



أهمية المخاطر المؤسسية ودورها الرئيسي في نجاح الشركات الناشئة

اعداد الطالب: ناصر بن محمد الشهراني
الرقم الأكاديمي: 252001614

اشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي
٢٠٢٥

الفهرس

#	العنوان	رقم الصفحة
١	المقدمة	٣
٢	نظرة على المخاطر المؤسسية وأهميتها	٤
٣	جهود المملكة العربية السعودية في تعزيز مفهوم المخاطر ومدى أهميته	٧
٤	تحليل بعض الشركات الناشئة	٨
٥	الصعوبات التي تواجهها الشركات في تطبيق المخاطر المؤسسية	١٠
٦	اقسام المخاطر المؤسسية	١٢
٧	منهجية مقترحة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية للشركات	١٤
٧	الأخطاء الشائعة في إدارة المخاطر المؤسسية	١٧
٨	دور المخاطر المؤسسية في نجاح الشركات الناشئة	١٩

المقدمة

في سياق خلفية الشركات الناشئة يتضح جلياً أن هذه الشركات تحتاج إلى مستوى عالٍ من التحليل الاستراتيجي للمخاطر من أجل ضمان استدامتها ونموها. تشير الدراسات إلى أن القرارات المعتمدة على تقييم المخاطر تسهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات، حيث تسمح لها بالتحوط ضد المخاطر المحتملة واستغلال الفرص بشكل أكثر كفاءة.

علاوة على ذلك، يؤكد العديد من الخبراء أن دمج إدارة المخاطر في الثقافة المؤسسية للشركات الناشئة يُعد خطوة أساسية في بناء بيئة عمل مرنة وقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. يساهم هذا الدمج في تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع الضغوط الخارجية والداخلية، مما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

إضافةً إلى ذلك، تبرز أهمية التنبؤ بالمخاطر التي قد تنشأ عن التوسع السريع للشركات الناشئة. فبينما يمثل التوسع فرصة للنمو، فإن التوسع العشوائي أو غير المدروس يمكن أن يؤدي إلى مشاكل تشغيلية جسيمة مثل تلك المتعلقة بسلسلة الإمداد، جودة المنتجات، أو حتى الامتثال للوائح القانونية. لذلك، يعد التوسع المدروس والمبني على تحليل دقيق للمخاطر أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على استدامة العمليات التجارية.

وتبيّن الدراسات أيضاً أن الشركات التي تعتمد على إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) تتمتع بنسب نجاح أعلى مقارنة بتلك التي تستخدم نماذج تقليدية أو تفتقر إلى منهجية واضحة لإدارة المخاطر. هذا الإطار يوفر للشركات القدرة على تحديد وتقييم المخاطر بشكل شامل، مما يمكنها من تحسين استراتيجياتها والتصدي للمخاطر بشكل أكثر فعالية، وبالتالي تعزيز قدرتها على النجاح في بيئات الأعمال المعقدة والمتقلبة.

نظرة على المخاطر المؤسسية وأهميتها

تواجه الشركات الناشئة بيئة عمل تتميز بالسرعة والغموض ما يجعلها عرضة لمخاطر عالية وغير متوقعة وقد تكون جديدة بحكم نماذج العمل المصاحبة، وبناء على ذلك لا تُعد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) مجرد ترف إداري، بل هي أداة حيوية لضمان الاستدامة وتحقيق النمو المستدام.

إن تطبيق إطار عمل ERM يمكّن الشركات الناشئة من الإبحار بوعي عبر التحديات بدلاً من الانجراف بشكل عشوائي وبخطوات متسارعة وغير مدروسة قبل البدء في صفحات هذا البحث سوف نعرف المخاطر المؤسسية بشكل بسيط كالتالي:

هي التهديدات والأحداث غير المؤكدة التي إذا وقعت يمكن أن تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية على عكس إدارة المخاطر التقليدية التي تركز على المخاطر في قسم أو وظيفة معينة (مثل المخاطر المالية فقط)، حيث أن إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) تأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر المحتملة عبر المنظمة بأكملها وبشكل متكامل.

وننتقل الآن إلى ذكر بعض النقاط التي تبرز أهمية المخاطر المؤسسية في نجاح الشركات الناشئة:

1. تعزيز القدرة التنافسية:

الشركات الناشئة بحاجة إلى تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق التي قد تكون مليئة بالتهديدات والفرص أيضاً ومن خلال تقييم المخاطر بشكل استراتيجي وفعال، يمكن لهذه الشركات تحديد العوامل التي قد تؤثر على أدائها، مثل التغيرات الاقتصادية، تذبذب الأسعار، أو المخاطر التشغيلية.

بالإضافة إلى اتخاذ قرارات استباقية بناءً على تقييم المخاطر يساعد الشركات على التكيف بسرعة مع المتغيرات، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والنمو في بيئة ديناميكية وأمنة وجاذبة للمستثمرين ورواد الأعمال.

2. تحقيق استجابة أسرع للمتغيرات الاقتصادية والتقنية:

البيئة الاقتصادية والتقنية اليوم تتغير بشكل متسارع جداً، والشركات الناشئة غالباً ما تواجه تحديات مستمرة بسبب هذه التغيرات. إن إدارة المخاطر المؤسسية تتيح للشركات التحليل المستمر لهذه التغيرات وتطوير استراتيجيات للتعامل معها.

بالإضافة إلى أن دمج إدارة المخاطر في ثقافة الشركة يساعد على بناء مرونة داخل الشركة، مما يُمكنها من الاستجابة بشكل أسرع وأكثر كفاءة للتغيرات، سواء كانت اقتصادية أو تقنية.

3. الحد من المخاطر التشغيلية:

التوسع السريع الذي قد يكون ضرورياً لتحقيق النمو يمكن أن يؤدي إلى مشاكل تشغيلية غير متوقعة وذات تبعات مالية وإدارية كبيرة. ومما لا شك فيه أن التوسع الغير المدروس قد يؤدي إلى تحديات كبيرة على سبيل المثال لا الحصر في سلال الإمداد أو مستوى جودة المنتجات.

وبالتالي يتضح جلياً أن إدارة المخاطر المؤسسية تتيح للشركات التنبؤ بهذه المخاطر وتجنب التوسع العشوائي، مما يساعد في ضمان استدامة العمليات وجودتها على المدى الطويل.

4. تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

الشركات الناشئة غالباً ما تتخذ قرارات استراتيجية في بيئة غير مستقرة بسبب نقص الخبرات العملية والإدارية، ولكن من خلال تقييم المخاطر بشكل منظم يمكن للشركات الحصول على صورة واضحة للأثر المحتمل للقرارات التي تتخذها. سواء كان القرار يتعلق بإطلاق منتج جديد، دخول سوق جديد، أو اختيار شريك تجاري، فإن التقييم الدقيق للمخاطر يُمكن الشركة من اتخاذ قرارات مستنيرة تقلل من المخاطر المحتملة وتعزز من فرص النجاح.

5. جذب الاستثمارات وتحقيق الثقة:

من أجل جذب الاستثمارات تحتاج الشركات الناشئة إلى إظهار قدرتها على إدارة المخاطر بشكل فعال. حيث إن المستثمرون يميلون إلى الاستثمار في الشركات التي تقدم استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر، حيث إن ذلك يُظهر استعداد الشركة لمواجهة التحديات المحتملة وتحقيق النمو المستدام. ونخلص من ذلك أن إطار إدارة المخاطر المؤسسية يوفر للمستثمرين الثقة بأن الشركة تتبع منهاجاً منظماً وقائماً على تقييم دقيق للمخاطر يضمن اتخاذ مخاطر محتسبة ومدارة.

6. تحقيق استدامة النمو:

النمو المستدام وتعظيم القيمة السوقية للشركات يتطلبان استراتيجيات دقيقة لإدارة المخاطر. ومما لا شك فيه أن الشركات الناشئة التي تعتمد على إطار قوي لإدارة المخاطر، مثل إطار **COSO ERM**، يمكنها تحقيق توازن بين النمو والقدرة على التعامل مع المخاطر. وعوضاً عن مواجهة أزمات طارئة ومتكررة، يمكن لهذه الشركات تحديد وتحليل المخاطر مسبقاً وتطوير خطط استجابة فعالة لضمان استدامة نموها على المدى الطويل.

7. الامتثال القانوني والحوكمة:

إدارة المخاطر المؤسسية تضمن أن الشركات تلتزم بالقوانين واللوائح المحلية والدولية حيث إن الامتثال يعتبر أحد أهم الركائز في إدارة المخاطر، ويساعد الشركات الناشئة على تجنب القضايا القانونية التي قد تُهدد وجودها من خلال استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. وبالتالي يمكن للشركات ضمان تلبية المعايير القانونية والتنظيمية، مما يعزز من سمعتها ويحد من المخاطر القانونية ويعزز نموذج الحوكمة داخل الشركات.

جهود المملكة العربية السعودية في تعزيز مفهوم المخاطر ومدى أهميته

- إنشاء الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية وهي الذراع التنفيذية لمجلس المخاطر الوطنية وتعمل على تنسيق السياسات والمبادرات والجهود الوطنية لإدارة المخاطر (الكوارث، الأزمات، الطوارئ) وتعزيز الجاهزية والصمود الوطني.
- أصدرت هيئة الحكومة الرقمية ضوابط خاصة بـ «إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال» للجهات الحكومية الرقمية والهدف من هذه الضوابط هو رفع نضج الجهات الحكومية الرقمية في التعامل مع المخاطر الرقمية والاستجابة لها بفعالية.
- أصدرت الهيئة الوطنية للأمن السيبراني «الإطار الوطني لإدارة مخاطر الأمن السيبراني» (NFCRM – 1:2025) بغرض بناء مرجع ومنهجية لإدارة مخاطر الأمن السيبراني في المملكة، على النحو الذي يسهم بتطبيق أفضل الممارسات فيما يتعلق بإدارة مخاطر الأمن السيبراني على مستوى الجهات وعلى المستوى الوطني.
- تنظم مؤتمر إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال بشكل سنوي لتبادل الخبرات المحلية والإقليمية والدولية وتعزيز مفهوم المخاطر وطنياً.

تحليل بعض الشركات الناشئة

• شركة Quibi:

هي منصة بث فيديو قصير (Quick Bites) صُممت خصيصًا للهواتف الذكية لمشاهدة محتوى عالي الجودة أثناء التنقل. تأسست في 2018 بتمويل ضخّم بلغ حوالي 1.75 مليار دولار.

فشلت الشركة في إدارة خطر ملاءمة المنتج للسوق (Product-Market Fit) حيث أطلقت خدماتها بشكل متأخرة خلال ذروة الجائحة العالمية كورونا عندما كان الناس عليهم حضر التجول ومجبرين على البقاء في منازلهم مما أدى إلى تجاهل المستخدمين للقيمة السوقية المضافة من المنتج المقدم التي بنت عليه الشركة فكرتها الأساسية وهي المشاهدة بجودة عالية أثناء التنقل.

وعلى الرغم من التمويل الضخم ولكن بسبب ضعف إدارة المخاطر المؤسسية لدى الشركة حيث أنها لم تفكر الإدارة في مخاطر تغير البيئة الخارجية أو مخاطر تفضيلات المستهلكين وقد انفقت الشركة مبالغ طائلة على المحتوى قبل التأكد من وجود طلب أساسي على نموذج العمل الخاص بها.

النتيجة: أغلقت الشركة أبوابها في أقل من ستة أشهر من إطلاقها الرسمي، وخسرت غالبية تمويلها.

• شركة Zume Pizza:

كانت تهدف إلى إحداث ثورة في توصيل البيتزا من خلال استخدام الروبوتات والشاحنات الذكية المزودة بأفران، حيث يتم خبز البيتزا أثناء رحلة التوصيل. تأسست في 2015 وقد تلقت تمويلًا هائلًا تجاوز 450 مليون دولار من SoftBank.

فشلت الشركة في إدارة مخاطر التشغيل والتكلفة (Operational/Cost Risk) بسبب أن نموذج التشغيل معقد ومكلف بشكل جنوني حيث أن التقنية المعقدة (الروبوتات والأفران في المتنقلة) لم تخلق كفاءة تبرر تكلفتها الباهظة قياساً بأن المنتج النهائي كان مكلفاً للغاية والعمليات غير قابلة للتوسع بفعالية.

كانت المبالغة في الاعتماد على التقنيات المعقدة كحل، دون التأكد من أن هذه التقنيات تقلل التكلفة وتزيد من الكفاءة بدلاً من زيادتها. كانت الشركة تحاول حل مشكلة معقدة بطريقة أكثر تعقيداً

النتيجة: توقفت عن العمل بالنموذج الأساسي بحلول نهاية 2019، وتم تصفية أصولها لاحقاً.

. شركة نبتة (Nabta):

هي شركة ناشئة تعمل في مجال الزراعة الذكية، وتهدف إلى استخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاج الزراعي في مصر ومنطقة الشرق الأوسط. تأسست الشركة في 2017، وكانت تسعى لتقديم حلول مبتكرة تعتمد على التقنيات الحديثة مثل الزراعة العمودية والزراعة المائية.

على الرغم من أن نبتة بدأت بمشاريع واعدة في مجال الزراعة الذكية، فإنها واجهت بعض التحديات التي ساهمت في صعوبة استمراريتها على المدى الطويل.

من أبرزها المخاطر المالية التي أدت إلى صعوبة في الحصول على تمويل كافٍ لتوسيع عملياتها وتحقيق أهدافها التوسعية وكذلك الفشل في زيادة عدد العملاء وذلك بسبب أن سوق المنتجات الزراعية المبتكرة في المنطقة لم يكن مستعداً بالكامل لاستقبال هذه الحلول الذكية والمتقدمة.

النتيجة: أغلقت في عام 2020 بسبب صعوبات مالية وقد فشلت في تأمين التمويل الكافي لتوسيع أعمالها، بالإضافة إلى عدم وجود سوق جاهز بالكامل لتقبل الحلول الزراعية المبتكرة في تلك الفترة.

. سلسلة مطاعم هامبرغيني:

هي سلسلة مطاعم تقدم وجبات غذائية في المملكة وكانت الشركة ناجحة وقامت بالتوسع والانتشار حيث أنها وصلت لأكثر من ٥٧ فرع في المملكة وامتداد لهذي التوسعات والنجاحات كانت الشركة لديها خطط طموحة تضمنت طرح 20% من أسهمها في سوق نمو، ولكن تأتى الرياح بما لا تشتهي السفن حيث تعثرت مسيرتها عام 2024 إثر حادثة تسمم غذائي جماعية في الرياض، أسفرت عن حالة وفاة واحدة، وإصابة أكثر من 70 حالة.

وتكشف هذه الحادثة حجم المخاطر الصحية الكبيرة عند غياب أنظمة إدارة المخاطر، خصوصا في متابعة الموردين وتطبيق معايير الصحة العامة.

النتيجة: أفلسَت الشركة وتم إغلاق جميع فروعها بالكامل.

الصعوبات التي تواجهها الشركات في تطبيق المخاطر المؤسسية

تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الشركات، خاصةً الشركات الناشئة، يمكن أن يكون أمراً معقداً ويتطلب جهوداً مكثفة لتجاوز العديد من التحديات والصعوبات. على الرغم من أن تطبيق ERM يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على استدامة ونمو الشركة، إلا أن هناك عدة صعوبات قد تواجهها الشركات في هذا السياق، ومن أبرز هذه الصعوبات:

1. نقص الوعي والفهم العميق لإدارة المخاطر:

العديد من الشركات، خاصة الناشئة قد لا تكون لديها فكرة واضحة عن مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وكيفية تطبيقها بشكل فعال. ومن المحتمل أن يكون لدى الإدارة فهم محدود للخطوات المطلوبة لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر على مستوى المؤسسة. هذا النقص في الوعي والمعرفة قد يؤدي إلى تجاهل المخاطر أو التعامل معها بشكل غير منظم، مما يهدد استدامة الشركة.

2. محدودية الموارد البشرية والمالية:

الشركات الناشئة غالباً ما تعاني من نقص في الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ إطار ERM بشكل كامل. تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يتطلب تخصيص موارد مختصة، مثل فريق متخصص في إدارة المخاطر، وأدوات وبرامج تحليلية لدعم عملية التقييم والمراقبة المستمرة. في العديد من الشركات الناشئة، قد تكون هذه الموارد غير متوفرة أو محدودة، مما يجعل من الصعب تطبيق النظام بشكل فعال.

3. مقاومة التغيير في ثقافة الشركة:

إدخال إدارة المخاطر المؤسسية يتطلب تغييراً في ثقافة الشركة، وهو أمر قد يواجه مقاومة من قبل بعض الموظفين أو حتى الإدارة. الشركات التي تعمل منذ فترة طويلة بدون نظام إدارة مخاطر قد تجد صعوبة في التكيف مع التغييرات الثقافية اللازمة لتبني هذا النظام. المقاومون قد يرون أن التطبيق الرسمي لنظام ERM يعوق مرونة العمل ويضيف عبئاً إدارياً غير ضروري.

4. صعوبة تحديد المخاطر المتنوعة:

الشركات الناشئة قد تواجه تحديات في تحديد المخاطر بشكل شامل بسبب البيئة غير المستقرة والمعقدة التي تعمل فيها. على سبيل المثال: المخاطر قد تكون متداخلة ومتنوعة بين مخاطر مالية، تشغيلية، تنظيمية، تقنية، أو حتى اجتماعية وبالتالي القدرة على تحديد وتقييم هذه المخاطر بطريقة منظمة ودقيقة قد تكون صعبة خصوصاً في المراحل الأولى من تأسيس الشركة، حيث تكون العمليات غير مستقرة والمعلومات غير مكتملة.

5. صعوبة تقييم المخاطر والتنبؤ بها:

إدارة المخاطر تتطلب القدرة على تقييم المخاطر بشكل دقيق وتحديد احتمالات وقوعها والأثر الذي قد تتركه على الشركة. ولكن في بيئات العمل المتغيرة بسرعة، مثل تلك التي تعمل فيها الشركات الناشئة، قد يكون من الصعب التنبؤ بجميع المخاطر المستقبلية أو قياس تأثيراتها المحتملة بدقة. التحدي هنا يكمن في التعامل مع حالة عدم اليقين المرتبطة بالأسواق، التكنولوجيا، أو حتى التغييرات التشريعية.

6. عدم توفر البيانات الكافية والدقيقة:

تطبيق إدارة المخاطر يعتمد بشكل كبير على وجود بيانات دقيقة وموثوقة لتقييم المخاطر بشكل صحيح. في العديد من الشركات الناشئة، قد تكون البيانات المطلوبة لتحليل المخاطر غير متوفرة أو قد تكون البيانات المتاحة غير كافية أو غير دقيقة. ومما لا شك فيه أن نقص البيانات قد يعوق قدرة الشركة على اتخاذ قرارات واضحة ومدروسة بشأن المخاطر والتخطيط لها بشكل فعال.

7. التحديات في تطبيق المراجعة والمتابعة المستمرة:

إدارة المخاطر لا تنتهي بمجرد تحديد المخاطر ووضع خطط لإدارتها؛ بل تتطلب عملية مستمرة من المراجعة والمتابعة. كثير من الشركات قد تواجه صعوبة في تطبيق آليات للرصد المستمر للمخاطر بشكل فعال، سواء من خلال تقييم مستمر للبيئة الخارجية أو من خلال مراقبة أداء عمليات الشركة الداخلية. كما أن القيود الزمنية والموارد قد تجعل من الصعب إجراء هذه المتابعة بشكل دوري.

8. التحديات التنظيمية والقانونية:

الشركات الناشئة قد تواجه تحديات في التكيف مع القوانين واللوائح المتغيرة، خاصة في البيئات التنظيمية المعقدة. حيث أن إدارة المخاطر المؤسسية تتطلب التزاما دقيقا بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، وهذا قد يكون صعبا في الشركات التي تفتقر إلى فرق قانونية أو استشارية متخصصة. في بعض الحالات، قد يتطلب الامتثال القانوني موارد إضافية لفهم التغييرات المستمرة في التشريعات وتقييم تأثيرها على المخاطر المؤسسية.

9. التحديات في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد:

مع تعدد أنواع المخاطر التي قد تواجهها الشركات قد تكون هناك صعوبة في تحديد الأولويات ووضع خطط مناسبة للتعامل مع جميع المخاطر في الوقت نفسه. كثير من الشركات قد تحتاج إلى تخصيص الموارد بشكل فعال لمعالجة المخاطر الأكثر إلحاحا ولكن في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية قد يكون من الصعب تنفيذ حلول مثلى لجميع المخاطر بشكل متوازي وفعال.

اقسام المخاطر المؤسسية

تقسم المخاطر عادةً إلى أربع مجموعات رئيسية، وهي الأكثر استخدامًا في الأطر العالمية مثل COSO وERM وISO 31000:

1. مخاطر استراتيجية (Strategic Risks) :

مرتبطة بقرارات الإدارة العليا واتجاه المؤسسة على المدى الطويل مثل:

- المنافسة والتغيرات في السوق.
- الابتكار أو التحوّل الرقمي.
- الاندماجات والاستحواذات.
- سمعة الشركة.

2. مخاطر تشغيلية (Operational Risks) :

ناتجة عن العمليات اليومية داخل الشركة وتشمل:

- أعطال الأنظمة.
- الأخطاء البشرية.
- تعطل سلسلة الإمداد.
- جودة المنتجات والخدمات.

3. مخاطر مالية (Financial Risks) :

تؤثر على الوضع المالي للمؤسسة مثل:

- تقلبات أسعار الصرف والفائدة.
- السيولة والتمويل.
- الائتمان والتحويل.
- سوء التخطيط المالي.

4. مخاطر الامتثال والقانونية (Compliance & Legal Risks) :

مرتبطة بالأنظمة والقوانين والسياسات مثل:

- انتهاك التشريعات الحكومية.
- مخالفات الحوكمة.
- الغرامات والعقوبات.

وهناك بعض التصنيفات الإضافية قد تكون فرعية أو مستقلة تستخدمها بعض الشركات ومضافة في بعض المعايير العالمية مثل:

- مخاطر تقنية المعلومات والأمن السيبراني.
- مخاطر الصحة والسلامة المهنية.
- مخاطر البيئة والاستدامة (ESG) .

منهجية مقترحة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية للشركات

فيما يلي منهجية تدريبية واضحة ومبسطة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات وفق أفضل الممارسات العالمية مثل COSO و ISO 31000.

المنهجية مقسمة إلى ستة مراحل ويمكن تطبيقها في أي شركة بغض النظر عن حجم الشركة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة.

المرحلة الاولى: تأسيس إطار إدارة المخاطر (Establish ERM Framework) :

هذه المرحلة تعد البنية الأساسية قبل البدء بأي خطوات تشغيلية.

1. الحصول على دعم الإدارة العليا.

- تشكيل لجنة المخاطر.
- تخصيص الموارد والميزانيات اللازمة.

2. تحديد نطاق إدارة المخاطر.

- هل يشمل الشركة كلها أم قطاعات محددة كخطوة أولية للتنفيذ.
- تحديد الأولويات هل سوف تكون مالية، تشغيلية، تقنية، استراتيجية.

3. وضع سياسة إدارة المخاطر (Risk Policy) .

- تعريف المخاطر.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- إنشاء السياسة وأخذ الموافقات اللازمة.

4. تحديد شهية المخاطر (Risk Appetite) .

- ما هو مستوى المخاطر المقبول للشركة (عالي؟ منخفض؟ متوسط؟)

المرحلة الثانية: تحديد وتصنيف المخاطر (Risk Identification) :

تعد أهم خطوة في المراحل الستة لأنها تحدد "ماذا نريد أن ندير".

وفيما يلي أدوات تحديد المخاطر:

- مقابلات مع المدراء.
- ورش عمل داخلية.

- مراجعة تقارير التدقيق الداخلية والخارجية إن وجدت.
- تحليل أسباب الفشل (Root Cause Analysis).
- تحليل SWOT.

وسوف نحصل على مخرجات من هذه المرحل كالتالي:

- ✓ قائمة شاملة بجميع المخاطر المحتملة.
- ✓ تصنيف المخاطر (استراتيجية – تشغيلية – مالية – امتثال – تقنية).

المرحلة الثالثة: تحليل وتقييم المخاطر (Risk Assessment) :

1. تقييم احتمال الحدوث (Likelihood).

وفي هذي المرحلة نقوم بتقييم احتمال حدوث الخطر على سبيل المثال: منخفض – متوسط – مرتفع.

2. تقييم التأثير (Impact) .

هو تقدير حجم الضرر أو الخسارة التي قد تحدث إذا تحقق الخطر ويستخدم لتحديد أولويات المخاطر وترتيبها من الأعلى إلى الأدنى. يتم التقييم عادةً باستخدام مقياس عددي أو وصفي مثل عالي – متوسط – منخفض.

3. بناء مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) .

هي أداة بصرية تستخدم في إدارة المخاطر لتحديد مستوى الخطر من خلال دمج تقييم احتمال الحدوث وتقييم التأثير. ثم تُستخدم المصفوفة لتصنيف المخاطر إلى مستويات مختلفة (منخفض – متوسط – عالي – حرج).

4. تحديد الأولويات.

في هذي الخطوة نقوم بترتيب المخاطر والعمل عليها بشكل مباشر حسب الترتيب المعتمد.

- ✓ مخاطر حرجية: تحتاج إجراءات فورية.
- ✓ مخاطر متوسطة: تحت المراقبة لضمان عدم تحولها إلى مخاطر حرجية.
- ✓ مخاطر منخفضة: تراجع بشكل دوري.

المرحلة الرابعة: وضع خطط الاستجابة للمخاطر (Risk Treatment Planning) :

يتم وضع خطة واضحة ودقيقة لكل خطر، ومن ثم يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل خطر:

استراتيجيات الاستجابة:

1. تجنب الخطر (Avoid) إلغاء العملية أو تغيير الخطة بالكامل.
2. تقليل الخطر (Mitigate) إجراءات تقلل الاحتمال أو التأثير.
3. نقل الخطر (Transfer) مثال: التأمين أو الاستعانة بطرف ثالث.
4. قبول الخطر (Accept) عندما يكون ضمن شهيّة المخاطر.

مخرجات هذه المرحلة:

- ✓ خطة استجابة لكل خطر.
- ✓ تحديد المسؤول (Risk Owner).
- ✓ مؤشرات متابعة (KRIs).

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة ومراقبة الأداء (Implementation & Monitoring) :

1. تنفيذ إجراءات معالجة الخطر.

- تحديث السياسات.
- تدريب الموظفين.
- تحسين الأنظمة.
- تغيير أو تطوير إجراءات العمل.

2. المتابعة الدورية.

- اجتماعات شهرية لمراجعة الحالة العامة للمخاطر.
- تحديث تقييم المخاطر بشكل دوري.
- متابعة مؤشرات الإنذار المبكر (KRIs).

3. التقارير الدورية.

- تقرير مخاطر ربع سنوي للإدارة العليا.
- تقرير سنوي لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.

المرحلة السادسة: التحسين المستمر (Continuous Improvement) :

- مراجعة منهجية إدارة المخاطر سنوياً.
- مقارنة الأداء العام للشركة بالمعايير العالمية.
- تحديث سجل المخاطر حسب التغييرات الداخلية أو الخارجية.

الأخطاء الشائعة في إدارة المخاطر المؤسسية

#	الخطأ الشائع	المثال العملي	الحل المقترح
١	غياب التزام الإدارة العليا	الإدارة تعتبر إدارة المخاطر مجرد نموذج شكلي بدون متابعة دورية.	إشراك القيادة العليا في اجتماعات المخاطر وربطها بالاستراتيجية والقرارات المالية.
٢	التعامل مع المخاطر بشكل منفصل	قسم المالية يركز فقط على المخاطر المالية، وقسم التقنية على المخاطر التقنية.	اعتماد إطار متكامل لإدارة المخاطر مثل COSO ERM يربط جميع أنواع المخاطر.
٣	تجاهل الثقافة المؤسسية	الموظفون يخشون الإبلاغ عن مشاكل أو مخاطر خوفاً من العقاب	بناء ثقافة مؤسسية تدعم الشفافية وتشجع الإبلاغ عن المخاطر.
٤	تقدير المخاطر بشكل غير دقيق	الاعتماد على تقديرات شخصية أو بيانات قديمة دون أدوات تحليل	استخدام أدوات تحليل كمية مثل الاحتمالات، التأثيرات، ومؤشرات الأداء Key Risk Indicators
٥	غياب المتابعة والمراجعة الدورية	خطة إدارة المخاطر تم إعدادها منذ سنتين ولم تراجع	مراجعة المخاطر دورياً (ربع سنوي أو سنوي) وتحديث الخطط بناءً على التغيرات.
٦	إغفال المخاطر الاستراتيجية	التركيز على التشغيلية فقط وتجاهل تغيرات السوق أو المنافسة	دمج المخاطر الاستراتيجية ضمن إدارة المخاطر وربطها بالأهداف الاستراتيجية.
٧	الإفراط أو النقص في استخدام الأدوات التقنية	الاعتماد على جداول Excel فقط أو أنظمة معقدة صعبة الاستخدام	اختيار أدوات مناسبة لحجم المؤسسة مع تدريب الموظفين عليها.
٨	عدم ربط المخاطر بالاستراتيجية واتخاذ القرار	تقارير المخاطر تعد لكن لا تستخدم في اتخاذ القرارات	دمج نتائج تقييم المخاطر في الاجتماعات الاستراتيجية والميزانية.

#	الخطأ الشائع	المثال العملي	الحل المقترح
٩	التركيز على المخاطر السلبية فقط	تحليل المخاطر يركز على التهديدات ويتجاهل الفرص	اعتماد منظور إدارة المخاطر يشمل الفرص (Risk & Opportunity Management)
١٠	ضعف التواصل والتوثيق	المخاطر والتدابير غير موثقة بشكل واضح بين الفرق	إنشاء سجلات موحدة للمخاطر وتعزيز التواصل المستمر بين الأقسام الداخلية في الشركة.

دور المخاطر المؤسسية في نجاح الشركات الناشئة

إدارة المخاطر المؤسسية ليست مجرد وسيلة لتجنب الخسائر بل هي أداة استراتيجية أساسية لنجاح الشركات الناشئة، لأنها تساعد على اتخاذ قرارات أفضل تساهم بشكل فعال في الحفاظ على مواردها، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة المحيطة والابتكار بطريقة محسوبة ومدروسة مسبقاً.

فيما يلي بعض أبرز الفوائد من تطبيق المخاطر المؤسسية في الشركات الناشئة:

1. **التقليل من الفشل المفاجئ:** الشركات الناشئة غالباً تواجه معدلات فشل عالية بسبب المخاطر الغير المدروسة.
2. **زيادة كفاءة استخدام الموارد:** إدارة المخاطر تساعد على استثمار الوقت والمال في شكل فعال وبدون هدر.
3. **تمكين النمو المستدام:** من خلال تقليل المخاطر الكبيرة يكسب الشركة مرونة عالية وبالتالي يمكن للشركة أن تتوسع بثقة وفعالية أكبر وأسرع.
4. **تعزيز القدرة على المنافسة:** الشركات التي تدير المخاطر بذكاء تستطيع التعامل مع المنافسة بسرعة أكبر وأكثر فاعلية.
5. **تحويل المخاطر إلى فرص:** الشركات الناشئة التي تفهم المخاطر جيداً غالباً ما تكتشف فرصاً غير واضحة للآخرين.