

أثر وجود قسم إدارة المخاطر (ERM) على الشركات في منطقة الرياض

إعداد

إبراهيم عبدالرحمن صالح المحيميد

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الجامعي

2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أَوْثَرُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾



صدق الله العظيم

إِهْدَاء

إلى أبي وأمي

قد تعلمت منكم الكثير وأعطيتهموني الكثير

من الحب والتقدير والاحترام

فمهما شكرتكم على ما بذلتم من جهد وتعب لا

مبأني حقكم على فلکم مني كل الشكر والحب والتقدير والاحترام والعرفان بالجميل

وأرجو من الله أن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي

وأن أحقق كل ما تتمنوا

أن تروني عليه لتفتخروا بي

إلى أساتذتي وزملائي واصدقائي.

أهدي إليهم هذه الرسالة راجياً من المولى

عز وجل أن ينتفع به غيري.

شكر وتقدير

بعد وحمد الله تعالى وشكره على إنهائي لهذه الرسالة أتقدم بخالص الشكرووعظيم
الامتنان للدكتور. الفيصـل عبد الحميد والدكتور فايز جراد على ما قدموه لي من علم
نافع وعطاء متميز وإرشاد مستمر وعلى ما بذلوه من جهد متواصل ونصح وتوجيه من
بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الرسالة،
ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقهما،
فجزاهما الله عني خير الجزاء وجعل قبلكي موازين حسناتهما.
وأيضا ألتقدم بالشكروإهداء هذا البحث عائلي من هم كانوا سنداً لي منذ البداية فلا
الشكيري حق والدتي وابي ولا الإهداء بحقهما لما بذلوه من إحسان وغمروني بالحب
والوفاء جعلوا مني متعلم محب للعلم والمعرفة.
كما أود أن أشكر من سبيلهمي دعي من أخوتي وأصدقائي خلال دراستي فإنني دائماً داعي
لهم بكل التوفيق والتسديد والنجاح..

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على إدارة المخاطر المؤسسية ودراسة أهميتها وتأثيرها على الشركات المختلفة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة. تأتي هذه الدراسة بناءً على جمع وتحليل البيانات لتوضيح دور قسم إدارة المخاطر في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تواجه الشركات. قسم إدارة المخاطر يمكنه من التعامل بفعالية مع المشاكل والمخاطر التي قد تقع فيها الشركات دون العلم أو الدراية بها، مما يساعد في تقليل الخسائر وزيادة الفرص لتحقيق النمو والاستدامة.

ويتكون هذا البحث من قسمين رئيسيين: القسم الأول :يعبر عن المبحث الأول ويتضمن: عناصر البحث. مقدمة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، أسئلة البحث ، الدراسات السابقة القسم الثاني :يعبر عن المبحث الثاني ويتضمن: الإطار النظري، منهجية البحث ، وطرق الدراسة، أدوات الدراسة، حدود الدراسة . قائمة المراجع. تسعى هذه الدراسة إلى تقديم دليل شامل حول أهمية وجود قسم لإدارة المخاطر في الشركات بمنطقة الرياض، وكيف يمكن لهذا القسم أن يعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات التشغيلية بشكل فعال

Abstract

This study aims to identify enterprise risk management and study its importance and impact on different companies, whether small or large. This study is based on collecting and analyzing data to clarify the role of the risk management department in identifying, evaluating, and managing potential risks that companies may face. The Risk Management Department enables it to deal effectively with problems and risks that companies may fall into without knowing or being aware of them, which helps reduce losses and increase opportunities to achieve growth and sustainability.

This research consists of two main sections: The first section: expresses the first topic and includes: research elements. Introduction to the research, importance of the research, research objectives, research questions, previous studies. The second section: expresses the second section and includes: the theoretical framework, research methodology, study methods, study tools, and study limitations. bibliography. This study seeks to provide comprehensive evidence about the importance of having a risk management department in companies in the Riyadh region, and how this department can enhance their ability to face crises and operational challenges effectively.

جدول المحتويات

2		الاية
3		اهـداء
3		شكر وتقدير
5		المستخلص
9		الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10		المقدمة:
12		مشكلة الدراسة
13		أهمية الدراسة
14		أهداف الدراسة
15		تساؤلات الدراسة
15		- فروض الدراسة
16		حدود الدراسة
17		النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
18		الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
19		الإطار النظري
19		لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر
20		مفهوم إدارة المخاطر
23		أهداف إدارة المخاطر:
23		أسباب الخطر والعوامل الرئيسية المؤثر فيه وأساليب التعامل معه:
24		أهمية وفوائد إدارة المخاطر وأهدافها
31		أهداف إدارة المخاطر:
34		أهمية إدارة المخاطر المؤسسية
35		المخاطر الحالية التي تواجه الشركات تقنيا وإدارياً
36		أنواع المخاطر المؤسسية

38.....	مكونات إدارة المخاطر في المؤسسة.....
42.....	إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية.....
44.....	أساليب إدارة المخاطر:
46.....	الدراسات السابقة.....
50	الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة.....
51.....	المنهجية وطرق البحث:.....
51.....	أدوات الدراسة :.....
57	النتائج والتوصيات
59	المراجع.....
62	ملاحق البحث.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تواجه المؤسسات تحديات عديدة تؤثر على استمراريته ونجاحها، ومن ضمن تلك التحديات التقلبات الاقتصادية، التغيرات التكنولوجية، المنافسة الشديدة، التشريعات واللوائح المتغيرة، وغيرها، وهذه التحديات يمكن أن تؤدي إلى مخاطر محتملة تهدد استدامة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها¹.

وأيضا تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات جسيمة أثناء تطوير أنشطتها وتوسيعها، لكن الإدارة تواس تهديدات وشكوكا تحيط ببيئة المؤسسة، مما يزعج الاستقرار الذي تمارس فيه أعمالها، لذلك تلجأ إلى إيجاد طرق وأساليب للتعامل مع هذه التهديدات بالاعتماد على الأدوات التقنية والكمية، لأنها تحتاج إلى نظام متماسك للتقليل من هذه التهديدات، وهو ما يسمى إدارة المخاطر، حيث أصبحت إدارة المخاطر موضوعا مهما للمناقشة في الأونة الأخيرة بسبب البيئة المتطورة باستمرار التي تعمل فيها المؤسسات وتواجه هذه الأخيرة العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى أزمات تسبب عدم اليقين وتشكل تحديد كبيرا للإدارة. فالقضية الرئيسية هي تحديد مستوى عدم اليقين الذي تكون المؤسسة مستعدة لتحمله لتحقيق أهدافها، لتظل صامدة في وجه المنافسين،

يجب على المؤسسة إعطاء الأولوية للبقاء واعتماد إدارة المخاطر كوسيلة لتحقيق هذا الهدف، والهدف يكمن في تقليل المخاطر المحتملة التي تواجهه المؤسسات. ونظرا لاتساع نطاق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات وتنوعها، فإنها تتعرض باستمرار

¹ إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وأهميتها وخطوات تنفيذها (2024)

المخاطر مختلفة تهدد أهدافها الربحية واستمرارية عملياتها، ونتيجة لذلك، تضطر المؤسسات إلى تحمل تكاليف باهظة الحماية أصولها، مما أدى إلى البحث عن طرق فعالة لتحديد وإدارة هذه المخاطر، وقد أدى ذلك إلى ظهور الحاجة إلى نظام الإدارة المخاطر يمكنه تحديد جميع المخاطر التي تواجهها المؤسسة بشكل شامل بجميع أشكالها المختلفة.

علاوة على ذلك يجب على المؤسسة التأكد من أن جميع المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي تواجهها يتم إبلاغ أصحاب المصلحة فيها نظراً لأهمية إدارة المخاطر، فمن الضروري اعتماد منهجية مناسبة لتحليل وتقييم المخاطر. وينصب التركيز الأساسي للإدارة الجيدة للمخاطر على تحديد هذه المخاطر وتقدير حجمها ومعالجتها، حيث يساعد ذلك على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لجميع العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، وتعامل مع إدارة المخاطر كعلم، فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهياكل المخاطر واستخدام النماذج القياسية والرياضية، وكفن يتطلب اختيار النموذج الصحيح ومحاولة تعميمه بنجاح وفعالية من خلال المؤسسة مع اخذ الحيطة والحذر، لأن هناك رابطاً عضوياً بين المخاطر وتحقيق النتائج، إذا لم يتم فهم الحدود الفعلية للمخاطر.

بالتالي، تأتي إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لتلعب دوراً حيوياً في التعامل مع هذه التحديات ولتضمن النجاح الدائم للشركات، وسنتعرف من خلال هذا البحث على كافة المعلومات بخصوص إدارة المخاطر، مثل تعريفها وأهميتها وفوائدها وغيرها من المعلومات،²

² إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وأهميتها وخطوات تنفيذها (2024)

مشكلة الدراسة

تواجه العديد من الشركات سواء كانت الشركات صغيرة ام كبيرة قلة المعرفة ناحية أهمية إدارة المخاطر المؤسسية (وضروره وجوده و أهميته في الشركات لذلك حرص الباحث على جمع المعلومات وتحليلها لتأكيد أهميتها تبرز هذه المشكلة بشكل خاص، حيث يُلاحظ أن عددًا كبيرًا من الشركات لم يدرك بعد الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تجنيها من وجود قسم مختص بإدارة المخاطر.

إدارة المخاطر المؤسسية تُعد أداة حيوية لضمان استمرارية العمل والتكيف مع التحديات المختلفة، سواء كانت اقتصادية، تنظيمية، أو تكنولوجية. وجود قسم متخصص في إدارة المخاطر يمكن أن يساعد الشركات على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر بفعالية، مما يساهم في تقليل الخسائر المحتملة وزيادة الفرص لتحقيق النمو والاستدامة.

من خلال تحليل البيانات وجمع المعلومات، يسعى الباحث إلى تسليط الضوء على الأثر الإيجابي لوجود قسم لإدارة المخاطر في الشركات بمنطقة الرياض، وكيف يمكن لهذا القسم أن يعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات وتقليل المخاطر التشغيلية. تسعى هذه الدراسة إلى تقديم دليل علمي على أن الاستثمار في إدارة المخاطر ليس مجرد ضرورة بل هو استراتيجية أساسية لتحقيق النجاح والتفوق في السوق التنافسي.

بالنسبة للعديد من المؤسسات اليوم، يُعد ERM مجموعة منفصلة ومنفصلة من الأنشطة التي لا تستفيد من أحدث التقنيات للمساعدة في اتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة

بالمخاطر. لا يجب أن تكون بهذه الطريقة. توفر التقنية الرقمية والسحابة معًا نظامًا أساسيًا متكاملًا وسهلاً يمكن للجميع التفاعل معه بسهولة - لتحقيق أقصى استفادة من المؤسسة.

في المستقبل، سيكون ERM أكثر انتشارًا وقائمة على البيانات، ليصبح جزءًا لا يتجزأ من كل قرار وعملية. لا يساعدك استخدام البيانات القوية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لدفع ERM الخاص بك على تحديد المخاطر بشكل أفضل فحسب، بل يؤدي أيضًا إلى جعل إدارة المخاطر جزءًا من كل نشاط عبر المؤسسة. في هذا التكرار ، يصبح ERM نسيج كل ما يفعله الجميع.

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية :

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من الأهمية الكبيرة لموضوع البحث ذاته، حيث يتناول البحث موضوعًا حديثًا نسبيًا يفتقر إلى الدراسات الموسعة. تُعد قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع عاملاً دافعاً لتعزيز الفهم والبحث فيه بشكل أعمق. وعلاوة على ذلك، تُعتبر هذه الدراسة امتدادًا لأحدث الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع، مما يُضفي عليها قيمة إضافية عبر المساهمة في بناء المعرفة وتطويرها في هذا المجال.

كما تسهم الدراسة في إثراء المجتمع الأكاديمي بمعلومات جديدة وقيمة، ما يساعد الباحثين الآخرين على بناء دراساتهم المستقبلية على أساس معرفي متين.

2. الأهمية العملية :

تتجلى الأهمية العملية لدراسة "أثر وجود قسم إدارة المخاطر (ERM) على الشركات في منطقة الرياض" فيما يلي:

- يساهم قسم إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الشركات من خلال تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط وقائية، مما يقلل من احتمالات التوقف أو التعرض لمشاكل مالية.
- يساعد قسم إدارة المخاطر في تقديم معلومات دقيقة وشاملة عن المخاطر المتوقعة، مما يدعم الإدارة في اتخاذ قرارات مدروسة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية أكبر.
- بفضل قسم إدارة المخاطر، تستطيع الشركات تحديد المخاطر السوقية والمالية والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية، مما يمنحها ميزة تنافسية في بيئة العمل المتغيرة. وتقليل التكاليف الناتجة عن الأزمات غير المتوقعة: يساعد قسم إدارة المخاطر على تقليل التكاليف المرتبطة بالتعامل مع الأزمات أو الحوادث غير المتوقعة عبر التخطيط المسبق والاستعداد الجيد، مما ينعكس إيجابياً على الميزانية العامة للشركة.
- وجود قسم إدارة المخاطر يعزز الوعي لدى الموظفين بأهمية إدارة المخاطر، ويشجعهم على تبني ثقافة الحذر والتصرف الوقائي في أداء مهامهم اليومية.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف بحث'' أثر وجود قسم إدارة المخاطر على الشركات في منطقة الرياض'' بشكل نقاط تعبر عنه كالتالي:

- 1- تعريف إدارة المخاطر المؤسسية (ERM).
- 2- تحديد أهمية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM).
- 3- وجود تأثير قسم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الشركات الصغيرة والكبيرة.
- 4- طرق تعامل إدارة المخاطر المؤسسية (ERM).

5- خصائص إدارة المخاطر المؤسسية (ERM).

تساؤلات الدراسة

قام الباحث بجمع وكتابة مجموعة من اسئلة البحث بعد أن حدد أهدافه وهي

كالتالي:

- 1- ما تعريف إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ؟
- 2- ما هي أهمية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ؟
- 3- كيف يؤثر وجود قسم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة؟
- 4- ما هي الطرق التي تتبعها إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في التعامل أثناء حدوث المخاطر في الشركات؟

فروض الدراسة

على ضوء إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية المندرجة تحتها يمكن طرح الفرضيات التالية:

1. باعتبار أن المؤسسة تعيش في بيئة تتميز بدرجة عالية من التغير السريع والمفاجئ ما يجعلها عرضة للمخاطر، حيث أن التغير في حد ذاته يمثل مصدرًا للخطر؛
2. ينتج الخطر من تفاعل الأحداث المسببة له وعدم القدرة على التنبؤ ؛
3. تركز إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية على قدرتها من تحديد وتقييم نوع الخطر وطبيعته فقط؛

تقدم إدارة المخاطر البدائل الممكنة لكل موقف في التعامل مع الأخطار المتوقع حدوثها في المستقبل، من خلال التعرف على الأخطار واختيار الوسيلة المناسبة للتعامل معها؛³

الفرضية الأولى: وجود قسم لإدارة المخاطر يقلل من الخسائر المالية غير المتوقعة.

الفرضية الثانية: الشركات التي لديها قسم لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية: تركز الدراسة على البيانات والمعلومات المتعلقة بوجود قسم إدارة المخاطر

(ERM) وأثره على الشركات في الفترة الحالية خلال عام 2024 مع مراعاة التطورات الأخيرة في

مجال إدارة المخاطر والتحديات الاقتصادية المعاصرة التي تواجه الشركات في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: تشمل الدراسة نطاق منطقة الرياض، حيث تركز على الشركات الواقعة داخل

هذه المنطقة، نظراً لأهميتها الاقتصادية والإدارية كمركز رئيسي في المملكة. تهدف الدراسة إلى تحليل أثر قسم إدارة المخاطر على هذه الشركات بصفة خاصة.

الحدود الموضوعية: تختص الدراسة بتحليل دور وأهمية قسم إدارة المخاطر (ERM) وأثره

على الأداء المؤسسي والاستدامة المالية للشركات. وتركز على الجوانب الإدارية التي يتناولها قسم إدارة المخاطر دون التطرق إلى تفاصيل تقنية أو تكنولوجية متعلقة بالمخاطر.

³ دور إدارة المخاطر المؤسسة الاقتصادية (2019)

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

النظرية العلمية المثلى لدراسة أثر وجود قسم إدارة المخاطر في الشركات تعتمد على نظرية الوكالة (Agency Theory) ونظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory). نظرية الوكالة تركز على العلاقة بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح، حيث تهدف إلى تقليل الفجوة بين أهداف الإدارة وأهداف المساهمين. من جهة أخرى، نظرية أصحاب المصالح تسلط الضوء على أهمية تلبية توقعات جميع أصحاب المصالح، وليس فقط المساهمين، لضمان نجاح الشركة على المدى البعيد. لذلك يعد وجود أهمية إدارة المخاطر كبيرة في المؤسسات الصغيرة والكبيرة ويجدر على الموظفين العاملين فهمها .

تهدف المنطلقات النظرية هذا البحث إطار نظري متكامل لفهم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وأهميتها وتأثيرها على الشركات. ستساعد هذه المنطلقات في توضيح الأسس النظرية التي يستند إليها البحث وتقديم السياق العلمي اللازم لفهم النتائج والتوصيات. تشمل المنطلقات النظرية للدراسة ما يلي:

1. تعريف إدارة المخاطر المؤسسية (ERM).
2. أهمية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) .
3. الإطار النظري لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) .
4. تأثير إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الشركات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت شدة ارتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم المخاطر وتعددتها وتنوعها واستمرارها وتجددتها، وهذا ما يفسر ضرورة إدارة هذه المخاطر لضمان مكانة لائقة وسط منافسيها . ومن هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر لمحطة تاريخية حول إدارة المخاطر .

لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج بين تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين ، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين⁴ إلى إدارة المخاطر، المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد، والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي، لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد⁵ .

لقد كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بزنس ريفو ، عام 1956، أين طرحت آنذاك فكرة أنه ينبغي أن تكون لمخاطر المؤسسة مسؤول معين الإدارتها، وأول من قام بممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم، مبنية أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطر، للحد من نتائجها عند استحالة

⁴ طارق عبدالعال حماد، (إدارة المخاطر : أفراد - شركات - إدارات - بنوك) مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:50

⁵ طارق عبدالعال حماد، (إدارة المخاطر : أفراد - شركات - إدارات - بنوك) مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:48

تفاديها⁶ . كما وضع معهد التأمين الأمريكي برنامج تعليمي، يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر، وفي سنة 1973 تم تعديله، وأصبح الاسم المهني للمتخرجين " زميل إدارة المخاطر، كما غيرت رابطة مشتري التأمين اسمها في سنة 1975 إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين، حيث نشرت مجلة اسمها إدارة المخاطر، فلقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى.⁷

مفهوم إدارة المخاطر

يعتبر الاهتمام بإدارة المخاطر أحد أهم العوامل الأساسية حيث اكتسبت أهميتها في المفهوم المالي، حينما أصبحت جزءاً من عملية اتخاذ القرارات المالية لذلك نجد أن الإدارات المالية توليها اهتماماً خاصاً بالدراسة والتحليل محاولة منها لتجنبها، فقد تم تقديم عدة تعاريف متنوعة يمكن ذكر أهمها :

إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وكذا تحديد وسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة⁸.

أولاً ماهية المخاطر :

مفهوم المخاطر وإدارتها

لقد تعرض الكثير من المهتمين إلى تعريف المخاطر ، وإختلفت تعاريفهم طبقاً للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث ، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، وللزاوية التي ينظر منها إلى

⁶ نهاد ويس تقديم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن سيدي رئيس أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر ، جامعة أم البواقي، 2013 ، ص: 10

⁷ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص50

⁸ شقيري نوري موسى وآخرون إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص: 26

الظاهرة محل الدراسة ، وعلى الرغم من إختلاف الآراء الرامية لتحديد مفهوم المخاطر
سيتعرض الباحث

للبعض من هذه التعاريف كما يلي :-

1. المعنى اللغوي للمخاطر :-

المخاطر في اللغة مشتقة من خ ط ر ، وهذه الحروف أصلان لمعنيين ، أحدهما :
القدر والمكانة ، والثاني اضطراب الحركة ، ⁹ ويظهر ذلك من خلال المعاني التي أستعملت
فيها ، منها ارتفاع القدر والمكانة والشرف والمنزلة ، يقال رجل خطير ، أي له قدر ، وأمر
خطير ، أي رفيع ¹⁰ ، ومنه قوله صلى الله عليه وسلم في الحديث: ألا مشمر للجنة ؟ فإن
الجنة لا خطر لها أي لا مثل لها. ¹¹

وكما تعني التبختر : يقال: خطر يَخْطُر إذا تبختر، ومنه ما جاء في الحديث:..
خرج مَلِكُهُمْ مَرْحَبٌ يَخْطُرُ بسيفه ¹² أي يهزه معجباً بنفسه متعرضاً للمبارزة .

2 المعنى الفقهي للمخاطر :-

إن استخدام الفقهاء لمفهوم المخاطرة يكاد لا يخرج عن المعاني اللغوية التي ذكرها
الباحث آنفاً، ووجد الباحث أن السادة الفقهاء استخدموا مفهوم المخاطرة على عدة معاني،
منها المراهنة ، وكل ما يعتمد على الحظ دون أن يكون للإنسان تدبير فيه . ¹³

⁹ ابن فارس، أبو الحسين أحمد، معجم المقاييس اللغة، (ط: بدون، 6م، تحقيق وضبط: عبدالسلام هارون، دار الفكر، بيروت، 1399هـ-1979).

¹⁰ ابن منظور الإفريقي، أبو الفضل، جمال الدين، محمد بن مكرم، لسان العرب، ط3، التاريخ العربي، بيروت، 1413هـ-1993م (ج 4 / ص 137).

¹¹ ابن ماجة القزويني، أبو عبد الله محمد بن يزيد، سنن ابن ماجة، ط1، بيروت، كتاب (37) الزهد باب (39) صفة الجنة، حديث رقم 4332، 1418 هـ، 1998م ، ج/5 ص 694

¹² مسلم، أبو الحسين، مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، ط1، دار الأرقم، بيروت، رقم الحديث (131/4701) ، 1419هـ-1999م . ص 898.

¹³ البركني، محمد عليم الإحسان ، التعريفات الفقهية ط1، بيروت: دار الكتب العلمية 2003م) ، ص 88

التصرف الذي قد يؤدي إلى الضرر، ويقال خاطر بنفسه ، أي فعل ما يكون الخوف

فيه أغلب . إحتمالية الخسارة والضياع .¹⁴

وقال عنها الإمام ابن القيم رحمه الله " المخاطر مخاطرتان ، مخاطر التجارة ، وهو

أن يشتري السلعة بقصد أن يبيعها ويربح ويتوكل على الله في ذلك، والخطر الثاني الميسر

الذي يتضمن أكل المال بالباطل

3 المعنى الاقتصادي للمخاطر :-

للمخاطرة في المجال الاقتصادي عدة معاني، ومن التعريفات التي وقف عليها

الباحث المخاطر في تعريف أحد الكتاب هي الحالة التي تتضمن إحتمال الانحراف عن

الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة¹⁵ .

المخاطرة هي إحتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع¹⁶ .

المخاطرة هي حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العائد أو من حجمه أو

من زمنه من إنتظامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة .¹⁷

¹⁴ البجيرمي، سليمان بن محمد ، حاشية البجيرمي على الخطيب المسماة تحفة الحبيب على شرح الخطيب، ط: الأخيرة ،(مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، مصر، 1221هـ 1806م)، ج4/ص ٨٨

¹⁵ (Condition of Risk", Journal of Finance, September, 1964.Vaughan, Emmett J., and Vaughan, Therese.)

¹⁶ "Fundamentals of Risk and Insurance". John Wiley & Sons, 9111.p.2

¹⁶ آل شبيب، دريد كامل، مبادئ الإدارة العامة، ط1، (عمان: دار المناهج (3) طنيب وعبيدات، محمد شفيق ومحمد إبراهيم، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط1، دار المناهج، عمان 2004م)، ص36

¹⁷ طنيب وعبيدات ، محمد شفيق ومحمد إبراهيم، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط1، (دار المستقبل، عمان 1997م)، ص

المخاطر حالة عدم التأكد الذي يمكن قياسه بدرجة المخاطر لا تأكد أو فرص الخسارة، والإدارة الحكيمة هي التي تتعامل مع المشكلة بواسطة التخطيط والتنظيم والتنسيق التنفيذ والمراقبة¹⁸.

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن هذه التعريفات متقاربة في معانيها ، حيث إن المخاطرة في المجال الإقتصادي تدور حول مركز رئيس وهو الإحتمالية وعدم التأكد من حصول العائد المخطط له وكلمة (احتمال) هنا مهمة ، لأنها تضع صفة مستقبلية للخسارة.

أهداف إدارة المخاطر:

تقوم المؤسسات كافة لتحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة من خلال استغلال الموارد المتوفرة تبعاً لمنهج معين وتحت سيطرة إدارة محددة، حيث ظهر فرع إدارة المخاطر بالتزامن مع الحاجة الملحة لها، بعدما بدأت المؤسسات بمواجهة الكثير من المخاطر المفاجئة وغير المتوقعة في طريقها لتحقيق أهدافها المرجوة.

أسباب الخطر والعوامل الرئيسية المؤثر فيه وأساليب التعامل معه:

إن حياة الإنسان مليئة بالأخطار، ويمكن تلخيص أسباب الخطر والعوامل الرئيسية المؤثر فيه وأساليب التعامل معه في الفروع التالية:

أسباب الخطر:

من الأسباب الكامنة وراء ظهور الخطر، نخص بالذكر ما يلي:

¹⁸ لنجفي، حسن، القاموس الاقتصادي، ط1، (بغداد: مطبعة الإدارة المحلية، 1977م)، ص 278. بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، ورقة عمل مقدمه الي المؤتمر العلمي الأول (الجامعة (5) د. مصباح شريف أبوكرش، الاستثمار والتمويل في فلسطين الإسلامية غزة كلية التجارة، 2005

أ. أسباب الخطر الموضوعية: ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا¹⁹.

ب. أسباب الخطر الشخصية: العوامل التي تنتج عن تدخل البشر في مجريات الأمور الطبيعية والتأثير

يها وتنقسم إلى :

- أسباب شخصية إرادية: هو التدخل من جانب الأشخاص في زيادة درجة الخطورة بشكل عمدي.

- أسباب شخصية لإرادية: عوامل تؤدي إلى تكرار تحقق الظواهر الطبيعية مما يزيد من درجة خطورتها ولكن بدون تعمد من الشخص الذي يتدخل عفويا في ذلك

أهمية وفوائد إدارة المخاطر وأهدافها

تتعرض كل شركة أو مؤسسة لخطر الأحداث السلبية غير المتوقعة، التي قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة من المال أو تؤدي إلى إغلاقها بشكل دائم، لذلك يجب أن يكون هناك ما يسمى بإدارة المخاطر التي تتعرض لها الشركات والمؤسسات والتي تسمح للمؤسسات بمحاولة الإستعداد لما هو غير متوقع عن طريق تقليل المخاطر والتكاليف الإضافية قبل حدوثها، ويختلف نهج إدارة المخاطر وفقا لطبيعة وأنشطة المؤسسة مما يؤثر سلبا على مخطط انسياب العمليات الإدارية للمؤسسة.

¹⁹ عبد الحميد أبو بكر، وليد إسماعيل (2016) ص23

أهمية إدارة المخاطر

وفيما يلي نوضح أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات:

- من خلال التنفيذ الدقيق لخطة إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسة حماية مستقبلها وتقليل التكاليف ويتضمن ذلك تحليل المخاطر المحتملة مسبقاً، ووضع استراتيجيات لمواجهتها، أيضاً من خلال وضع إجراءات للتخفيف من التهديدات والتعامل مع تداعياتها، يمكن للمؤسسة أن تشعر بالأمان في قدرتها على التعامل مع المخاطر واتخاذ قرارات عمل مستتيرة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساعد في تحديد أولويات إدارة المخاطر في تحقيق النتائج المرجوة وتقوية المؤسسة بشكل عام .²⁰
- ربما لم تكن إدارة المخاطر أكثر أهمية من أي وقت مضى، اليوم مدفوعة بالعلومة السريعة، حيث أصبحت المخاطر التي تواجه المؤسسات الحديثة معقدة بشكل متزايد تظهر مخاطر جديدة باستمرار

فوائد إدارة المخاطر

فوائد إدارة المخاطر تشمل التعرف على المخاطر وإدارتها بفعالية مما يقلل من الخسائر ويزيد المكاسب، وصنع قرارات أفضل استناداً إلى بيانات حديثة. كما تسلط الضوء على نقاط الضعف لتحسين التدابير الأمنية وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين وصناع القرار. يجدر التنويه إلى أن عملية إدارة المخاطر تتطوي على رصد المخاطر

²⁰ علاء عبد الكريم البلادي، رسل فليح حسن العزاوي (2018)، دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي - مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد (03)، العدد (44)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق، ص 78

المتوقعة، واتخاذ إجراءات للحد منها، وبالتالي فهي تُعد جزءًا أساسيًا من تخطيط الأعمال القوي، ويجب على المنظمات توفير بيئة مناسبة للموظفين لتطبيق هذه العملية بشكل فعال.

1- توقع المشكلات المُحتملة:

تعمل إدارة المخاطر على تغيير ثقافة منظمة الأعمال، فباتت الشركات تميل إلى التركيز على إدارة المخاطر بشكل أكبر، بحيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون رد فعل، وبالتالي تلقي كل شركة نظرة فاحصة على كل عملية من عمليات أعمالها وتحديد الخطأ الذي يمكن أن يحدث، وهو ما يساعد على توقع المشكلات المُحتملة.

ولذلك فإن الشركات 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.

كما أن هذا النهج يساعد الشركات على تحديد المشاريع الفاشلة في مرحلة مبكرة، ومن خلاله تحدد الشركات ما إذا كان استثمار أموال إضافية في مشروع فاشل سيساعدها على التحول أو أن ذلك مجرد إهدار أموال بعد الفشل.

2- 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 شركة، مع التركيز على الأحداث الكارثية.

وعلى الرغم من محدودية احتمال وقوع الأحداث الكارثية؛ ولكن يتعين على الشركات الاستعداد الكامل للتعامل معها في حال وقوعها.

3- 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 أسواقاً جديدة، فيجب أن يكون لديها إطار عمل جاهز يمكن نشره لتجنب تلك المخاطر، وبالتالي تمكّن إدارة المخاطر الشركات من تحمل المخاطر المحسوبة وتسريع نموها.

وتعني عمليات إدارة المخاطر المكثفة أن الشركة لديها الكثير من البيانات التي يمكن استخراجها للحصول على رؤى ذات مغزى تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات أفضل.

4- بقاء الشركات قادرة على المنافسة:

تساعد إدارة المخاطر الشركات على تقليل خسائرها في الأوقات الحرجة، تلك الأوقات التي تكافح فيها الشركات ذات الإدارات السيئة للاستمرار في السوق بصورة أو بأخرى.

والشركات التي لديها عمليات إدارة المخاطر تميل إلى تقليل خسائرها إلى الحد الأدنى، وهو ما يساعد على ثبات قدرتها التنافسية، ومن ثم يُحسن وضعها في المستقبل.

وعند وقوع أحداث سلبية مثل فترات الركود، تستطيع الشركات التي تستعين بإدارة المخاطر الاستمرار في المنافسة، مع احتفاظها بنسبة كبيرة من رأس مالها، أي يكون لديها النقد الإضافي المطلوب للقيام بعمليات الاستحواذ.

5- تحسين أساليب العمل:

العمليات اليومية لإدارة المخاطر تجبر الشركات على جمع المزيد من المعلومات حول عملياتها، وبالتالي تستطيع الشركات تحديد أجزاء العملية غير الفعالة أو التي تحتاج إلى تحسين.

وتقوم إدارات إدارة المخاطر بمراقبة العمل أو الإدارات المختلفة باستمرار فيما يتعلق بالكيانات الخارجية والبحث عن الأشياء التي يمكن أن تتعرض لمخاطر، وهو ما يؤدي إلى تحسين العمليات.

ويمكن القول أن إدارة المخاطر تعمل جنبًا إلى جنب مع إعادة هندسة أساليب العمل وتحسين الجودة في العملية.

6- وضع ميزانية أفضل:

تتميز الشركات التي تستعين بعمليات إدارة المخاطر، بسيطرتها على مواردها المالية، بشكل أفضل من الشركات الأخرى، لأن تلك الشركات 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 يمكن لتلك الشركات إنشاء ميزانيات أكثر كفاءة، حيث يمكن تخصيص الأموال لتحقيق أهداف الشركة بأفضل طريقة ممكنة.

7- التأثير الإيجابي على مستوى الشركة:

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

ومن أبرز فوائد إدارة المخاطر ما يلي:

1- التعرف على المخاطر وإدارتها:

إذ تتيح عملية إدارة المخاطر التعرف على المخاطر وإدارتها، نظرًا لتأثيرها على أجزاء كثيرة من المنظمة، وبالتالي يتم اتخاذ التدابير المناسبة للقضاء عليها أو التخفيف منها، مما يقلل من احتمالية وقوع أية خسائر.

2- تقليل الخسائر وزيادة المكاسب:

من خلال عملية إدارة المخاطر، تستطيع المؤسسات التمييز بين مختلف أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها، مع وضع استجابات مناسبة لكل خطر، وهو ما يؤدي إلى تقليل المفاجآت والخسائر المالية، والعمل على تنمية عمليات المؤسسة وزيادة مكاسبها.

3- صنع القرار بشكل أفضل:

توفر عملية إدارة المخاطر بيانات حديثة مواكبة لظروف السوق، وذات جودة أفضل وأكثر استيعابًا، تلك البيانات التي يستطيع القادة التعامل معها، ومن ثم يمكنهم الاستقرار على قرارات أفضل تستند بشكل أكبر إلى الموضوعية.

4- التركيز على النتائج الحاسمة:

مع متابعة المخاطر وإدارتها بشكل فعال، يمكن لأعضاء الفريق التركيز على النتائج الحاسمة، إذ تعمل إدارة المخاطر على إظهار المجالات التي قد لا تتحقق فيها نتائج المشروع، وهو ما يساعد الفريق على الوصول إلى حلًا لإعادة المشروع إلى مساره الصحيح.

5- تسليط الضوء على نقاط الضعف:

تساهم عملية إدارة المخاطر في تسليط الضوء على نقاط الضعف في الوضع الأمني للمنظمة أو العمليات التجارية أو الإجراءات التشغيلية أو التخطيط الاستراتيجي، مما يتيح فرصة لتحديد نقاط الضعف قبل استغلالها، وبالتالي تستطيع الشركات معالجة الثغرات بشكل استباقي وتحسين قدرتها على التكيف.

6- تحسين التدابير الأمنية:

تساعد إدارة المخاطر على فهم تفاصيل المخاطر بالمنظمة، ومن ثم تستطيع الإدارة تصميم وتنفيذ التدابير الأمنية اللازمة لمواجهة التهديدات الأكثر إلحاحًا، وهو ما ينتج عنه وضع سياسات وإجراءات قوية تمنع الحوادث الأمنية وتستجيب لها بشكل فعال.

7- تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر:

تؤدي عملية إدارة المخاطر إلى زيادة وعي الموظفين وصناع القرار والشركاء بالمخاطر المحتملة، وبالتالي الشعور بالمسؤولية الجماعية عن إدارة المخاطر من خلال إبقاء الجميع على علم بها، وهو ما يساهم في اتخاذ المنظمات قرارات أكثر حكمة.

أهداف إدارة المخاطر:

أهداف إدارة المخاطر تشمل زيادة كفاءة العمليات من خلال تقييم وتخفيف المخاطر التشغيلية، وحماية العلامة التجارية عبر الالتزام بالقوانين واللوائح، وتجنب المخاطر غير المباشرة بالكشف عن التهديدات الخفية، بالإضافة إلى تحسين رضا العملاء وزيادة الأرباح النهائية من خلال تحديد الفرص الجديدة، وأخيراً تحسين توزيع الموارد بناءً على تقييم شامل للاحتياجات.

تهدف المؤسسات من خلال القيام بعملية إدارة المخاطر إلى تحقيق ما يلي:

1- زيادة كفاءة العمليات:

من أهداف عملية إدارة المخاطر، تقييم المخاطر التشغيلية، أو المشكلات المحتملة التي يمكن أن تقطع العمليات اليومية، وتقلل من قدرة الشركة على العمل بكفاءة وفاعلية، إذ أن التخطيط للمخاطر التشغيلية الشركات، يساعد على تخفيف الاضطرابات ومنع التأخيرات أو فترات التوقف غير المتوقعة التي من شأنها أن تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، أو تقلل من الأرباح، أو تضر بالسمعة.

وعلى سبيل المثال، المطعم الصغير الذي يعتمد على موارد معينة، تتأثر قدرته على العمل بشكل كبير إذ لم يتسلم تلك المكونات، من مورده الأساسي، ويمكن إدارة هذا الخطر من خلال التعاقد مع مورد احتياطي للاعتماد عليه في مثل هذا الظ

2- تجنب المخاطر غير المباشرة:

الكثير من المخاطر يمكن أن تضر بعمليات الشركة وأصولها وقاعدة العملاء، وبالتالي فإن استراتيجية إدارة المخاطر القوية التي تتضمن عمليات التدقيق الداخلية، ومراجعة الحوادث السابقة، تُطلع الشركات على أفضل الممارسات الصناعية أن تساعد في الكشف عن التهديدات الخفية، واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل وقوع الضرر.

3- حماية العلامة التجارية:

تُعد العلامة التجارية للشركة بمثابة سُمعتها، وكلما كانت سُمعة الشركة جيدة؛ ساعدها ذلك على القيام بالمزيد من الأعمال والتميز بين المنافسين، لذلك من الضروري إنشاء ممارسات إدارة المخاطر التي تحمي العلامة التجارية.

ويتعين على إدارات الشركات، متابعة القوانين واللوائح المرتبطة بالعمل، والتغييرات التي قد تُجرى عليها، ولذلك يمكن وضع خطة تسمح بتعديل إستراتيجية إدارة المخاطر المُتبعة لتظل متوافقة مع تلك اللوائح، وهو ما يساعد على التخفيف من الضرر المُحتمل للعلامة التجارية.

4- زيادة رضا العملاء:

يتمثل أحد الأغراض الرئيسية للتخطيط لإدارة المخاطر، في توقع ومعالجة المشاكل المحتملة قبل حدوثها، وهو ما يؤدي إلى عمليات أكثر اتساقًا وكفاءة، ومن ثم تحسين تجارب العملاء وزيادة رضاهم وولائهم.

فقيام الشركة بمنع المشكلات المُحتملة، يُعد دليلاً على حرصها على نيل رضا العملاء، ومن ثم نشر هؤلاء العملاء مراجعات إيجابية، وهو ما يساعد على تحسين سُمعة الشركة في السوق.

5- زيادة الأرباح النهائية:

من أبرز أهداف عملية إدارة المخاطر، مساعدة الفريق على تحديد الفرص التي تساعد على زيادة الأرباح، وليس فقط تحديد التهديدات.

وغالبًا ما تتضمن خطط إدارة المخاطر تحليل اتجاهات السوق، من خلال فهم اتجاهات سلوك المستهلك، وبالتالي تستطيع الشركات الكشف عن فرص جديدة مربحة، سواء باستخدام استراتيجية تسويق جديدة، أو جذب مجموعة ديموغرافية جديدة، أو إطلاق منتج أو خدمة جديدة.

6- تحسين توزيع الموارد:

تهدف مختلف المنظمات من خلال عملية إدارة المخاطر إلى تقييم الاحتياجات الإجمالية من الموارد وتحسين تخصيصها، وذلك إذا امتلكت ثروة من المعلومات حول المخاطر المُحتملة.

وعلى سبيل المثال، عند إجراء تقييمًا شاملاً لمخاطر البنية التحتية لشركة توزيع الغاز، فإن المنظمة تستطيع تحديد الأجزاء القديمة جدًا التي تحتاج إلى استبدال، والأجزاء التي يمكن أن تعمل لسنوات أخرى مع الإصلاحات.

ويمكن القول أن التركيز بشكل أكبر على الموارد يجعلها أكثر كفاءة.

أهمية إدارة المخاطر المؤسسية

أدى الهيار بعض كبريات الشركات الخاصة خلال العقد الماضي وتأثير الأزمة المالية التي حدثت مؤخرًا إلى تسليط الضوء على الأهمية الحاسمة الإدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها أداة تتيح التعامل مع المخاطر الحاسمة ومعالجتها ضمن حدود معقولة.

وعلى الرغم من أن محال إدارة المخاطر المؤسسية قد نشأ أول الأمر في القطاع الخاص، فقد بدأت كيانات عامة بما في ذلك كيانات الأمم المتحدة، تهتم أكثر فأكثر بكيفية دمجها في الممارسات المتعلقة بأنشطتها. وترمي إدارة المخاطر المؤسسية إلى المساعدة على ضمان استدامة المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها.

وتتطلب إدارة المخاطر المؤسسية أعمال سياسات وإجراءات في هذا الصدد على نطاق المنظمة، كما تتيح منهجية متسقة لتنفيذها. وينطوي مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية، خلافاً للممارسات التقليدية المجزأة في هذا المجال على فكرة مقادها أن إدارة المخاطر عملية لهم المنظمة بأكملها. ولا توجد شركة أو منظمة، سواء كانت خاصة أو عامة، يمكنها العمل في بيئة خالية من المخاطر.

وتفرض طبيعة ولايات وخدمات منظومة الأمم المتحدة على العديد من منظماتها العمل في بيئات معقدة وغير مستقرة، الأمر الذي يعرضها، من البداية، المخاطر كبيرة. وينطبق ذلك بصفة خاصة على الأنشطة الإنمائية والإنسانية والأنشطة المتصلة بحفظ السلام، التي تجري بطبيعتها في سياق محفوف بمخاطر كبيرة. ففي عام ٢٠٠٩ وحده، قتل أكثر من ٣٠ موظفاً من موظفي الأمم المتحدة أثناء تأديتهم لواجبهم، حيث تعرضوا للهجوم وهم بصدد تقديم مساعدات إنسانية²¹

وينبغي التأكيد أن إدارة المخاطر المؤسسية لا تضمن إمكانية تحديد المخاطر الهامة والتصدي لها وإنما تعزز تلك الإمكانية.

المخاطر الحالية التي تواجه الشركات تقنياً وإدارياً

الشركات الحالية تتعرض للكثير من أنواع المخاطر، وبعضها قد يسبب أضرار والبعض الآخر دمار الشركة كلياً ومن خلال الأسطر القادمة سنتعرف على أهم المخاطر التي تواجه الشركات حالياً والتي يجب على المدراء ومسؤولي إدارة المخاطر التعرف عليها :

المخاطر القابلة للقياس:

- الحرائق أو الانفجارات أو الكوارث والانهياريات لمبنى الشركة .
- مخاطر المواد الخطرة مثل الغازات والأدوات والمواد السامة .
- المخاطر الناتجة من القوة العاملة مثل تعاطي مخدرات والاختلاسات والسرقة .
- الهجمات الإلكترونية التي تستهدف موقع الشركة الإلكتروني .

²¹ انظر التقرير السنوي للمدير التنفيذي لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) التقدم المحرز والإنجازات التي تحققت في عام ٢٠٠٩ وتقرير عن الدراسة المتعمقة للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٦-٢٠١٣ (EACEF/9/2010)، الفقرة 181

المخاطر الغير قابلة للقياس:

● مخاطر انقطاع الأعمال، كما أثر كورونا على العديد من الشركات الحالية .

● تغيرات السوق فيما يتعلق بالمنافسة وسلوك المستهلك.

● المخاطر الاستراتيجية والتي تتعلق بتجريب الفرص التطويرية .

● التغيرات التي تطرأ على التشريعات واللوائح.

أنواع المخاطر المؤسسية

أنواع المخاطر المؤسسية تشمل الامتثال، القانونية، الاستراتيجية، الأمنية، التشغيلية،

المالية، والبشرية. إدارة المخاطر تشمل خطط للتعامل مع هذه المخاطر، بدءًا من تحديدها

وتقييمها ووضع استراتيجيات للتعامل معها

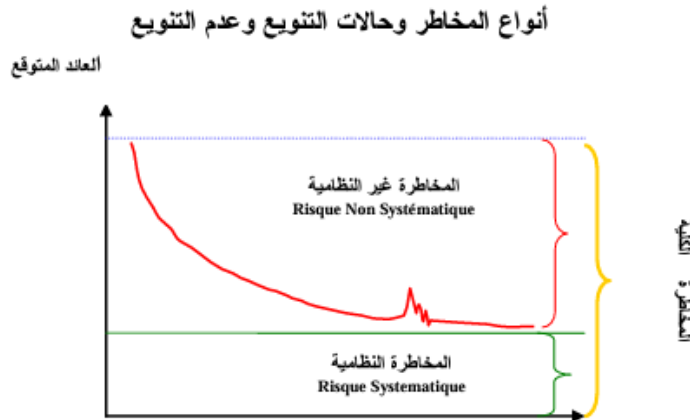
تقوم إدارة المخاطر المؤسسية بدور فعال في وضع خطط لأي نوع من مخاطر

الأعمال، التي تهدد استمرار الشركة وبقائها في السوق، تلك المخاطر التي يمكن توضيحها

شكل رقم (1.1.1)

أنواع لمخاطر المؤسسية

فيما يلي:



1- خطر الامتثال:

يهدد الشركة خطر الامتثال إذ لم تلتزم بالقانون الخارجي أو المتطلبات الخارجية، مثل عدم قدرة الشركة على إصدار بيانات مالية في الوقت المناسب وفقًا لقواعد المحاسبة المعمول بها.

2- المخاطر القانونية:

وهي المخاطر التي تهدد الشركة نتيجة مخالفتها القواعد الحكومية المنظمة لعملها، وهو ما يؤدي إلى رفع دعاوى قضائية عليها في قضايا تعاقدية أو تنظيمية، ومن ثم تتعرض لعقوبات كبيرة.

3- المخاطر الاستراتيجية:

وهي المخاطر التي تهدد الشركة على المدى البعيد، نتيجة عدم التزامها باتباع استراتيجيات عمل صحيحة، وهو ما يهدد مكانها في السوق، ويؤدي إلى إحلال شركات جديدة محلها، وذلك لأنها المزود الأقل تكلفة للسلعة.

4- المخاطر الأمنية:

مخاطر الأمن السيبراني هي المخاطر التي تهدد أصول الشركة المادية أو الرقمية، إذا أدت إلى اختلاسها، مثل عدم كفاية الضوابط التي تشرف على معلومات العملاء الحساسة المخزنة على خوادم الشبكة.

5- المخاطر التشغيلية:

تشكل المخاطر التشغيلية تهديدًا مباشرًا للأنشطة اليومية المطلوبة لتشغيل الشركة، مثل وقوع كارثة طبيعية تلحق الضرر بمستودع الشركة الذي يحتوي على مخزونها.

6- المخاطر المالية:

وهي المخاطر التي تهدد الوضع المالي للشركة، مثل خسائر التحويل التي تتكبدها الشركة بسبب احتفاظها بالعملية الأجنبية، أو وقوع كوارث طبيعية تلحق أضرارًا جمة بمبانيها.

7- المخاطر البشرية:

والمقصود بها المخاطر الناتجة عن أخطاء موظفي الشركة وتقصيرهم في أداء مهامهم، أو تعرض هؤلاء الموظفين لعوامل خارجية مثل السرقة أو الاحتيال. تقدم منصة بكة دورة تدريبية مُعتمدة في مجال إدارة التغيير،



مكونات إدارة المخاطر في المؤسسة

مكونات إدارة المخاطر في المؤسسة تشمل تحديد الأهداف، تقييم المخاطر، واستجابتها لها، بالإضافة إلى تدريب الموظفين والرصد المستمر. يهدف ذلك إلى ضمان استمرارية العمليات وتقليل الخسائر. فلا تتم عملية إدارة المخاطر للشركات بشكل عشوائي، إذ تمر بالعديد من المراحل التي نوضحها فيما يلي:

1- تحديد الأهداف:

يقوم الفريق المسؤول عن إدارة المخاطر، بالاشتراك مع مجلس الإدارة، بتحديد مهام الشركة ومقاييس نجاحها، لضمان توافقها مع الرغبة في الحد من المخاطر المُحتملة.

أي أن الشركة التي تضع خططاً استراتيجية بعيدة المدى، وعليها إدراك احتمالية وجود مخاطر داخلية أو مخاطر خارجية مرتبطة بأهدافها، ثم توائم الإجراءات الواجب اتخاذها مع ما تريد إنجازه مثل تعيين موظفين تنظيميين إضافيين في الأقسام التي تحتاج إلى ذلك.

2- تقييم المخاطر:

يُعد تقييم المخاطر هو أساس عملية إدارة المخاطر المؤسسية، وفي هذه المرحلة، يتم تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها، مع تحديد احتمالية كل خطر ومدى تأثيره، إضافة إلى تحليل ضوابط الأمان الحالية.

وتقوم إدارة المخاطر المؤسسية بعرض خطوة تقييم المخاطر من خلال فهم احتمالاتها وأثرها المالي، وهو ما يشمل المخاطر المباشرة والمخاطر المُحتملة.

3- الاستجابة للمخاطر:

بعد تحديد المخاطر المُحتمل أن تؤثر على المؤسسة؛ تأتي مرحلة اختيار استراتيجية مناسبة، لتجنب كل خطر كبير أو التقليل منه قدر الإمكان، فضلاً عما تتضمنه هذه المرحلة من توثيق خطوات التخفيف من المخاطر.

وتستجيب الشركات للمخاطر بأربعة طرق وهي كما يلي:

- تتجنب الشركة المخاطر من خلال إيقافها للنشاط المتسبب فيها، مثل إغلاق الشركة خط إنتاج والتوقف عن بيع سلعة معينة.
- تقلل الشركة المخاطر من خلال استمرارها في نشاط ما، مع محاولاتها للتقليل من حجم مخاطره، مثل إبقاء الشركة على خط إنتاج، ولكنها تقوم بمراقبة الجودة أو تثقيف المستهلك حول كيفية استخدام المنتج.
- تشارك الشركة المخاطر من خلال تقديمها مع ملف المخاطر الحالي للنشاط، واستقاداتها من طرف ثالث مستقل ليجعلها الخسائر المحتملة، مقابل رسوم.
- تقبل الشركة المخاطر من خلال تحليلها النتائج المحتملة، وتحديد ما إذا كان الأمر يستحق من الناحية المالية متابعة ممارسات التخفيف، مثل إبقاء الشركة على خط إنتاج دون أن تُجري أية تغييرات في العمليات.

4- بيئة الأعمال الداخلية:

الثقافة التي تتبعها الشركة، وقواعد السلوك الخاصة بها، تؤثر بشكل مباشر على الطريقة التي يتعامل بها موظفوها مع المخاطر، وبالتالي فإن المهارات الإدارية التي يكتسبها القادة تساعد على اكتساب الموظفون ثقافة إدراك المخاطر وعدم التغاضي عنها.

5- تحديد الحدث:

تتمثل الخطوة التالية في مراجعة أي حدث من الممكن أن يمنع الشركة من تحقيق أهدافها، الداخلية منها والخارجية، وهو ما يتعين على الإدارة تصنيف جميع الأحداث على أنها فرص أو مخاطر ثم موازنتها مع استراتيجية العمل الشاملة.

فمثلما تؤثر الأحداث الإيجابية بشكل كبير على الشركة، فإن للأحداث السلبية نتائج ضارة عليها أيضًا، تحد من قدرة الشركة على الاستمرار في العمل، وبالتالي فإن إدارة المخاطر المؤسسية، توصي الشركة بتحديد المجالات المهمة للأعمال والأحداث الخطيرة المرتبطة بها، لأنها تشكل خطورة على عملياتها.

6- أنشطة المراقبة:

يتحتم على إدارة الشركات إنشاء ضوابط قوية عند تحديد المخاطر، وتتمثل تلك الضوابط في السياسات والإجراءات والأدوار والمسؤوليات، لضمان تنفيذ الإدارة للعمليات مع التخفيف من المخاطر.

وتنقسم أنشطة المراقبة التي تقوم بها الشركة إلى نوعين من العمليات وهما:

- أنشطة مراقبة وقائية، بعدم السماح بوقوع أحداث معينة، من أجل التقليل من المخاطر، مثل نظام التحكم الوقائي الذي يمنع جميع الموظفين من الدخول إلى منطقة حساسة.

- أنشطة مراقبة التحقق، ومن خلالها يتم التعرف على وقت حدوث إجراء محفوف بالمخاطر، وهو ما يُنبه الإدارة للاستعداد له واتخاذ خطوات المتابعة المناسبة

7- تدريب الموظفين:

لا بد من تحسين وعي الموظفين حول المخاطر، من خلال تثقيفهم وإمدادهم بالتدريب اللازم، وهو ما يساعد على اتخاذ قرارات تقلل من تعرض المؤسسة للمخاطر.

ولذلك، يجب أن تعتمد الشركات على أنظمة معلومات قادرة على التقاط البيانات المفيدة للإدارة لفهم المخاطر التي قد تواجهها، وبالتالي لا تحصل أية إدارة تفوق أداء الإدارات الأخرى على استثناءات، ومن ثم يتم إبلاغ الموظفين بتلك البيانات.

8- الرصد:

إذ يجب على إدارة المخاطر المؤسسية رصد المخاطر بشكل مستمر، من خلال عمليات المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات، والتي تتم عن طريق لجنة داخلية أو مدقق حسابات خارجي، وهو ما يحتاج إلى الحصول على ملاحظات وتحليل بيانات الشركة وإبلاغ الإدارة بالمخاطر المحتملة.

إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية

إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية هي برنامج تعتمد عليه الحكومات لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على ممتلكاتها وخدماتها وموظفيها، مما يضمن استمرارية العمليات الحكومية. ازدادت أهمية إدارة المخاطر على مر السنين بسبب عوامل متعددة مثل المسؤولية القانونية والطبية والسياسية، وارتفاع تكاليف التقاضي، والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا.

تعتمد الحكومات برنامج إدارة المخاطر، لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر عليها وممتلكاتها وخدماتها وموظفيها، وهو ما يضمن استمرارية العمليات الحكومية، وعلى مدار السنوات الماضية، تزايدت أهمية إدارة المخاطر لعدة عوامل أبرزها المسؤولية القانونية والطبية والسياسية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف التقاضي، والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا.

وتتم عملية إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية عبر عدة مراحل وهي:

1- تحديد المخاطر

وفي هذه المرحلة يتم فهم مصادر المخاطر وأنواعها واحتمالاتها في البيئات

التالية:

- البيئة المادية: سواء الكوارث الطبيعية أو التي جاءت من صنع الإنسان.
- البيئة القانونية والأخلاقية.
- البيئة التشغيلية: وهي الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها الحكومة بشكل يومي.
- البيئة السياسية: وهي الانتخابات والأنشطة التشريعية.
- البيئة الاجتماعية: وتعني التكوين الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.
- البيئة الاقتصادية: وهي اتجاهات السوق وأسعار الفائدة.
- البيئة الداخلية: وهي موقف الأفراد تجاه المخاطر.
- المخاطر الناشئة: وهي الأمن السيبراني.

2- تقييم المخاطر:

إذ تقوم الحكومة من خلال برنامج إدارة المخاطر برصد شدة تلك المخاطر، وإجراء التعديلات حسب ما يقتضيه الأمر، ولا بد من إبلاغ نتائج تقارير تقييم المخاطر في شكل وإطار زمني يمكن الموظفين من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم.

3- علاج المخاطر:

في هذه الخطوة يتم تحديد أفضل السبل لمعالجة المخاطر، سواء بتجنبها أو قبولها أو تقليلها أو مشاركتها أو نقلها، ولذلك يجب أن يجمع برنامج إدارة المخاطر مزيجاً من التدابير الوقائية والمراقبة، ونقل المخاطر، والاحتفاظ بها.

4- تنفيذ إدارة المخاطر:

تتمثل هذه المرحلة في وضع سياسات وإجراءات لإدارة المخاطر، تحتوي على بياناً بأهداف المنظمة، وتحدد المسؤولين المكلفين بتنفيذ المهام المتصلة بالمخاطر، كما يتضمن البيان مبادئ توجيهية لاتخاذ القرارات بشأن الأنشطة الأساسية مثل مراقبة وتمويل المخاطر.

5- استعراض برنامج المخاطر:

إذ تستعرض المؤسسات الحكومية مدى فاعلية وكفاءة برامج إدارة المخاطر التي تعمل داخل منظماتها وإجراء التغييرات أو التعديلات حسب الحاجة.

أساليب إدارة المخاطر:

تعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات هم: أسلوب التفاوض الإكراهي، أسلوب التفاوض التوفيقى أسلوب التفاوض الإقناعي.

وقد يبدو من حيث الظاهر أن هذه الأساليب ليس بينهما ارتباط وكل منها يواجه ظروف أزمة بعينها، ولكن الواقع غير ذلك، فأساليب الأزمات بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات، كل بحسب ظروفها.

ونتناول هذه الأساليب على الوجه الآتي:

1- أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط):

أسلوبين للضغط هما:

- الأول باستخدام الأسلوب القوي: ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن يعيبه إنعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد التزاماً بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية.

- الثاني والسلوك الفعلي: يعني عملية تصعيد فعالية للضغط على الخصم مثل القيام بحصار بحري تنفيذ عقوبات اقتصادية توجيه أعمال شبه عسكرية تنفيذ عمليات خاصة

2- أسلوب التفاوض التوفيقى:

ويحمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضات والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية :

إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة. عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمراً غير مرغوب. عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

3- أسلوب التفاوض الإقناعي:

إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد الإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقى وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات

الدراسات السابقة

يعد الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر موضوعاً حديثاً نوعاً ما، خاصة لكن رغم ذلك توجد بعض المساهمات التي عالجت بعض جوانبه تذكر منها:

- وقدمت دراسة (Gonzalez Calzadilla et al., 2023) لفهم استراتيجيات إدارة المخاطر المختلفة الناتجة عن التدويل الناتج عن العولمة والمستخدم من قبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الإسبانية من أجل تحسين الأداء، وتوصلت إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تحسين الأداء بشكل كبير عندما يتم تنفيذ أنظمة إدارة المخاطر المناسبة، واستخدام استراتيجية العمل المتمثلة في التمايز التي تحقق التدويل الناجح، وبالتالي يتحقق تحسين الأداء والحفاظ عليه على المدى الطويل، وهو ما لا يمكن تحقيقه من خلال استراتيجية قيادة التكلفة لأن اقتصاديات الحجم ستؤدي إلى الربحية، فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تعمل على تمييز منتجاتها وعروضها من خلال تقديم خدمة مميزة ودراسة العميل المستهدف لتحليل تفضيلاته واتجاهات السوق المستقبلية

- واهتمت دراسة (Tan (2022) بإدارة المخاطر المالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وخصائص المخاطر المالية في بيئة الانترنت بالصين، وقد جاءت مخاطر السوق من أكثر المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 25%، يليها مخاطر الائتمان بنسبة 22%، والمخاطر التشغيلية بنسبة 18%، ثم مخاطر السيولة بنسبة 16%، حيث تعاني تلك المشروعات من الأساس الثاني الضعيف وإدارة المخاطر بطريقة متخلفة والسياسات واللوائح غير مكتملة، والأساس القانوني لإدارة المخاطر المالية يحتاج للتحسين، سياسة الرقابة على النقد الأجنبي، وزيادة خطورة التبادل التجاري، وأوصت الدراسة إلى تحسين ومعالجة إدارة المخاطر المالية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتحسين السياسات الوطنية بالدولة، وتقوية التشريعات وتحسين اصلاحات النظام المالي المزيد من الانفتاح على السوق المالية، وجود التدريب على المخاطر لموظفي الإدارة، حتى تستطيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة إدارة المخاطر الاقتصادية بشكل جيد على الانترنت.

- تناولت دراسة (Kiuino etail (2022) تأثير تكاليف الاستراتيجيات المبتكرة والقدرة التنافسية على إدارة المخاطر المالية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة على عينة من المشروعات التشيكية والسلوفاكية والمجرية، وتوصلت إلى أن ابتكار المشروعات الصغيرة والمتوسطة يؤثر سلباً على إدارتها للمخاطر المالية بسبب تكلفتها، كما لا تؤثر التنافسية بشكل إيجابي على إدارة المخاطر المالية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- ركزت دراسة (Disina etal (2022) على اقتراح نهج ذو توجه اجتماعي لإدارة المخاطر المالية وقت الازمات والكوارث (جامعة كوفيد (19)، وتوصلت إلى أن أهداف التنمية المستدامة يمكن أن تدعمها الأعمال من خلال إدارة المخاطر المالية، من خلال نهج موجه اجتماعيا للتمويل وتطوير إدارة المخاطر في ريادة الأعمال عرضها للإستخدام أثناء الأزمات الاقتصادية، فقد ترتب على جائحة كوفيد 19 ارتفاع مخاطر حدوث عجز الموارد المالية والزيادة في أصول القروض، وارتفاع أسعار الشراء التكلفة الأولية وتقليل حجم الطلب الفعال بسبب فيروس كورونا، ويظهر ذلك بصورة كبيرة في المجتمعات النامية، ولمعالجة ذلك يتم

استخدام النهج الموجه اجتماعياً الذي يتميز بترسيخ مصالح المجتمع كم صالح رئيسية تضمن تحقيق مصلحة الاقتصاد والمجتمع، وتكون أولوية إدارة المخاطر المالية هي الحفاظ على المعرفة المؤسسية والصورة الإيجابية، والحفاظ على الابتكارات والتمتع بسياسة تسعير مرنة والحفاظ على جودة المنتج.

- ركزت دراسة (van den Boom (2020 على وضع إطار عمل الإدارة المخاطر المالية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت لوضع نموذج جديد مناسب الإدارة المخاطر المالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بما يمكنها من خطوات ملموسة في عملية تطوير وتحسين إدارة المخاطر المالية الخاصة بها، ولكن لابد من وجود مستوى تعليم المدير إدارة المخاطر المالية، حيث أن المدير الذي يملك مستوى تعليم مال يولي اهتمام متزايد للهيكل التنظيمي للمشروع.

- مذكرة ماستر تحت عنوان تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رئيس أم البواقي من إعداد نهاد ويس جامعة أم البواقي (2012-2013) تناول إشكالية مدى تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، وما دورها وهل تؤدي فعلا من حدة النتائج السلبية

- مذكرة ماجستير تحت عنوان إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شذم للخدمات العامة والتجارة DOUDAH، من إعداد الطالب بوزيد المجد جامعة أحمد بوقرة بومرداس (2008-2009)، تناول إشكالية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأخطار المحيطة بها وكيفية التعامل معها وتجنبها مستقبلا، أي أن موضوعه أولى أهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطريقة إدارة مخاطرها

- ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية والمنظم يومي 25-26 نوفمبر 2008م بجامعة الشلف تناول الملتقى عدة مواضيع تخص الطرق والأساليب والإجراءات المتبعة في إدارة الخطر بالمؤسسة الاقتصادية، كما ركزت أغلب مداخلته على كيفية التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية

التعليق بين الدراسات:

تشير هذه الدراسات إلى أهمية وجود إدارة متخصصة للمخاطر وكيفية تأثيرها على استدامة وأداء الشركات. يساعد تحليل هذه المساهمات على بناء إطار نظري شامل يوضح كيفية تأثير قسم إدارة المخاطر (ERM) على أداء الشركات في الرياض، وخاصة في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأثناء الأزمات.

الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات المطلوبة من خلال تحديد مفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وأيضًا تحديد أهميتها وفوائدها. تم استخدام هذا المنهج لكونه يسمح بفهم الظواهر وتحليلها بشكل دقيق من خلال وصفها وتحليل علاقاتها.

يهدف هذا المنهج إلى تقديم صورة شاملة ومتكاملة حول إدارة المخاطر المؤسسية وكيفية تأثيرها على أداء الشركات.

أدوات الدراسة :

تم إعداد استبانة من قبل الباحث ونشرها من خلال الشركات حيث تلقى الباحث أكثر من جوابا فكانت النتائج أغلبية أجابوا بالاتفاق في أهمية دور قسم إدارة المخاطر ايضا وجد الكثير من المفاهيم المغلوطة حول إدارة المخاطر المؤسسية .

عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمقبولة للتحليل (مجتمع الدراسة وحجم العينة)

الاستبيانات	العدد	نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة
الاستبيانات الموزعة	50	100%
الاستبيانات المستردة	30	60%
عدد الاستبيانات المقبولة	23	46%

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	-	-
موافق	17	73.9%
محايد	3	13%
غير موافق	3	13%
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	23	100%

الخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة

وفيما يلي بيان تفصيلي للخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة:

1- المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
المؤهل الجامعي (بكالوريوس)	10	43.5%
ماجستير	6	26.1%
دكتوراه	7	30.4%
الإجمالي	23	100%

2-المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف إداري	18	78.3%
مدير قسم	3	13%
مدير ادارة	2	8.7%
الإجمالي	23	100%

3-عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	34.8%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	5	21.7%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	4	17.4%
من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات	3	13%
20 سنة فأكثر	3	13%
الإجمالي	23	100%

وبعد مراجعة وتصنيف استمارات الاستقصاء المستلمة ، تم توكيد الأسئلة ، وإدخال إجاباتها على الحاسب بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي The Statistical Package For the Social (SPSS) ، وقد إعتد الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية

الوصفية Tests Descriptive والأساليب التحليلية في إستخراج وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

فئات المتوسط المرجح وفقاً لمقياس ليكرت

الفئة	الاتجاه
1-1.79	تميل الإجابات الى غير موافق على الاطلاق
1.8-2.59	تميل الإجابات الى غير موافق
2.6-3.39	تميل الإجابات الى موافق الى حد ما
3.4-4.19	تميل الإجابات الى موافق
4.2-5	تميل الإجابات الى موافق جداً

معامل الثبات والصدق باستخدام معامل الفا كرونباخ

الفقرات	الثبات	المصدقية
1	0.88746	0.9356
2	0.8542	0.9329
3	0.8637	0.9342
4	0.8531	0.9258

0.9364	0.8673	يسهم قسم إدارة المخاطر في تحسين القدرة التنافسية للشركة في السوق.	5
0.9375	0.8744	يتمتع قسم إدارة المخاطر في الشركة بموارد كافية لتحقيق أهدافه بشكل فعال.	6
0.9293	0.8758	يساعد قسم إدارة المخاطر في دعم استدامة الشركة وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.	7
0.9359	0.8760	اجمالي الثبات والصدق للعينة الإجمالية	

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق : أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة لعينة الدراسة قد بلغ (0.8760) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0.9359).

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

الإحصاء الوصفي

التحليل الإحصائي الوصفي واختبار T

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	يساعد وجود قسم إدارة المخاطر (ERM) في الشركة على تحسين قدرتها على مواجهة الأزمات المالية.	4.045 5	0.5147 2	20.12
2.	يساهم قسم إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركة.	4.089 3	0.5283 7	23.34
3.	وجود قسم لإدارة المخاطر يؤدي إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالمشكلات غير المتوقعة.	4.133 1	0.5420 2	26.56
4.	يعزز قسم إدارة المخاطر الوعي بين الموظفين حول أهمية الوقاية من المخاطر المحتملة.	4.176 9	0.5556 7	29.78
5.	يسهم قسم إدارة المخاطر في تحسين القدرة التنافسية للشركة في السوق.	4.220 7	0.5693 2	33
6.	يتمتع قسم إدارة المخاطر في الشركة بموارد كافية لتحقيق أهدافه بشكل فعال.	4.264 5	0.5829 7	36.22
7.	يساعد قسم إدارة المخاطر في دعم استدامة الشركة وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.	4.308 3	0.5966 2	39.44
	المتوسط العام	3.432 5	1.0782	31.41

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة حول "أثر وجود قسم إدارة المخاطر (ERM) على الشركات في منطقة الرياض" إلى عدة نتائج مهمة، منها:

1. أظهرت الدراسة أن وجود قسم إدارة المخاطر في الشركات يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة، ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.
2. وجود قسم إدارة المخاطر ساهم في تعزيز استمرارية الشركات وتقليل تأثير الأزمات المالية والمخاطر المحتملة، مما أدى إلى زيادة القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية.
3. كشفت الدراسة عن أن وجود هذا القسم يعزز ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين والإدارات العليا، ما يسهم في الوقاية من الأزمات وتقليل أثر المخاطر.
4. ساعدت سياسات إدارة المخاطر المدروسة على تحسين القدرة التنافسية للشركات في السوق السعودي من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات السوقية والاستجابة السريعة لها.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. ينبغي على الشركات التي لم تقم بعد بإنشاء قسم لإدارة المخاطر أن تتبنى هذه المبادرة لضمان استمراريته وزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات.
2. توصي الدراسة بتقديم دورات تدريبية للموظفين حول أساليب إدارة المخاطر وتوعية الإدارات بأهمية دمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجية المؤسسية.
3. يجب على الشركات تطوير أدوات وطرق تحليل متقدمة لتقييم المخاطر المحتملة بدقة أكبر، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات استباقية ووقائية.
4. توصي الدراسة بتعزيز التعاون بين الشركات والهيئات التنظيمية لتعزيز الالتزام باللوائح والسياسات المتعلقة بإدارة المخاطر، ما يسهم في حماية الشركات من المخاطر المحتملة.

5. لضمان فعالية هذا القسم، يجب على الشركات تخصيص ميزانية كافية وموارد بشرية مؤهلة لتطوير هذا القسم وتحقيق أهدافه.

المراجع

المراجع العربية

1. صالح الشيخ (2009) _ إدارة المخاطر وأثرها في إتخاذ قرارات الإنئتمان المصرفي، وفق مقررات بازل: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي، تأثير إدارة المخاطر على إتخاذ القرارات المصرفية في ظل اتفاقية بازل دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي انئتمان
2. قوجيل بسمة، عساس أنيسة (2023) دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك - مركب البلاستيك عالي الكثافة بسكيكدة .
3. رقطي بسمة، كركار إيمان (2022) إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،تخصص علم اجتماع صحة،
4. منبه أماني، كواحلة أسماء(2022) إدارة المخاطر في شركات التأمين، قسم علوم التيسير .
5. عبد النور فارح، هاني نجم الدين محبوب (2019) دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة - جامعة العربي التبسي ، قسم العلوم المالية والمحاسبة .
6. علاء عبد الكريم البلداي، رسل فليح حسن العزوي (2018)، دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي - مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد (03)، العدد (44)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق، ص 78.
7. جيهان ترزي، إيشتفان بوشتا (2010) إستعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة، الإطار المرجعي وحدة التفتيش المشتركة، جنيف
8. ابن فارس، أبو الحسين أحمد، معجم المقاييس اللغة، (ط: بدون، 6م، تحقيق وضبط: عبدالسلام هارون، دار الفكر، بيروت، 1399هـ 1979).
9. ابن منظور الإفريقي، أبو الفضل، جمال الدين، محمد بن مكرم، لسان العرب، ط3، التاريخ العربي، بيروت، 1413هـ 1993م) ج 4 / ص 137.
10. ابن ماجة القزويني، أبو عبد الله محمد بن يزيد، سنن ابن ماجة، ط1، بيروت، كتاب (37) الزهد باب (39) صفة الجنة، حديث رقم 4332، 1418 هـ، 1998م ، ج/5 ص 694

11. مسلم، أبو الحسين، مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، ط1، دار الأرقم، بيروت، رقم الحديث (131/4701)، 1419 هـ 1999 م . ص 898.
12. البركني، محمد عميم الإحسان ، التعريفات الفقهية ط1، بيروت: دار الكتب العلمية 2003م) ، ص 88
13. البجيرمي، سليمان بن محمد ، حاشية البجيرمي على الخطيب المسماة تحفة الحبيب على شرح الخطيب، ط: الأخيرة ،(مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، مصر، 1221 هـ 1806 م)، ج4/ص ٨٨
14. آل شبيب، دريد كامل، مبادئ الإدارة العامة، ط1، (عمان: دار المناهج (3) طنيب وعبيدات، محمد شفيق ومحمد إبراهيم، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط1، دار المناهج، عمان 2004م)، ص36
15. طنيب وعبيدات ، محمد شفيق ومحمد إبراهيم، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط1، (دار المستقبل، عمان 1997م)، ص
16. لنجفي، حسن، القاموس الاقتصادي، ط1، (بغداد: مطبعة الإدارة المحلية، 1977م) ، ص 278 . بين آفاق التنمية والتحديات النعاصر، ورقة عمل مقدمه الي المؤتمر العلمي الأول (الجامعة (5) د. مصباح شريف أبوكرش، الاستثمار والتمويل في فلسطين الإسلامية غزة كلية التجارة، 2005
17. انظر التقرير السنوي للمدير التنفيذي لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) التقدم المحرز والإنجازات التي تحققت في عام ٢٠٠٩ وتقرير عن الدراسة المتعمقة للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٦-٢٠١٣ (EACEF/9/2010)، الفقرة 181

المراجع الأجنبية

1.) Vaughan, 1964. "Condition of Risk", Journal of Finance, September, 1964.

Emmett J., and Vaughan, Therese. "Fundamentals of Risk and Insurance". John Wiley & Sons, 9111.p.2

المراجع الإلكترونية:

18. academy (2024). أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات والمنظمات. تم الاسترداد

من

<https://04academy.com/blogs/news/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA>

19. بكة. (8 يوليو, 2024). أهداف وأهمية وفوائد إدارة المخاطر. تم الاسترداد من بكة:

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1>

ملاحق البحث

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر وجود قسم إدارة المخاطر (ERM)) على الشركات في منطقة الرياض".

ونظراً لأننا نؤمن بأن خبرتكم الواسعة ومساهمتم القيمة ستكون لهما أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. لذا، نرجو من سيادتكم التفضل بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

ثانياً: بيانات شخصية

1-المؤهل العلمي: برجاء وضع (√) امام المؤهل العلمي لسيادتكم:

مؤهل جامعي (بكالوريوس)	ماجستير	دكتوراه

2-المركز الوظيفي: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي لسيادتكم:

موظف اداري	مدير قسم	مدير ادارة

3- عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة): : برضاء وضع (√) امام سنوات خبرة سيادتكم:

قل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	20 سنة فأكثر

ثالثاً: أسئلة خاصة بموضوع الدراسة

برضاء من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم بشأن كل جملة من الجمل التالية بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

م	الاسئلة	موفقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يساعد وجود قسم إدارة المخاطر (ERM) في الشركة على تحسين قدرتها على مواجهة الأزمات المالية.					
2.	يساهم قسم إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركة.					
3.	وجود قسم لإدارة المخاطر يؤدي إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالمشكلات غير المتوقعة.					
4.	يعزز قسم إدارة المخاطر الوعي بين الموظفين حول أهمية الوقاية من المخاطر المحتملة.					
5.	يسهم قسم إدارة المخاطر في تحسين القدرة التنافسية للشركة في السوق.					
6.	يتمتع قسم إدارة المخاطر في الشركة بموارد كافية لتحقيق أهدافه بشكل فعال.					

					يساعد قسم إدارة المخاطر في دعم استدامة الشركة وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.	7.
--	--	--	--	--	---	----

Midocean university
College of Management
Department of risk management



**The impact of the presence of the Risk Management Department
(ERM) on companies in the Riyadh region**

Prepared by:

Ibrahim Abdulrhman Saleh Almohaimeed

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2024