في التكامل مع الاستراتيجيه فتصبح اداره المخاطر منفصله عن عمليه التخطيط الاستراتيجي بسبب قله خبره والكفاءة أيضا تتحول إجراءات اداره المخاطر إلى اجراء شكلي في بعض المنظمات يتم تطبيق اداره المخاطر بشكل شكلي دون دمجها. وقد أشار Power 2007 إلى ان بعض المنظمات تطبق اداره المخاطر بشكل شكلي دون دمجها فعليا في عمليه صنع القرار. ففي الأزمه الماليه العالميه ٢٠٠٨ فشلت العديد من المؤسسات الماليه في اداره المخاطر بشكل فعال بسبب تجاهل الاداره العليا للتحذيرات المتعلقة بالمخاطر

الماليه. يعد انهيار شركه إنرون مثالا واضحا على ضعف الحوكمة واداره المخاطر نتيجة لغياب الرقابه الفعاله وذلك بسبب نقص الكفاءة والمتخصصين.

٤ _ اعاده ترتيب أولويات العمل وتقييم الإجراءات العملية في الداخل والخارج.

يتم إعاده ترتيب أولويات العمل وتقييم الإجراءات لضمان اداره المخاطر داخل المنظمه يجب اتخاذ مجموعه من الإجراءات أهمها. ١ تعزيز وعي الاداره العليا بأهمية اداره المخاطر ودمج اداره المخاطر في التخطيط الاستراتيجي وإنشاء لجان متخصصة باداره المخاطر وتوفير التدريب المستمر للعاملين في مجال اداره المخاطر ، وتطوير انظمه متقدمه لرصد المخاطر. أيضا بالتركيز لتطوير أساليب العمل وافكاره والمحافظة على الاستدامة لأطول فتره ممكنه وايضاً من الأساليب فهم التحديات في المشاريع حتى يمكن معرفه وتحديد الأخطار قبل ان تحدث. أيضا التجارب التي تحدث من المنافسين لها فائدة لدى مدير المخاطر.

٥ _ التنسيق بين العاملين والمشرفين على إدارة المخاطر يدفع الشركة إلى النجاح.

حيث ان من اقدم المخاطر التي تتعرض لها الشركات هي المخاطر التشغيليه وتعرف بانها مخاطر خساره الناتجه عن فشل العمليات الداخليه كالأفراد والانظمه او الناتجه عن فشل العمليات الخارجيه كعمليات الاحتيال والسرقة ولمواجهتها على الشركات القيام بخمسة أمور اولاً تطوير سياسات مخاطر تشغيليه واضحه ثم تصمي مصطلحات مشتركه لتحديد المخاطر ليتمكن الجميع من فهمها فمثلا يمكن استخدام مصطلح فشل النظام . للتعبير عن المخاطر التكنولوجيه .ايضا تصميم خرائط عمل لتوضيح كل أعمال البنك أيضا وضع مقاييس لقياس المخاطر التشغيليه ومن الأعمال اتخاذ إجراءات عمليه مناسبه من اجل التحوط ضد المخاطر التشغيليه. أصبحت النماذج هي اللغة التي يستخدمها عالم حاليا سواء في كل العمليات التجاريه والتشغيلية أصبحت دراسه المخاطر المرتبطه بها امراً ضروريا لأنها تؤثر بشكل كبير وخطير على أداء الشركه فكيف يمكن اداره مخاطر النموذج من خلال تصميم ادوات إحصائية متطوره تناسب أهداف النموذج ولاننسى تقييم النموذج ونتائجه بشكل دوري لملاحظه الأخطار ،وتصحيحها سريعا. دائما ما تبحث الشركات والمؤسسات عن حلول تحميها من جميع المخاطر ومن هذه الحلول Risk capital المقصود به راس المال ويمكن أيضا ان يكون الفريق من وجهه نظري أنا معد البحث فعند تحديد الحفاظ على كل الممتلكات.

فروض الدراسة

تعد ادارة المخاطر من أهم الوظائف الاداريه الحديثه التي تهدف إلى حماية المنظمات من التهديدات المحتمله وتعزيز قدرتها علر تحقيق أهدافها الاستراتيجيه ومع ذلك فان العديد من المنظمات تواجه صعوبات في تطبيق انظمه اداره المخاطر بشكل فعال مما يؤدي إلى تعثر هذه الانظمه او فشلها في تحقيق النتائج المرجوه ويرجع ذلك إلى مجموعه من العوامل التنظيميه والاداريه والتقنيه والبشريه وقد أشار العديد من الباحثين إلى ان تعثر اداره المخاطر لا يرتبط فقط بوجود المخاطر بل يرتبط بقدره المنظمه على اداره هذه المخاطر بطيقه منهجيه ومنظمه ومن هنا تأتي أهمية صياغه فروض الدراسة التي تساعد الباحث على اختبار العلاقه بين مجموعه من العوامل المختلفه،تعثر اداره المخاطر في المنظمات.

الفرض الأول

ضعف دعم الإدارة العليا يؤدي إلى تعثر اداره المخاطر في المنظمه . يعد دعم الاداره العليا احد اهم العوامل الاساسيه لنجاح تطبيق اداره المخاطر في أي منظمه بالاداره العليا هي المسؤله عن توفير الموارد اللازمه وتحديد السياسات وتعزيز ثقافه اداره المخاطر وتضمينها في الاستراتيجيه التنظيميه ويرى الباحث lam2017 ان نجاح اداره المخاطر المؤسسيه يعتمد بدرجة كبيره على التزام الاداره العليا بدعم عمليات اداره المخاطر وتضمينها في الاستراتيجيه التنظيميه كما أشار Fraser simkins إلى ان غياب دعم الاداره العليا يؤدي إلى ضعف تنفيذ سياسات اداره المخاطر ،عدم التزام الموظفين بتطبيقها مما يؤدي في النهايه إلى تعثر النظام بالكامل وعندما لاتعطي الاداره العليا اهميه كافيه لاداره المخاطر فان ذلك يؤدي إلى

.... ضعف تخصيص الموارد اللازمه لاداره المخاطر

.... عدم دمج اداره المخاطر في عمليه اتخاذ القرار

..... ضعف ثقافه اداره المخاطر داخل المنظمه

وبناء على ذلك يمكن صياغه الفرض الأول كما يلي

الفرض الأول/ هناك علاقه ذات دلالة احصائيه بين ضعف دعم الاداره العليا ،تعثر اداره المخاطر في المنظمه.

الفرض الثاني

نقص الكفاءات والخبرات في مجال ادارة المخاطر يؤدي إلى تعثر ادارة المخاطر تحتاج ادارة المخاطر إلى كوادر بشرية مؤهلة تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لتحليل المخاطر ،تقييمها ،ادارتها ويؤدي نقص هذه الكفاءات إلى ضعف قدره المنظمه على تحديد المخاطر ،التعامل بها بفعاليه ويشير Hillson 2017 إلى ان ادارة المخاطر تتطلب مهارات تحليليه ومعرفة الأساليب والأدوات المستخدمه في تقييم المخاطر مثل مصفوفه المخاطر ،تحليل السيناريوهات. كما يوضح Aven 2016 ان نقص الخبرات في مجال ادارة المخاطر يؤدي إلى سوء تقدير احتمالات حدوث المخاطر او التقليل من تأثيرها مما يزيد من احتماليه وق،ع الأزمات. ، ومن مظاهر نقص الكفاءات في ادارة المخاطر

.... ضعف القدره على تحديد المخاطر المحتمله

..... ضعف تقييم احتماليه حدوث المخاطر

..... ضعف تحليل تاثير المخاطر على المنظمه

لذلك يمكن صياغة الفرض الثاني كما يلي.

الفرض الثاني/ هناك علاقه ذات دلالة احصائية بين نقص الكفاءة والخبرات في مجال ادارة المخاطر ،تعثر ادارة المخاطر في المنظمات.

الفرض الثالث

ضعف ثقافه ادارة المخاطر داخل المنظمه يؤدي إلى تعثر ادارة المخاطر تشير ثقافه أدراه المخاطر إلى القيم والممارسات ،والسلوكيات التي تشجع على الوعي بالمخاطر والتعامل معها بشكل منهجي داخل المنظمه.

ويرى power 2007 ان الثقافه التنظيميه تلعب دورا أساسيا في نجاح و فشل ادارة المخاطر حيث ان ضعف ثقافه المخاطر يؤدي إلى تجاهل المخاطر مبكرا ، والتعامل معها بشكل فعال.

ومن مظاهر ضعف ثقافه ادارة المخاطر .

.... عدم اهتمام الموظفين بالإبلاغ عن المخاطر
... تجاهل المخاطر الصغيره التي قد تتطور إلى أزمات
.... عدم دمج اداره المخاطر في العمليات اليومية.
وبناء على ذلك يمكن صياغ الفرض الثالث كما يلي
الفرض الثالث/ هناك علاقه ذات دلالة احصائية بين ضعف ثقافه اداره
المخاطر وتعثر اداره المخاطر في المنظمات.

الفرض الرابع

ضعف نظم المعلومات الخاصه باداره المخاطر يؤدي إلى تعثر اداره
المخاطر. تلعب نظم المعلومات دورا مهما في دعم عمليات اداره المخاطر
من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. ويشير
Olson.wu 2015 إلى ان استخدام نظم المعلومات الحديثه يساعد
المنظمات على تحليل المخاطر بشكل اكثر دقه واتخاذ قرارات افضل. كما
يؤكد McNeil 2015 ان نقص البيانات أو ضعف نظم المعلومات يؤدي
إلى صعوبه تقييم المخاطر بشكل صحيح.

ومن اهم المشكلات المتعلقة بنظم المعلومات.

.... نقص البيانات المتعلقة بالمخاطر.

..... ضعف نظم التقارير الخاصه بالمخاطر.

..... عدم استخدام الانظمه الالكترونيه الحديثه في اداره المخاطر.

لذلك يمكن صياغه الفرض الرابع كما يلي.

الفرض الرابع/ هناك علاقه ذات دلالة احصائية بين ضعف نظم
المعلومات ،تعثر اداره المخاطر في المنظمات.

الفرض الخامس

عدم وضوح السياسيات والإجراءات الخاصه باداره المخاطر يؤدي إلى
تعثر اداره المخاطر .تعتمد اداره المخاطر الفعاله على وجود سياسات

وإجراءات واضحة تحدد كيفية المخاطر وتقييمها، معالجتها، ويرى coos ان وجود إطار لاداره المخاطر المؤسسيه يساعد المنظمات على تطبيق ادراه المخاطر بشكل منهجي ومنظم. كما يشير Chapman إلى ان غياب السياسيات الواضحه يؤدي إلى اختلاف طرق التعامل مع المخاطر بين الإدارات المختلفه داخل المنظمه. ومن مظاهر ضعف السياسات والإجراءات .

.... عدم وجود دليل واضح لاداره المخاطر

.... عدم تحديد مسؤوليات اداره المخاطر.

.... غياب إليات متابعه المخاطر و عليه يمكن صياغه الفرض الخامس كما يلي.

الفرض الخامس/ ضعف التواصل الداخلي بشأن المخاطر يؤدي إلى تعثر اداره المخاطر يعد التواصل الفعال بين الإدارات المختلفه داخل المنظمه من العوامل المهمه في نجاح اداره المخاطر ويرى Fraser simkins 2016 ان ضعف التواصل بين الإدارات يؤدي إلى عدم مشاركته المعلومات المعلقه بالمخاطر مما يزيد من احتماليه وقوع الأزمات كما يؤكد lam 2017 ان التواصل الفعال يساعد في نشر ثقافه اداره المخاطر داخل المنظمه.

ومن مظاهر ضعف التواصل..

... عدم مشاركته المعلومات المتعلقة بالمخاطر.

... ضعف التنسيق بين الإدارات.

.... تأخر الإبلاغ عن المخاطر.

وبناء على ذلك يمكن صياغه الفرض السادس كما يلي

الفرض السادس/ هناك علاقته ذات دلالة احصائية بين ضعف التواصل الداخلي، تعثر اداره المخاطر في المنظمات.

ملاحظه يتضح من خلال الفروض السابقه ان تعثر اداره المخاطر في المنظمات لايربط بعامل واحد فقط بل ينتج عن مجموعه من العوامل التنظيميه والبشريه والتقنيه،تشمل هذه العوامل ضعف دعم الاداره العليا ونقص الكفاءات وضعف ثقافه اداره المخاطر ،ضعف نظم المعلومات ،وعدم وضوح السياسيات ،ضعف التواصل الداخلي.

،تمثل هذه الفروض اطارا علميا يمكن اختباره ميدانيا من خلال الدارسات التطبيقيه باستخدام ادوات البحث مثل الاستبانات وتحليل البيانات الإحصائية بهدف تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في تعثر اداره المخاطر ،والعمل على معالجتها.

الدراسات السابقه.

شهدت ادراه المخاطر خلال العقود الاخيريه اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمنظمات نظراً لدورها المهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي ،وتحسين جوده اتخاذ القرار وقد ظهرت العديد من الدارسات التي تناولت تطبيق اداره المخاطر المؤسسيه ،والعوامل التي تؤثر في نجاحها او تعثرها داخل المنظمه تشير الادبيات إلى ان تعثر اداره المخاطر قد ينتج عن عوامل تنظيميه وإداريه ،ثقافيه ،تقنيه متعددده مثل ضعف دعم الاداره العليا ،غياب ثقافه المخاطر ،ضعف نظم المعلومات ونقص الخبرات المتخصصه ،فيما يلي عرض لأهم الدارسات السابقه التي تناولت أسباب تعثر اداره المخاطر في المنظمات.

الدراسه الأولى / دراسه Fraser simkins

هدفت دراسه Fraser simkins إلى تحليل التحديات التي تواجه تطبيق اداره المخاطر المؤسسيه في الشركات والمنظمات والمؤسسات المختلفه واطهرت الدراسه ان العديد من المخاطر والمنظمات تواجه صعوبات في تنفيذ برامج اداره المخاطر بسبب عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة باداره المخاطر داخل الهيكل التنظيمي.

كما توصلت الدراسه إلى ان من اهم أسباب تعثر اداره المخاطر.

ضعف دعم الاداره العليا.

نقص الموارد البشريه المتخصصه في اداره المخاطر.

عدم دمج اداره المخاطر في عمليه التخطيط الاستراتيجي.

ضعف التواصل بين الإدارات المختلفه.

وأكدت الدراسه ان نجاح اداره المخاطر يعتمد على دمجها في ثقافه المنظمه ،اعتبارها جزء اساسياً من عمليه اتخاذ القرار.

الدراسه الثانيه/ دراسه Beasley Branson هدفت هذه الدراسه إلى تقييم مستوى تطبيق اداره المخاطر المؤسسيه في الشركات العالميه وقد أظهرت نتائج الدراسه ان العديد من المؤسسات لاتزال تواجه صعوبات في تطبيق اداره المخاطر بشكل فعال رغم تزايد الاهتمام بها. وأوضحت الدراسه ان من اهم التحديات التي تواجه تطبيق اداره المخاطر.

... ضعف الالتزام المؤسسي باداره المخاطر.

... عدم وضوح مفهوم اداره المخاطر لدى المديرين .

.... ضعف التنسيق بين إدارات المنظمه المختلفه.

كما اشارت الدراسه إلى ان نجاح اداره المخاطر يتطلب وجود إطار تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والإجراءات المتعلقة باداره الخاطر داخل المنظمه.

الدراسه الثالثه/ دراسه Hopkin 2018 تناولت دراسه Hopkin

مفهوم اداره المخاطر المؤسسيه ،العوامل المؤثره في نجاحها داخل المنظمات . وقد توصلت الدراسه إلى ان العديد من المؤسسات تفشل في تطبيق اداره المخاطر بسبب ضعف ثقافة المخاطر داخل المنظمه.

واوضحت الدراسه ان الثقافة التنظيميه تلعب دوراً اساسياً في نجاح اداره المخاطر حيث ان الموظفين قد يترددون في الإبلاغ عن المخاطر إذا لم

تكن هناك ثقافه تنظيميه تشجع على ذلك. كما اشارت الدراسه الي ان ضعف ثقافه المخاطر يؤدي إلى.

.... تجاهل المخاطر الصغيره التي قد تتطور إلى أزمات .

.... ضعف مشاركته المعلومات المتعلقة بالمخاطر.

.... عدم الالتزام باجراءات اداره المخاطر.

وأكدت الدراسه ان تعزيز ثقافه المخاطر يعد من اهم متطلبات نجاح اداره المخاطر في المنظمات.

الدراسه الرابعه / دراسه ANTON NUCU

قدمت هذه الدارسه مراجعه شامله للأدبيات المتعلقة باداره المخاطر المؤسسيه حيث هدفت إلى تحليل الدراسات التي تناولت تطبيق اداره المخاطر والعوامل المؤثره في نجاحها. وتوصلت الدراسه إلى الأبحاث المتعلقة باداره المخاطر يمكن تقسيمها إلى أربعة مجالات رئيسيه وهي:

١ تبني اداره المخاطر المؤسسيه.

٢ العوامل المؤثره في تطبيق اداره المخاطر.

٣ تأثير اداره المخاطر على أداء الشركات.

٤ التحديات المرتبطه بتطبيق اداره المخاطر.

وأشارت الدراسه إلى ان العديد من المنظمات تواجه تحديات في تطبيق ادراه المخاطر بسبب ضعف التكامل بين اداره المخاطر والاستراتيجيه التنظيميه.

الدراسه الخامسه / دراسه ALMASHHOUR 2025 هدفت هذه

الدراسه إلى تحليل العوائق التي تواجه تطبيق اداره المخاطر المستدامة في شركات البناء في احدى المؤسسات وقد أظهرت نتائجها الدراسه ان من اهم العوامل التي تؤدي إلى تعثر اداره المخاطر.

... ضعف الالتزام الإداري بتطبيق اداره المخاطر.

.... نقص الخبرات المتخصصة في مجال اداره المخاطر.

.....ضعف نظم الحوكمه المؤسسيه.

.... عدم وجود نظام واضح للمتابعه المخاطر.

وأكدت الدراسه ان تحسين الحوكمة المؤسسيه وتعزيز التدريب في مجال إدارة المخاطر يساعدان في تقليل تعثر تطبيق أدراه المخاطر داخل المنظمات.

الدراسة السابعة/ OLSON WU هدفت هذه الدراسة إلى تحليل

دور نظم المعلومات في دعم اداره المخاطر داخل المنظمات.

واظهرت الدراسة ان ضعف نظم المعلومات يمثل احد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تعثر اداره المخاطر حيث ان نقص البيانات او ضعف التقارير يؤدي إلى صعوبة تحليل المخاطر ،اتخاذ القرار المناسب.

كما اشارت الدراسه إلى ان استخدام نظم المعلومات الحديثه يساعد في ... تحسين عمليه تحليل المخاطر.

... دعم اتخاذ القرار

... تعزيز القدره على التنبؤ بالمخاطر.

الدراسة الثامنة/ BOUVARD LEE دراسه

تناولت هذه الدراسة حالات فشل اداره المخاطر في المؤسسات المالية حيث أوضحت ان العديد من الأزمات المالية كانت نتيجة ضعف أنظمة آداره المخاطر داخل المؤسسات. وأشارت الدراسة إلى أن من اهم أسباب فشل اداره المخاطر .

.... ضعف الرقابة الداخلية.

.... سوء تقدير المخاطر المالية.

.... الاعتماد على نماذج تحليل غير دقيقه .

وأكدت الدراسة ان تطوير نماذج تحليل المخاطر وتحسين الرقابة الداخليه يعدان من العوامل المهمه لتجنب فشل اداره المخاطر.

الدراسة التاسعة / دراسة Fraser simkins حول تحديات تطبيق اداره المخاطر.

أظهرت هذه الدراسة ان العديد من المؤسسات تواجه تحديات كبيره عند تطبيق ادراه المخاطر المؤسسيه ومن اهم هذه التحديات.

. تحديد عدد كبير جداً من المخاطر او عدد قليل جداً منها.

. عدم وجود إطار زمني واضح لاداره المخاطر.

. ضعف التنسيق بين لاداره المختلفه.

كما اشارت الدراسة إلى ان نجاح اداره المخاطر يتطلب وجود إطار واضح لتحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها بشكل مستمر.

الدراسة العاشره / دراسة Aven 2016 تناولت هذه الدراسة أساليب تقييم المخاطر في المنظمات حيث ركزت على أهمية استخدام نماذج عملية دقيقة لتقييم المخاطر. وأوضحت الدراسة ان العديد من المؤسسات تفشل في اداره المخاطر . بعده أسباب من ضمنها

. الاعتماد على تقديرات غير دقيقه لاحتمالات المخاطر.

. ضعف استخدام الأدوات الكمية في تحليل المخاطر.

. نقص البيانات اللازمه لتقييم المخاطر.

**المنطلقات النظرية للدراسه المنهجيه وطرق
البحث.**

١/ المنطلقات النظرية للدراسة تستند الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر إلى مجموعه من الأسس والنظريات الإدارية التي تفسر كيفية تعامل المنظمات مع المخاطر، التحديات التي قد تواجهها في بيئة الأعمال.

٢/ النظرية المفسرة لتعثر ادارة المخاطر. منها نظرية الوكالة Agency theory تشير هذه النظرية إلى ان تعارض المصالح بين الاداره العليا والمساهمين قد يؤدي إلى ضعف تطبيق ادارة المخاطر أو تجاهل بعض المخاطر المهمة.

٢/ نظرية الحوكمة المؤسسية.

تشير نظرية الحوكمة المؤسسية الى مجموعة من القواعد والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الإدارة، أصحاب المصلحة داخل المنظمة. وتسلم عناصر الحوكمة المؤسسية. وتشمل عناصر الحوكمة المؤسسية التي تؤثر ادارة المخاطر.

. دور مجلس الإدارة في الرقابة على المخاطر.

.استقلاليه لجان المراجعة.

.وجود سياسات واضحة لاداره المخاطر.

وعندما تكون الحوكمة المؤسسية ضعيفه فان ذلك قد يؤدي الى ضعف الرقابة على المخاطر وبالتالي تعثر ادارة المخاطر.

٣/ المنهجية العلمية للدراسة. تعتمد الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر على استخدام مناهج علمية متعددة بهدف تحليل الظاهره المدروسه وتحديد العوامل المؤثره فيها. ويشير Semarang BoUgie الى ان اختيار المنهج المناسب يعد من اهم خطوات البحث العلمي لأنه يحدد الطريقه التي سيتم من خلالها جمع البيانات، تحليلها ويمكن استخدام المهج الوصفي التحليلي.

الخاتمة / حسب ما عملت به في هذا البحث انه يتضح أن ادارته

المخاطر تعد العمود الفقري في سبب نجاح او فشل مشروع او برنامج المؤسسات او الشركات في المنظمات. لان ضمان الاستمرارية وتحقيق أهداف الاستراتيجية. الا ان العديد من المنظمات تواجه تعثراً في تطبيقها بالشكل الفعال . ،قد أظهرت الدراسة ان هذا الأثر لا يرتبط بعامل ،واحد فقط بل هو نتيجة مجموعة من العوامل التنظيمية ،الإدارية ،الثقافية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة نظام ادارته المخاطر. ويمكن للمنظر من تحويل أدراة المخاطر من مجرد اداه رقابيه إلى أداه استراتيجية تساعد على استغلال الفرص وتقليل التهديدات وتحقيق الاستدامة والنمو في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين.

المراجع ١/كتاب فشل ادارته المخاطر المؤلف دوغلاس هوبارد.

٢ / كتاب دليل العلمي لاداره المخاطر توماس كولومان.

٣/ كتاب التنافس في المبيعات ماثيو ديكسون.

٤/ كتاب إدارة المخاطر الاستباقية بريستون ميث.

٥/ كتاب Risk and management. springer

٦/ Techniques for Enterprise risk management's
integrating with strategy and performance.

٧/ Coso 2017 Enterprise Risk management's
integrating with strategy and performance.

٨/ Fraser l 2007 ten common misconceptions about
Enterprise Risk Management.

والله ولي التوفيق والتحية والتقدير لكم.

