

العنوان باللغة العربية

**دور ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة لشركة
اسمنت الجوف بالرياض.**

**The role of risk management practices in achieving institutional
excellence: a case study of Al-Jouf Cement Company in Riyadh.**

إعداد الطالب /

ريم البنعلي

سامي الشعباني

العام الدراسي:

2023

المقدمة.

نتيجة التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة العامة استوجب على القطاعات الإدارية العمل على تبني الفعل الإستراتيجي لمواجهة المخاطر الناشئة والمساعدة على اعتماد إدارة المخاطر كجزء أساسي من العمل الإستراتيجي للتحوط بالمخاطر، وذلك بهدف الوصول إلى أفضل إدارة للمخاطر لتحقيق التميز بالشركات.

كما إن إدارة المخاطر هي الوسيلة التي من خلالها تصبح المؤسسات المختلفة لديها كامل الاستعداد لمواجهة التحديات الغير متوقعة أو الضارة فمنها ما يسبب تكلفة مبالغ طائلة أو إغلاقها بشكل دائم، كما تهدف إدارة المخاطر إلى نشر ثقافات التوعية بالمخاطر.

تعتبر المخاطرة بشكل خاص هي الفرصة للخسارة وتحدث نتيجة إجراء يحتوي على الشك وعدم اليقين، ولا يعرف ما سيحدث في المستقبل وكلما زاد عدم اليقين زاد الخطر بالنسبة للفرد والشركات، كما إنها تضمن تحسين العوائد المتوقعة مع مراعاة المخاطر التي تنطوي عليها وتحمل المخاطر، وهو ما يساعد على تحقيق الربح. إذا لم يكن هناك خطر، فلن يكون هناك قدرة على إدارتها بنجاح، لذلك فأن لكل قرار مقايضة عودة المخاطر في أي وقت وذلك لاحتمال وجود الخسارة (المخاطرة)، كما يجب أن تكون هناك فرصة للربح.⁽¹⁾

ووفقاً لذلك فأن إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم ومراقبة التهديدات لرأس مال المنظمة وأرباحها. كما يمكن أن تنبع هذه التهديدات أو المخاطر من المجموعة الواسعة المصادر، بما في ذلك عدم اليقين المالي، والالتزامات القانونية، والاستراتيجية التي تحمل أخطاء الإدارة والحوادث والكوارث الطبيعية و التهديدات الأمنية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمخاطر، وذلك لتخفيفها حتي تصبح أولوية قصوى بالنسبة للشركات الرقمية، ونتيجة لذلك، تتضمن خطة إدارة المخاطر عمليات الشركات بشكل متزايد بهدف تحديد ومراقبة التهديدات التي تتعرض لها أصولها الرقمية، بما في ذلك بيانات الشركة الخاصة، ومعلومات التعريف الشخصية للعميل، والملكية الفكرية الخاصة به⁽²⁾.

⁽¹⁾فاطمة أحمد زكي إبراهيم، تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، مجلة التربية، (مج2)، (149ع)، جامعة بنها، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، مصر، 2022.

⁽²⁾Munther Al-Nimer, Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan, Journal of Risk and financial Management, 2021.

ومن خلال ما سبق يمكن أن ينتج عدة مشكلات بحثية وأهداف وأهمية لإدارة المخاطر وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة وسوف يتم التعرف عليها بالتفصيل.

1- مشكلة الدراسة:

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية الاختيار النظامية لأساليب التكلفة الفعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة، حيث أن كل المخاطر لا يمكن تجنبها وتقليل حدتها بشكل كامل ويعود ذلك إلى وجود مشكلات عملية ومالية في إدارة المخاطر وذلك بسبب عدم تقبل كل المؤسسات لمستوي المخاطرة مما يؤدي ذلك إلى عدم الإحكام والسيطرة للمخاطر في الأنشطة والمجالات المؤسسية والعملية التي ترتبط برقابة المؤسسات، ومن خلال تلك المشكلة يمكن التساؤل عنها بالآتي:-

كيف يمكن لممارسات إدارة المخاطر أن تقوم بتحقيق التميز المؤسسي؟

2- أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

- تسهم أهمية الدراسة في تسليط الضوء حول ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق التطور المؤسسي، وتنبؤ في الإضافة العلمية التي يقدمها البحث من خلال النتائج الخاصة بالبيانات المعاصرة التي تمت إحاطتها بمشكلات الدراسة.
- تكمن في قدرة الدارس أو الباحث على تحليل إدارة المخاطر وجعلها مرجع بالمكتبات يؤخذ به في المستقبل لمساعدة الباحثين الآخرين في الوصول إلى المعلومات المناسبة والمطلوبة.

- الأهمية العملية:

- تسهم أهمية البحث في الجانب العملي والتطبيقي الذي يساعد على الإحاطة والمعرفة التامة بدور إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي
- إيجاد الحلول الخاصة بالعوائق التي تواجه الباحث حيث تحمل أهمية كبيرة من المهارة والهيكلية والتطبيق العملي للأساليب المناسبة لإدارة المخاطر.

3- أهداف الدراسة:

تهدف دراسة إدارة المخاطر إلى تحقيق التميز المؤسسي بشكل عام ويمكن أن تتفرع عدة أهداف تفصيلية من هذا الهدف الرئيسي وتتمثل هذه الأهداف في الآتي:-

- التعرف على ماهية المخاطر.
- الكشف عن طرق الوصول إلى أفضل إدارة للمخاطر لتحقيق التميز بالشركات.
- تسليط الضوء حول المشكلات التي تقلل من قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بشكل فعال ومتكافئ.

4- أسئلة الدراسة:

- ما هو تعريف المخاطر؟
- كيف يمكن الوصول إلى أفضل إدارة للمخاطر لتحقيق التميز بالشركات؟
- لماذا تقلل المشكلات من قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بشكل فعال ومتكافئ؟

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات العربية:

□ دراسة (سلوى عبد الرحمن عبد الدايم، 2016)، بعنوان: "أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية-دراسة تطبيقية على البنوك العربية"

تري الباحثة أن؛ الإدارة الفعالة للمخاطر أمراً أساسياً لنجاح تحديث الإحصاءات الوطنية للمنظمات حيث أنها تتعلق بكل من عمليات التنظيم والإنتاج. في الحقيقة، كما تشير إدارة المخاطر، من ناحية، إلى تعزيز حوكمة المنظمة على مستوى العالم بشكل كامل من خلال دعم عملية صنع القرار عند اختيار الأولويات من ناحية أخرى، فإنه يشير إلى تحديد وتحليل وإزالة أوجه عدم اليقين التي يمكن أن تضع عقبات في الطريق التغيير والتطوير.

وتوفر المبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر في المنظمات الإحصائية للجمعيات الإحصائية والوطنية المهمة تقوم على تنفيذ نظام إدارة المخاطر داخليًا، وهو مرجع يعتمد على الممارسات التي تم تطويرها داخل المنظمات الاقتصادية وتحتوي على بعض السمات الرئيسية منها: التطوير الفعال، الاستدامة (من حيث الموارد والتعقيد)، والمواءمة مع إدارة تغيير العمليات ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

□ دراسة (سعد عمي حمود العنزي، 2015)، "بمعنوان تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في

المنظمات: مدخل نظري تحميبي"

يرى الباحث أن إدارة المخاطر ذات أهمية كبيرة في الوقت الحالي بالتحديد، وتشكل توجهاً جديداً في المنظمات الحديثة، فقد شهدت جميع الصناعات تسارعاً وتغييرات واختلافات جوهرية وكبيرة في السنوات الأخيرة، وذلك من أجل الاستفادة من إدارة المخاطر لتوفير الحماية للمنظمات واستمرارها بأداء نشاطها.

حيث يري اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي في توفير العوامل التي تؤدي إلى نجاحها، وأوضحت دراسة الباحث أهمية استحداث إدارة المخاطر في المؤسسات وطرق التعامل مع المخاطر من حيث التكرار والاستراتيجيات الموجهة، وذلك من خلال تجنب المخاطر أو تحويلها إلى جهة أخرى أو تقليلها والاحتفاظ بها وتقبل نتائجها حيث أنهى الباحث بحثه العلمي باستخدام إدارة المخاطر التي تتولى إنجاز مهام إدارتها ضمن الهيكل التنظيمي كإدارة مستقلة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

□ دراسة (Ana Paula Beck da Silva Etges، 2017)، بمعنوان "Risk management

"for companies focused on innovation processes

لقد وصف الباحث إدارة المخاطر بأنها عملية تحليلية تقوم بتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر المالية والقانونية والاستراتيجية والأمنية التي تهدد رأس مال المنظمة وأرباحها، كما يمكن أن تنبع هذه التهديدات أو المخاطر من مجموعة واسعة من المصادر والمراجع، بما في ذلك عدم اليقين المالي والالتزامات وأخطاء الإدارة الاستراتيجية والحوادث والكوارث البيئي.

كما يري أن إذا وقع حدث غير متوقع في المؤسسة دون علم الإدارة، فقد يكون التأثير بسيط مثل التأثير على التكاليف العامة. ومع ذلك، في أسوأ الحالات، قد يكون الأمر سلبياً وله اشكال خطيرة، مثل العبء المالي الكبير أو حتى إغلاق المؤسسة لتقليل المخاطر، تحتاج المؤسسة إلى استخدام الموارد للحد من تأثير الأحداث السلبية مع تعزيز الأحداث الإيجابية التي يمكن أن تساعد النهج الهيكلي والنظامي والمتكامل لإدارة المخاطر في تحديد أفضل السبل لتحديد المخاطر الكبيرة وإدارتها والتخفيف من حدتها.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الدراسة إدارة المخاطر وأثرها الإيجابي على تطور المنظمات، إلى جانب اعتماد الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح الدراس بالشكل الكافي كما اتفقوا على أن إدارة المخاطر تشكل توجه جديد في المؤسسات ولذلك فأن كل الدراسات السابقة ألفت النظر حول دور إدارة المخاطر بالنسبة إلى المؤسسات بشكل خاص.

أما بالنسبة إلى الفروق الجوهرية في الدراسات السابقة فقد تمحورت حول الربط بين متغيرات الدراسة الحالية التي تتمثل في دور إدارة المخاطر في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك الفرق يأتي إلى جانب الدراسة العملية المختلفة في مجتمعات الدراسة.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم إدارة المخاطر :-

إن إدارة المخاطر هي الجزء والاجراء الرئيسي المتبع في الإدارة الاستراتيجية للشركات بشكل هيكلي لمواجهة الأخطار المصاحبة للمجالات بهدف تحقيق التميز المستدام للمؤسسات في جميع المجالات، كما يعد التركيز الأساسي لإدارة المخاطر في تسليط الضوء حول أضافة أفضل قيمة مضافة لمجالات المؤسسة، حيث أن تأتي هذه الأنشطة او المجالات في صورة دائمة ومستمرة لتطبيق الاستراتيجيات التي تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة للعوامل التي تؤثر على المؤسسات.

المنهجية وطرق البحث:

1- فرضيات البحث

ومن خلال ما جاء مع عوائق الدراسة وما تسعى إليه من أهداف مستقبلية مما نتج عن ذلك ظهور بعض الفرضيات المتمثلة في الآتي:-

الفرضية الأساسية:

"يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وبين التميز المؤسسي"

وتنقسم من الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي تتبلور في الآتي:

الفرض الفرعي الأول: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (مخاطر البيانات والمعلومات) وبين التميز المؤسسي.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (مخاطر الثقافة التنظيمية) وبين التميز المؤسسي.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ببعدها (مخاطر الموارد البشرية) وبين التميز المؤسسي.

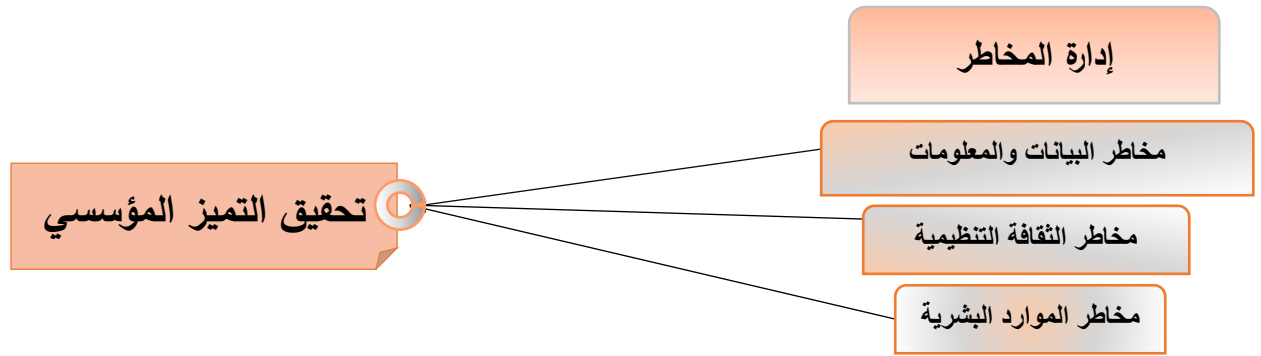
منهجية البحث:

يعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:-

- المنهج الوصفي: يسهم هذا البحث في الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال الاطلاع والمراقبة للدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث ومن ثم الاطلاع على المراجعات الأدبية السابقة التي تشمل ماهية إدارة المخاطر وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك ما يساعد على بناء المنطلقات النظرية.

- **المنهج التحليلي:** يسهم هذا البحث في الاعتماد على المنهج التحليلي من أجل تسليط الضوء حول إدارة المخاطر وذلك من خلال التطبيق العملي على شركة أسمنت الجوف، والتي تتبلور في المتغيرات البحثية والميدانية لاختبار وتحليل فروض الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبيان للإحاطة بالمعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة.

2- أبعاد الدراسة:



شكل رقم (1): أبعاد الدراسة

المصدر: إعداد الباحث، وفقاً للدراسات السابقة

3- الطرق الإحصائية:

الاعتماد على البرنامج الإحصائي الخاص بالطرق الإحصائية التي تتماشى مع عينة الدراسة والتي تتمثل في التعرف على الأساليب والطرق والاستراتيجيات الإحصائية المناسبة والمستخدم، كما أيضاً يتم من خلال الأساليب التي تعمل على تحقيق الأهداف بشكل اعتمادي ورئيسي على الدراسات السابقة وذلك من خلال دراسة العينة وتحليلها ومن ثم تفسيرها وإثباتها وفيما يلي أهم الطرق الوصفية والتحليلية المناسبة في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة وتتلور هذه الأساليب في الآتي:-

1-معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

2-معامل الارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown) للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ألفا كرونباخ:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

3-المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.

4-استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُع من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

5-استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحدة (One sample test).

6-تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis) لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

7-تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression Stepwise) لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

4- مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في شركة اسمنت الجوف.

ب- عينة البحث:

ينطبق مجتمع الدراسة إلى شركة اسمنت الجوف بالرياض ووفقاً لما جاء بالتقرير السنوي لعام 2022 الخاص بالشركة، ونظراً إلى أن حجم مجتمع الدراسة كبير ويصعب استخدامه لقد تم الاعتماد في تحديد حجم العينة على الدراس 520 موظف، والتي قامت بسحب عينة عشوائية تقدر بنسبة 30% وهي نسبة مقصودة إلى شركة اسمنت الجوف.

عدد الموظفين × نسبة العينة العشوائية = مجتمع الدراسة

$$550 = 30 \div 165$$

$$16 = \%30 \times 520$$

أدوات الدراسة:

الاستطلاع على البيانات والمعلومات التي تعتمد على أداة الاستبيان في الدراسة من خلال العينات التي تأخذ بها الدراسة وتعمل الاستبانة على عدة محاور رئيسية تتضمن الآتي:

- المحور الأول: وفقاً إلى أدوات الاستبانة التي تم الاعتماد عليها فإن أول محور ينطبق على العنصر الاجتماعي ويتمثل في الفئة العمرية والمؤهل الدراسي وأعوام الخبرة، وذلك من خلال الاطلاع على المصطلحات والمنطلقات النظرية التي تختص بها إدارة المخاطر وهدفها تحقيق التميز المؤسسي لشركة اسمنت الجوف بالرياض.

- المحور الثاني: يتبلور المحور الثاني في الفقرات التي تقيس إدارة المخاطر وبعدها (المتغير المستقل).

- المحور الثالث: يتمثل هذا المحور في إدارة المخاطر وأبعادها، والتي تمثل المتغير التابع أي (تحقيق التميز المؤسسي لشركة اسمنت الجوف بالرياض) بالدراسة.

5- صدق أداة الدراسة: يتم التعديل وإضافة التساؤلات وإعادة ترتيب بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر، بما يحقق التسلسل المنطقي للاستبيان البحثي وذلك لإجراء اختبار الصدق في استمارة الاستبيان، حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المتخصصين في هذه الدراسات للحكم عليها والتأكد من صدقها وصالحيتها لتحقيق أهداف وفروض الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها وذلك بناءً على آراء المتخصصين في الاستمارة.

6- ثبات أداة الدراسة:

استقرار نتائج اختبار البحث العلمي عند إعادة إجراؤه تحت نفس الظروف ومع نفس العينة البحثية، وتُقاس هذه العملية اعتماداً على النتائج الخاصة بالبحث وتحديد ثبات الأداة من خلال استبيان صدق المقياس وثباته على عينتين أو أكثر، بهدف أن تكون النتائج ذات تشابه وترابط بكل فئة أو عينة وذلك من خلال التأكد من الصدق البحثي ومن ثم الوصول إلى الثبات لأداة الدراسة.

7- مجالات الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود في استهداف تأثيرات إدارة المخاطر.
- الحدود المكانية: تطبيق الدراسة على شركة اسمنت الجوف بالرياض.
- الحدود البشرية: طبقت على المجتمع من حيث المدراء الإدارة العليا ومدراء المخاطر لشركة اسمنت الجوف.
- الحدود الزمنية: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023.

8- تقسيم البحث المقترح:

الفصل الأول: الاطلاع على مقدمة الدراسة.

الفصل الثاني: المنطلقات النظرية للبحث.

الفصل الثالث: معرفة الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.

قائمة المراجع العربية:

- 1- أثر إدارة وحوكمت المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية- دراسة تطبيقية على البنوك العربية-، مجلة البحوث المحاسبية، مج2، ع1، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر، 2016.
- 2- فاطمة أحمد زكي إبراهيم، تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، مجلة التربية، (مج2)، (ع149)، جامعة بنها، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، مصر، 2022.
- 3- سعد عبي حمود العنزي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج7، ع13، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، 2015.

المراجع الأجنبية

- 4- Munther Al-Nimer, Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan, Journal of Risk and financial Management, 2021.
- 5- Joana Siqueira de Souza, Risk management for companies focused on innovation processes, production journal, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brazil, 2017.