

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر



عنوان البحث

أثر تطبيق إدارة المخاطر على البعد الاقتصادي للمنظمات

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

إعداد الطالب /

عبد العزيز صالح الشاولي

علاء خليل كالمو

إشراف /

د / الفيصل عبد الحميد محمد

د/ فايز على جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

المحتويات

٥	قائمة الجداول:
٥	الجدول رقم (١) : نموذج إدارة المخاطر.....
٥	جدول (٢) أصناف مخاطر الأعمال في المؤسسات الاقتصادية.....
٦	فهرس الأشكال:
٦	الشكل رقم (١): مخطط عملية إدارة المخاطر.....
٦	الشكل رقم (٢) البيئة الخاصة بالمؤسسة.....
٦	الشكل رقم (٣) هل تقوم المؤسسات بتطبيق إدارة المخاطر.....
٦	شكل رقم ٤ الأدوات المستخدمة في الشركات لتحديد وتقييم المخاطر.....
٦	شكل رقم ٥ أنواع المخاطر التي تعتبرها الشركات الأكثر أهمية.....
٦	شكل رقم ٦ تأثير تطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي للشركات.....
٦	شكل رقم ٧ فائدة إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات.....
٦	شكل رقم ٨ الفوائد المالية التي حققتها شركتك من خلال تطبيق إدارة المخاطر.....
٦	شكل رقم ٩ التحديات التي واجهتها شركتك عند تطبيق إدارة المخاطر.....
٧	المستخلص:
٨	Abstract:
٩	الفصل الأول.....
٩	المقدمة:
٩	تعريف إدارة المخاطر:
١١	تمهيد لفهم علم إدارة المخاطر:
١٣	فهم البعد الاقتصادي:
١٤	أولاً : مفهوم المخاطرة.....
١٥	ثانياً : تقسيمات المخاطرة (Types of Risk) :
١٧	كما يمكن تصنيف المخاطر حسب نتائجها وتحقيقها:
١٩	وكذلك يمكن تصنيف المخاطر إلى صنفين المخاطر البحتة والمخاطر المضاربة:
١٩	أ- المخاطر المضاربة.....
٢٠	ب - المخاطر البحتة:
٢٠	ثالثاً : إدارة المخاطر Risk Management :
٢٢	رابعاً : تقييم المخاطر:
٢٢	١- إستراتيجية :

٢٣	٢-تشغيلية :
٢٥	هيكل وتنظيم إدارة المخاطر
٢٥	سياسة إدارة المخاطر:
٢٥	دور مجلس الإدارة:
٢٦	دور وحدات العمل:
٢٧	4. دور وظيفة إدارة المخاطر:
٢٧	5. دور المراجع الداخلي:
٢٨	6. الموارد والتطبيق:
٢٨	إدارة المخاطر ودورها في صياغة إستراتيجية المؤسسة.....
٢٩	المخاطر التي تواجهها المؤسسة.....
٣٠	إن من أهم الآثار الاقتصادية لتطبيق إدارة المخاطر:
٣٢	مشكلة الدراسة:.....
٣٣	أهمية الدراسة:
٣٣	الأهمية النظرية:.....
٣٤	الأهمية التطبيقية:
٣٧	أهداف الدراسة:
٤٠	تساؤلات الدراسة.....
٤١	فروض الدراسة:.....
٤١	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٤٨	الطرق المساعدة على صياغة الإستراتيجية كوسائل لتقدير المخاطرة:.....
٤٨	طرق التحليل الإستراتيجي:.....
٤٨	1 تحليل:SWOT
٤٨	2 تحليل:PESTEL
٤٩	3 تحليل الجذر:(Root Cause Analysis)
٥٠	الفصل الثاني
٥٠	الدراسات السابقة
٥٠	مقدمة.....
٥١	الدراسات السابقة:
٥٦	الاطار النظري:
٥٩	الفصل الثالث
٥٩	منهجية الدراسة:.....

٥٩	المنهجية وطرق البحث:
٦٨	الفصل الرابع:
٦٨	النتائج والتوصيات:
٦٨	النتائج:
٧٠	الخاتمة
٧٥	المراجع

قائمة الجداول :

الجدول رقم (١) : نموذج إدارة المخاطر

جدول (٢) أصناف مخاطر الأعمال في المؤسسات الاقتصادية

فهرس الأشكال:

الشكل رقم (١): مخطط عملية إدارة المخاطر

الشكل رقم (٢) البيئة الخاصة بالمؤسسة

الشكل رقم (٣) هل تقوم المؤسسات بتطبيق إدارة المخاطر

شكل رقم ٤ الأدوات المستخدمة في الشركات لتحديد وتقييم المخاطر

شكل رقم ٥ أنواع المخاطر التي تعتبرها الشركات الأكثر أهمية

شكل رقم ٦ تأثير تطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي للشركات

شكل رقم ٧ فائدة إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات

شكل رقم ٨ الفوائد المالية التي حققها شركتكم من خلال تطبيق إدارة المخاطر

شكل رقم ٩ التحديات التي واجهتها شركتكم عند تطبيق إدارة المخاطر

المستخلص:

إننا من خلال هذا البحث نستكشف الأثر الاقتصادي والمنافع العائدة على المنظمات من تطبيق إدارة المخاطر، مع التركيز على الفوائد المالية وتوفير التكاليف المرتبطة بتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة. ان تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات لا يعد ترفاً بل هو ضرورة حتمية ملحة تملها علينا ثلاثة أسباب رئيسية وهي الأسباب الأخلاقية والأسباب القانونية والأسباب المادية. وقد تم استخدام المنهج النوعي الاستقرائي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة باستخدام بيانات تم جمعها من عينة عدد (١٠٠) من العاملين في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة الى أن درجة تطبيق أفراد عينة الدراسة لإدارة المخاطر في المرافق الصحية جاءت بشكل كلي بدرجة موافق، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تبين درجة تطبيق إدارة المخاطر في قطاع الصحي بينما يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين درجة تطبيق إدارة المخاطر في القطاع الصحي في منطقة مكة المكرمة (تعزى لمتغير) المؤهل العلمي (ولصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلاتهم العلمية) دبلوم وبكالوريوس.

كذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق إدارة المخاطر في القطاع الصحي في منطقة مكة المكرمة (تعزى لمتغير) سنوات الخبرة (لصالح أفراد الدراسة الذين خبرتهم أكثر من ١٥ سنة وتوصي الدراسة الى أهمية زيادة الاشراف على تطبيق خطة إدارة المخاطر و انشاء إدارة للمخاطر في المرافق الصحية وتوصيل فهمها الى العاملين داخل القطاع الصحي. كما ان أبرز المشاكل التي تواجه البحث هي قلة معرفة بعض العاملين بهذا المجال بأهمية ادارة المخاطر مما يجعل هناك صعوبة في جمع المعلومات.

Abstract:

Through this research, we explore the economic impact and benefits to organizations from implementing risk management, focusing on the financial benefits and cost savings associated with implementing effective risk management practices. Implementing risk management in organizations is not a luxury, but rather an urgent necessity dictated by three main reasons: ethical reasons, legal reasons, and material reasons. The qualitative inductive approach was used, and the study tool was a questionnaire using data collected from a sample of (100) workers in the Makkah Al-Mukarramah region in the Kingdom of Saudi Arabia. The results of the study showed that the degree of application of risk management in health facilities by the study sample individuals came in a total degree of agreement, and there were no statistically significant differences at a significance level of $\alpha \leq 0.05$ indicating the degree of application of risk management in the health sector, while there were statistically significant differences at a significance level of $\alpha \leq 0.05$ between the degree of application of risk management in the health sector in the Makkah Al-Mukarramah region (attributed to the variable (academic qualification) and in favor of the study individuals whose academic qualifications are (diploma and bachelor's degree). There were also statistically significant differences at a significance level of $\alpha \leq 0.05$) between the degree of application of risk management in the health sector in the Makkah Al-Mukarramah region (attributed to the variable (years of experience) in favor of the study individuals whose experience is (more than 15 years). The study recommends the importance of increasing supervision of the implementation of the risk management plan and establishing a risk department in health facilities and communicating its understanding to workers in the health sector. The most prominent problems facing the research are the lack of knowledge of some workers in this field about the importance of risk management, which makes it difficult to collect information.

الفصل الأول

المقدمة:

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

إن الشركات بمختلف أنشطتها وأحجامها تعمل في بيئات تتطور باستمرار ومليئة بالشكوك وعدم اليقين وإن إدارة المخاطر تلعب دوراً حاسماً في تمكين المؤسسات من التغلب على التحديات والصعوبات وذلك سعياً لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تعريف إدارة المخاطر:

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

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

فالأَسباب الأخلاقية يمكن أن تلخص في أن من الصواب والعدل أن يتوجه العمال إلى أماكن عملهم من أجل كسب العيش ويعودون لمنازلهم في نفس الحالة التي تركوها بدون أي معاناة من مرض أو إصابات بليغة. الناس يتوقعون هذا كحقوق أساسية. العمال يتوقعون من أرباب العمل وكذلك المجتمع عدم الاضرار بهم بل المساهمة في نماء مجتمعاتهم وخلق فرص عمل كريمة لأفرادهم والمحافظة على البيئة التي يعيشون بها حيث تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل الآثار السلبية للعمليات على النظم البيئية. ويتضمن ذلك تقييم المخاطر البيئية والحد منها، مثل تلوث الهواء والماء، وإزالة الغابات، وتدهور التربة والاحتباس الحراري. ومع الزمن فإن هذه الأسباب الأخلاقية والتوقعات المجتمعية تتحول إلى معايير قانونية وبهذا المستوى تصنع القوانين.

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

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

ومع كون التكاليف المباشرة يمكن قياسها مبدئياً على سبيل المثال الاضرار المادية في الممتلكات -التكاليف الخاصة بمعالجة العاملين في حال اصابهم - تعويض المنتجات في الأسواق في حال حدوث عجز في خطوط الإنتاج. كل هذه المخاطر في حال وقوعها تشكل تكلفة يمكن حسابها وقياسها وبالتالي تعويضها. في حين تعتبر التكاليف غير المباشرة الناتجة عن وقوع المخاطر على سبيل المثال ضعف الروح المعنوية للموظفين وضعف ثقتهم بالمنظمة الأمر الذي يؤثر على الجودة والإنتاجية والكفاءة - فقدان حسن النية من قبل العملاء في حال إلغاء طلباتهم أو تأخر إنتاجها. وكذلك الضرر الأهم الذي يلحق بالمنظمة وهو فقدان السمعة وتضرر الصورة العامة للمنظمة كل هذه الأمور تندرج تحت التكلفة غير المباشرة لوقوع الحوادث نتيجة عدم تطبيق إدارة المخاطر. ومع صعوبة تقدير التكلفة غير المباشرة المرتبطة بالحوادث داخل المنظمات فإنها يمكن أن تكون عالية وكبيرة جداً وقد تكلف المنظمة استمراريتها وبقاءها.

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

تمهيد لفهم علم إدارة المخاطر:

تتضمن إدارة المخاطر تحديد المخاطر وتقييمها وإعطائها الأولوية، ثم تطبيق الموارد بشكل منسق لتقليل احتمالية أو تأثير الأحداث المؤسفة والسيطرة عليها ومراقبتها. وفي هذا السياق، تصنف المنظمات المخاطر إلى فئات مختلفة - مالية، وتشغيلية، واستراتيجية، ومتعلقة بالامتثال، وسمعة. ولكل فئة آثار محتملة فريدة على البعد الاقتصادي للمنظمات، مما يؤثر على الربحية، وحصة السوق، والاستدامة بشكل عام.

يمكن لإدارة المخاطر أن تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر المالية المحتملة وتطوير استراتيجيات للتخفيف من حدتها. كما يمكنها أن تساعد المؤسسات على فهم نقاط قوتها وضعفها بشكل أفضل، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر استنارة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة المخاطر أن تساعد المؤسسات على تحديد الفرص الجديدة وخلق ميزة تنافسية. أخيراً، يمكن لإدارة المخاطر أن تساعد المؤسسات على إنشاء استراتيجية عمل شاملة تتناسب مع احتياجاتها الفريدة. لا خلاف حول دور المخاطر في عالم المنافسة المتزايدة بين الأعمال. ولم تعد المخاطر قيداً على الأعمال بل أصبحت من مصادر الميزة التنافسية بينها.

لم تكن المخاطر مهمة لاستمرارية الأعمال (الأصول الملموسة) فقط. بل هي مهمة للأصول غير الملموسة فيها، كالسمعة والملكية الفكرية أيضاً. وتزداد أهمية المخاطر كلما اقترب الاقتصاد من حالة العوامة، لذا فإن المخاطر يجب أن تأخذ بالاعتبار وبصوره أكثر جديده ضمن عمليات صناعة القرار في أية شركة، إضافة إلى جعل المخاطر جزءاً من بيئة الأعمال بصورة عامة.

إن تجاهل المخاطر يمكن أن يهدد أكبر الشركات بالفشل، من خلال التهديد في استمراريته واستقرارها المالي، إضافة إلى تهديد سمعتها عالمياً، وهذا ما حدث لشركة مثل world com إن نماذج أو صيغ المخاطرة هي صناديق سوداء Black Boxes. و مثل ذلك إخفاء شركة Enron الواقع المستقبلي المعقد عن مجلس إدارة الشركة، ذات المعرفة المحدودة عن حالة المخاطرة.

لقد أدرك قادة الأعمال الدولية بأن فشل إدارة المخاطر في شركاتهم سوف يكلفهم غالياً، لذا أصبحوا يخصصون وقتاً أكثر من ذي قبل في تشخيص مدى واسع من التهديدات التي قد تواجههم حتى أصبحت إدارة المخاطر تتنافس مع الأولويات الأخرى للشركة مما جعل ذلك عائقاً أمام إدخال إدارة المخاطر ضمن استراتيجيات تلك الشركات. ونظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها المخاطرة والدور الحساس الذي تلعبه فإنه من الضروري تحديد معنى دقيق لهذا المفهوم.

فهم البعد الاقتصادي:

يشمل البعد الاقتصادي للمنظمة الأداء المالي والكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية في السوق. وتشمل المؤشرات الرئيسية الربحية ونمو الإيرادات وإدارة التكاليف وتخصيص الموارد. وفي عالم حيث التقلبات الاقتصادية شائعة، يجب على المنظمات أن تعالج بشكل استباقي المخاطر التي قد تعيق أهدافها المالية. تفترض الأطروحة أن المنظمات التي لديها أطر إدارة مخاطر استباقية تميل إلى إظهار نتائج اقتصادية متفوقة مقارنة بنظيراتها التي لديها ممارسات مخاطرة تفاعلية أو غير كافية.

وبما أن أحد تعاريف الخطر من الناحية الاقتصادية تقول أنه توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه و قد يعرف كذلك على انه "احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع ويعرف أيضا على انه "احتمالية أن تكون نتائج التوقعات خاطئة فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا، أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فان درجة المخاطرة ستكون منخفضة.

وعلى العموم فان الخطر يمثل موضوع عمل مؤسسات التأمين وهو موضوع حديث بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الأخرى، كما تختلف وضعية المخاطرة عن وضعية عدم التأكد كما انه في الاقتصاد قد يرتبط مفهوم الخطر بنقص النظر حول النتائج فهم مفهوم المخاطرة: منظور متعدد الأبعاد

إن المخاطرة هي جانب متأصل من جوانب الحياة، تتخلل مجالات مختلفة بما في ذلك التمويل والصحة والأعمال واتخاذ القرارات الشخصية. وهي تشمل عدم اليقين بشأن النتيجة واحتمال الخسارة أو الضرر. وفي حين يرتبط الخطر غالبًا بالعواقب السلبية، فإنه يجسد أيضًا الفرصة والنمو. تتعمق هذه المقالة

في مفهوم المخاطرة، وتستكشف تعريفاتها وأنواعها ومنهجيات تقييمها وتداعياتها الأوسع في حياتنا اليومية

في جوهرها، تشير المخاطرة إلى إمكانية حدوث نتيجة غير مواتية نتيجة لعمل أو قرار محدد. يمكن أن ينشأ هذا عدم اليقين من مصادر مختلفة، بما في ذلك الظروف البيئية والسلوك البشري والأعطال الفنية وتقلبات السوق. يعرف قاموس التراث الأمريكي المخاطرة بأنها "التعرض لخطر الإصابة أو الخسارة؛ خطر أو فرصة خطيرة". يلتقط هذا التعريف جوهر المخاطرة كجزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار.

أولاً : مفهوم المخاطرة

لقد تناول مفهوم المخاطرة (Risk) العديد من الباحثين ومن أهم التعاريف هو :

* المخاطرة (Risk) : هي إمكانية الأذى أو الخسارة لأي برمجيات ، معلومات ، معدات ، كل ما هو إداري ، كل ما هو مادي ، الاتصالات ، أو الموارد البشرية ضمن نظام معلومات مؤتمت أو نشاط معين (١).

* المخاطرة (Risk) : هي مجموعة توليفية من احتمالية حدث وتبعات ذلك الحدث. (٢)

* المخاطرة (Risk) : هي أي تهديد لعملية تحقيق أهداف المؤسسة. إنها احتمالية الأثر السلبي لأي ظاهرة أو فعل مستقبلي (٣).

* المخاطرة (Risk) : هي الإحتمالية الكمية للخسارة أو تحقيق عائد اقل من المتوقع (٤).

* المخاطرة (Risk) : هي إمكانية أن يحدث مستقبلاً ما قد يسبب الأذى أو الخسارة (٥).

إن التعاريف أعلاه كلها تركز على مبدأ الإحتمالية بالحدوث التي يغلفها الغموض ونسبية التحديد بالإعتماد على التخمين والتقدير الكمي . إن كل مؤسسة إقتصادية اليوم مهما كانت قوتها تعمل في بيئة تتضمن نسبة محددة من المخاطرة تعتمد على نوع النشاط الإقتصادي وقوة وكفاءة منظومات المؤسسة الإقتصادية وفعالية إدارتها . وبذلك فإن المخاطرة قائمة ومستمرة مادام النشاط الإقتصادي قائماً ولا توجد مؤسسة إقتصادية في معزل عن ذلك وخاصة في بيئتنا المعولمة الآن .

إن ذلك قد يتطلب منا أن نتناول مفهوم تحليل المخاطرة (Risk Analysis) . بالتعريف حيث تعرف "بأنها عملية تحديد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نظام الأمان وتحديد احتمالية حدوث ذلك ، الضرر الذي يمكن أن ينتج عنه والأساليب الإحترازية التي يمكن أن تحجم ذلك"(٦). وهذا التعريف يشير مرة أخرى إلى أن الإدارة الفعالة عليها أن تبتكر الوسائل والأساليب والمجسات الفعالة لإجراء الفحص الدائم (Scanning) للبيئة لتحديد تلك المخاطر .

ثانيا : تقسيمات المخاطرة (Types of Risk) :

أنواع المخاطر:

يمكن تصنيف المخاطر إلى عدة أنواع، ولكل منها خصائص وتدايعات مميزة:

المخاطر المالية:

هذا هو أحد أكثر أنواع المخاطر التي تتم مناقشتها، ويتم تحليله بشكل متكرر في سياق الاستثمارات والقروض وسلوك السوق. يمكن أن تشمل المخاطر المالية مخاطر الائتمان (خطر عدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزامات القرض)، ومخاطر السوق (خطر الخسائر بسبب تقلبات السوق)، ومخاطر السيولة (خطر عدم القدرة على تحويل أحد الأصول بسرعة إلى نقود دون خسارة كبيرة).

المخاطر التشغيلية:

يتعلق هذا النوع بالمخاطر الناشئة عن العمليات الداخلية للشركة أو أنظمتها أو الخطأ البشري. يمكن أن تتجلى المخاطر التشغيلية في شكل أعطال في المعدات أو الاحتيال أو الاضطرابات الأخرى التي تعيق قدرة المنظمة على العمل بشكل فعال.

المخاطر الصحية:

في مجال الصحة العامة، تشير إلى احتمالية حدوث نتائج صحية سلبية بسبب التعرض لعوامل مختلفة مثل التلوث أو أنماط الحياة غير الصحية أو الأمراض المعدية. يعد فهم المخاطر الصحية أمراً بالغ الأهمية لصياغة سياسات الصحة العامة والتدابير الوقائية.

المخاطر السمعية:

يعكس هذا المفهوم إمكانية الخسارة بسبب الضرر الذي يلحق بسمعة المنظمة، والذي قد ينشأ عن سلوك غير أخلاقي، أو خدمة عملاء رديئة، أو فشل المنتج. في العصر الرقمي اليوم، تنتشر المعلومات بسرعة، مما يجعل المخاطر السمعية مصدر قلق كبير للشركات.

المخاطر البيئية:

ترتبط المخاطر البيئية بالضرر الذي يلحق بالعالم الطبيعي، والذي قد يكون له عواقب على المجتمعات والاقتصادات. يمكن لقضايا مثل تغير المناخ والكوارث الطبيعية وفقدان التنوع البيولوجي أن تعطل المجتمعات والاقتصادات، مما يسلط الضوء على الترابط بين النظم البيئية والبشرية.

كما يمكن تصنيف المخاطر حسب نتائجها وتحققها:

وفقا 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 الموقف التي يوجد فيها تعرض للظروف

المعاكسة ، وهذه الظروف المعاكسة تتضمن أحيانا خسارة مالية وفي أحيان أخرى لا تتضمن

خسارة مالية ، وينطوي كل جانب في الجهد البشري عنصرا ما من عناصر المخاطرة ، ولا

يكون للكثير من هذه المخاطر عواقب أو آثار مالية.

تتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد أو منظمة وأصل توقع دخل قد يفقد أو يتلف، وبذلك فالمخاطر

المالية تتضمن ٣ عناصر:

١-الفرد أو المنظمة المعرضة للخسارة.

٢-الأصل أو الدخل الذي يسبب دماره أو زوال ملكيته خسارة مالية.

٣-خطر يمكن أن يسبب الخسارة.

وتشير المخاطر المالية إلى أي فعل يتسبب في ضياع الأموال، مثل القروض والتغير في أسعار العملات،

الفوائد العالية على الأموال المقرضة، السرقة...الخ.

وهي مخاطر يسهل التنبؤ بها وقياسها كميا (قياس الخسائر الناتجة عنها) لذا فهي أخطار قابلة للتأمين.

كذلك يمكن تصنيف المخاطر حسب طبيعتها إلى المخاطر الاستاتيكية والديناميكية.

-يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد وتنشأ

من مجموعتين من العوامل المجموعة الأولى عبارة عن عوامل البيئة الخارجية

الاقتصاد - الصناعة - المنافسون - المستهلكون-.

والتغيرات التي تصيب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها ،ولكنها قادرة على إحداث خسارة مالية للمؤسسة ،أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطرة المضاربة. فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة Speculative risk .

فالإدارة في كل منظمة تتخذ قرارات بشأن ما تنتجه وكيف تنتجه وكيف تمويل الإنتاج وكيف تسوق ما تنتج، وإذا نتج عن هذه القرارات توفير سلع وخدمات يقبلها السوق بسعر كاف ،فسوف تحقق المؤسسة أرباحا أما إذا لم يحدث ذلك فان المؤسسة قد تعاني الخسارة. والمخاطر الديناميكية تفيد في العادة المجتمع على المدى الطويل حيث أنها نتيجة لتعديلات وتسويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد، ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد ،إلا أنها تعتبر عموما أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الاستاتيكية طالما أنها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام.

-تتضمن المخاطر الاستاتيكية الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغيرات في الاقتصاد

،فإن أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين والنتاج والدخل والمستوى التكنولوجي ،فان بعض

الأفراد سوف يعانون مع ذلك من الخسارة المالية ،وتنشأ هذه الخسائر بسبب من أسباب

عديدة بخلاف التغيرات في الاقتصاد مثل :أخطار الطبيعة وعلى خلاف المخاطر الديناميكية

لا تكون المخاطر الاستاتيكية مصدر للكسب بالنسبة للمجتمع ،وتتضمن الخسائر الاستاتيكية

إما تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته (أو حيازته) نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق

الإنساني وتميل الخسائر الاستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت و نتيجة لذلك

تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام و لأنها قابلة للتنبؤ تصلح المخاطر الاستاتيكية أكثر للمعالجة بواسطة التأمين من المخاطر الديناميكية.

وكذلك يمكن تصنيف المخاطر إلى صنفين المخاطر البحتة والمخاطر المضاربة:

أ- المخاطر المضاربة

هي المخاطر التي تصف موقفا يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسب. والمقامرة مثال جيد للمخاطرة المضاربة. ففي موقف المقامرة يتم خلق مخاطرة بشكل معتمد على أمل تحقيق مكسب.

تنشأ مخاطر المضاربة بفعل الإنسان ولأجله ، حيث يستغل فرصة تغيير الأسعار ليحقق من ورائها أرباحا معينة ، وربما قد تكون الظروف غير مواتية والتوقع غير سليم والتنبؤ ليس في محله ذلك يسبب خسارة مادية ، إذن بالنسبة لهذا النوع من المخاطر إذ لم تقع الخسارة فقد يقع مكسب مادي.

مثال :الشخص الذي يراهن ب ١٠ دولارات على نتيجة مباراة مثلا يواجه احتمال خسارة يصاحبه احتمال مكسب .ويواجه صاحب المشروع الخاص أو صاحب رأس المال مخاطرة مضاربة سعيا وراء الربح والاستثمار الموظف قد يضيق إذ لم تقبل السوق المنتج بسعر كاف لتغطية التكاليف ، إلا أن هذه المخاطرة يتم تحملها مقابل إمكانية جني الربح .

أما مصطلح المخاطرة الصرفة أو البحتة على العكس من ذلك فيستخدم لوصف المواقف تلك التي تنطوي فقط على فرصة الخسارة أو الالاسارة . ومن أفضل الأمثلة على المخاطرة البحتة إمكانية الخسارة المحيطة بإمكانية شيء ما . فالشخص الذي يشتري مثلا سيارة يواجه فورا إمكانية أن يحدث شيء من شأنه أن يتلف السيارة أو يدمرها والنتائج المحتملة هي الخسارة أو الالاسارة.

ب - المخاطر البحتة:

يختلف هذا النوع عن سابقه في أن عدم وقوع الخسارة المادية ، لا يعني تحقق ربح مادي ، كما انه غالبا ما يكون خارجا عن إرادة الشخص وهو يسعى لحماية منه، وذلك بالتقليل من أسباب وقوعه قدر المستطاع ومحاولة التحكم في الظواهر المسببة له.

ثالثا : إدارة المخاطر Risk Management :

إن إدارة المخاطر هي جزء مركزي من أي إدارة استراتيجية في مؤسسات الأعمال . إن تركيز إدارة المخاطر ينصب على تشخيص ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تواجه تلك المؤسسات وتهدف إلى تعظيم القيمة المتوقعة لكافة أنشطة المؤسسة الإقتصادية . إنها تقوم بإرشاد العاملين إلى إدراك ما هو محتمل صعودا (إيجابيا) أو نزولا (سلبيا) من العناصر البيئية التي تؤثر على المؤسسة ومن التعاريف الشائعة ما يلي :

* إدارة المخاطر : هي عملية مستمرة لتقدير المخاطر المحتملة لمؤسسة ما وتحديد مستوى الأمان المناسب عن طريق تحليل التهديد المحتمل وإمكانية حصول الضرر وإفتقاد طرق السيطرة المناسبة وبالكلفة الفاعلة لصفات مستوى مقبول من الخطر^(٩).

* إدارة الخطر : هي عملية نظامية لتحديد وتقدير وتخمين المخاطر التي تواجه المؤسسة الإقتصادية واتخاذ الإجراء المناسب لوقاية المؤسسة من تلك المخاطر^(١٠).

* إدارة الخطر : هي مدخل نظامي لإعداد أفضل إجراء عملي في ظل عدم التأكد وذلك بتحديد ، تخمين ، فهم ، واتخاذ الفعل . المناسب والتواصل مع المواضيع المتعلقة بالمخاطرة .

ويمكن من المناسب أن نعرض خطوات عملية إدارة المخاطرة كما بالشكل - ١ - ادناه .

الشكل رقم (١) : مخطط عملية إدارة المخاطر



وهناك من صمم نموذج لإدارة المخاطر يربط بين الأثر والفعل المطلوب من إدارة المخاطر كما في الجدول رقم (١) ادناه

الجدول رقم (١) : نموذج إدارة المخاطر

الأثر	الفعل المطلوب من إدارة المخاطر		
معنوي	المطلوب إدارة متمرسة وكفوءة	وجوب إدارة ومراقبة المخاطر	وجوب تكثيف الجهد الإداري
متوسط	المخاطر ربما يمكن قبولها مع مراقبتها	جهود الإدارة تكون مفيدة	جهود الإدارة مطلوبة
قليل	قبول المخاطرة	قبول المخاطرة ولكن	إدارة ومراقبة المخاطر
الإحتمالية	منخفضة	متوسطة	عالية

إن ما يمكن استخلاصه من تعريفات إدارة المخاطر ومخطط عملية إدارة المخاطر ونموذج إدارة المخاطر هو أن إدارة المخاطر عليها أن تراقب وتفحص وتتنبأ بالتغيرات البيئية المتوقعة وتخمين مواطن الخطر وصياغة الاساليب العملية لمواجهته .

رابعاً : تقييم المخاطر:

يهدف تقييم المخاطر إلى تحديد تعرض المنظمة لعدم التأكد ، وهذا ما يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه والبيئة القانونية والثقافية التي تتواجد ضمنها ويتطلب ذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الإستراتيجية والتشغيلية ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف.

يجب أن تتم عملية تقييم المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة. كذلك يجب تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها.

ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة بعدة طرق ومنها ما يلي:

١- إستراتيجية :

تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها :

توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية والتغيرات القانونية والتشريعية والسمعة وتغيرات البيئة الطبيعية.

٢-تشغيلية :

تهتم بالنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إن عملية تقييم المخاطر هو عملية منهجية لتقييم المخاطر المحتملة وتأثيرها. وعادة ما ينطوي على:

التحديد:

التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع أو القرار.

التحليل:

فهم احتمالية وعواقب كل خطر محدد. يمكن أن يكون هذا نوعيًا (على سبيل المثال، حكم الخبراء) أو كميًا (على سبيل المثال، التحليل الإحصائي).

التقييم:

مقارنة المخاطر المقدرة بمعايير المخاطر المعمول بها لتحديد أهميتها.

التخفيف:

وضع استراتيجيات للحد من المخاطر المحددة أو إدارتها، والتي قد تشمل تجنب المخاطر، ونقلها (على سبيل المثال، التأمين)، أو قبولها، أو استراتيجيات الحد منها.

تستفيد المنظمات من أدوات وأطر عمل مختلفة لتقييم المخاطر بشكل فعال، من النماذج التقليدية مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات إلى الخوارزميات والمحاكاة الحاسوبية المتقدمة.

ازدواجية المخاطر: الفرصة مقابل التهديد

في حين يُنظر إلى المخاطر غالبًا من خلال عدسة سلبية، فمن الأهمية بمكان النظر في الفرص المحتملة التي تأتي معها. في مجال الأعمال التجارية، على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تحمل المخاطر المحسوبة إلى الابتكار والريادة في السوق والنمو. قد يجد المستثمرون الذين يحتضنون مخاطر السوق فرصًا مربحة، في حين يمكن لرجال الأعمال الراغبين في تحمل المخاطر التشغيلية إنشاء منتجات وخدمات رائدة.

تؤكد هذه الثنائية على أهمية المنظور المتوازن للمخاطر. بدلاً من مجرد السعي إلى تجنبها، يجب على الأفراد والمنظمات أن يتعلموا كيفية إدارة المخاطر والاستفادة منها لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية.

إن المخاطر مفهوم متعدد الأوجه يلعب دورًا حاسمًا في عمليات اتخاذ القرار. سواء في مجال التمويل أو الصحة أو الأعمال أو الحياة اليومية، فإن فهم المخاطر يساعدنا على التعامل مع حالة عدم اليقين واتخاذ خيارات مستنيرة. ومن خلال التعرف على أنواع المخاطر التي نواجهها، وتطوير استراتيجيات تقييم قوية، واحتضان الفرص المحتملة في إطار المخاطر، يمكننا تعزيز المرونة ودفع النمو في بيئة متغيرة باستمرار. إن احتضان المخاطر، بدلاً من الخوف منها، يمكن أن يكون المفتاح لإطلاق العنان للإبداع والنجاح في عالم متزايد التعقيد.

هيكـل وتنظيم إدارة المخاطر:

سياسة إدارة المخاطر:

يجب علي سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب علي سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كله، بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلي أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة.

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مدمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال ، تتطلب عملية إدارة المخاطر:

•التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة

•توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة

•تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

دور مجلس الإدارة:

يقع علي عاتق مجلس الإدارة مسئولية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة ، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة. ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء ، أو لجنة غير تنفيذية ، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة علي العمل كراعي لإدارة المخاطر، يجب كحد أدني أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام

الرقابة الداخلية ما يلي:

•طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.

• احتمالية تحقق تلك الأخطار.

• كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.

• قدرة الشركة علي تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره علي النشاط.

• تكاليف وعوائد

المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.

• فاعلية عمليات إدارة المخاطر

• الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

دور وحدات العمل:

وتتضمن ما يلي:

• تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر علي أساس يومي.

• تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق

أهداف الشركة من خلال نشاطهم.

• يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في

الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للخطر.

• يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية

للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.

4. دور وظيفة إدارة المخاطر:

اعتمادا علي حجم المؤسسة، قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلي قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر
- التعاون علي المستوي الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدة العمل
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي أدارة المخاطر

داخل المؤسسة

- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة

5. دور المراجع الداخلي:

- قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى . وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي:
- تركيز عمل المراجع الداخلي علي الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة،

ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

• منح الثقة في إدارة المخاطر

• تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر

• تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية

• تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية ... الخ

بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة، يجب علي المراجعة الداخلية التأكد من

عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

6. الموارد والتطبيق:

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وذلك علي كل

مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلي وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة،

يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية تنسيق إدارة المخاطر. وهذا التعريف

الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات

إدارة المخاطر. يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات

الإستراتيجية و الموازنة. ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير و

الإنتاج مثال مشاريع تطوير سلعة أو خدمة.

إدارة المخاطر ودورها في صياغة إستراتيجية المؤسسة

تلعب إدارة المخاطر دورا أساسيا وجوهريا في عملية صياغة الإستراتيجية باعتبارها تعمل

على الاكتشاف المبكر للمخاطر والتهديدات التي تترىص بالمؤسسة وهذا هو الدور الذي تلعبه الطرق المساعدة في صياغة الإستراتيجية من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية.

المخاطر التي تواجهها المؤسسة:

تواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال معقدة المعالم ومضطربة التوجهات وعلى درجة عالية من التركيب ، التغير والتعقيد نتيجة للتغيرات والتعديلات في القواعد والسياسات وأساليب العمل ، إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليص فرص نجاح أية منظمة وهذا ما يجعلها في مرمى مخاطر متنوعة تتجاذبها من كل جانب وتجعلها تعمل في ضل ظروف تتميز بعدم التأكد والغموض وكذا التداخل في الأهداف والمصالح بين مختلف الفاعلين في هذه البيئة ، الأمر الذي من شأنه أن يعرقل عملها و إستمراريتها ، والشكل التالي يبين بوضوح البيئة الخاصة بالمؤسسة.

إن المخاطر المالية تمثل ٥ ابرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموما وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل ، فغالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية سواء لأغراض التكوين الرأسمالي أو التوسع أو لمواجهة نفقات الاستغلال. ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الإقراض بسبب غياب الضمانات المناسبة ، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصاديين

وجل الأخطار التي يمكن أن تنبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة ، هذه الأخطار

أصبحت تشكل تهديدا مستمرا لاستمرارية المؤسسة وتطورها. والجدير بالذكر هنا أن المؤسسات

الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من الأخطار بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على

توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي.

إن من أهم الآثار الاقتصادية لتطبيق إدارة المخاطر:

- تقليل الخسائر: حيث تساعد إدارة المخاطر على تحديد المخاطر وتقييمها قبل وقوعها، مما يسمح للمنظمة باتخاذ خطوات لتجنبها أو تخفيف حدتها. وبالتالي، تقلل إدارة المخاطر من الخسائر المالية التي قد تتعرض لها المنظمة في حال وقوع الحوادث لا قدر الله وقد تمنع إدارة المخاطر بكفاءة عالية وقوع الحوادث بمشيئة الله مما يعد مكسباً مادياً حقيقياً للمنظمة.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد: إن إدارة المخاطر تساعد المنظمة على تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، وذلك من خلال التركيز على المخاطر ذات الأهمية العالية. وبالتالي، تساهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمنظمة من خلال تحديد المخاطر وتلافيها.
- تعزيز الثقة لدى المستثمرين: تُظهر إدارة المخاطر للمستثمرين أن المنظمة تدار بشكل سليم وأنها قادرة على التعامل مع المخاطر بشكل فعال. وبالتالي، تُعزز إدارة المخاطر ثقة المستثمرين في المنظمة وتُحسن من قدرتها على جذب الاستثمارات وكذلك تؤثر إيجاباً على السمعة والتي تعتبر العامل الأهم لدى جميع المنظمات حيث أن تأثير سمعة المنظمة أو فقدانها يؤثر وبشكل مباشر على استمرارية المنظمة وبقائها.

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

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

إن الترابط والتكامل بين الحوكمة (Governance) والتي هي مجموعة السياسات أو القواعد أو الأطر التي تستخدمها الشركة لتحقيق أهداف أعمالها وإدارة المخاطر (Risk Management) بجميع أنواعها المالية والقانونية والتشغيلية والاستراتيجية وكذلك الامتثال (compliance) والذي يمثل تطبيق القواعد والقوانين واللوائح. والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تضعها الهيئات الصناعية والتجارية والمالية في الدولة والتي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين سوف يؤدي لبلوغ المنظمة لأهدافها الاستراتيجية والتي من أهمها الأهداف الاقتصادية.

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

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

مشكلة الدراسة:

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

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

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.

هناك العديد من الأهداف المحتملة المتنوعة لوظيفة إدارة المخاطر ، وتشمل الحفاظ على بقاء المؤسسة وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى الحد الأدنى ومع ذلك فالمطلب الأول

تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر.

تنفيذ القرار.

التقييم والمراجعة.

تقييم الخطر.

المطلب الثاني

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

الأهمية التطبيقية:

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

١. حماية الأصول والموارد

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

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

٢. تحسين اتخاذ القرارات

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

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

٣. زيادة الاستقرار المالي

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

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

٤. تحسين الكفاءة التشغيلية

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

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

٥. تعزيز سمعة المنظمة

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

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

٦. زيادة ثقة المستثمرين

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

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

٧. الاستجابة الفعالة للأزمات

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

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

٨. تطوير ثقافة الأمان والمسؤولية

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

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

٩. الابتكار والتطوير

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

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

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأسمى لإدارة المخاطر هو ضمان استمرارية وجود المؤسسة ككيان في الاقتصاد وتسهم إدارة المخاطر في بلوغ أهداف المؤسسة عن طريق ضمان ألا تحول الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة بينها وبين بلوغها أهدافها. ولكن مع الأسف فإن خطوة عملية إدارة المخاطر التي يرجح أن يتم تجاهلها هي تقرير أهداف وغايات البرنامج ونتيجة لذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة وغير متسقة في كثير من المؤسسات وينبع كثير من عيوب برامج إدارة المخاطر من غياب أهداف للبرنامج محددة بوضوح.

تستمد ادارة المخاطر قوتها في تحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الهدف الأساس لها على المستوى الشامل بحماية المنظمة من المخاطر التي تتعرض لها خصوصاً المخاطر المالية ومن أجل تحقيق الاستدامة في الربحية والإنتاج وتقليل النفقات والحفاظ على المكتسبات ويتحقق ذلك من خلال تطبيق إدارة المخاطر بشكل كفؤ حيث أنها تساهم في تحقيق الزيادة في حجم الدخل وتقليل الخسائر.

إن من أهم الأهداف الخاصة بهذه الدراسة:

١- توقع المشكلات المحتملة

وبالتالي القدرة على معالجتها ومنع حدوث اضطراب بالمنظمة يؤدي إلى وقوعها في خسائر مادية. لذلك فإن المنظمات التي تقوم بإدارة المخاطر على نطاق واسع تعاني من اضطرابات تجارية أقل ، إذ تتوقع المشكلات التي من الممكن التي تتعرض لها، وتقوم بحلها في مرحلة مبكرة.

٢- تجنب الأحداث الكارثية

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

٣- اتخاذ قرارات أفضل

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

٤- بقاء الشركات قادرة على المنافسة

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

٥- تحسين أساليب العمل

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

٦- وضع ميزانية أفضل

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

٧- التأثير الإيجابي على مستوى المنظمة

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

٨- تقديم اطار عمل للمنظمة بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق والمساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها .

تساؤلات الدراسة

١. ما هي المخاطر المحتملة؟

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

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

٢. ما هو تأثير كل خطر؟

أ- ما هي النتائج المحتملة في حال وقوع الخطر؟

ب- ما هو التأثير المالي المحتمل لهذا الخطر؟

د- ما هو التأثير على العمليات اليومية؟

ج- ما هو التأثير على سمعة المنظمة؟

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

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

فروض الدراسة:

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

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

كيف يتم تسيير والسيطرة على الخطر في المؤسسة:

تسببت التغيرات السريعة والمستمرة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية في المخاطر هي مقدار الأموال التي تواجهها جميع المؤسسات والأنشطة الاقتصادية في جميع أنحاء العالم وتواصل إدارة هذه المؤسسات الاستعداد الفعال للاستجابة لمختلف المخاطر والاستجابة لها هناك العديد من الطرق لتجنبها والوقاية منها، لذلك يجب عليهم اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تأخذ هذه القضايا بعين الاعتبار وبالنظر إلى كل هذه التهديدات والتحديات، فهذه هي وظيفة إدارة المخاطر داخل المنظمة وهي تمكن إدارة هذه المؤسسات من تحديد الاتجاهات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة، اعمل على تقليل المخاطر التي قد تواجهك.

دور إدارة المخاطر في كتابة إستراتيجيات المؤسسة:

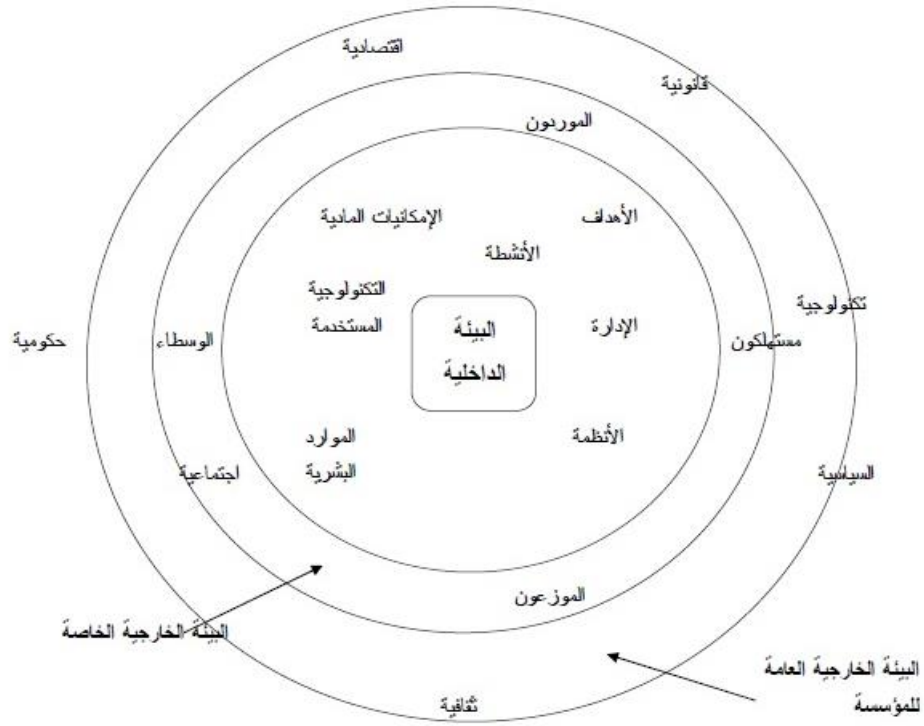
تلعب إدارة المخاطر دورًا حيويًا في عملية تطوير الإستراتيجية لأنها تحدد المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة في مرحلة مبكرة. إن التحديد المبكر للمخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة هو دور إدارة المخاطر. كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واستخدامها لصياغة الاستراتيجيات

المخاطر التي تواجهها المؤسسة:

تواجه المؤسسات اليوم بيئة عمل معقدة وغير مستقرة، تتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغير نتيجة للتعدلات المستمرة في القواعد والسياسات وأساليب العمل. بالإضافة إلى ذلك، تلعب العوامل البيئية الأخرى دورًا مهمًا، حيث أن تجاهلها غالبًا ما يؤدي إلى تقليص فرص نجاح أي منظمة. هذا الوضع يجعل المؤسسات عرضة لمخاطر متنوعة

تتعرض لها من جميع الاتجاهات، مما يضطرها للعمل في ظروف تنسم بعدم اليقين والغموض، فضلاً عن تداخل الأهداف والمصالح بين مختلف الفاعلين في هذه البيئة. كل هذه العوامل قد تعرقل سير العمل واستمرارية المؤسسات. الشكل التالي يوضح بجلاء هذه البيئة.

الشكل رقم (1): البيئة الخاصة بالمؤسسة



المصدر: جميلة ميرزا المحاري، العوامل المؤثرة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ندوة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وأفاق التنمية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٤

فالشكل يبين أن المؤسسة تعمل في ثلاث أنواع من البيئات:

الفرع الأول: مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية (١)

وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيراً مباشراً على المؤسسة وأدائها ونذكر منها.

١- المخاطر التنظيمية أو الإدارية:

تعاني المؤسسة من قصور واضح في الخبرات التنظيمية وذلك بسبب سيادة إرادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم علة مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز

بمركزية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارات الإدارية للمدير غير المحترف وتدخله في كافة شؤون المؤسسة ، هذا كله من شأنه أن تنجر عليه مخاطر عدة ، كخطر زوال المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسيير والتحكم في العمليات الإدارية.

٢- المخاطر المالية :

تمثل المخاطر المالية أهم ابرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموما وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، فغالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية سواء لأغراض التكوين الرأسمالي أو التوسع أو لمواجهة نفقات الاستغلال. ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الإقراض بسبب غياب الضمانات المناسبة، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصاديين

وجل الأخطار التي يمكن أن تنبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة، هذه الأخطار أصبحت تشكل تهديدا مستمرا لاستمرارية المؤسسة وتطورها. والجدير بالذكر هنا أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من الأخطار بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي

المخاطر الإنتاجية :

تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية خصوصا الصغيرة والمتوسطة مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وكذا عدم ثبات أسعارها ، وبالتالي عدم قدرة هذه المؤسسات في الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة نسبيا الذي ينتج عنه مخاطر إنتاج منتجات معيبة أو ذات تكلفة عالية بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الإنتاج الشيء الذي يمكن أن ينجر

عليه حوادث أو انفجارات وحرائق ، بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع غيار وعمل الإصلاحات المطلوبة ، الأمر الذي يكون نتيجته عدم كفاءة العملية الإنتاجية وما يمكن أن ينجر على ذلك.

٤- المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية

تفتقر غالبية المؤسسات إلى الإطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها ، وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة وأقل مهارة الأمر الذي يمكن أن ينجر عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال ، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات والكفاءات البشرية من المؤسسة نحو الخارج أو نحو مؤسسات أكبر توفر لها مزايا أكثر مما يحول دون قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية .

ثانيا :مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة

وهو ما يعرف بمخاطر بيئة النشاط وتضخم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الأكثر احتكاكا وتفاعلا مع المؤسسة وتتمثل في:

١- مخاطر المستهلكين:

نظرا لاعتبار المستهلكين الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة ونجاحها فإنهم يعتبرون سلاحا ذو حدين ، وتتمثل مخاطرهم في إمكانية تغير أذواقهم وتفضيلاتهم مما قد يتسبب للمؤسسة خسائر ناتجة عن رفضهم منتجاتها وإن لم تتناسب مع ميولهم ورغباتهم وهو ما يعرف (Customer loss risk بمخاطرة خسارة العملاء .

مخاطر الموردين:

يعتبر الموردون الأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية لذا فان المخاطر الناجمة عنهم تكمن في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصا

إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم ، مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطرا على هوامش أرباحها ،بالإضافة إلى مخاطر تتمثل لأي إمكانية أن يكونوا منافسين لها .(في المستقبل (١)

٣- مخاطر الوسطاء :

يعتبر الوسطاء همزة الوصل بين المؤسسة وعملائها المستهدفين وعليه فإن المخاطر المتعلقة بهم تكون ناتجة عن إمكانية تبعية المؤسسة لهم ، إذا ما كانت تعتمد على عدد قليل من الوسطاء مما يجعلها الطرف الأضعف في المساومة وبالتالي يؤثر على هامشها الربحي ، كما توجد مخاطر منافستهم لها مستقبلا.

٤- مخاطر المنافسة:

تعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها ، حيث تسعى كل المؤسسات في السوق دائما إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات من خلال استقطاب عملائها سواء عن طريق التميز المعنوي القائم على الدعاية والإشهار الضخم أو التميز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تسعيرية أو توزيعية أقوى، وبطبيعة الحال تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى وهنا دائما نرجع إلى إمكانيات المؤسسة ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر دائما مكلفة وذات تكاليف عالية .

ثالثا: المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة.

وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل التي تعمل في ظلها جميع المؤسسة ، والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر ويمكن توضيح مخاطرها فيما يلي:

١- مخاطر البيئة الطبيعية :

وتتمثل في جميع الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام كخطر الزلازل، الفيضانات ،الحراق....إلخ .

٢- مخاطر البيئة السياسية والتشريعية :

وتتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعاكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي مثال ذلك الخطر الذي يمكن أن ينتج عن الاتفاقيات الدولية كالشراكة الأورومتوسطية ودورها في إغراق السوق المحلي بالمنتجات العالمية الشيء الذي يؤثر كثيرا على نشاط المؤسسة المحلية .

٣- مخاطر البيئة الاقتصادية :

وتتمثل مخاطرها في جميع المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية ،كمخاطر أسعار الفائدة ومخاطر القوة الشرائية ومخاطر الائتمان وغيرها ،والتي من شأنها أن تؤثر على خلق قيم مضافة للمؤسسة خصوصا الصغيرة منها.

٤- مخاطر البيئة الاجتماعية :

وهي تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه ،من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم ،لكون هؤلاء السكان هم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة وما يمكن أن ينجر عليه من مخاطر تتمثل في الخسائر التي يمكن أن تكبدها المؤسسة في حال تغيير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف مثل تغير قيمه وعاداته وتوجهاته ،الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى زوال المؤسسة بأكملها .

٥- مخاطر البيئة التكنولوجية:

وتعتبر مخاطرها من أقوى المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تأثيرها على أغلب الوظائف في المؤسسة،ومن أهم مخاطرها ،مخاطر تقادم أساليب الإنتاج والمنتجات وضعف كفاءاتها الاقتصادية بالإضافة إلى مخاطر ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والذي يمكن أن يسبب ضياع وتسرب المعلومات .كل هذه المخاطر المتنوعة والمتشابكة في بعضها البعض تفرض على المؤسسة ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر موضحة في الجدول .

جدول (2) أصناف مخاطر الأعمال في المؤسسات الاقتصادية

أصناف الخطر	المفهوم
المالية	وهذا الصنف يتضمن تدفق النقد، متطلبات الميزانية، التزامات الضريبة إدارة الدائن والمدين، اهتمامات إدارة المحاسبة الأخرى.
التنظيمية	المتطلبات الداخلية للأعمال وتحسين الهيكل والثقافة وقضايا الأفراد وربطها بالعمليات الفاعل للعمل.
القانونية	يتضمن هذا الصنف التزاماً بالمتطلبات القانونية مثل التشريع والتعليمات، المعايير، متطلبات التعاقد. ويمتد هذا الصنف إلى السياسات والإجراءات والتوقعات التي توضع من قبل البيئة الاجتماعية، الزبائن والمتعاقد.
العمليات	وتشمل أنشطة العمليات، الموارد ومتطلبات الدعم ضمن عمليات الأعمال التي تنتج في التطوير الناجح وتسليم المنتجات والخدمات.
التجارية	ويتضمن هذا الصنف الأعمال التي ترتبط بالسوق ونمو الأعمال، التنويع والنجاح التجاري، قابلية نجاح المنتجات والخدمات، المدى الذي تستطيع به النمو على أساس القاعدة الزبائن.
الأمان	ويتضمن هذا الصنف تحقيق الأمان لكل شخص يرتبط بالعمل وتشمل سلامة الأفراد، سلامة مكان العمل، السلامة العامة، وأمان المنتجات والخدمات المقدمة.
الإستراتيجية	ويتضمن التخطيط و الموارد المطلوبة لتأسيس و نمو و توسع الأعمال.
المعدات	ويشمل هذا الصنف الاستفادة من المعدات في العمليات ويتضمن العمليات العامة للمعدات، الصيانة، الملائمة، الاندثار، التحديث.
الأمن	ويتضمن الأمن العام للعمل، الموجودات والأفراد ويمتد إلى أمن المعلومات وحقوق الملكية الفكرية و التكنولوجيا.
السمعة	أن التهديد الذي تتعرض له السمعة هو تهديد للمنظمة ككل وهو يتوقف على سلوك المنظمة ويمتد إلى قابلية المنتجات والخدمات، سلوك المستخدمين والأفراد الآخرين المرتبطين بالعمل.
تسليم الخدمات	ويتضمن هذا الصنف جودة مقدم الخدمة، الطريقة التي بها الخدمة تقدم، التفاعل بعد تقديم الخدمة.
أصحاب إدارة	ويتضمن تحديد وتأسيس والمحافظة على علاقات ملائمة مع كل من أصحاب المصالح الخارجيين والداخليين.
المصالح	
التكنولوجيا	وتتضمن تطبيق وإدارة وصيانة وتحديث التكنولوجيا.

صياغة الإستراتيجية المؤسسة:

تعتبر صياغة الاستراتيجية الخطوة الأولى في الانتقال من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي. علاوة على ذلك، فإن صياغة الاستراتيجية تمثل المرحلة الأساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية.

وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

١. تحديد رسالة المؤسسة

٢. تحديد الغايات والأهداف طويل الأجل

٣. دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر

٤. دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف

٥. تحديد البدائل الاستراتيجية

٦. اختيار الاستراتيجية المناسبة

الطرق المساعدة على صياغة الإستراتيجية كوسائل لتقدير المخاطرة:

طرق التحليل الإستراتيجي:

1 تحليل:SWOT

- المفهوم: يعتمد تحليل SWOT على تحليل نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) التي تواجهها المؤسسة أو المشروع.
- طريقة العمل:
 - نقاط القوة: تحديد الميزات والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة أو المشروع، والتي تميزها عن المنافسين.
 - نقاط الضعف: تحديد العوامل الداخلية التي تُعيق أداء المؤسسة أو المشروع، وتُقلل من قدرتها التنافسية.
 - الفرص: تحديد العوامل الخارجية التي تُتيح للمؤسسة أو المشروع تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها.
 - التهديدات: تحديد العوامل الخارجية التي تُهدد استقرار المؤسسة أو المشروع، وتُعيق تحقيق أهدافها.
- المميزات:
 - تحليل SWOT هو أداة بسيطة وسهلة الاستخدام، ويمكن تطبيقه على مختلف أنواع المؤسسات والمشاريع.
 - يُنتج تحليل SWOT فهماً شاملاً لوضع المؤسسة أو المشروع، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها.
- العيوب:
 - قد لا يكون تحليل SWOT دقيقاً كفاية، خاصةً عند عدم وجود معلومات كافية عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.
 - تحليل SWOT هو أداة تحليلية Qualitative ، أي أنه لا يُقدم بيانات كمية محددة عن المخاطر.

2 تحليل:PESTEL

- **المفهوم:** يركز تحليل PESTEL على تحليل العوامل السياسية (Political) والاقتصادية (Economic) والاجتماعية (Social) والتكنولوجية (Technological) والبيئية (Environmental) والقانونية (Legal) التي تؤثر على المؤسسة أو المشروع.

- **طريقة العمل:**

- **العوامل السياسية:** تحليل الأوضاع السياسية في البلد أو المنطقة، وتأثيرها على المؤسسة أو المشروع.
- **العوامل الاقتصادية:** تحليل الأوضاع الاقتصادية في البلد أو المنطقة، وتأثيرها على المؤسسة أو المشروع.
- **العوامل الاجتماعية:** تحليل العوامل الاجتماعية والثقافية في المجتمع، وتأثيرها على المؤسسة أو المشروع.
- **العوامل التكنولوجية:** تحليل التطورات التكنولوجية، وتأثيرها على المؤسسة أو المشروع.
- **العوامل البيئية:** تحليل القضايا البيئية، وتأثيرها على المؤسسة أو المشروع.
- **العوامل القانونية:** تحليل القوانين واللوائح التي تؤثر على المؤسسة أو المشروع.

- **المميزات:**

- يساعد تحليل PESTEL على فهم العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة أو المشروع، مما يساعد على تحديد المخاطر المحتملة بشكل أفضل.
- يتيح تحليل PESTEL تحليل شامل للبيئة الخارجية، وتحديد العوامل التي تشكل فرصاً أو تهديدات للمؤسسة أو المشروع.

- **العيوب:**

- قد يكون تحليل PESTEL معقداً من حيث تحليل العوامل وتقييمها.
- تحليل PESTEL هو أداة تحليلية Qualitative ، أي أنه لا يُقدم بيانات كمية محددة عن المخاطر.

3 تحليل الجذر: (Root Cause Analysis)

- **المفهوم:** يهدف تحليل الجذر إلى تحديد السبب الجذري للمشكلة أو المخاطر.

- **طريقة العمل:**

- **تحديد المشكلة أو المخاطر:** يتم تحديد المشكلة أو المخاطر التي يُريد تحليلها بشكل واضح.
- **جمع المعلومات:** يتم جمع المعلومات عن المشكلة أو المخاطر، من خلال الملاحظة، والمقابلات، والمراجعات الوثائقية، وغيرها من الأساليب.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

تكمن أهمية الدراسات السابقة في أنها تقدم مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع إدارة المخاطر، وتجيب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور حول هذا الموضوع الهام .

إن الدراسات السابقة توفر الوقت والجهد على الباحث لأنها تمنحه فكرة عامة عن موضوع بحثه العلمي.

حيث يستفاد من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، التي قام بها الباحثون السابقين

و النقاط التي تناولوها في الدراسة، وبالتالي يكون البحث عن نقاط جديدة للدراسة تساهم في تطور العلم وتقدمه.

ومن خلال الآراء التي كتبها الباحثون السابقون نستطيع تطوير صورة عامة عن أهمية إدارة المخاطر وأثرها البالغ في المنظمات على مختلف أحجامها ونشاطاتها .

وهي كذلك تقدم شرحا واضحا ومفسرا لموضوع إدارة المخاطر في شتى الأنشطة والمجالات ، مما يساهم في الإثراء العلمي ونشر العلم , كما أنها تظهر الفائدة والأهمية التي تقدمها هذه الدراسة للتراث الثقافي العالمي.

كما انها توفر مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بإدارة المخاطر والتي تساعد الباحثين والمهتمين بهذا العلم وتلفت انظارهم لمجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عن ذهنهم.

الدراسات السابقة:

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

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

٢- دراسة مرفت ناصف (٢٠١٢م) طرق إدارة المخاطر بالمدرسة الثانوية الصناعية في مصر بما يحقق لها السلامة وكذلك التوصل إلى سيناريوهات بديلة لإدارة المخاطر لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب السيناريو، وتوصلت الدراسة إلى بناء ثلاثة سيناريوهات مقترحة لإدارة المخاطر وسلامة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر بما يجعلها آمنة تمثلت في السيناريو المرجعي الذي يحافظ على الوضع القائم، والسيناريو الإصلاحي الذي يحدث بعض التغيرات والتحسينات، والسيناريو الابتكاري الذي يعتمد على التغيير الجذري

وإحداث نقلة نوعية للوضع الراهن، مع تحديد الافتراضات الأساسية لكل سيناريو وتداعياته ومبررات تنفيذه.

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

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

وتتضمن المنهجية كذلك عدد (٥) مراحل لإدارة مخاطر الموارد البشرية هي: (الإعداد، التحليل، التخطيط، التنظيم، التحكم).

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

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

أن أفراد الدراسة موافقون على واقع إدارة المخاطر بصورة عامة بدرجة متوسطة, وفي الأبعاد الفرعية وافق أفراد الدراسة على بعد التهيئة بدرجة قليلة, وحصل بعد التحضير على موافقة بدرجة متوسطة, أما بعد تحديد المخاطر فحصل على موافقة بدرجة متوسطة, وحصل بعد فحص المخاطر على موافقة بدرجة متوسطة, كما حصل بعد استراتيجيات التعامل مع المخاطر على موافقة بدرجة متوسطة, وقد حصل بعد الاستجابة للمخاطر على موافقة بدرجة متوسطة, وحصل بعد المراجعة والتقييم على موافقة بدرجة متوسطة.

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

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

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

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

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

١٠-دراسة العنزي والدليعي (٢٠١٥م) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، وأشارت إلى أن إدارة المخاطر تشكل توجهها جديداً في المنظمات المعاصرة و ذلك بسبب التغيرات الكبيرة المتسارعة في السنوات الأخيرة، وأوضحت الدراسة أهمية الحماية للمنظمات واستمرارها بأداء نشاطها حيث ينبغي توفير عوامل نجاحها، فيما أوضحت كذلك أهمية استحداث إدارة المخاطر لرفع مستوى الاداء واجراءات العمل وتحسين الأسلوب وكيفية التعامل مع المخاطر وعدم وقوعها أو تكرارها، وأوصت الدراسة باستحداث إدارة للمخاطر تتولى إنجاز مهام إدارتها ضمن هيكل تنظيمي مستقل.

الاطار النظري:

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

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

٢- إدارة المخاطر:

تعرف المخاطر حسب المعهد الدولي لإدارة المشاريع Management Project institute

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

٢-١ - تحديد الخطر:

معرفة متى وأين وكيف يقع الخطر، وتحديد الاخطار ذات الأولوية في الاهتمام بها.

٢-٢ تحليل الخطر:

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

٢-٣ تقييم الخطر:

وهنا يتم دراسة الخطر من حيث مستوى الخطورة عالية او منخفضة والتأثير المصاحب للخطر كبير او
محدود الأثر.

٢-٤ معالجة الخطر:

وهنا نقوم بإعداد خطة المخاطر بوضع الحلول واشكال التدخلات التي تتناسب مع كل خطر.

٢-٥ مراقبة الخطر:

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

٣ إدارة مخاطر الأحداث والسلامة :

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

الفصل الثالث

منهجية الدراسة:

المنهجية وطرق البحث:

استخدم الباحث البحث النوعي متبعًا المنهج الاستقرائي لدراسة جزء من العينة المطلوبة للوصول إلى نتائج مفيدة للبحث، وذلك باستخدام عينات عشوائية للأسباب التالية: صعوبة الوصول إلى العينة الكاملة، وضيق الوقت، واتساع نطاق الدراسة. يهدف هذا البحث إلى إثراء البناء المعرفي بإذن الله للأشخاص العاملين في المشاريع في المنشآت الصحية والمنظمات التابعة لها من خلال زيادة معرفتهم بأنواع المخاطر التي قد يتعرضون لها في هذا المجال، سواء أثناء التخطيط أو خلال التنفيذ أو في وقت المشروع، وكذلك كيفية الاستفادة القصوى من المخاطر إذا حدثت و استخدام الإدارة لأساليب وأدوات إدارة المخاطر.

****تقنيات إدارة المخاطر.****

نظرًا للطبيعة المتغيرة للمخاطر، نسعى للتعامل معها من خلال الطرق التالية:

تجنب المخاطر

يتم تجنب المخاطر عندما يرفض الفرد أو المؤسسة قبولها حتى لفترة قصيرة. إن التعرض للمخاطر غير مسموح به، ويمكن تحقيق ذلك ببساطة من خلال عدم القيام بالأنشطة التي قد تؤدي إلى المخاطر. على سبيل المثال، إذا كنت ترغب في حماية مدخراتك من الخسارة في مشروع يحمل مخاطر عالية، يجب عليك اختيار مشروع أقل مخاطرة. وإذا كنت ترغب في تجنب المخاطر المرتبطة بامتلاك عقار، يمكنك استئجار العقار بدلاً من شرائه. وإذا كان من المحتمل أن يكون استخدام منتج معين محفوفًا بالمخاطر، فمن الأفضل عدم تصنيعه أو بيعه.

يعتبر تجنب المخاطر أحد أساليب إدارة المخاطر، ولكنه يُعتبر تقنية سلبية وليست إيجابية. لذلك، قد يكون هذا المدخل غير مرضٍ في بعض الأحيان عند التعامل مع المخاطر المتعددة. إذا تم استخدام تجنب المخاطر بشكل مفرط، فقد تحرم المؤسسة من العديد من الفرص لتحقيق الأرباح، وقد تعجز عن تحقيق أهدافها.

يمكن اللجوء إلى هذه الطريقة في الحالات التالية:

- عندما يكون من الصعب إيجاد وسيلة فعالة لمواجهة الخطر.

- إذا كان من الممكن توقع الخطر قبل حدوثه.

يرى البعض أن تجنب المخاطر هو أسلوب سلبي وليس إيجابي في التعامل مع المخاطر، حيث يتمثل في اتخاذ قرار بعدم اتخاذ أي قرار يؤدي إلى وجود الخطر، مما يهدف إلى الابتعاد عنه تمامًا.

تقليل المخاطرة

يمكن تقليل المخاطرة عبر طريقتين رئيسيتين: الأولى تتمثل في منع المخاطرة والتحكم فيها. تعتبر برامج السلامة وتدابير منع الخسارة أمثلة على الجهود المبذولة للتعامل مع المخاطرة من خلال تقليل فرص

حدوثها. بعض التقنيات تهدف إلى منع وقوع الخسارة، بينما يركز البعض الآخر على التحكم في شدة الخسارة إذا حدثت.

تعتبر وجهة النظر القائلة بأن منع الخسارة هو الوسيلة المثلى للتعامل مع المخاطرة صحيحة، إذ أنه إذا تم القضاء تمامًا على احتمال الخسارة، فإن المخاطرة ستختفي. ومع ذلك، يُنظر إلى منع الخسارة كمدخل غير كافٍ للتعامل مع المخاطرة، حيث أنه مهما كانت الجهود المبذولة، لن يمكن منع جميع الخسائر. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون تكلفة منع الخسائر أحيانًا أعلى من الخسائر نفسها.

يمكن تقليل المخاطرة بشكل عام من خلال تطبيق قانون الأعداد الكبيرة. من خلال دمج عدد كبير من وحدات التعرض، يمكن الحصول على تقديرات دقيقة نسبيًا للخسائر المستقبلية لمجموعة معينة. استنادًا إلى هذه التقديرات، يمكن لمنظمة مثل شركة التأمين أن تفترض إمكانية حدوث خسارة نتيجة لهذا التعرض، مما يقلل من احتمال مواجهة نفس مستوى الخسارة.

الاحتفاظ بالمخاطرة:

يُعتبر الاحتفاظ بالمخاطرة من أكثر الأساليب شيوعًا في إدارة المخاطر، حيث تواجه المنظمات، مثل الأفراد، مجموعة واسعة من المخاطر. وغالبًا ما لا يتم اتخاذ أي إجراء للتعامل مع هذه المخاطر. عندما لا يتم اتخاذ خطوات إيجابية لتفادي المخاطر أو تقليلها أو تحويلها، فإن ذلك يعني الاحتفاظ بإمكانية الخسارة المرتبطة بتلك المخاطر.

يمكن أن يكون الاحتفاظ بالمخاطرة شعوريًا أو لا شعوريًا. يحدث الاحتفاظ الشعوري عندما يتم التعرف على المخاطر، ولكن لا يتم اتخاذ أي إجراء لتقليلها أو تحويلها. أما الاحتفاظ غير الشعوري فيحدث عندما لا يتم إدراك المخاطر، مما يؤدي إلى تحمل الشخص لعواقب الخسائر المحتملة دون وعي بذلك.

أيضًا، يمكن أن يكون الاحتفاظ بالمخاطرة طوعيًا أو غير طوعي. يتميز الاحتفاظ الطوعي بوجود وعي بالمخاطر وموافقة ضمنية على تحمل الخسائر المرتبطة بها، حيث يُتخذ القرار بالاحتفاظ بالمخاطرة طوعية لعدم وجود بدائل أكثر جاذبية. بينما يحدث الاحتفاظ غير الطوعي عندما يتم الاحتفاظ بالمخاطر دون وعي، أو عندما لا يمكن تجنبها أو تحويلها أو تقليلها.

يُعتبر الاحتفاظ بالمخاطرة أسلوبًا مشروعًا في إدارة المخاطر، وفي بعض الحالات قد يكون الخيار الأفضل. يجب على كل منظمة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأنها ينبغي تجنبها أو تحويلها، بناءً على قدرتها على تحمل الخسارة. فقد تكون الخسارة التي تمثل كارثة مالية لمنظمة ما قابلة للتحمل بالنسبة لمنظمة أخرى. بشكل عام، يُفضل الاحتفاظ بالمخاطر التي تؤدي إلى خسائر صغيرة نسبيًا.

تحويل المخاطرة:

يمكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص إلى آخر يكون أكثر استعدادًا لتحملها. يُستخدم أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطر المضاربة والمخاطر البحتة. ومن الأمثلة الجيدة على استخدام تقنية التحويل في المخاطر المضاربة هو عملية التحوط، بالإضافة إلى شراء التأمين، حيث يتم نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (شركة التأمين) الذي يكون مستعدًا لتحملها مقابل تكلفة معينة.

بموجب هذه الطريقة، يتم مواجهة الخطر من خلال نقله إلى طرف آخر مقابل دفع أجر أو تكلفة لهذا الطرف. يتم النقل بموجب عقد بين الطرفين (صاحب الخطر الأصلي والطرف الذي يتم نقل الخطر إليه)، حيث يتعهد صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر للطرف الآخر، الذي يتعهد بدوره بتحمل عبء الخسارة عند حدوث الحادث أو الحوادث المنصوص عليها في العقد.

تختلف طريقة نقل الخطر عن طريقة الاحتفاظ به، حيث يرى الفرد أو المنشأة في حالة نقل الخطر أنه من الأفضل عدم تحمل نتائج الخسارة. لذلك، يكونون مستعدين لدفع تكلفة نقل هذا العبء مقدماً إلى طرف آخر، سواء حدث الحادث في المستقبل أم لا.

مجتمع البحث:

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

أدوات الدراسة:

قام الباحث بعمل استبانة بهدف قياس درجة تطبيق المؤسسات والشركات المختصة في المشروعات و المقاولين و المخاطر عند التخطيط للمشروع و هي كالتالي :

استبيان حول تطبيق إدارة المخاطر في المنشآت الصحية:

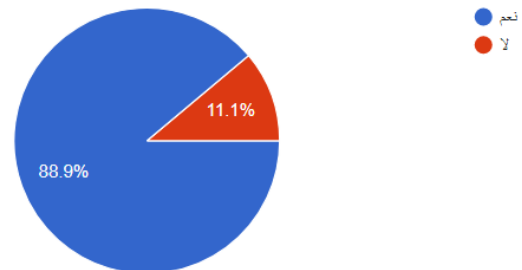
نهدف من خلال هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول مدى تطبيق إدارة المخاطر في الشركات وتأثيرها على الأداء العام. جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

سيتم استخدام التحليلات الإحصائية لبيانات الدراسة عبر حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية.

نتائج الدراسة :

جاءت نتائج الدراسة كالتالي :-

هل تقوم المؤسسات بتطبيق إدارة المخاطر , إذ تم إعطاء كل عبارة من إجابة نعم او لا حسب المقياس , وفق قائمة تحمل العبارات الموضحة في الشكل رقم ٣



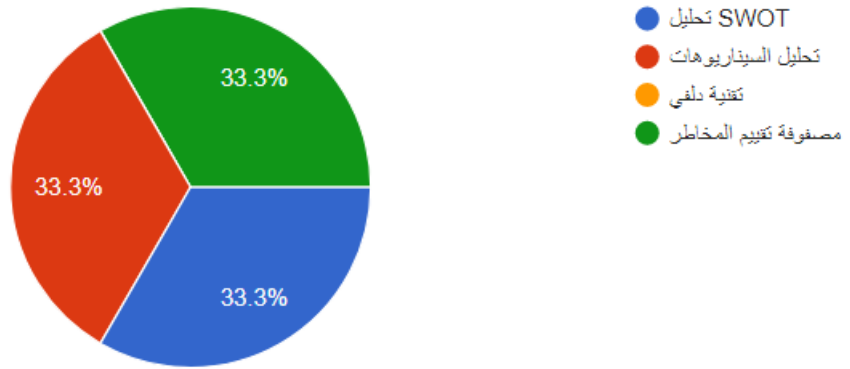
شكل رقم ٣ هل تقوم المؤسسات بتطبيق إدارة المخاطر

نتائج الدراسة :

جاءت نتائج الدراسة كالتالي :-

ما هي الأدوات المستخدمة في الشركات لتحديد وتقييم المخاطر؟

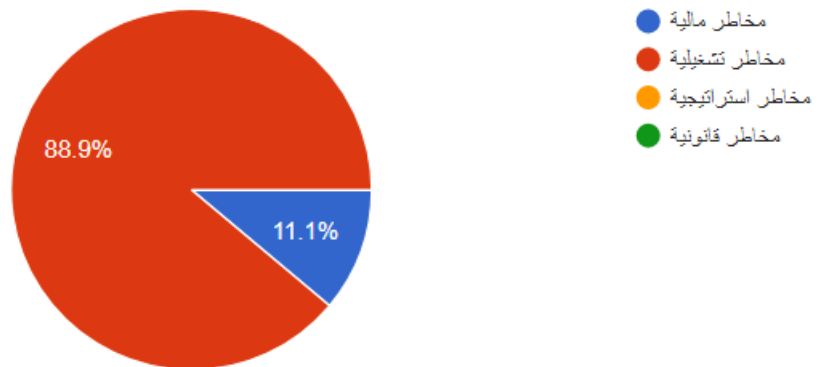
لدينا أنواع عديدة من أدوات تقييم المخاطر ، والغرض من هذه الأدوات توفير إطار إحصائي يساعد الشركات على تحديد المخاطر وإدارتها للوصول إلى المستوى الأفضل من السلامة والأمان و تم في البحث دراسة الأدوات التي تقوم باستخدامها الشركات التي تطبيق ادارة المخاطر



شكل رقم ٤: الأدوات المستخدمة في الشركات لتحديد وتقييم المخاطر

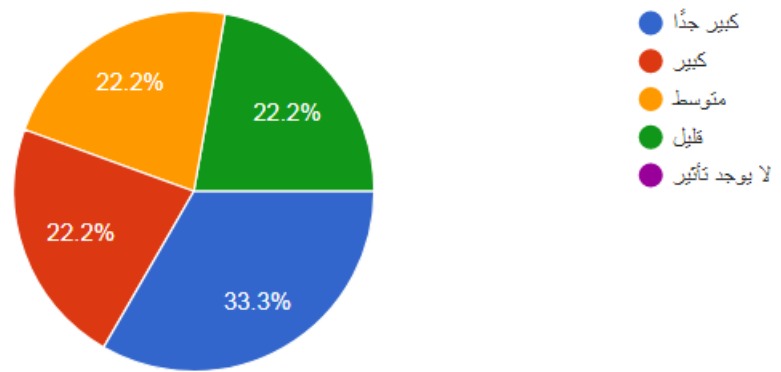
ما هي أنواع المخاطر التي تعتبرها الشركات الأكثر أهمية؟

في هذا الجزء من الدراسة، يقوم الباحث بتسليط الضوء على أهم النتائج و المخاطر التي وردت في محاور الدراسة التي تهدد الشركات



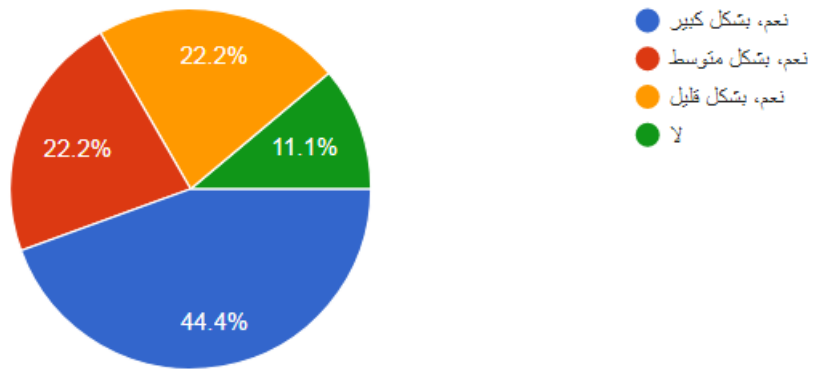
شكل رقم ٥: أنواع المخاطر التي تعتبرها الشركات الأكثر أهمية

ما هو تأثير تطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي للشركات؟



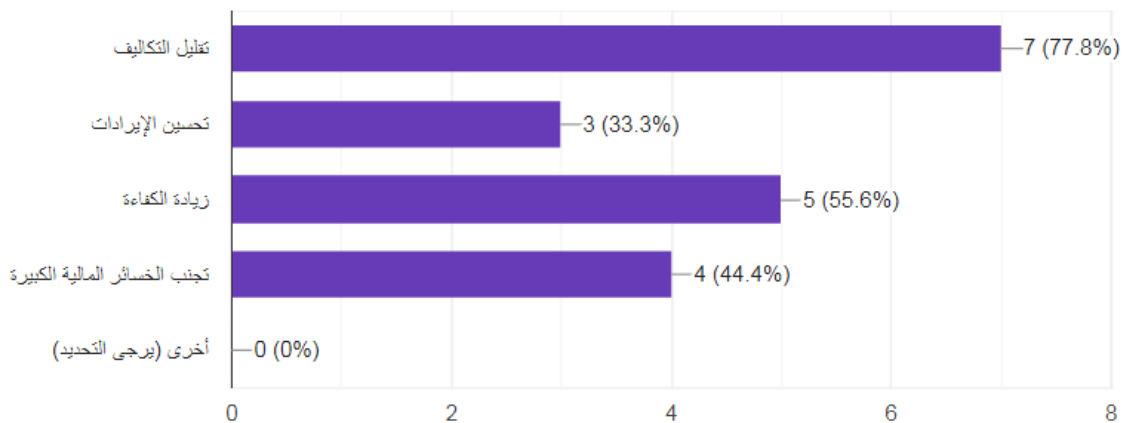
شكل رقم ٦ تأثير تطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي للشركات

هل ساعدت إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات؟



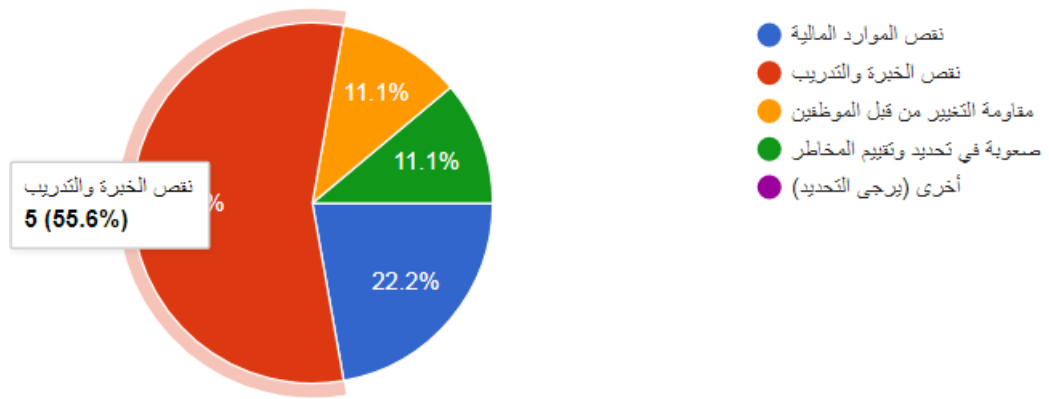
شكل رقم ٧ فائدة إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات

ما هي الفوائد المالية التي حققتها شركتكم من خلال تطبيق إدارة المخاطر



شكل رقم ٨ الفوائد المالية التي حققتها شركتكم من خلال تطبيق إدارة المخاطر

ما هي التحديات التي واجهتها شركتكم عند تطبيق إدارة المخاطر؟



شكل رقم ٩: التحديات التي واجهتها شركتكم عند تطبيق إدارة المخاطر

حدود البحث :

تضمنت حدود البحث الآتي :

١- الحدود الجغرافية :

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

٢- الحدود الزمنية :

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

٣- الحدود البشرية :

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

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات:

من خلال البحث توصلنا للنتائج الآتية:

النتائج:

- ١ - أهمية زيادة الوعي بإدارة المخاطر لدى قيادة المنظمات والأفراد العاملين بها حيث انها تلعب دور رئيسياً في حماية المنظمات والتقليل من الخسائر بها على جميع المستويات والأنشطة والعمليات.
- ٢ - إدارة المخاطر ليست ترفاً بل هي ضرورة حتمية في العالم المعاصر حيث ازدادت فرص حدوث المخاطر والحوادث وتعددت أساليب الاختراق مما يحتم على جميع المنظمات تطبيقها والعمل بها تفادياً للخسائر بجميع أنواعها.
- ٣ - لا يقتصر دور إدارة المخاطر على تحديد المخاطر بل يتعدى ذلك إلى تقييمها والسيطرة والتحكم بها ومعالجتها لتحقيق أهداف المنظمة .

٤- يجب أن يتم تقديم علم إدارة المخاطر إلى المنظمات والقيادات على أنه علم ذو أثر اقتصادي على المنظمة وليس عبئاً عليها بل هو مساهم فعال في الحفاظ على المكتسبات والممتلكات مما له أثر في زيادة الأرباح واستمرارية المنظمة.

التوصيات:

الاهتمام بعلم إدارة المخاطر وتدريبه بالجامعات في المملكة العربية السعودية كونه أحد أهم العلوم الإدارية في العصر الحديث ومؤشراً حضارياً على تطور الدول.

العمل على توعية جميع المنظمات الحكومية والخاصة بأهمية دور إدارة المخاطر في الإدارة الحديثة حيث يشكل مع الحوكمة والإمتثال منظومة الGRC في إدارة المنظمات الحديثة.

عمل ندوات وورش عمل في مختلف الوزارات والقطاعات الحكومية والخاصة تتناول أهمية التعريف بإدارة المخاطر وأثرها في إدارة المنظمات.

الخاتمة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة تتميز بتغيرات مستمرة وسريعة وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد التي جعلت التخطيط للمستقبل من الأمور العسيرة هذا بدوره جعل المؤسسة تواجه أخطار متعددة وكثيرة قد تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها ، هذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها ولهذا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة بها لمعرفة سلوكها في الماضي والحاضر من أجل التنبؤ بسلوكها في المستقبل، وأخذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة من خلال البحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصل تلك المنظمات إلى بر الأمان وتجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز. ومن ثم رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر وضمان تحقيق عنصر الأمان في ظل الظروف المضطربة.

فالمخاطر التي يفرضها المحيط أصبحت تلح على أي مؤسسة ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية وواضحة فعامل تحقيق النجاح واقتناص الفرص وتجنب التهديدات والحد من ال تعرض للخسائر كلها تمثل المبررات الرئيسية لإدارة مختلف المخاطر المحيطة بها بصفة أكثر كفاءة فعالية ، إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها فان كان المقصود من الإقدام على المخاطرة هو الحصول على أرباح أعلى ، فإن عدم إدارة هذه المخاطرة بطريقة علمية وصحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

إن كل ما سبق ذكره يقتضى ضرورة تطوير إدارة تختص بالمخاطر وأن تكون تلك الإدارة قضية مركزية في التخطيط والإدارة لأي مشروع (منظمة) ، وتأتي أهمية إدارة المخاطر من منطلق مهمتها الأساسية إذ أنها تحاول التعرف على ومن ثم إدارة التهديدات التي يمكن أن تؤثر بشدة على المؤسسة أو تقضي عليها.

إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة ، ومراقبة الأخطار ومتابعتها بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا ، وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن.

فإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية يمكن أن تدعم ببغض النماذج الإدارية من طرف عدة علماء وهيئات مختصة في مجال كيفية التعامل مع المخاطر ، وكذا بعض الأساليب

الرياضية والإحصائية والتي تهدف إلى مساعدة متخذ القرار فيها على معرفة وضعية المؤسسة في المستقبل والتنبؤ بالمخاطر التي يمكن التعرض لها.

لذلك فتطبيق إدارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع شتى المخاطر من خلال تجنيد كافة موارد المؤسسة لإجراء أي تحرك اتجاه مواجهة المخاطر المحدقة بها وكذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهته ، مع تفعيل عنصر الاتصال كأحد الوسائل الرئيسة للربط بين مختلف الأطراف والمستويات والتي تهدف إلى ضمان سيورة أحسن للمعلومات المتداولة بالإضافة إلى التسليح باليقظة الإستراتيجية التي تتمكن من خلالها المؤسسة التزود بمختلف المعلومات التي تجعلها قادرة على التنبؤ بالأخطار قبل حدوثها ومن ثم اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارة هذه الأخطار.

وتسعى جاهدة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته بها من خلال العمل الدائم على اكتشاف المخاطر ومحاولة معالجتها بطريقة فعالة ومحاولة التحكم فيها والسيطرة عليها بشتى الطرق وذلك ضمان لاستمراريتها وحفاظا على المكانة التي تحتلها في السوق.

من الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة النتائج التالية والتي

تمثل خلاصة هذه الدراسة وهي كالتالي:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة تحديات ورهانات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر يمكن أن تقضي عليها الشيء الذي أوجب عليها ضرورة إعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهةها.

ينتج الخطر أساسا من عدم التأكد والتي تجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم معرفة بما سيكون، أو عدم وجود خبرة لديه نابعة من تجارب سابقة مرت بها المؤسسة بظروف مماثلة، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية في شطرها الأول بأن الخطر ينتج من تفاعل مسبباته، ويتفق معها في الشطر الثاني والذي يتعلق بعدم القدرة على التنبؤ بالخطر.

إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناءً على عدة طرق ليتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها.

فرضت الأوضاع والتغيرات البيئية المتسارعة على المؤسسات ضرورة وضع خطة لإدارة المخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد بالخطر، تحديد نوع وطبيعة الخطر، تقييم البدائل، التحليل والسيطرة

عليه ، المعالجة والمراقبة وفق هذه المراحل يمكن القول أن المخاطر أديرت بطريقة علمية ومنهجية تكفل للمؤسسة قوة تحكم عالية في المخاطر وهذا ما يوفر لها البدائل الممكنة في الوقت المناسب.

تلعب النماذج الإدارية والأساليب الإحصائية و الرياضية التي يمكن إتباعها في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دورا كبيرا في مساعدة متخذ القرار فيها من خلال توفير الأرضية الصحيحة التي تمكنه من رسم الإستراتيجيات المستقبلية بكل ثقة وبالتالي فهي تؤدي دورا فعال في السيطرة على المخاطر والتقليل من حدتها.

إن بناء ثقافة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية وقابلية مواجهة الخطر تقبلها أمر لا بد منه في المؤسسة خصوصا في ظل تزايد التغيرات والتقلبات البيئية وذلك من خلال تحسيس العمال بضرورة التحلي بروح المسؤولية الجماعية والعمل على مجابهة الأخطار التي تواجه مؤسساتهم بكل ما يملكون من وسائل وموارد.

يلعب الاتصال دورا فعالا في عملية إدارة المخاطر وذلك من خلال توفير شتى المعلومات حول المخاطر المحدقة بالمؤسسة. التسلح باليقظة الإستراتيجية حتمية أملها عالم الأعمال الراهن حيث انها تبقى المؤسسة على إطلاع دائم بكل ما يطرأ في المحيط من مستجدات وبالتالي رصد أي مخاطر أو تهديدات قد تنتج من البيئة الداخلية أو الخارجية.

خطر.

على المؤسسة الاهتمام بعنصر الاتصال باعتباره الأداة الرئيسة القادرة على إيجاد نوع من الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات، بشكل يضمن انتقال المعلومات المرتبطة بالمخاطر المختلفة بانسيابية تامة تضمن سهولة فهمها، ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة تطوير مختلف الأساليب

والإجراءات المتخذة في إدارة المخاطر من خلال بنائها على قاعدة تكنولوجية جيدة تعتمد على مختلف نظم المعلومات المتطورة .

وفي الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر أمامه الكثير من البحث والعمل والتغيير، لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية وانطلاقة ايجابية في سبيل إثراء العلوم والمعرفة من خلاله تصبح مفاتيح لمواضيع أكثر توسعاً وإثراً في مجال إدارة المخاطر.

المراجع

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

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

-Operational Risk Management

C. Ariel Pinto

Luna Mylene Magpili

Raed M. Jaradat

-العنزي , سعد علي تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي

-الخضير, ابراهيم محمد. ٢٠١٩ . تصور مقترح لإدارة المخاطر في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية, رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- السيف, هادي عبد الواحد. ٢٠٢٢ رحلة تطور إدارة المخاطر: الجزء الأول. ألفا بيتنا.

-العنزي, ناصر. ٢٠١٥ إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث, أطروحة دكتوراه, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية العدالة الجنائية, قسم الدراسات الأمنية.

-المدرع, سفر بن بخيت. ٢٠١٩ تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر: ISO31000:2018 دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والاهلية. مجلة كلية التربية, جامعة أسيوط, كلية التربية.

- القحطاني, عبد الله بن حسن, درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية.

-الشبيلي, لولو سعود, تقييم مدى الإلتزام بتطبيق إدارة المخاطر في قطاع الفعاليات والمؤتمرات في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

Midocean University



College of Management

Department of Risk Management

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

Prepared by:

Abdulaziz Saleh Alshawli

Alaa Khaleel Kalo

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2024