

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

إدارة المخاطر وتأثيرها علي المؤسسات الإستثمارية في السعودية

إعداد الطالبة/ اريج حسين الجابري

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

إن إدارة المشاريع وتحديد إدارة المخاطر، هي عملية تحديد، تقييم، وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة ، و تتضمن إدارة المخاطر تحليل المخاطر المحتملة، تقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها، سواء من خلال تقليلها، تجنبها، أو قبولها مع وضع خطط للاستجابة في حال حدوثها.

و الإدارة بشكل عام هي عملية تنظيم وتنسيق الأنشطة لتحقيق أهداف محددة ، و تشمل هذه العملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتحكم في الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة.

و يتوقف نجاح المؤسسات المالية والاقتصادية وبشكل أساسي على مدى تناغم وتفعيل الإدارات المختلفة لدى تلك المؤسسات، ومن تلك الإدارات الهامة إدارة المخاطر، والتي يتوقف على أدائها وضع الخطط التي تهدف إلى الاستجابة للمخاطر المحتملة ، و تواجه مختلف المنظمات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها ، مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات ، تتمثل عموماً في حالة عدم التأكد ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة مسبقاً عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي إما لنجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك على المنظمات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال و التنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء ، وأن اعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر. (عزمي ، الشقيري : ٢٠١٨ : ٢٣)

إن عملية قياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة هو دور ما يسمى بإدارة المخاطر حيث تسهم هذه الأخيرة في تمكين الإدارة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة

من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مسارها الإستراتيجي كما أنها تسهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها ومن ثم الاستخدام الفعال والكفاء للموارد الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. (إسماعيل أحمد عطية : ٢٠١٩)

و إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة ، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة، لذلك نجد أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات و من اجل تقليص حالات عدم التأكد وهذا ما يجعلها تبحث دوما عن مختلف الوسائل والطرق التي تمكنها بالتنبؤ بما ما يمكن أن تتعرض له من مخاطر ومعوقات في المستقبل بالإضافة إلا أنها ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد. ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة المخاطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المؤسسة .

وتسعى كلا من الشركات الاستثمارية في مجال إدارة المشاريع برفع أداء الشركات في مختلف المجالات، وهو ما دفعني بإختيار هذا الموضوع لإضفاء الضوء على أساسيات برامج إدارة مخاطر المؤسسات وطرح التوجيهات العملية بشأن كيفية إيجاد هذه الإدارة، حيث تمكن المديرين من اكتساب نظرة ثاقبة، وتكون خارطة طريق خاصة للشركات تحدد فيها أهدافها لمواجهة المخاطر .

وفى إطار هذا السعى ، سيتم طرح الآلية التي تمكن المدراء لاكتساب الرؤى حول أهمية وأساسيات إدارة المخاطر ، والطرق التي يمكن من خلالها تفادي تلك المخاطر .

مشكلة الدراسة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايد بموضوع إدارة المخاطر، وأصبحت الحاجة ملحة إلى وجود إطار عمل محدد وواضح من أجل تطبيق إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية، ولعل هذا الاهتمام كان مرجعه ظهور عوامل يطلق عليها مسببات، وتتمثل هذه المسببات في: العولمة وظهور الأزمة المالية العالمية، التجارة الإلكترونية، ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي، الأسواق الناشئة الجديدة، زيادة المنافسة، وحدث الاندماج بين الكيانات الاقتصادية، وبالتالي فإن ظهور هذه العوامل المتشابكة والمتداخلة معاً قد يسبب حدوث العديد من الخسائر للوحدات الاقتصادية مما يستدعي الحاجة إلى إدارة مخاطر المنشأة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

الاهمية العلمية

لقد أصبحت المخاطر في الوقت رهن احد اهم التحديات التي تفرضها بيئه الاعمال على المؤسسات الاقتصادية وأضحت عنصرا لا يمكن تجاهله في إعداد إستراتيجية أو سياسة مستقبلية لأي مؤسسة بحيث أصبحت السيطرة عليها مؤشر يحكم درجة تكيف و تأقلم أي مؤسسة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة ، هذا كله يفرض على المؤسسة ضرورة ايجاد أفضل الوسائل والإجراءات القادرة على تأمين مسارها واستمراريتها في ظل الظروف المحدقة بها من كل جانب ، ومن هنا تظهر الاهمية العلمية والدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسات في ظل الظروف البيئية المتسارعة .

الاهمية النظرية

• نظرا للتناقض الملاحظ في تصرف غالبية المؤسسات الإستثمارية فيما يخص الاستعداد و التحضير لمختلف المخاطر ، وبين تزايد حجم المخاطر التي تتعرض لها ، ظهرت لدى رغبة ملحة للقيام بهذه الدراسة والتعرف على أسباب هذا التناقض.

. محاولة تقديم طريقة مبنية على اسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة المختلفة.

• تزايد تعرض المؤسسات لمخاطر متعددة فرضت إيجاد طريقة مناسبة و ذات تأثير فعال ، تمكنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها هاته المخاطر.

- عدم إهتمام المؤسسات بضرورة إستحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر يكون هدفها التصدي لمختلف المخاطر التي تواجهها ومعالجتها معالجة علمية وفق اسس تقنية واضحة .
- عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات بالدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المؤسسة اتجاه كل ما قد يعترضها من مخاطر يمكن ان تعصف بها .

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلي تحقيق النقاط الآتية :

- الهدف من معرفة كيفية إدارة المخاطر في المشاريع هو التأكد من أن المشروع يمكن أن يحقق أهدافه بنجاح مع تقليل التأثيرات السلبية المحتملة.
- التعرف على المخاطر تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.
- التخطيط المسبق: إعداد خطط للتعامل مع المخاطر المحتملة وتقليل تأثيرها.
- اتخاذ القرارات المدروسة: مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تحليل المخاطر.
- تحسين الأداء: تحسين أداء المشروع من خلال تقليل التأخيرات والتكاليف غير المتوقعة.
- تعزيز الاستدامة: ضمان استدامة المشروع من خلال إدارة المخاطر بفعالية.
- تعزيز الثقة: بناء الثقة بين أصحاب المصلحة بأن المشروع يتم إدارته بكفاءة وأن المخاطر تحت السيطرة.
- منع وقوع الخطر، وإتباع أفضل الوسائل التي من شأنها حماية المنشأة والعاملين فيها من الخسائر المادية المحتملة.
- تقليل الآثار الناجمة عن الخطر إن وقع، بما يضمن استمرار المنشأة في عملها.
- تفعيل الإجراءات الوقائية والاحترازية للحد من تعطل الأعمال، وتوفير بيئة صحية وآمنة.
- تثقيف العاملين في كيفية إدائهم لأعمالهم بشكل صحيح لمنع وقوع الخطر.
- تفعيل نظام الرقابة والإنذار المبكر حتى يمكن التنبيه عند بداية نشوء أي خطر والتنبيه بالمخاطر قبل وقوعها.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للبحث

ما الآلية التي تمكن المدراء لاكتساب الرؤى حول أهمية وأساسيات إدارة المخاطر ؟ والطرق التي يمكن من خلالها تقادي تلك المخاطر ؟

وبناء على ما تقدمُ حاول هذا البحث الإجابة على الاسئلة الفرعية التالية :

ما هو مفهوم إدارة المخاطر ، وكيف يؤثر علي الشركات الإستثمارية ؟

ما هي العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المؤسسات الإستثمارية ؟

ما هي أساسيات برامج إدارة مخاطر المؤسسات ؟

فروض الدراسة:

من خلال العرض السابق لإشكالية البحث وتساؤلاته يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية واختبار صحتها:

➤ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المؤسسات الإستثمارية) ، و المتغير التابع (مخاطر الإدارة) .

- أن هناك علاقة متبادلة بين المؤسسات التي تتبع في إدارتها اسلوب إدارة المخاطر في الاستثمار .

- أن هناك علاقة بين اساسيات برامج إدارة المخاطر وبين نجاح المؤسسات الإستثمارية .

الدراسات السابقة:

من خلال إطلاعي على الأدبيات التي تحمل موضوع البحث وجدت ندرة قليلة جداً في الدراسات السابقة ،
فلذلك اعتمدت في بناء الإطار النظري على الكتب الأولية ولذلك تعد أغلبها قديمة تاريخياً ، واعتمدت
أيضاً على المجالات الدورية التي تحمل في ثناياها عناوين فرعية من موضوعي الرئيسي هذا كما هي
موضحة في مراجع ومصادر البحث .

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً : مصطلحات الدراسة

الخطر

قبل التعرض لمختلف التعاريف لمصطلح الخطر يجدر بي الإشارة لأن الخطر يدعى أحيانا المخاطرة رغم الاختلاف الموجود بينهما في اللغة الفرنسية danger ,risque.

١. لغة : إن كلمة خطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني « Rescass » أي Risque والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع .

٢. اصطلاحا: هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة .

إدارة المخاطر

التعريف الاول : "إدارة المخاطر عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات و الأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية و تخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة " (عزمي ، الشقيري : ٢٠١٨ : ٥٥)

التعريف الثاني

وينظر Hamilton,C.R., ١٩٩٨ إلى إدارة الخطر علي أنها نشاط يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات ؛ لأن أي قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل ، وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلا بد من الاعتماد بشكل ما على مبادئ إدارة المخاطر .

وأوضح Hamilton أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية : (٧٧ : ١٩٩٨ , Hamilton)

- (١) تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالشركة .
 - (٢) تحديد التهديدات المتوقعة Threats لكل أصل .
 - (٣) تحديد مواطن الخلل Vulnerabilities الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل .
 - (٤) تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة إذا حدث التهديد المتوقع .
 - (٥) تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة.
 - (٦) تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد عليها في إدارة المخاطر المحتملة.
- ومما سبق أستطيع القول أن إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر فقط فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم ، وأن المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات أو الشركات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها ، حيث أنها عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة ، و يمكن تحليل ومتابعة المخاطر في مجال مسؤوليات مدراء المصالح والفروع باستخدام أدوات وطرق مناسبة على مستوى الشركة من خلال عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له المؤسسة في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

ثانياً : أهمية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر بشكل عام من اهم العوامل التي تساعد في تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تؤثر

على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة المخاطر بشكل فعال، يمكن للمنظمات:

تقليل الخسائر: من خلال التعرف على المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها، يمكن

تقليل الخسائر المالية والمادية.

تحسين اتخاذ القرار: توفر إدارة المخاطر معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.

زيادة الثقة: تعزز الثقة بين الموظفين والعملاء والمستثمرين بأن المنظمة قادرة على التعامل مع

المخاطر بفعالية.

الامتثال للقوانين: تساعد في ضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

تحسين الأداء: من خلال تقليل التعطيلات والمشاكل، يمكن تحسين الأداء العام للمنظمة.

إجمالاً، إدارة المخاطر تساعد في حماية أصول المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

إدارة المخاطر في المشاريع

تساعد على ضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الوقت والميزانية المحددين.

• أهمية إدارة المخاطر في المشاريع:

تحقيق الأهداف: من خلال تحديد المخاطر المحتملة والتخطيط للتعامل معها، يمكن للمشروع

تحقيق أهدافه بشكل أكثر فعالية..

الميزانية: تساعد إدارة المخاطر في تجنب التكاليف غير المتوقعة، مما يساعد في الحفاظ على

الميزانية المحددة.

زيادة الكفاءة: من خلال التخطيط الجيد، يمكن تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر.

تعزيز الثقة: تعزز الثقة بين أصحاب المصلحة بأن المشروع يتم إدارته بكفاءة وأن المخاطر تحت السيطرة.

الامتثال للمعايير: تساعد في ضمان الامتثال للمعايير والقوانين المعمول بها، مما يقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية.

إدارة المخاطر في المشاريع تساعد على تحقيق النجاح وضمان إتمام المشروع بكفاءة وفعالية.

ثالثاً : أنواع المخاطر

يوجد نوعان من المخاطر الكلية التي تواجه نشاط الشركات وهما على النحو التالي:

١. مخاطر منتظمة مخاطر لا يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنوع). وتعرف بمخاطر السوق.

٢. مخاطر غير منتظمة مخاطر يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنوع).

١ . مخاطر لا يمكن تجنبها بالتنوع (مخاطر منتظمة)

هي تلك المخاطر الناتجة عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام، وتؤدي إلى عدم التأكد من عائد

الاستثمار، ولهذه المخاطر عدد من الخصائص : (زياد رمضان : ٢٠٠٧)

١. تنتج عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام.

٢. لا يقتصر تأثيرها على شركة معينة أو قطاع معين.

٣. ترتبط هذه العوامل بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (مثل الكساد والتضخم ارتفاع

الفائدة، الأزمات الاقتصادية، الاستقرار السياسي في المنطقة .

و تكون درجة المخاطرة مرتفعة في عدة حالات منها:

- الشركات التي تنتج سلعاً غير أساسية. الشركات التي تتصف أعمالها بالموسمية.

- شركات تنتج سلعا تتعرض لسرعة التقادم.

٢. المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنوع (مخاطر غير منتظمة):

هي تلك المخاطر التي تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة من شركة معينة أو صناعة معينة أو قطاع معين ولا تؤثر على نظام السوق الكلي .

وتعرف كذلك بأنها " المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة معينة أو بقطاع معين وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي

كلل " ، ومن أمثلة تلك المخاطر : (حسني وآخرون : ٢٠٠٧)

١. الأخطاء الإدارية.

٢. ظهور اختراعات جديدة منافسة لما تنتجه الشركة.

٣. الحملات الإعلانية من المنافسين.

٤. تغير أذواق المستهلكين بالنسبة لسلعة أو خدمة هذه الشركة.

• ظهور قوانين جديدة تؤثر على تلك الشركة.

وأما الشركات التي تتصف بدرجة كبيرة من المخاطر غير المنتظمة فهي تلك الشركات التي تنتج . استهلاكية غير معمّرة ، حيث أن مبيعاتها لا تعتمد على مستوى النشاط الاقتصادي أو على حالة السوق بدرجة كبيرة وقد تكون هذه الشركات غير حساسة للتغيرات التي تطرأ على السوق. (زياد رمضان :

(٢٠٠٧ : ٤٣)

رابعاً : تصنيف المخاطر حسب نوع المشروع أو المؤسسة

تكون المؤسسة دائماً عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد خسائر والفشل في تحقيق أهدافها وهذا نتيجة لعدد من الأسباب وتشكل الفروق في هذه الأسباب وتأثيراتها أساس التصنيفات المختلفة للمخاطر وتمثل هذه التصنيفات : (محمود محمود عبد الرحمن كامل : ٢٠١٧)

➤ تصنيف المخاطر حسب نتائجها وتحقيقها

وفقاً لهذا التقسيم ينبغي تحديد النتائج والآثار المترتبة على تحقق الخطر وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف المخاطر إلى مخاطر مالية وغير مالية

- في سياقه الواسع يمثل مصطلح المخاطرة كل المواقف التي يوجد فيها تعرض للظروف المعاكسة ، وهذه الظروف المعاكسة تتضمن أحياناً خسارة مالية وفي أحيان أخرى لا تتضمن خسارة مالية وينطوي كل جانب في الجهد البشري عنصراً ما من عناصر المخاطرة ، ولا يكون للكثير من هذه المخاطر عواقب أو آثار مالية و تتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد أو منظمة وأصل توقع دخل قد يفقد أو يتلف ، وبذلك فالمخاطر المالية تتضمن ٣ عناصر :

- الفرد أو المنظمة المعرضة للخسارة.
- الأصل أو الدخل الذي يسبب دماره أو زوال ملكيته خسارة مالية.
- خطر يمكن أن يسبب الخسارة.

➤ تصنيف المخاطر حسب مسبباتها ونتائجها

لو نظرنا إلى السبب في وقوع الخطر والنتائج المترتبة عنه فإننا نقسم المخاطر إلى : (عيسى، محمد

خليفة: ٢٠١٩)

أ- المخاطر العامة (الأساسية):

تتضمن المخاطر الأساسية أو الجوهرية خسائر لا شخصية المنشأ و العواقب ، إنها مخاطر جماعية تسببت فيها ظواهر اقتصادية و اجتماعية و سياسية ، رغم أنها قد تنشأ من أحداث عادية ، و هي تؤثر على شرائح كبيرة من السكان أو حتى كل السكان .

- هي المخاطر التي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها، غير محددة زمنيا كما أن الخسائر المرتبة عنها لا تخص شخص معين أو فئة معينة لكنها تمس الأشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسارة غير محددة ومن بين الأخطار العامة أيضا ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد كالتضخم مثلا والاضطرابات التي تخلف خسائر تمس المجتمع ككل وتقع مسؤولية التقليل من وقع هذه المخاطر على عاتق الدولة كما أن شركات التأمين تحجم عن التعامل مع مثل هذه المخاطر نظرا لكبر حجم التعويضات.

ب - المخاطر الخاصة : تختلف عن السابقة في كونها تتضمن خسائر ناشئة عن أحداث فردية و يشعر بها الأفراد و ليس المجموعة ككل ، وهي تصيب الأفراد في ذاتهم وفي ممتلكاتهم وخسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية ، وتقبل عادة شركات التأمين التعامل مع المخاطر والتعويض عن خسائرها نظرا لمحدوديتها ، وتعتبر المخاطر الخاصة مسؤولية الفرد و لا تصلح لان يعالجها المجتمع ككل ، و يتعامل الفرد معها باستخدام التأمين و منع الخسارة أو تقنية أخرى.

تصنيف المخاطر حسب الشيء الواقع عليه الخطر

حيث يتم تقسيم المخاطر حسب الشيء المصاب بأضرار من وقوع الخطر، فعند وقوع الخطر وتحقق خسائر فقد يتضرر في ذلك الفرد نفسه أو ممتلكاته وعليه سوف نقسم المخاطر إلى ما يلي : (البراوي، محمد إبراهيم محمد : ٢٠١٩)

أ- المخاطر الشخصية وتتكون هذه من فقد أو خسارة الدخل أو الأصول نتيجة لفقدان القدرة على كسب الدخل ، و هي الأخطار التي تصيب الإنسان نفسه أو ذاته بصفة مباشرة، أو هي تلك الأخطار التي ينتج عن تحققها خسارة مالية يقع أثرها على الأشخاص أنفسهم مثل : الوفاة المبكرة، المرض ، الإصابة.... الخ ، تؤثر هذه الأخطار على الإنسان في شخصه ويترتب على تحققها خسارة تتمثل في انقطاع أو فقدان الدخل أو نقصان في الدخل. وهذه الأخطار يمكن قياسها والتنبؤ بها.

ب أخطار قابلة للتأمين.

ولذلك هي مخاطر الملكية: أي شخص يمتلك ملكا يواجه مخاطر الملكية ببساطة لان مثل هذه المقتنيات يمكن أن تتلف أو تسرق ، وهناك نوعان من الخسارة في مخاطر الملكية الخسارة المباشرة والخسارة غير المباشرة تتمثل في خسارة الملكية وخسارة استخدام الملك ، وبالتالي حدوث خسارة في الدخل أو تكبد نفقات إضافية.

ت مخاطر المسؤولية أو الالتزام) : إن الخطر الأساسي في مخاطر المسؤولية أو الالتزام تتمثل في الإصابة غير المتعمدة التي تلحق بالأشخاص الآخرين أو التلف أو الأضرار التي تصيب ممتلكاتهم من خلال الإهمال أو اللامبالاة ، هي الأخطار التي يتسبب في تحققها شخص معين وينتج عن هذا التحقق

إصابة الغير بضرر مادي في شخصه أو في ممتلكاته أو في الاثنين معا ويكون الشخص المتسبب مسئولا عنها أمام القانون بمعنى أن الأخطار التي تصيب الغير في شخصه أو في ممتلكاته ويكون هناك فردا مسئولا عنها قانونا ، مثل أخطار المسؤولية المدنية مثل : المسؤولية المدنية للأطباء والمهندسين والمحاسبين ، ويطلق عليها أيضا أخطار " الثروات " وذلك لان الخسائر التي تترتب على حدوثها لا تصيب بصفة مباشرة الشخص نفسه وإنما تقع على ثروته بصفة عامة ،أيضا يطلق عليها أخطار الذمم " لأنها تؤثر على الشخص المتسبب في ذمته المالية.

ث - المخاطر الناشئة عن فشل الآخرين عندما يوافق شخص آخر على أداء خدمة فانه يرتبط بالتزام تأمل أنت أن يؤديه ،أما عندما يخفق ذلك الشخص في الوفاء بالتزامه تجاهك ويؤدي ذلك إلى تكبدك خسارة مالية ، فان المخاطرة تكون موجودة ، وتشمل الأمثلة على المخاطر في هذه الفئة فشل المقاول في استكمال مشروع إنشائي في الموعد المحدد أو فشل مدين في دفع المبالغ المدين بها حسب المتوقع.

خامساً : مصادر الخطر

يمكن ان تنتج مجموع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و انشطتها من خلال مجموعة من الأسباب الداخلية و الخارجية و التي يمكن تصنيفها على النحو الاتي : (المهدي ناصر ٢٠١٣ ص ٩٢)

• مسببات استراتيجية : حيث تهتم بتحقيق الأهداف طويلة المدى، حيث تتأثر بعدة عوامل منها قدرة المؤسسة على توفير راس المال المناسب ، مجموع التغيرات في البيئة القانونية و التشريعية ، و كذلك التغيرات في البيئة الطبيعية .

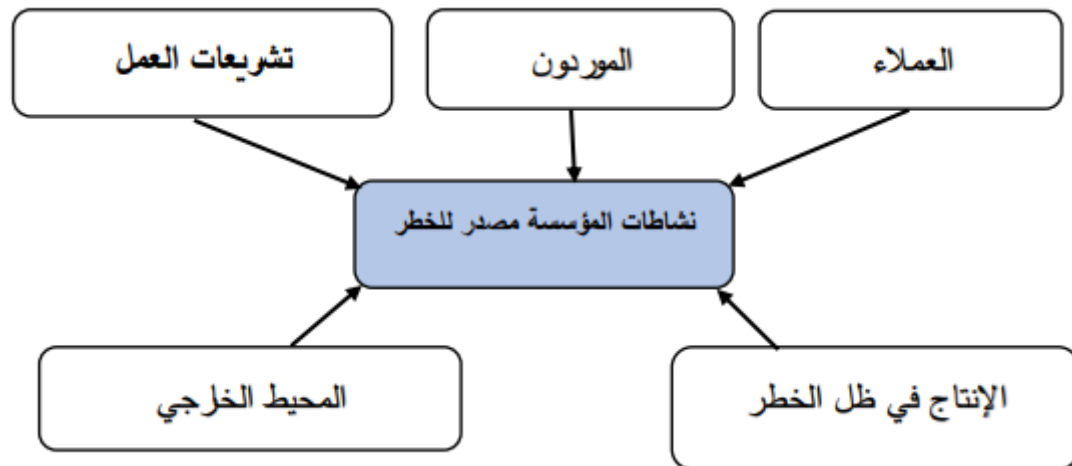
• تشغيلية : حيث تهتم المؤسسة بنواحي النشاط اليومي الذي تواجهه المؤسسة ، و هذا في سبيل تحقيق أهدافها.

• مالية : حيث تهتم إدارة المؤسسة بالجانب الرقابي على الناحية المالية و التي تتمثل في توفر الائتمان و معدلات أسعار الصرف ، و متوسطات أسعار الفائدة هذا إضافة الى مجموعة من التغيرات السوقية الإدارة المعرفية : حيث ان المؤسسة تهتم بمصادر المعرفة الإنتاج وغيرها مثل استخدام الملكية الفكرية ، و قدرة المؤسسة على المنافسة التكنولوجية .

التوافق مع القوانين : حيث ان المؤسسة تهتم بجوانب مثل الصحة و السلامة البيئية و المعايير للمنتج النهائي ، و حماية المستهلك مع حماية نظم المعلومات

• المنافسة : تعيش المؤسسة الوقفية في بيئة تنافسية و هذا في ظل بيئة محلية و دولية، بحيث ان كل هذه الأنشطة تكون خاضعة للمنافسة لمؤسسات تنتمي لنفس القطاع حيث تكون درجة المنافسة بين المؤسسات قوية عندما يتحقق الشروط التالية : كثرة عدد المنافسين في نفس المنتجات نمو ضعيف

للنشاط الاقتصادي، تكاليف الإنتاج مرتفعة في النشاط الاقتصادي (نسيمه بروال استراتيجية ٢٠١٠-٢٠١١ ص ٨٠)



المصدر : حوري زينب إدارة الخطر ومعالجته مجلة العلوم الإنسانية العدد ٢٢ ديسمبر ٢٠٠٤ ص ٧٠ .

التعريف بخطوات إدارة المخاطر وشرح ما تتضمنه كل خطوة

تعمل إدارة المخاطر المؤسسية على توسيع نطاق إدارة المخاطر لتعريف المخاطر على أنها أي شيء يمكن أن يمنع الشركة من تحقيق أهدافها.

وعلى الرغم من أن الخسائر العرضية غير متوقعة وغير مخطط لها، إلا أن هناك طرقًا يمكن أن تجعل الأحداث أكثر قابلية للتنبؤ بها ، فكلما كان الحدث أكثر قابلية للتنبؤ به، قلت المخاطر المرتبطة به حيث يمكن منع حدوثه أو تخفيفه؛ أو، على الأقل، يمكن تقدير النفقات ووضع الميزانية لها ، و هذه العملية لجعل الخسارة أكثر قابلية للتنبؤ بها هي جوهر برامج التأمين.

إن مفتاح برنامج المخاطر الاقتصادي والفعال هو التحكم في وظائف إدارة المخاطر مع التأكد من أن الإجراءات التي يتم تنفيذها مرغوبة وضرورية وفعالة لتقليل التكلفة الإجمالية للمخاطر التشغيلية.

يجب أن تتواجد ادارة المخاطر في الكيان المؤسسي لضمان نجاح المشروع والمحافظة على ميزانية الشركة وتقادي الخسارة. (بلعزوز بن علي : ٢٠١٣)

أولاً، يجب علينا تحديد المخاطر للتعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع أو المنظمة ، و يمكن أن تكون المخاطر مالية، تشغيلية، استراتيجية، أو بيئية. ثانياً، تقييم المخاطر وتحليلها لتحديد تأثيرها المحتمل واحتمالية حدوثها ، و يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لتقييم المخاطر. ثالثاً، تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر مع وضع خطط للتعامل مع المخاطر، و تشمل الخيارات تقليل

المخاطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية، تجنب المخاطر عن طريق تغيير الخطط، أو قبول المخاطر مع وضع خطط استجابة للتعامل معها إذا حدثت. رابعاً، مراقبة ومراجعة المخاطر ومتابعة المخاطر وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر بمرور الوقت، ويشمل ذلك تحديث خطط إدارة المخاطر بناءً على التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

وتتمثل مراحل إدارة المخاطر فيما يلي: (غول فرحات ،الأخطار: ٢٠١٨)

١ - تحديد المخاطر

يُعد أفضل نهج لتقليل مخاطر العمل هو تحديدها، وذلك من خلال رصد نقاط الضعف في العمل وما ينتج عنها من تعثرات، أو عن طريق عمليات التحكم التي تنذر بالمخاطر المحتملة.

٢ - تقييم المخاطر

بمجرد تحديد المخاطر المحتملة، لا بد من تقييم كل خطر على حدى، لمعرفة مستوى شدته وتأثيره المحتمل، وهو ما يساعد فرق التدقيق على تحديد أولويات كل خطر، ويجب أن تكون التقييمات منهجية وموثقة، وتُراجع بشكل سنوي.

٣ - الاستجابة للمخاطر

بعد ذلك تقوم المنظمة بتطوير وتنفيذ الوسائل المعالجة للمخاطر، حتى تستطيع التعامل بشكل مناسب وفعال مع كل خطر في الوقت المناسب.

٤ - رصد المخاطر

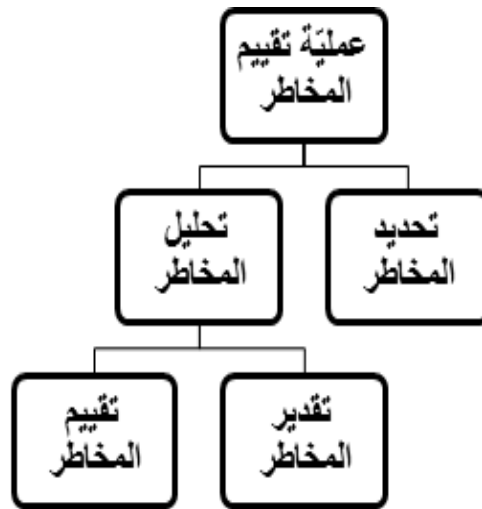
وفي هذه العملية يتم تتبع تنفيذ إدارة المخاطر، ومواصلة تحديد وإدارة المخاطر الجديدة، وهو ما يساعد على اتخاذ إجراءات فورية إذا تجاوزت احتمالات الخطر أو شدته أو أثره المحتمل المستويات المقبولة.

من خلال ما سبق أستطيع الاجابه عن هذا السؤال المرتبط بالبحث (هل سيتم نجاح المشروع عند فقدان الشركة لإدارة المخاطر) ؟

إدارة المخاطر هي العملية المستمرة لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة التعرض للخسارة ومراقبة المخاطر والموارد المالية للتخفيف من الآثار السلبية للخسارة.

وعند فقدان الشركة لإدارة المخاطر قد تنجم الخسارة عما يلي: (عبد الفتاح عوض محمد : ٢٠١٩)

- المخاطر المالية مثل تكلفة المطالبات وأحكام المسؤولية
- المخاطر التشغيلية مثل الإضرابات العمالية
- المخاطر المحيطة بأو التغيير السياسي
- المخاطر الإستراتيجية بما في ذلك التغييرات الإدارية أو فقدان السمعة



سادساً: مسؤوليات إدارة المخاطر على مستوى الشركات

- (١) وضع السياسات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر، والالتزام بالضوابط الداخلية والعمليات الرامية إلى تحديد ومعالجة المخاطر التي تواجه الشركة.
- (٢) إنشاء إطار متكامل لإدارة المخاطر لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر. وتشمل هذه المخاطر السيولة والملاءة المالية .
- (٣) التأكد من أن جميع الموظفين يدركون تماماً المخاطر داخل بيئة عملهم ومسؤولياتهم الشخصية.
- (٤) وضع وإصدار سياسات وإجراءات ومبادئ وتوجيهات إدارية لضمان تقسيم جميع المخاطر اللازمة التي تنفذ داخل الشركة أو الإدارة بالتنسيق مع مستشارين محددين عند الضرورة.
- (٥) تنفيذ ورصد أي مخاطر محددة عن طريق التدابير الرقابية. التأكد من رفد جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة والتدريب والخبرة لتمكينهم من الاضطلاع الفعال لممارسات مهام إدارة المخاطر.
- (٦) تقديم تقارير منتظمة بالمعلومات ذات الصلة، بما في ذلك التوصيات المقدمة إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة التي تدعم الإدارة الفعالة للمخاطر . (جدي طارق: ٢٠١٦)

الإطار التطبيقي في البحث

المنهجية وطرق البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها سوف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد هذا المنهج على رصد استجابات مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة منه بهدف وصف الظاهر المدروسة .

أدوات الدراسة :

سأقوم باستخدام استبانة لجمع المعلومات حيث سأقوم بتصميم استبانة إلكترونية بعد الرجوع إلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري ، وسيتم نشرها بين الموظفين ومتابعة استجاباتهم بعد الوصول للعدد المطلوب ، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

مجتمع وعينة الدراسة :

سيكون مجتمع الدراسة في المملكة العربية السعودية مقتصرًا على بعض القطاعات الاستثمارية ، متمثلة في عينة عشوائية منه .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة من الناحية الموضوعية على دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وتأثيرها على المؤسسات الإستثمارية في السعودية .

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من القطاعات الإستثمارية في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: سأقيم الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٤٦-٢٠٢٤

الخاتمة

بعد دراستي لموضوع إدارة المخاطر وتأثيره على المؤسسات الإستثمارية ، تبين لي **النتائج الآتية** :

١. أن إدارة المخاطر ما هي إلا أدوات متاحة للأفراد والمؤسسات ليتم استخدامها وتفعيلها بهدف تخفيض احتمالات الخسارة ودرجة خطورتها ومع ذلك يجب علينا إن نؤكد حقيقتين تاريخيتين:
 - لا يمكن أن يتم تخفيض احتمال أية خطر إلى درجة الصفر فهذا شبه مستحيل.
 - لا يمكن بأي حال من الأحوال إدارة جميع الأخطار بطريقة شاملة فنحن ما زلنا نعيش في عالم ممتلئ بحالات عدم التأكد والشك في نتيجة القرارات المستقبلية.
٢. أنه من خلال الأدوات والتقييم يمكن للمديرين في المؤسسات الإستثمارية المختلفة التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها بالحلول العملية ، ومن ثم تطور المؤسسة وتزدهر اقتصادياً بسبب البعد عن الخسارة وتلافي الأخطاء قدر الامكان .

التوصيات :

- نتيجة للمتغيرات الداخلية والخارجية والمخاطر التي قد تواجهها الهيئة وتأثيرها على تحقيق الأهداف وضرورة التعامل معها فإن سياسة إدارة المخاطر في المؤسسات الإستثمارية تتمثل في الآتي:
- نشر ثقافة إدارة المخاطر داخلياً وتشجيع نهج الإدارة الاستباقية الوقائية.
 - تعزيز التواصل المستمر داخلياً وخارجياً حول إدارة المخاطر مع كافة الأطراف المعنية وبشكل فاعل بما يضمن تعزيز حقوق المستهلك.
 - الالتزام بالقوانين واللوائح ذات العلاقة بنظام إدارة المخاطر من جهات الاختصاص.
 - التأكد من التزام جميع التقسيمات التنظيمية والعاملين بالهيئة بتطبيق نظام إدارة المخاطر.
 - تحسين وتعزيز السلامة في بيئة العمل بتطبيق نظام إدارة المخاطر.

فهرس الموضوعات

٣	مقدمة.....
٥	مشكلة الدراسة:.....
٦	أهمية الدراسة:.....
٨	أهداف الدراسة:.....
٩	تساؤلات الدراسة.....
٩	فروض الدراسة:.....
١٠	الدراسات السابقة:.....
١١	المنطلقات النظرية للدراسة:.....
١١	أولاً : مصطلحات الدراسة.....
١٣	ثانياً : أهمية إدارة المخاطر.....
١٤	ثالثاً : أنواع المخاطر.....
١٦	رابعاً : تصنيف المخاطر حسب نوع المشروع أو المؤسسة.....
٢٠	خامساً : مصادر الخطر.....
٢٥	سادساً: مسؤوليات إدارة المخاطر على مستوى الشركات.....
٢٦	الإطار التطبيقي في البحث.....
٢٧	الخاتمة.....

المراجع والمصادر

المراجع العربية

- إسماعيل أحمد عطية (٢٠١٩) : إطار محاسبي لإدارة المخاطر المالية في ضوء معايير وإرشادات منظمات خدمة البنوك الإسلامية (دراسة تطبيقية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مصر.
- البراوي، محمد إبراهيم محمد (٢٠١٩) : إطار مقترح لتقييم أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية رسالة دكتوراه كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- بلعزوز بن علي دور سلاسل ماركوف في التقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسة الاقتصادية ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، ٢٥ ٢٦ نوفمبر.
- جدي طارق (٢٠١٦) ، استخدام نماذج المحاكاة في تحليل وإدارة المخاطر ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات ، جامعة الشلف ٢٥-٢٦ نوفمبر .
- د. أسامة عزمي سلام د شقيري نوري موسى (٢٠١٨) إدارة المخاطر والتأمين دار حامد للنشر والتوزيع ط ١ ، عمان ، الأردن، ص ٥٥.
- د. حسني علي خربوش؛ وآخرون (٢٠٠٧) ، الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن.
- د. زياد رمضان (٢٠٠٧) ، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر .
- عبد الفتاح عوض محمد (٢٠١٩) : نموذج مقترح لإدارة مخاطر سعر الصرف (دراسة تطبيقية على البنوك المصرية رسالة دكتوراه كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة).

- عيسى، محمد خليفة (٢٠١٩) : دور المراجعة الداخلية في تحليل وتحسين مستويات إدارة المخاطر وأثر ذلك على أداء وسمعة المنظمة رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- غول فرحات ،الأخطار، (٢٠١٨) ونماذج إدارتها في المؤسسات ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات ، جامعة الشلف ٢٥-٢٦ نوفمبر.
- محمود محمود عبد الرحمن كامل (٢٠١٧) : دور طبقة القيادات العليا في نجاح برامج إدارة استمرارية الأعمال والسيطرة على المخاطر : دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة بنها، مصر.
- المهدي ناصر (٢٠١٣) الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة ، مجلة الاقتصاد الجديد العدد الثامن .
- نسيمه بروال (٢٠١١) استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية إدارة استراتيجية مالية جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي .

المراجع الاجنبية

- Collective project –risk management hand book, office of project management process improvement,first edition,June ٢٦,٢٠٠٣,p.٢٢
- Hamilton, C.R., New trends in Risk Management " ,Information Systems Security, ١٩٩٨, Vol. ٧, No.١, PP..٧٨-٧٠.

١. جامعة المجمعة

(Objectives of Risk Management Departmen

٢. Marquette Universit