

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر



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

إعداد الطالب/

إبراهيم عبدالرحمن صالح المحيميد

إشراف/

د. أسماء أبو عنزه

Dr. Asma Abuanzeh

العام الدراسي:

2024

المخلص

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

يتكون هذا البحث من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يعبر عن المبحث الأول ويتضمن: عناصر البحث. مقدمة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، أسئلة البحث ، الدراسات السابقة

القسم الثاني: يعبر عن المبحث الثاني ويتضمن: الإطار النظري، منهجية البحث ، وطرق الدراسة، أدوات الدراسة، حدود الدراسة .قائمة المراجع.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم دليل شامل حول أهمية وجود قسم لإدارة المخاطر في الشركات بمنطقة الرياض، وكيف يمكن لهذا القسم أن يعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات التشغيلية بشكل فعال

عناصر البحث:

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	عنوان البحث	1
2	الملخص	2
3	الشكر والتقدير	2
3	عناصر البحث	3
4	مقدمة البحث	3
5	مشكلة البحث	3
6	أهمية البحث	4
7	أهداف البحث	5
8	أسئلة البحث	6
9	الدراسات السابقة	6
10	الإطار النظري	6
11	منهجية وطرق البحث	
12	أدوات الدراسة	
13	حدود الدراسة	
14	قائمة المراجع	

المقدمة:

تواجه المؤسسات تحديات عديدة تؤثر على استمراريتها ونجاحها، ومن ضمن تلك التحديات التقلبات الاقتصادية، التغيرات التكنولوجية، المنافسة الشديدة، التشريعات واللوائح المتغيرة، وغيرها، وهذه التحديات يمكن أن تؤدي إلى مخاطر محتملة تهدد استدامة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها¹. بالتالي، تأتي إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لتلعب دورًا حيويًا في التعامل مع هذه التحديات ولتضمن النجاح الدائم للشركات، وسنتعرف من خلال هذا البحث على كافة المعلومات بخصوص إدارة المخاطر، مثل تعريفها وأهميتها وفوائدها وغيرها من المعلومات².

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من الشركات سواء كانت الشركات صغيرة ام كبيرة قلة المعرفة ناحية أهمية إدارة المخاطر المؤسسية (وضروره وجوده و أهميته في الشركات لذلك حرص الباحث على جمع

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

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

المعلومات وتحليلها لتأكيد أهميتها تبرز هذه المشكلة بشكل خاص، حيث يُلاحظ أن عددًا كبيرًا من الشركات لم يدرك بعد الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تجنيها من وجود قسم مختص بإدارة المخاطر.

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

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

بالنسبة للعديد من المؤسسات اليوم، يُعد ERM مجموعة منفصلة ومنفصلة من الأنشطة التي لا تستفيد من أحدث التقنيات للمساعدة في اتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة بالمخاطر. لا يجب أن تكون بهذه الطريقة. توفر التقنية الرقمية والسحابة معًا نظامًا أساسيًا متكاملًا وسهلاً يمكن للجميع التفاعل معه بسهولة - لتحقيق أقصى استفادة من المؤسسة.

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

أهمية الدراسة:

وجد الباحث أن وجود قسم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) له تأثير كبير على أداء الشركات وإيضا يمكن للمؤسسة توفير المال وحماية مستقبلهم. وذلك لأن وجود خطة قوية لإدارة المخاطر ستساعد الشركة على وضع إجراءات لتجنب التهديدات المحتملة، وتقليل تأثيرها إلى الحد الأدنى في حالة حدوثها والتعامل مع النتائج المترتبة. ستتيح هذه القدرة على فهم المخاطر والسيطرة عليها مما يعطي ثقة أكبر فيما يتعلق بقرارات أعمالها. علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد الشركات القوية التي تركز بشكل خاص على إدارة المخاطر من تحقيق أهدافها.³

1. تحديد المخاطر:

يعتبر تحديد المخاطر أحد فوائد إدارة المخاطر. من المهم للمؤسسات أن تحدد المخاطر المحتملة قبل أن تنهض بأعمالها التجارية. إن إدراك المخاطر المحتملة المعتادة يجعل من السهل اتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها. إن الإلمام بالمخاطر المحتملة تمكن الإدارة من وضع خطة عمل من خلالها تكون الآثار السلبية للمخاطر أقل. أي قرار يتخذه المديرون من خلال تحليل منطقي يجب أن يكون مستنيرا بعملية إدارة

³ ما هي أهمية إدارة المخاطر للشركات والمنظمات؟ | أكاديمية زيرو فور - academy04

مخاطر مدروسة. في عالم الأعمال، هناك أربعة أنواع شائعة من المخاطر التي يجب على المديرين البحث عنها.

مخاطر السوق: وهي المخاطر الناشئة عن احتمال انخفاض قيمة أصول المنظمة نتيجة لعوامل خارجية عن سيطرتها مثل أسعار الفائدة وأسعار صرف العملات الأجنبية وأسعار السلع.⁴

- **مخاطر الائتمان:** وتشير إلى تلك الخسائر التي تأتي مع الدين المستحق وغير المدفوع للشركة.
- **المخاطر التشغيلية:** هي احتمالية حدوث خسائر تجارية بسبب عدم كفاية الإجراءات أو الإخفاقات من جانب العمل أو العوامل الخارجية
- **مخاطر السمعة:** التي تنشأ من احتمال أن تتضرر سمعة الشركة نتيجة لعوامل داخلية وخارجية.

2. إدارة المخاطر من أجل الحذر المالي في العمل:

يجب أن يكون المرء مستعداً لأي شيء في جميع الأوقات. الغرض من خطط إدارة المخاطر في الشركات هو ضمان سهولة إعدادها مالياً في حالة ظهور أي مشكلة. في كثير من الحالات، تكون المنظمات قادرة على الوصول إلى المزيد من القروض وزيادة حدود الائتمان إذا كانت لديها خطط لإدارة المخاطر.⁵

3. حماية موارد الشركة:

إن تحديد أولويات المخاطر يمكن الشركة من التخطيط لها والرد على كل واحدة منها بشكل مناسب وفقاً للأولوية. تكمن أهمية خطط العمل الخاصة بالمخاطر في قدرة الشركة على توفير الوقت والمال والموارد المادية الأخرى. هذا يسمح للعمال والإدارة بتكريس وقتهم في العمل للقيام بالمهام الأساسية التي تعد ضرورية لنجاح الأعمال.⁶

4. تحسين العلامات التجارية للشركة:

تعد خطة إدارة المخاطر واحدة من أفضل الممارسات التي يمكن للشركات أن تتخبط فيها. مثل هذه العملية ترسل رسالة إيجابية حول العمل، ليس فقط إلى أصحاب المصالح ولكن إلى عامة الناس أيضاً. إنه يمنح الموظفين الثقة والدافع لأنهم يعملون لصالح شركة تتمتع بالحيطة والمسؤولية. كما أنه يمنح العملاء الشعور بأنهم يتعاملون مع عمل استباقي ومحترف. الأهم من ذلك، وجود خطة لإدارة المخاطر هو مؤشر على أن الشركة تتمتع بسمعة طيبة وقد وضعت معايير عالية لنفسها.⁷

أهداف الدراسة:

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

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

⁴ ما هي أهمية إدارة المخاطر للشركات والمنظمات؟ | أكاديمية زيرو فور - academy04

⁵ ما هي أهمية إدارة المخاطر للشركات والمنظمات؟ | أكاديمية زيرو فور - academy04

⁶ ما هي أهمية إدارة المخاطر للشركات والمنظمات؟ | أكاديمية زيرو فور - academy04

⁷ ما هي أهمية إدارة المخاطر للشركات والمنظمات؟ | أكاديمية زيرو فور - academy04

5- خصائص إدارة المخاطر المؤسسية (ERM).

تساؤلات الدراسة

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

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

- فروض الدراسة

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

1. باعتبار أن المؤسسة تعيش في بيئة تتميز بدرجة عالية من التغير السريع والمفاجئ ما يجعلها عرضة للمخاطر، حيث أن التغير في حد ذاته يمثل مصدرًا للخطر؛
 2. ينتج الخطر من تفاعل الأحداث المسببة له وعدم القدرة على التنبؤ؛
 3. تركز إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية على قدرتها من تحديد وتقييم نوع الخطر وطبيعته فقط؛
- تقدم إدارة المخاطر البدائل الممكنة لكل موقف في التعامل مع الأخطار المتوقع حدوثها في المستقبل، من خلال التعرف على الأخطار واختيار الوسيلة المناسبة للتعامل معها؛⁸

الدراسات السابقة:

-الدراسات السابقة

يعد الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر موضوعا حديثا نوعا ما، خاصة لكن رغم ذلك توجد بعض المساهمات التي عالجت بعض جوانبه تذكر منها:

⁸ دور إدارة المخاطر المؤسسة الاقتصادية (2019)

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

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

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

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

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

الإطار النظري:

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

المواليين :

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر .

المبحث الثاني: خطوات إدارة المخاطر.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

يتوقف نجاح المؤسسات المالية والاقتصادية وبشكل أساسي على مدى تنافس وتفعيل الإدارة المختلفة لدى تلك المؤسسات، ومن تلك الإدارات الهامة إدارة المخاطر، حيث حضي موضوع إدارة المخاطر بنصيب كبير من الأبحاث والدراسات وهذا نظرا لأهميتها البالغة.

و سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

1. لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر ؛
2. مفهوم إدارة المخاطر .
3. أدوات إدارة المخاطر .
4. قواعد ومبادئ إدارة المخاطر.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر: نشأت إدارة المخاطر من اندماج بين تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين ، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين⁹ إلى إدارة المخاطر، المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد، والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي، لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد¹⁰.

لقد كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بزنس ريفو ، عام 1956، أين طرحت آنذاك فكرة أنه ينبغي أن تكون لمخاطر المؤسسة مسؤول معين للإدارتها، وأول من قام بممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم، مبينة أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطر، للحد من نتائجها عند استحالة تفاديها¹¹. كما وضع معهد التأمين الأمريكي برنامج تعليمي، يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر، وفي سنة 1973 تم تعديله، وأصبح الاسم المهني للمتخرجين " زميل إدارة المخاطر، كما غيرت رابطة مشتري التأمين اسمها في سنة 1975 إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين، حيث نشرت مجلة اسمها إدارة المخاطر، فلقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى¹².

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

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

⁹ طارق عبدالعال حماد، (إدارة المخاطر : أفراد - شركات - إدارات - بنوك) مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:50

¹⁰ طارق عبدالعال حماد، (إدارة المخاطر : أفراد - شركات - إدارات - بنوك) مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:48

¹¹ نهاد ويس تقديم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن سيدي رئيس أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر ، جامعة أم البواقي، 2013 ، ص: 10

¹² طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص50

إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وكذا تحديد وسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة¹³.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر:

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

أسباب الخطر والعوامل الرئيسية المؤثر فيه وأساليب التعامل معه:

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

أسباب الخطر:

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

أ. أسباب الخطر الموضوعية: ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معاً¹⁴.

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

- أسباب شخصية إرادية: هو التدخل من جانب الأشخاص في زيادة درجة الخطورة بشكل عمدي.
- أسباب شخصية لاإرادية: عوامل تؤدي إلى تكرار تحقق الظواهر الطبيعية مما يزيد من درجة خطورتها ولكن بدون تعمد من الشخص الذي يتدخل عفويا في ذلك

أهمية وفوائد إدارة المخاطر وأهدافها

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

أهمية إدارة المخاطر

وفيما يلي نوضح أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات:

¹³ شقيري نوري موسى وآخرون إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص: 26

¹⁴ عبد الحميد أبو بكر، وليد إسماعيل (2016) ص 23

- من خلال التنفيذ الدقيق لخطة إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسة حماية مستقبلها وتقليل التكاليف ويتضمن ذلك تحليل المخاطر المحتملة مسبقاً، ووضع استراتيجيات لمواجهتها، أيضاً من خلال وضع إجراءات للتخفيف من التهديدات والتعامل مع تداعياتها، يمكن للمؤسسة أن تشعر بالأمان في قدرتها على التعامل مع المخاطر واتخاذ قرارات عمل مستنيرة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساعد في تحديد أولويات إدارة المخاطر في تحقيق النتائج المرجوة وتقوية المؤسسة بشكل عام.¹⁵
- ربما لم تكن إدارة المخاطر أكثر أهمية من أي وقت مضى، اليوم مدفوعة بالعلومة السريعة، حيث أصبحت المخاطر التي تواجه المؤسسات الحديثة معقدة بشكل متزايد تظهر مخاطر جديدة باستمرار

فوائد إدارة المخاطر

فوائد إدارة المخاطر تشمل التعرف على المخاطر وإدارتها بفعالية مما يقلل من الخسائر ويزيد المكاسب، وصنع قرارات أفضل استناداً إلى بيانات حديثة. كما تسلط الضوء على نقاط الضعف لتحسين التدابير الأمنية وتعزز ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين وصناع القرار. يجدر التنويه إلى أن عملية إدارة المخاطر تنطوي على رصد المخاطر المتوقعة، واتخاذ إجراءات للحد منها، وبالتالي فهي تُعد جزءاً أساسياً من تخطيط الأعمال القوي، ويجب على المنظمات توفير بيئة مناسبة للموظفين لتطبيق هذه العملية بشكل فعال.

1- توقع المشكلات المُحتملة:

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

ولذلك فإن الشركات التي تقوم بإدارة المخاطر على نطاق واسع تعاني من اضطرابات تجارية أقل، إذ تتوقع المشكلات التي من الممكن التي تتعرض لها، وتقوم بحلها في مرحلة مبكرة.

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

2- تجنب الأحداث الكارثية:

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في أنها تُعد الشركات لجميع أنواع المخاطر، إذ يحاول مديرو المخاطر توقع الصدمات الصغيرة التي تؤثر على الأعمال اليومية لأي شركة، مع التركيز على الأحداث الكارثية.

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

3- اتخاذ قرارات أفضل:

¹⁵ علاء عبد الكريم البلادي، رسل فليح حسن العزاوي (2018)، دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي - مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد (03)، العدد (44)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق، ص 78

خلال عملية إدارة المخاطر، تضطر الشركات إلى دراسة عملياتها وعوامل الخطر بالتفصيل، فنتوقع 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.

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

4- بقاء الشركات قادرة على المنافسة:

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

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

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

5- تحسين أساليب العمل:

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

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

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

6- وضع ميزانية أفضل:

تتميز الشركات التي تستعين بعمليات إدارة المخاطر، بسيطرتها على مواردها المالية، بشكل أفضل من الشركات الأخرى، لأن تلك الشركات تقوم في الغالب بإلقاء نظرة فاحصة على أرقامها المالية، وتحاول تقليل أي خسارة أو هدر، وهو ما ينتج عنه امتلاكها معرفة أفضل بعملياتها وميزانياتها.

كما يمكن لتلك الشركات إنشاء ميزانيات أكثر كفاءة، حيث يمكن تخصيص الأموال لتحقيق أهداف الشركة بأفضل طريقة ممكنة.

7- التأثير الإيجابي على مستوى الشركة:

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

ومن أبرز فوائد إدارة المخاطر ما يلي:

1- التعرف على المخاطر وإدارتها:

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

2- تقليل الخسائر وزيادة المكاسب:

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

3- صنع القرار بشكل أفضل:

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

4- التركيز على النتائج الحاسمة:

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

5- تسليط الضوء على نقاط الضعف:

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

6- تحسين التدابير الأمنية:

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

7- تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر:

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

أهداف إدارة المخاطر:

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

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

1- زيادة كفاءة العمليات:

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

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

2- تجنب المخاطر غير المباشرة:

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

3- حماية العلامة التجارية:

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

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

4- زيادة رضا العملاء:

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

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

5- زيادة الأرباح النهائية:

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

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

6- تحسين توزيع الموارد:

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

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

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

أهمية إدارة المخاطر المؤسسية

أدى الهيار بعض كبريات الشركات الخاصة خلال العقد الماضي وتأثير الأزمة المالية التي حدثت مؤخرًا إلى تسليط الضوء على الأهمية الحاسمة الإدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها أداة تتيح التعامل مع المخاطر الحاسمة ومعالجتها ضمن حدود معقولة. وعلى الرغم من أن مجال إدارة المخاطر المؤسسية قد نشأ أول الأمر في القطاع الخاص، فقد بدأت كيانات عامة بما في ذلك كيانات الأمم المتحدة، تهتم أكثر فأكثر بكيفية دمجها في الممارسات المتعلقة بأنشطتها. وترمي إدارة المخاطر المؤسسية إلى المساعدة على ضمان استدامة المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها.

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

وتفرض طبيعة ولايات وخدمات منظومة الأمم المتحدة على العديد من منظماتها العمل في بيئات معقدة وغير مستقرة، الأمر الذي يعرضها، من البداية، المخاطر كبيرة. وينطبق ذلك بصفة خاصة على الأنشطة الإنمائية والإنسانية والأنشطة المتصلة بحفظ السلام، التي تجري بطبيعتها في سياق محفوف بمخاطر كبيرة. ففي عام ٢٠٠٩ وحده، قتل أكثر من ٣٠ موظفاً من موظفي الأمم المتحدة أثناء تأديتهم لواجبهم، حيث تعرضوا للهجوم وهم بصدد تقديم مساعدات إنسانية¹⁶

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

المخاطر الحالية التي تواجه الشركات تقنيا وإدارياً

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

¹⁶ انظر التقرير السنوي للمدير التنفيذي لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) التقدم المحرز والإنجازات التي تحققت في عام ٢٠٠٩ وتقرير عن الدراسة المتعمقة للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٦-٢٠١٣ (EACEF/9/2010)، الفقرة 181

المخاطر القابلة للقياس:

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

المخاطر الغير قابلة للقياس:

- مخاطر انقطاع الأعمال، كما أثر كورونا على العديد من الشركات الحالية .
- تغيرات السوق فيما يتعلق بالمنافسة وسلوك المستهلك.
- المخاطر الاستراتيجية والتي تتعلق بتجريب الفرص التطويرية .
- التغيرات التي تطرأ على التشريعات واللوائح.

أنواع المخاطر المؤسسية

أنواع المخاطر المؤسسية تشمل الامتثال، القانونية، الاستراتيجية، الأمنية، التشغيلية، المالية، والبشرية. إدارة المخاطر تشمل خطط للتعامل مع هذه المخاطر، بدءًا من تحديدها وتقييمها ووضع استراتيجيات للتعامل معها

تقوم إدارة المخاطر المؤسسية بدور فعال في وضع خطط لأي نوع من مخاطر الأعمال، التي تهدد استمرار الشركة وبقائها في السوق، تلك المخاطر التي يمكن توضيحها فيما يلي:

1- خطر الامتثال:

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

2- المخاطر القانونية:

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

3- المخاطر الاستراتيجية:

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

4- المخاطر الأمنية:

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

5- المخاطر التشغيلية:

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

6- المخاطر المالية:

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

7- المخاطر البشرية:

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

مكونات إدارة المخاطر في المؤسسة

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

1- تحديد الأهداف:

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

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

2- تقييم المخاطر:

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

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

3- الاستجابة للمخاطر:

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

وتستجيب الشركات للمخاطر بأربعة طرق وهي كما يلي:

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

4- بيئة الأعمال الداخلية:

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

5- تحديد الحدث:

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

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

6- أنشطة المراقبة:

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

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

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

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

7- تدريب الموظفين:

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

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

8- الرصد:

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

إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية

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

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

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

1- تحديد المخاطر

وفي هذه المرحلة يتم فهم مصادر المخاطر وأنواعها واحتمالاتها في البيئات التالية:

- البيئة المادية: سواء الكوارث الطبيعية أو التي جاءت من صنع الإنسان.
- البيئة القانونية والأخلاقية.
- البيئة التشغيلية: وهي الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها الحكومة بشكل يومي.
- البيئة السياسية: وهي الانتخابات والأنشطة التشريعية.

- البيئة الاجتماعية: وتعني التكوين الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.
- البيئة الاقتصادية: وهي اتجاهات السوق وأسعار الفائدة.
- البيئة الداخلية: وهي موقف الأفراد تجاه المخاطر.
- المخاطر الناشئة: وهي الأمن السيبراني.

2- تقييم المخاطر:

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

3- علاج المخاطر:

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

4- تنفيذ إدارة المخاطر:

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

5- استعراض برنامج المخاطر:

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

أساليب إدارة المخاطر:

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

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

ونتناول هذه الأساليب على الوجه الآتي:

1- أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط):

أسلوبين للضغط هما:

- الأول باستخدام الأسلوب القولي: ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن يعيبه إنعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد التزاماً بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية.
 - الثاني والسلوك الفعلي: يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام بحصار بحري تنفيذ عقوبات اقتصادية توجيه أعمال شبه عسكرية تنفيذ عمليات خاصة
- 2- أسلوب التفاوض التوفيقي:

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

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

3- أسلوب التفاوض الإقناعي:

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

المنهجية وطرق البحث:

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

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

أدوات ونتائج الدراسة :

تم إعداد استبانة من قبل الباحث ونشرها من خلال الشركات حيث تلقى الباحث أكثر من 150 جواباً فكانت النتائج أغلبية أجابوا بالاتفاق في أهمية دور قسم إدارة المخاطر أيضاً وجد الكثير من المفاهيم المغلوطة حول إدارة المخاطر المؤسسية .

كما واجهت العديد من الأفراد لديهم قلة المعرفة حول أهمية قسم إدارة المخاطر المؤسسية، لذلك اعتقدت أنه لا بد من تكثيف المعلومات حول هذا الأمر

حدود الدراسة

حدود موضوعية: أثر وجود قسم إدارة المخاطر على الشركات في منطقة الرياض.

حدود زمانية: فصل الدراسي الثاني لعام 2023-2024.

حدود مكانية: منطقة الرياض – مدينة الرياض.

الملخص

أدى التقدم السريع والتغيرات السريعة المستمرة على المستويين الفني والتنظيمي إلى سلسلة من المواقف الأكثر تعقيدا وغموضا والتي تسمى "الأزمات": "يجب التعامل معها من أجل التخلص منها وتقليل تأثيرها على البشر بشكل أساسي وعلى المنظمات والمال .

لا شك أن للأزمات الكثير من الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يجب التعامل معها أثناء إدارة الأزمة وتحت الضغط الناتج عن الأزمة .من الصعب الاتفاق على تعريف موحد / محتوى للأزمات ، خاصة مع وجهات النظر المختلفة حول هذا الموضوع .ومع ذلك ،

هناك دائما أرضية مشتركة بين خصائصه مثل: الموارد ، ونقص البيانات ودقتها ، والمفاجأة التي يمكن أن تقلل من جهود إدارة الأزمات ، وهوس الأزمات الذي يجذب انتباه مختلف المرافق والمنظمات والأفراد .بالإضافة إلى تعقيد وتشابك العنصر الذي يتطلب التخلي عن النمط التنظيمي التقليدي الذي يعمل خارج الإطار التنظيمي من أجل إدارة الأزمات بنجاح.

الملخص باللغة الانجليزية

The Quick progress and continuous rapid changes on the technical and organizational levels led to a series of more complicated and ambiguous situations which are called "Crises": They should be dealt with in order to get rid of it and minimize its effect on human beings primarily and on organizations

and money. There is no doubt that crises have a lot of political economic and social sides which must be dealt with while managing a crisis and under the stress resulted by the crisis.

A Unified /content definition for crises is hard to agree upon,

especially with the different perspectives on this topic. However, there's always a common ground between its properties such as: Resources, lack of data and its accuracy, the surprise that could minimize the efforts of crises management, the crises obsession that grabs the attention of various facilities, organizations and individuals. In addition to complicating and tangling the element that requires ditching the traditional organizational style working outside the organizational frame for the sake of successful crises management

المراجع:

1. academy. (2024). أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات والمنظمات. تم الاسترداد من <https://04academy.com/blogs/news/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA>
2. بكه. (8 يوليو، 2024). أهداف وأهمية وفوائد إدارة المخاطر. تم الاسترداد من <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1>
3. قوجيل بسمه، عساس أنيسة (2023) دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك - مركب البلاستيك عالي الكثافة بسكيكدة .
4. رقطي بسمه، كركار إيمان (2022) إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع صحة،
5. منبه أماني، كواحلة أسماء(2022) إدارة المخاطر في شركات التأمين، قسم علوم التيسير.

6. عبد النور فارح، هاني نجم الدين محجوب (2019)
دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة
مناجم الفوسفات - تبسة - جامعة العربي التبسي ، قسم العلوم
المالية والمحاسبة .
7. علاء عبد الكريم البلداي، رسل فليح حسن العزاوي
(2018)،
دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة
المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي -
مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد (03)، العدد (44)، المعهد العالي للدارسات
المحاسبية والمالية، بغداد، العراق، ص 78.
8. جيهان ترزي، إيشتفان بوشتا (2010)
إستعراض إدارة المخاطر المؤسسية في
منظومة الأمم المتحدة، الإطار المرجعي وحدة التفتيش المشتركة، جنيف

Midocean University

College of Management

Department of Enterprise Risk Management (ERM)

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

Prepared by:

Ibrahim Abdulrhman Saleh Almohaimeed

Supervised by:

Year:2024