

دور إدارة المخاطر في تعزيز الأعمال التجارية الدولية

دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة ياسرف بالملكة العربية السعودية

The Role of Risk Management in Promoting International Business

A field study applied to YASREF Company in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

الطالب/ساعد أحمد المجنوني

رقم الطالب/ 241000413

إشراف

د. أسماء ابو عنزه

العام الجامعي

2024

المقدمة

تتطلب إدارة المخاطر في الأعمال التجارية الدولية في المملكة العربية السعودية مقاربة دقيقة وشاملة، تتماشى مع التحولات الاقتصادية العالمية والفرص الهائلة التي يوفرها الاقتصاد السعودي المتنوع. إذ تتنامى أهمية المملكة كواحدة من أبرز القوى الاقتصادية في المنطقة، وتسعى الشركات التي تنشط في الأسواق الدولية إلى الاستفادة من هذه الفرص المتاحة مع تحديد المخاطر التي قد تنشأ نتيجة للتعقيدات والتحديات المرتبطة بالأسواق الخارجية. لذلك، أصبحت إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات النمو المستدام للشركات السعودية، خصوصاً في ظل مبادراتها الاقتصادية الكبرى مثل رؤية المملكة 2030 التي تعزز التوجه نحو التنوع الاقتصادي والانفتاح على الأسواق العالمية.

في ظل هذه البيئة المتغيرة تواجه الشركات مجموعة متنوعة من المخاطر الدولية، بما في ذلك التغيرات السريعة في السياسات التجارية العالمية، والتقلبات في أسعار الصرف، والتحديات المرتبطة بالامتثال للتشريعات والقوانين الدولية. إضافة إلى ذلك، تأتي التغيرات الجيوسياسية كعامل مؤثر، حيث تلعب الاستقرار السياسي والأمني دوراً كبيراً في تحديد قدرة الشركات على دخول الأسواق الجديدة أو الحفاظ على مراكزها الحالية. ولذلك، يتعين على الشركات السعودية تبني استراتيجيات متطورة لإدارة المخاطر تتجاوز الحلول التقليدية، عبر استخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة والنماذج التنبؤية لتحليل السيناريوهات المحتملة والتخطيط لمواجهتها بشكل استباقي. (بوداود، 2021)

وعلاوة على المخاطر المالية والاقتصادية، تواجه الشركات السعودية تحديات ثقافية واجتماعية تتطلب قدراً كبيراً من الوعي والفهم العميق للبيئات المختلفة التي تعمل فيها. إن الفروق الثقافية قد تؤثر بشكل كبير على طريقة التفاوض، إبرام الصفقات، وإدارة العمليات اليومية في الأسواق الدولية. لذا، تعد إدارة المخاطر الثقافية والتواصل الفعال مع الشركاء والمجتمعات المحلية عاملاً أساسياً لضمان نجاح المشاريع الخارجية.

ويتطلب تحقيق التوازن بين الاستفادة من الفرص المتاحة والتخفيف من المخاطر المرتبطة بالأعمال الدولية تبني نهج مؤسسي شامل لإدارة المخاطر، يشمل تطوير سياسات واضحة، بناء فرق عمل مؤهلة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز القدرات التحليلية. في النهاية، تؤدي هذه الجهود إلى تعزيز مرونة الشركات السعودية وتمكينها من النمو في أسواق متعددة بثقة وفعالية.

الفصل الاول: الاطار النظري

مفهوم الخطر

لغةً: إن كلمة خطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني (Rescass) «أي Risque والذي يدل على الإرتفاع في التوازن وحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظراً والانحراف المتوقع.

إصطلاحاً: هو ذلك الإلتزام الذي يحمل في جوانبه الربية وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة.

ويعرف الخطر على أنه ظاهرة عشوائية موافقة لحالة أو مستقبل لا يمكن أن يكون مرتقباً، إلا بالاحتمالات المعاكسة للشكوك ولليقين الذي يسمح بالتنبؤ، يعني أن الخطر توقع مقيد باحتمال مثال: عند دراسة المشاريع الإستثمارية في التسيير المالي تؤخذ المخاطر والشكوك بعين الاعتبار وذلك أن هذه المشاريع يمكن أن تتعرض للمخاطر وبدرجة لا تقل عن الشكوك بالرغم من تحكم المؤسسة في تقنيات التوقعات (دراسة السوق، الإحصائيات والاحتمالات ... إلخ..) إلا أنه لا يمكن القضاء عليها وإنما التقليل من حدتها. (عبدلي، 2012)

كما يعرف الخطر على أنه "حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها" إذ أن حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك لأن المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنوية مبنية على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها بالأساليب الكمية، لو أن ذلك لا يمنع ترجمتها إلى صورة رقمية يمكن قياسها. وعرف البعض الخطر على أنه "عدم التأكد من وقوع خسارة معينة" مع أنه لم يحدد نوعية هذه الخسارة المضافة لحالة عدم التأكد، وبناء على هذا التعريف في ظل ظروف التأكيد لوقوع الخسارة من عدمها انعدم مع ذلك وجود الخطر وهو بذلك يضع وقوع الخطر في أجواء احتمالية. تعريف Emmetts Vaughon: الخطر هو "الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محدودة في وقت معين"، ويقصد بالانحراف في النتائج بالانحراف الغير مرغوب فيه أو الانحراف العكسي عن النتائج المتوقعة أو التي يأمل في تحقيقها، بينما الانحراف المرغوب فيه لا يمثل خطراً. تعريف Willett: الخطر هو "عدم التأكد الموضوعي المتعلق بتحقيق حادث غير

مرغوب فيه " ويركز هذا التعريف على الموضوعية في عدم التأكد ليعد خطراً، أي أن الخطر يقتصر على حالات الشك أو عدم التأكد الممكن قياسه. (عبدلي، 2012)

التصنيفات المختلفة للمخاطر

تكون المؤسسة دائماً عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد خسائر والفشل في تحقيق أهدافها وهذا نتيجة لعددٍ من الأسباب وتشكل الفروق في هذه الأسباب وتأثيراتها أساس التصنيفات المختلفة للمخاطر وتمثل هذه التصنيفات:

تصنيف المخاطر حسب نتائجها وتحقيقها

وفقاً لهذا التقسيم ينبغي تحديد النتائج والآثار المترتبة على تحقق الخطر وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف المخاطر إلى مخاطر مالية وغير مالية في سياقه الواسع يمثل مصطلح المخاطرة كل المواقف التي يوجد فيها تعرض للظروف المعاكسة، وهذه الظروف المعاكسة تتضمن أحياناً خسارة مالية وفي أحيان أخرى لا تتضمن خسارة مالية، وينطوي كل جانب في الجهد البشري عنصراً ما من عناصر المخاطرة، ولا يكون للكثير من هذه المخاطر عواقب أو آثار مالية. تتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد أو منظمة وأصل توقع دخل قد يفقد أو يتلف، وبذلك فالمخاطر المالية تتضمن 3 عناصر:

✓ الفرد أو المنظمة المعرضة للخسارة.

✓ الأصل أو الدخل الذي يسبب دماره أو زوال ملكيته خسارة مالية.

✓ 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 المقترضة، السرقة، إلخ... وهي مخاطر يسهل التنبؤ بها وقياسها كمياً (قياس الخسائر الناتجة عنها) لذا فهي أخطر قابلة للتأمين.

تصنيف المخاطر حسب طبيعتها

يتم تصنيف المخاطر حسب طبيعته إلى ما يلي:

المخاطر الإستاتيكية والديناميكية.

- يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الإقتصاد وتنشأ من مجموعتين من العوامل. المجموعة الأولى عبارة عن عوامل البيئة الخارجية: الإقتصاد، الصناعة، المنافسون والمستهلكون، 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 Speculative risk فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة. 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 أرباحاً أما إذا لم يحدث ذلك فإن 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 عموماً أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الإستاتيكية طالما أنها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام. (عبدلي، 2012)

- تتضمن المخاطر الإستاتيكية الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغيرات في الإقتصاد، فإن أمكن لنا تثبيت أدواق المستهلكين والنواتج والدخل والمستوى التكنولوجي، فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من الخسارة المالية، وتنشأ هذه الخسائر بسبب من أسباب عديدة بخلاف التغيرات في الإقتصاد مثل: أخطار الطبيعة وعلى خلاف المخاطر الديناميكية لا تكون المخاطر الإستاتيكية مصدر للكسب بالنسبة للمجتمع، وتتضمن الخسائر الإستاتيكية إما تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته (أو حيازته) نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق الإنساني وتميل الخسائر الإستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت ونتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام ولأنها قابلة للتنبؤ تصلح المخاطر الإستاتيكية أكثر للمعالجة بواسطة التأمين من المخاطر الديناميكية.

المخاطر البحتة والمخاطر المضاربة:

أ- المخاطر المضاربة Speculative risk: هي المخاطر التي تصف موقفاً 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 أرباحاً 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 10 دولارات على نتيجة مباراة مثلاً يواجه احتمال خسارة يصاحبه احتمال مكسب. ويواجه صاحب المشروع الخاص أو صاحب رأس المال مخاطرة مضاربة سعياً وراء الربح. والاستثمار الموظف قد يضيع إذ لم تتقبل 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 اللاحقة. ومن أفضل الأمثلة على المخاطرة البحتة إمكانية الخسارة المحيطة بإمكانية شيء ما. فالشخص الذي يشتري مثلاً سيارة يواجه فوراً إمكانية أن يحدث شيء من شأنه أن يتلف السيارة أو يدمرها والنتائج المحتملة هي الخسارة أو اللاحقة.

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

إن كل مؤسسة معرضة لخطر المضاربة منذ بدئها في نشاطات تبدو لها مربحة، ولكنه يمكن أن تتعرض لخسائر وبالتالي فإن خطر المضاربة هو مبرر وجود المؤسسة، وهو خطر مقبول إذا كانت حظوظ الحصول على ربح تبدو معقولة بمقابل إمكانية تحقق الخسائر، وعلى عكس ذلك فإن المخاطرة البحتة لا يمكن أن ينتظر من ورائها إلا الخسائر ومن هنا يمكن اعتبار المخاطر البحتة كتكلفة عشوائية، ومن هنا يتحدد سلوك المؤسسة في مواجهة الخطر إذا ما كان يتعلق بمخاطر المضاربة أو المخاطر البحتة، باعتبار أن مخاطر المضاربة هو مصدر للربح وإن المخاطر البحتة تكلفة يتعين تقاؤها أو على الأقل

تخفيضها. والتمييز بين المخاطر البchte والمخاطر المضاربة هام لأن المخاطر البchte فقط هي التي يكون بالإمكان التأمين ضدها في العادة، ولا يعني التأمين بحماية الأفراد من الخسائر الناشئة من المخاطر المضاربة، فالمخاطرة المضاربة يتم قبولها طواعية بسبب طبيعتها الثنائية الأبعاد التي تتضمن عملية تحقيق المكسب، وليست كل المخاطر البchte قابلة للتأمين ضدها وتلك التي لا يمكن التأمين ضدها.

تصنيف المخاطر حسب مسبباتها ونتائجها

بالنظر إلى السبب في وقوع الخطر والنتائج المترتبة عنه فإن المخاطر تنقسم إلى:

أ-المخاطر العامة (الأساسية):

تتضمن المخاطر الأساسية أو الجوهرية خسائر لا شخصية المنشأ والعواقب. إنها مخاطر جماعية تسببت فيها ظواهر إقتصادية وإجتماعية وسياسية، رغم أنها قد تنشأ من أحداث عادية. وهي تؤثر على شرائح كبيرة من السكان أو حتى كل السكان. وهي المخاطر التي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها، غير محددة زمنياً كما أن الخسائر المرتبة عنها لا تخص شخص معين أو فئة معينة لكنها تمس الأشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسارة غير محددة ومن بين الأخطار العامة أيضاً ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية للبلاد كالتضخم مثلاً والإضطرابات التي تخلف خسائر تمس المجتمع ككل. وتقع مسؤولية التقليل من وقع هذه المخاطر على عاتق الدولة. كما أن شركات التأمين تحجم عن التعامل مع مثل هذه المخاطر نظراً لكبر حجم التعويضات.

ب-المخاطر الخاصة: تختلف عن السابقة في كونها تتضمن خسائر ناشئة عن أحداث فردية ويشعر بها الأفراد وليس المجموعة ككل، وهي تصيب الأفراد في ذاتهم وفي ممتلكاتهم وخسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية. وتقبل عادة شركات التأمين التعامل مع هذه المخاطر والتعويض عن خسائرها نظراً لمحدوديتها. وتعتبر المخاطر الخاصة مسؤولية الفرد ولا تصلح لان يعالجها المجتمع ككل. ويتعامل الفرد معها بإستخدام التأمين ومنع الخسارة أو تقنية أخرى.

تصنيف المخاطر حسب الشيء الواقع عليه الخطر

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

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

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

ت- مخاطر المسؤولية (أو الالتزام): إن الخطر الأساسي في مخاطر المسؤولية أو الالتزام تتمثل في الإصابة غير المتعمدة التي تلحق بالأشخاص الآخرين أو التلف أو الأضرار التي تصيب ممتلكاتهم من خلال الإهمال أو اللامبالاة، وهي الأخطار التي يتسبب في تحققها شخص معين وينتج عن هذا التحقق إصابة الغير بضرر مادي في شخصه أو في ممتلكاته أو في الاثنين معاً ويكون الشخص المتسبب مسؤولاً عنها أمام القانون. بمعنى أن الأخطار التي تصيب الغير في شخصه أو في ممتلكاته ويكون هناك فرداً مسؤولاً عنها قانونياً، مثل أخطار المسؤولية المدنية مثل: المسؤولية المدنية للأطباء والمهندسين والمحاسبين. ويطلق عليها أيضاً "أخطار الثروات" وذلك لأن الخسائر التي تترتب على حدوثها لا تصيب بصفة مباشرة الشخص نفسه وإنما تقع على ثروته بصفة عامة، أيضاً يطلق عليها "أخطار الذمم" لأنها تؤثر على الشخص المتسبب في ذمته المالية.

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

مصادر الخطر والعوامل المساعدة على ظهوره (مسبباته)

- مسببات الخطر هي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق الخطر أو الإثنيين معاً فمثلاً التدخين يعتبر عاملاً مساعداً يزيد من احتمال وقوع حادث الوفاة.

- أيضاً تعرف مسببات الخطر بأنها مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو خفض احتمالات تحقق الخطر أو زيادة أو خفض شدة الخسارة المترتبة على تحققه أو كلاهما معاً بمعنى أن مسببات الخطر أو العوامل المساعدة له قد يقتصر تأثيرها على احتمالات أو فرص وقوع الخسارة وقد تقتصر تأثيرها على قيمة الخسارة أو شدتها وقد تؤثر هذه المسببات على احتمال حدوث الخسارة وشدتها معاً في نفس الوقت.

- مسببات الخطر هي مجموعة الظواهر الطبيعية والعامة التي تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في نتيجة القرارات التي يتخذها الأشخاص أثناء حياتهم.

- أما مصدر الخطر فنقصد به المسبب الأساس في وقوع الخسارة المادية وفي الواقع عادةً ما نربط الخطر بمسبباته، وتنقسم مسببات الخطر (العوامل المساعدة على ظهور الخطر) إلى مسببات خطر موضوعية، أخلاقية، طبيعية، شخصية.

مسببات 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 معاً. وهي تلك المسببات الإضافية التي تزيد من

درجة الخطر أو تزيد من فرص وقوع الخسارة وعادةً ما تكون هذه المسببات موضوع التأمين. وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدتها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول إن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر. الأمر الذي يصعب معه تقادي نتائجه الضارة.

- العوامل الموضوعية هي التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالشيء موضوع الخطر مثل: الاحتفاظ بمبالغ كبيرة في خزائن غير متطورة يعد من العوامل الموضوعية التي تساعد على السرقة وبالتالي كبر حجم الخسارة المادية المحتملة.

مسببات الخطر الأخلاقية

هي المسببات المتمثلة أساساً في الصفات الأخلاقية التي يتحلّى بها الشخص نفسه مثل: التهاون والإهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية تجاه الآخرين.

مسببات الخطر الطبيعية

هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر، وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل.

مسببات الخطر الشخصية

يقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثير فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته سواءً كانت هذه المشاركة أو ذلك التأثير سلباً أم إيجاباً، ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بقصد الحصول على منفعة، إلا أن تدخله هذا قد يزيد من درجة الخطورة أو من فرص وقوعها وبالتالي يكون ناتج تدخله تحقق الخطر، ويمكن التفريق بين نوعين من مسببات الخطر الشخصية وهما:

أ- مسببات الخطر الشخصية الإرادية:

هي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسارة المترتبة على تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه، مثلاً قيادة السيارة بسرعة تزيد عن الحدود القصوى فتزيد من احتمال وقوع الحوادث، أو الغش والاحتيال للحصول على شركات التأمين أكبر تعويض.

ب- مسببات الخطر الشخصية اللاإرادية:

ويقصد بها مجموعة من العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر.

مفهوم إدارة المخاطر

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها:

عملية ديناميكية لاتخاذ جميع الخطوات اللازمة لتحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة والتعامل معها (Spencer, 2005, p. 56).

كما تعرف أيضاً على أنها عملية مستمرة من إتخاذ القرارات التي من شأنها أن تقلل إلى حد مقبول من تأثير حالة عدم التأكد المتعلقة بالتعرض للمخاطر التي لها تأثير على المنشأة، بمعنى هي الميل الطبيعي للمنظمة باتجاه الموازنة بين الفرص والتهديدات (Condamin, 2006).

تُعرف إدارة المخاطر أيضاً بأنها عملية إتباع نهج منظم لإختيار أساليب فعالة من حيث التكلفة من أجل تقليل الآثار الضارة لتهديد معين على المنظمة أو المؤسسة. هو إجراء يرتبط بمفهوم إستمرارية الأعمال، وهو إجراء قياس وتقييم المخاطر ووضع إستراتيجيات

للتخفيف منها. وتشمل هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى طرف آخر وتجنبها أو الحد منها، والاعتراف ببعض آثارها أو كلها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص ما يلي:

إدارة المخاطر هي نظام متكامل يهدف الى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق إكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب.

نشأة إدارة المخاطر وتطورها:

ليست إدارة المخاطر أمراً جديداً في حياة الناس. وكما أنهم اليوم مُدركون لأبعاد هذه المخاطر ساعين بكل الطرق لمعالجتها وإدارتها، فقد واجه الأقدمون نفس تلك المخاطر وقاموا بما يسعهم للوصول إلى نفس تلك الأهداف. إلا أن الحياة المعاصرة مختلفة تمام الاختلاف عما كان عليه أمر الناس قديماً. فقد تكاثفت عناصر عدة على جعل الحياة المعاصرة قليلة الرتبة سريعة الإيقاع مقارنة بحياة الأقدمين. ومع ذلك فإننا نجد صيغاً كان يتعامل بها الأقدمون غرضها الأساس هو إدارة المخاطر. من ذلك عقد السلم الذي انتشر العمل به في مناطق الزراعة، وبعث رسول الله صلى الله عليه وسلم وكان أهل المدينة يتعاملون به فأقرهم عليه وجاءت الشريعة بأحكامه المفصلة وشروط صحته وفساده. وجلياً أن عقد السلم هو صيغة لمعالجة مخاطر الأسعار Price Risk. فالفلاح يبرع في أمور الزراعة ويتخصص في البذر والسقي والحصاد، ولكن لا قدرة لديه على معالجة المخاطر السوقية إذ لا خبرة له بالتجارة. ولذلك فانه عند بيعه سلعة موصوفة في الذمة (هي في نهاية إنتاجه من القمح) ينقل هذه المخاطر إلى من هو أقدر على التعامل معها وهم في الغالب التجار. وقد جاءت أحكام السلم تنص على أنه لا يجوز الإسلام في سلعة معينة كإنتاج حقل بعينه وإنما يكون محل العقد سلعة موصوفة في الذمة حتى يختص عقد السلم بالمخاطر السعرية، ولا

يتخطى ذلك إلى أن يصبح وسيلة لنقل المخاطر الطبيعية كمخاطر الآفات الزراعية وانقطاع المطر، الخ ... الأمر الذي ربما حول صيغة السلم إلى نوع من أنواع القمار.

ثم تطورت الحياة وأصبحت إدارة المخاطر ليست علماً بحد ذاتها إنما هي فن من فنون الإدارة تمارسه الإدارة في التعامل مع أي نوع من المخاطر، وهدفها الأساسي منه هو توفير المعلومات الخاصة بالمخاطر التي قد تحدث مستقبلاً وذلك للمساعدة في اتخاذ القرار الأمثل والأنسب، من خلال تحديد وقياس تلك المخاطر ووضع الضوابط المطلوبة لتقليل احتمالية حدوثها وتقليل وتخفيف الأثر في حالة وقوعها. وهذا التعريف يوضح التداخل لدى بعض الأفراد في الاعتقاد القديم بأن إدارة المخاطر هي في الواقع إدارة للتأمين بينما الصحيح أن إدارة التأمين أصبحت مجرد أداة من أدوات إدارة المخاطر وتستعمل للرد على نوع من أنواع المخاطر المتعددة التي قد يكون اللجوء إلى التأمين أحد حلولها، أي بعبارة أخرى (نقل المخاطر إلى الغير). ومن خلال القراءة التاريخية التي تؤكد أن إدارة المخاطر كما بدأ من خلال الإعتقاد السابق أنها فقط مجرد إجراء وقائي لتقليل وقوع الخسائر من خلال شراء التأمين أو حماية المخاطر المالية عن طريق المشتقات لتقليل الخسائر من تقلبات أسعار العملات أو أسعار الفوائد التجارية. وحيث إن قياس المخاطر مبني على قاعدتين أساسيتين هما احتمالية الوقوع وتأثيره المادي فإنه بشكل عام خلال الخمسينيات كان التوجه من دراسة المخاطر هو عمليات حسابية بحتة من خلال تطبيق نظرية الاحتمالات لأجل محاولة توقع كيف تنجح الشركات في ظل أحداث تقلبات الأسواق. هذا التصور لم يدم كثيراً خصوصاً في الولايات المتحدة، حيث مع بزوغ عقد السبعينيات والتأثر بزيادة معدل تقلبات الاقتصاد وأزمة النفط بدأ التوجه أعمق من ذي قبل لتقييم المخاطر.

ومع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات ورغبةً من الشركات في تقليل التكاليف رأت أن في إمكانها وضع إجراءات وقائية إضافية لتقليل تكاليف أقساط التأمين المرهقة على بنود ميزانيتها التي تحتل رقماً ضخماً من جدول نفقاتها وإيماناً منها بقدرتها على تحمل مسؤولية

المخاطر، هذه الرغبة الحقيقية والسلامية في فهم المخاطر قاد بعض الشركات والمنشآت لإيجاد وتأسيس وتبني إدارة للمخاطر في الهيكل التنظيمي عوضاً عن إدارة التأمين القائمة في ذلك الوقت، ونمت هذه الإدارة في العقد الأخير وأصبحت ذات أهمية قصوى وجدوى إقتصادية، دل على ذلك تطورها السريع وتطبيقها وتعميمها بشكل واسع في الشركات العالمية. واليوم وليس من داعي المبالغة أن قلنا إن تقييم المخاطر أصبح عنصراً أساسياً لجميع نماذج اتخاذ القرار في كل المنشآت العريقة والكبيرة المالية منها أو غيرها، ويندر أن تجد اليوم في الشركات ذات السمعة العالمية استبعاد وتهميش لإدارة المخاطر أو على الأقل عدم فهم كامل لها، كما أن ضوابط المخاطر أصبح ينظر إليها على أنها عنصر ضروري لمراقبة ولضمان ثبات واستمرارية المنشآت. هذه الإدارة تتضمن في جميع أعمال وإجراءات المنشأة وبغض النظر عن طبيعة المخاطر أو الأحداث أو قطاع المنشأة التي تنتمي إليه، وهذا يؤكد أن إدارة المخاطر لا تطبق فقط في النواحي الإستثمارية أو القرارات المالية أو التجارية، بل إنها تطبق في جميع المنشآت وفي كافة المجالات سواء الحكومية أو التجارية ما دام أن هناك قراراً سوف يتخذ وآثاراً سوف تنجم عنه. لهذا فالمدير أو المسؤول متخذ القرار لن يتمكن من أن يدير أو يتخذ قرار من دون معرفة تامة بالمخاطر المحيطة التي قد يواجهها. (الشيخ، 2009)

المفاهيم المرتبطة بمفهوم إدارة المخاطر

- مفهوم إدارة الأزمات: تقع المنظمات في سلسلة من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط، وسوء التنبؤ، وإنخفاض الفعالية في المواجهة. وبالتالي، فإن المؤسسات لا تختار أن تفعل؛ وهي في الواقع مفروضة عليها، وأولوية شؤونها لا تتحدد بها بل بإطار متواصل، وبالتالي فهي ليست إدارتها بل إدارة الأزمات. يمكن تعريف الأزمة بأنها خلل له تأثير كبير على النظام بأكمله ويهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام. أما فيما يتعلق بإدارة الأزمات فهي التعرف على حالات الطوارئ، وتحديد الإتجاهات البديلة للحركة، وتصور

السيناريوهات المحتملة لتطور الحدث، ومن ثم صياغة القرارات والمسارات للسيطرة على الوضع، مع الإستعداد للتغييرات عند الحاجة. هذه هي إدارة الأزمات. وهي إدارة الأزمة نفسها، والسيطرة على ضغط الأزمة، وسير الأزمة، وإتجاه الأزمة، وهي مبنية على الإدارة العلمية الرشيدة لإتخاذ القرارات المناسبة والسيطرة عن بعد، والإدارة الارتجالية والعشوائية. وخلاصة القول، يمكن القول إن الفرق بين إدارة الأزمات وإدارة المخاطر يتطلب ضمناً التمييز بين مفهومي الخطر والأزمات، وكما نرى فإن الخطر هو أكثر ارتباطاً بعوامل عدم اليقين والأزمات، وهو مفهوم يعبر عن شيء يحدث بالفعل، مثل خطر وقوع زلزال (أي احتمال حدوثه أو عدم وقوعه)، كما أن الخسارة الناجمة عن الخطر هي خسارة محتملة، فلا نتحدث عن زلزال مصيبة. في الأزمة هذا أمر مؤكد.

- السلامة الصناعية: يمكن إرجاع أصل كلمة "السلامة" إلى الكلمة اللاتينية "Se-cures"، والتي تعني "الرعاية". بشكل عام، كلمة السلامة تعبر عن التحرر من المخاطر، أو إظهار القوة والقدرة والرد على التهديدات أو منع التهديدات. تُعرف السلامة الصناعية بأنها الجهود المبذولة لتقليل تكلفة الحوادث الصناعية والإصابات التي تسببها بما يتناسب مع عدد الحوادث والإصابات وذلك من أجل حماية العمال وزيادة الإنتاجية. كما يتم تعريفها على أنها توفر الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية اللازمة في بيئة العمل وجعلها آمنة وصحيحة، مما يعني عدم وقوع حوادث وعدم حدوث إصابات مهنية، مما يعني أنها تضمن حماية المواد والموارد والعنصر البشري في الإنتاج، وتكمن أهمية السلامة الصناعية داخل المنظمة في أنها أصبحت درعاً واقياً لأجزاء الإنتاج من الأضرار والمخاطر التي قد تتعرض لها أثناء عملية الإنتاج، لذا فهي تستهدف بشكل خاص الإحتياجات اللازمة وكذلك ظروف الإنتاج. لقد أصبحت السلامة أحد أهم عوامل الإنتاجية، وأحد ركائز التنمية الاقتصادية. ويترتب على ذلك أن مفهوم السلامة الصناعي يتوافق مع مفهوم إدارة المخاطر في بعض الجوانب، ولكنه يختلف في جوانب أخرى. على سبيل المثال، ما يشترك بينهما هو الإهتمام بدراسة وتتبع المخاطر التي قد تؤثر على عمليات العمل. والفرق بينهما هو أن السلامة

الصناعية تولي اهتماماً أكبر للمخاطر الناشئة عن البيئة الداخلية وعمليات الإنتاج وعلاقتها بالعوامل البشرية، وتسعى جاهدة لتقليل مخاطر حوادث العمل، وأما إدارة المخاطر فتركز على تحليل المخاطر المتعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية.

- مفهوم النظام الوقائي: هو نظام مصمم لتوفير الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية اللازمة في بيئة العمل. جعلها أكثر صحة وأماناً دون وقوع حوادث وإصابات مهنية لحماية المواد والمكونات البشرية في الإنتاج. نظام الوقاية الفعال يعتمد على تفعيل قاعدته الإنسانية والمادية لسد الثغرات في المنظمة التي قد تؤدي إلى تكرار الحوادث، أي معالجة واحترام الشروط الفنية والإجراءات العملية من أجل منع السلوكيات والأفعال البشرية والظروف البيئية غير الآمنة، لأن النظام يسعى لتحقيق عدد من الأهداف منها:

- حماية العنصر البشري من خلال توفير مجموعة من الشروط والوسائل لحماية العاملين من مخاطر وحوادث العمل، لأن القدرات والمهارات البشرية التي تضمنها المؤسسة هي الركيزة الأولى للعملية الإنتاجية.

- حماية عوامل الإنتاج المادية هي أحد الأهداف الأساسية لنظام الوقاية، وكذلك حماية وصيانة عوامل الإنتاج المادية بما في ذلك الآلات والمعدات والمرافق والمباني والمنتجات، من الأضرار والأضرار التي قد تنجم عن ذلك من نتيجة حوادث العمل.

- هناك أهداف أخرى غير واضحة يمكن تحقيقها من خلال منع الحوادث، هذه الأهداف لها تأثير على الأرباح وقدرة المنظمة على النمو والبقاء، ورغم صعوبة تقييمها مالياً إلا أن لها تأثير على التكلفة والحجم والجودة. على سبيل المثال، ذكرنا إنخفاض معدل دوران الوظائف، وإنخفاض معدل التغيب عن العمل، وما إلى ذلك.

- يعتبر نظام الوقاية أحد الأنظمة الفرعية للسلامة الصناعية وأحد فروعها الأساسية. وفيما يتعلق بالعلاقة بين السلامة الصناعية وإدارة المخاطر، فكل شيء هو نفس النظام الوقائي، ولكن النظام الوقائي يعتبر أكثر من نظام عملي من الناحية النظرية.

اسباب ظهور إدارة المخاطر

أن هنالك مجموعة كبيرة من الأسباب التي أدت إلى ظهور إدارة المخاطر حيث توصل إليها الباحث من خلال القراءات والمصادر المتاحة أمامه، ولم يكن هنالك مصدر معين بهذا الصدد وهي كالاتي:

- أن التطور الهائل في القطاع المشاريع المدنية وكثرة الإستثمارات الصغيرة والكبيرة في قطاعات مختلفة أدى إلى أن تصبح مساحة واسعة للإنتاج، وبذلك سوف يؤدي إلى كثرة احتمالات حدوث المخاطر التي تؤدي إلى الخسائر.

- ومن خلال التطور الحاصل سوف تخلق حوادث تصيب العاملين داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى التفكير لدى أصحاب العمل إلى ضرورة وجود حماية للعاملين.

- أن التطور الهائل في مجال المكائن والمعدات والموجودات داخل المشروع التي تكون بمبالغ ضخمة جعلت التفكير ينصب في خلق وسائل لحمايتها.

- الاختلافات البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية.

- إدراك المجتمع إلى أهمية دراسة المخاطر من أجل مواجهة المخاطر في المستقبل.

- أن تدخل الدولة في شؤون العمل أستوجب توافر الحماية للعاملين في المشاريع.

- أن التطور الهائل في الإستثمارات والمكائن أدى إلى ارتفاع أقساط التأمين مما أدى إلى التفكير بوسائل أخرى للحد من المخاطر وبدورها تؤدي إلى تقليل التكلفة.

تعد إدارة المخاطر من الإدارات المعقدة وذلك لأن وجود أي منظمة وإستقرارها مرهون بوجودها ونجاحها لكونها تواجه كل ما يمكن أن تتعرض له المنظمة من مخاطر ومحاولة الابتعاد عنها، وكذلك يمكن القول أن إدارة المخاطر تختلف عن غيرها من الإدارات كونها تتسم بشمولية. أن كل نشاط من أنشطة المنظمة أو المنشأة ذات طابع تخصصي دقيق أما إدارة المخاطر تمثل العمود المهيمن على كل هذه الأنشطة وكل ما يواجهه هذه الأنشطة مرهون بإدارة المخاطر وتعتمد عليها من أجل الإستمرارية ويكون مديرها عالماً بكل هذه الأنشطة. ومثل إي إدارة تظهر جديدة تواجه معوقات تقف أمامها ومن أبرزها: أن فشل الإدارة العليا في فهم وأدراك أهمية وجود إدارة المخاطر. وتعد إدارة المخاطر إدارة حديثة تظهر ضدها المصالح التقليدية ومقاومة التغيير. قد تواجه إدارة المخاطر قلة التعاون من قبل العاملين في المنظمة، فيجب أن يكون هنالك موظفين كفؤ ومؤهلين للعمل في إدارة المخاطر. قد يحدث أن تتداخل قرارات إدارة المخاطر مع الإدارات الأخرى ويكون دور مدير إدارة المخاطر هو دور إستشاري يحول إلى الإدارات العليا ليساهم في عملية إتخاذ القرار. ضعف الوعي الإدراكي لدى العاملين بأهمية وحاجتهم إلى هذه الإدارة. يجب أن تتوفر جميع أنواع الصلاحيات لإدارة المخاطر، حيث لا يمكنها العمل من دون وجود الصلاحيات (المالية والمعنوية). (زيدان: ٢٠١٣).

خطوات عمليات إدارة المخاطر

تقوم عمليات إدارة المخاطر وفقاً للخطوات التالية: (National Consumer Commission, 2018)

- مرحلة تحديد السياق العام: Establishing the Context Stage

الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي إنشاء سيناريو يصف البيئة والمخاطر وجوانب منظمة إدارة المخاطر المعنية. عادة ما يتم إنشاء سياق عملية إدارة المخاطر في وقت مبكر، لأنه أمر بالغ الأهمية لنجاح العملية أو فشلها. سيكون الإجراء الذي سيخلق الإطار العام لعملية إدارة المخاطر، أكثر تركيزاً وفعالية وتوفيراً للوقت. من المهم تقييم منظمة إدارة السلامة وقدراتها. تعد الأهداف والاستراتيجيات والسياق العام كلها جوانب مهمة لإنشاء عملية إدارة مخاطر ناجحة، وتعريف المخاطر والمعايير التي سيتم إدارتها، بالإضافة إلى الأدلة اللازمة لإتخاذ القرار، وكلها أكثر شمولاً في نطاقها من دراسات إدارة المخاطر الخاصة بإدارة المخاطر. الخطوات المتبقية في عملية إدارة المخاطر (نام كو، 20:2007) وكوليا، 30:2009. خمسة إجراءات تسهل إنشاء سياق المخاطر هي كما يلي:

(: 92009, Prapawadee)

البيئة الداخلية: وتمثلها أهداف المنظمة وغاياتها.

البيئة الخارجية: هي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلالها.

سياق إدارة المخاطر: هو الإطار الذي يصف الأهداف والاستراتيجيات ونطاق الأنشطة الحالية أو المخططة للمنظمة والتي تخضع لعملية إدارة المخاطر.

وضع معايير تقييم المخاطر: تضع المنظمة القواعد التي تقيم أهمية المخاطر وتحدد ما يعتبر مقبولاً وما يعتبر غير مقبول لكل نشاط أو حدث.

- مرحلة تحديد المخاطر: Identify the risk stage

تعتبر هذه المرحلة ضرورية لإدارة المخاطر، حيث يتم التعرف على المخاطر الكبيرة وكذلك الأحداث الأخرى الأقل أهمية وتقييمها. ويتم بعد ذلك تقييم أنشطة المنظمة من أجل التعرف على هذه المخاطر ومحاولة التنبؤ بالأحداث الجديدة التي ستحدث نتيجة للتغيرات البيئية. داخلي وخارجي: أصعب ما في هذه المرحلة هو التعرف على المخاطر التي يجب السيطرة

عليها. الغرض من التعرف على المخاطر هو إنشاء قائمة بالأحداث التي سيكون لها تأثير كبير على أداء المنظمة. والغرض من تحديد المخاطر وتقليل عدد المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتركز على القيم والسياسات والمكونات الهيكلية للأعمال والأفراد. تؤدي عملية تحديد المخاطر إلى إنشاء بيانات أولية حول عدد كبير من عوامل الخطر التي يتم تقليلها بعد ذلك بتكرار العملية.

- مرحلة تحليل المخاطر : Risk analysis stage

الغرض من تحليل المخاطر هو تحديد أصول العواقب السلبية، والتي يمكن بعد ذلك استخدامها لتحديد النتائج. يتم استخدام أساليب مختلفة لتحليل المخاطر، وعادة ما تختار المنظمة الطريقة الأكثر فعالية لأغراضها الخاصة. كما أن تحليل المخاطر يستخدم الأساليب الكمية والنوعية، وأهمها تحليل مونت كارلو، وتحليل السيناريو، وتحليل الحساسية، وتحليل القيمة المتوقعة، وتحليل البرامج وطرق المراجعة والتقييم، وكذلك تحليل المجموعة الغامضة (تحليل المجموعة الضبابية)، تحليل شجرة القرار، النمذجة والمحاكاة، التوزيع الاحتمالي. يتم استخدام بعض الأساليب المذكورة أعلاه بشكل أقل من غيرها، لأنها تتطلب معلومات أكثر تحديداً، والتي غالباً ما لا تكون موجودة أثناء عملية التخطيط، مما يجعل من الصعب اتخاذ قرارات دقيقة. وتشمل المخاطر النوعية سوء فهم العملاء، وإختلافات التصميم، وعدم الإمتثال للعقد. يتطلب توسيع نطاق الصناعات استخدام الأساليب النوعية الأساسية التي تشمل تحليل الأشجار الفاشلة، وأشجار الأحداث، وإحتمال وقوع حدث، وتأثيره على الهدف المقصود، وكلها مدمجة في تحليل نوع السبب والنتيجة. دلفي (العصف الذهني، تقييم الاحتمالات)، قائمة الافتراضات، آراء الخبراء.

- مرحلة تقييم المخاطر : Risk evaluation stage

يعد تقييم المخاطر أمراً متكرراً وهاماً في العديد من القرارات المهمة، وهو أمر بالغ الأهمية للإدارة فيما يتعلق بإدارة المخاطر. بعد الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر، من المهم تقييم

المخاطر وقياسها، فهذا سيحدد النتيجة النهائية للمخاطر، سواء كان ذلك وصفاً رقمياً أو لغوياً، أو مزيجاً من الاثنين معاً وهذا مرهون بالظروف. أما المواقف المسببة لها فيجب النظر إلى آثار الأخطار من حيث الوقت والنوعية والموارد، وبناءً على مصفوفة المخاطر في الشكل التالي يتم تقدير احتمالية الأخطار من خلال بعدين: الأخطار وأثرها وإحتمال حدوثها.

الاحتمال	متوسط	منخفض	متوسط	متوسط	متوسط
	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
التأثير					

وحدد (Mierzwicki, 2003:15) عوامل تقييم المخاطر بإحتساب إحتمال عامل الخطر (Probability factors)، وإحتساب نتيجة عامل الخطر، (Consequence factors- CF) وبالحصول على هذين العاملين يتم احتساب عامل الخطر (Risk factor- RF) وعندما يكون مستوى الخطر أكبر من (0.7) (RF > 0.7) فيعد الخطر عالياً، وإذا كان مستوى الخطر أكبر من (0.3) وأقل أو يساوي (0.7) فإن الخطر يعد متوسطاً أي (<0.3). (RF < 0.3) أما إذا كان مستوى الخطر أقل أو يساوي (0.3) فإن مستوى الخطر منخفضاً أي، (RF < 0.7).

- مرحلة معالجة المخاطر: Risk Treatment Stage

الغرض من هذه المرحلة هو تحديد كيفية مواجهة الأخطار، وذلك من خلال وضع الإستراتيجيات الأكثر فاعلية لمواجهة الأخطار التي لديها احتمالية نجاح كبيرة. تتطلب الإستجابات للشدائد والمخاطر تصنيف المخاطر وبدء الأحداث بطريقة مناسبة. وأكد أن الغرض من عملية معالجة المخاطر هو تسليط الضوء على الأخطار التي يجب معالجتها،

وتحديد أولوية معالجتها، حيث أن الغرض من تقييم المخاطر هو مقارنة نتائج تحليل المخاطر بالمعايير المقبولة التي تم تحديدها. تم اكتشافها خلال مرحلة فهم السياق الحالي. يجب معالجة المخاطر التي تم تحديدها إذا لم تعد مقبولة، كما من المهم ملاحظة أن مرحلة العلاج تتضمن أساليب تحاول تقليل احتمالية حدوث المخاطر، بالإضافة إلى أساليب تحاول تقليل آثار المخاطر على جهود المنظمة. ويركز على حقيقة أن الإستجابة للمخاطر تعتمد على كيفية التعامل معها، والتعرف على الخيارات التي يمكن استخدامها للتخفيف من الآثار السلبية أو زيادة الآثار الإيجابية.

- مرحلة المراقبة والمراجعة (Monitoring and Review)

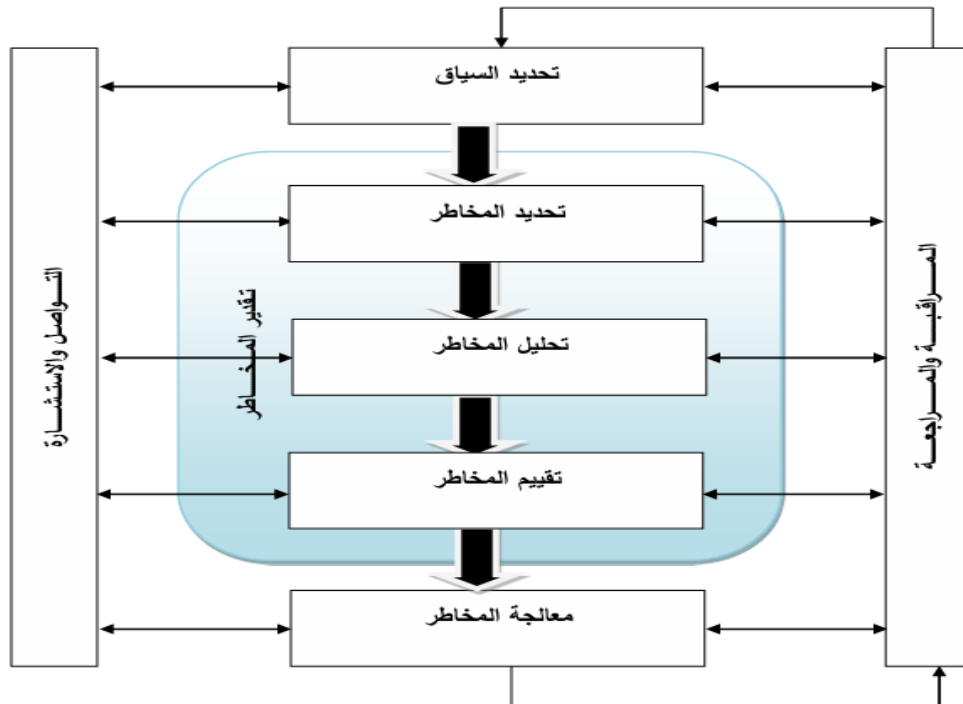
وهو جزء من إستراتيجية التخفيف التي تتضمن متابعة كلا الخطرين من خلال تتبع المخاطر الجديدة والمخاطر القائمة، بالإضافة إلى مراجعة عملية إدارة المخاطر بأكملها وتعديلها لتتاسب المواقف المختلفة. (خياط، 2019)

تتضمن مرحلة المراقبة تحليل جودة أنظمة المراقبة والتحكم مع مرور الوقت، ومن الضروري الفهم الشامل للعملية. إن عملية إدارة المخاطر هي إجراء مستمر يتضمن التعامل مع الخسارة المحتملة، وتهدف مرحلة المراقبة إلى الحفاظ على الرقابة والسيطرة على المخاطر البيئية المختلفة المرتبطة بالمنظمات. ضمن النطاق المقبول المحدد مسبقاً، فإن أهم الشروط التي يجب مراعاتها هي التغييرات الأساسية في العمليات التشغيلية، والموظفين الجدد، وأنظمة المعلومات الجديدة، وتسارع النمو، والتكنولوجيا أو المنتجات أو الخدمات الجديدة، والإصلاح التنظيمي، ومحاولة وضع إطار لإدارة المخاطر. إنشاء منظمة قادرة على إدارة المخاطر بفعالية من خلال الاستفادة من عملية إدارة المخاطر في المواقف المختلفة ومع أنظمة المعلومات المختلفة. (آن، 2010: 11) تتضمن هذه المرحلة الحفاظ على مسارات التهديد المحددة، ومراقبة المخاطر المتبقية، والتعرف على المخاطر الجديدة، ومراجعة وتقييم

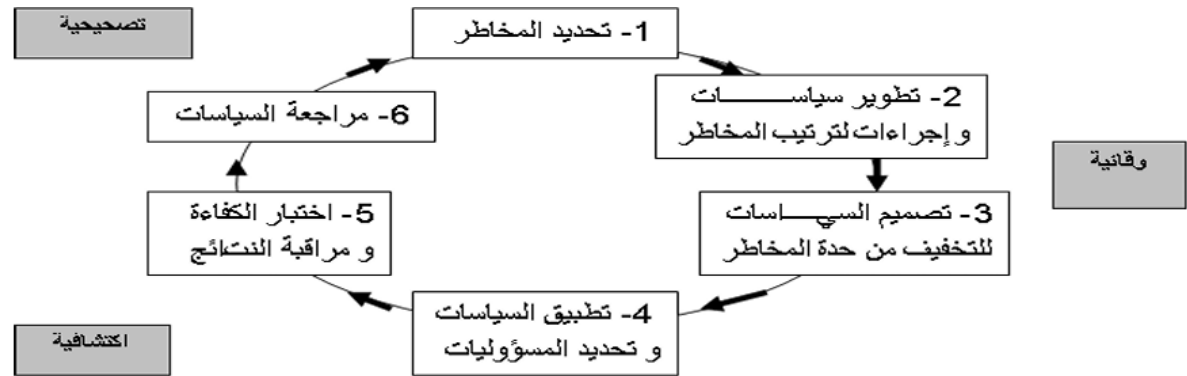
إستراتيجية إدارة المخاطر. ومن ضمن نطاق إدارة المخاطر أيضاً منع الأخطاء، والذي يمكن تحقيقه من خلال خطة مكتوبة للمخاطر والعلاجات والتحديثات لخطة إدارة المخاطر.

– الإتصالات والإستشارة: Communication and Consult

أوضح (ISO 31000:2009) أن من الأهمية إمتلاك المنظمة لإتصالات المخاطر الفاعلة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في كافة أنحاء مراحل عملية إدارة المخاطر الكاملة، إذ يجب ان تؤكد المنظمة على خطة إتصالات المخاطر التي تم إعدادها خلال مرحلة إنشاء السياق لإنجاز أي عمل، والتي يجب أن توضح كيفية تحويل أو نقل المعلومات بين الأقسام ومن مرحلة إلى أخرى في عملية إدارة المخاطر، وأن تتضمن خطة إتصالات المخاطر على لغة مخاطر مشتركة لتقليل سوء الفهم، وتزيد من إدراك عملية المخاطر في المنظمة، إذ بسبب التباين في إدراك المخاطر فإن خطة الإتصالات يجب أن تضمن أن كل جهات النظر ذات العلاقة يمكن إعتبارها ملائمة عندما تكون معايير المخاطر معروفة ومحددة (John & Johan, 2012:24).



كما أشار (صادق، وآخرون، 2019) إلى أن هناك أربعة أنواع من التكاليف المرتبطة بتحقيق الخطر وهي: تكلفة الوقاية والتحكم، وتكلفة الفرصة الضائعة، التكلفة النفسية وتكلفة تحويل الخطر والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



(المصدر: صادق وآخرون، 2019).

أهداف إدارة المخاطر

أن لإدارة المخاطر العديد من الأهداف المهمة، ومن أجل تسهيل معرفة الأهداف يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

• الأهداف التي تسبق تحقيق الخسائر

- الإقتصادية: ويعني ذلك أنه يجب على المنشأة حساب تقديرات الخسارة المحتملة بطريقة مجدية إقتصادياً، ويشمل ذلك تحليل النفقات والتكاليف المرتبطة ببرنامج الضمان، وأقساط التأمين، وتكاليف الأساليب المختلفة للتعامل مع الخسارة، مما يعني أن إدارة المخاطر تحاول تقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أقصى حد ممكن.

- تقليل القلق ودرجة المخاطرة: بما أن الوحدات التي تتعرض للخسارة لديها درجة أعلى من القلق أو الخوف، فإن مدير المخاطر سيحاول تقليل ذلك بالنسبة للمدير. على سبيل المثال، سيحاول مدير المخاطر تقليل القلق والخوف المرتبط بالوحدات المعرضة للخسارة. وهذا هدف أكثر تعقيداً.

- إستيفاء أي متطلبات قانونية: يرتبط هذا الهدف بالالتزام بالوفاء بمتطلبات الجهات الخارجية، مثل الحكومة. وتتطلب هذه المتطلبات وضع إحتياطات السلامة لحماية العمال من الأخطار.

• الأهداف التي تلي تحقق الخسارة

- بقاء المنشأة: أن الهدف الأول الأكثر أهمية الذي يأتي الخسارة هو بقاء المنشأة. والبقاء يعني أنه يعد حدوث الخسارة، يمكن للمنشأة أن تستأنف على الأقل عمليات جزئية خلال مدة زمنية معقولة إذا أرادت الإستمرار، حيث تستهدف إدارة المخاطر إلى وضع حد أقصى للتكاليف التي يتعرض لها المشروع والتي تهدد بقاءه إذا زادت عن ذلك.

- إستمرارية العمليات: في بعض المنشآت فأن القدرة على ممارسة العمل بعد تحقق خسارة شديدة يعتبر من أهم الأهداف حيث تفقد المنشأة جزء من عملائها ومورديها وتقل قدرتها التنافسية. بمعنى ضمان إستئناف المنشأة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث، حيث تكون مدة توقف قصيرة جداً.

- إستقرار العوائد: أن كل منشأة ترغب في الإحتفاظ بأرباحها على الأسهم بعد تحقق الخسارة ويتم الحفاظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب تحقق المخاطر عند حدود مقبولة، وهذا الهدف مرتبط كلياً تماماً بهدف إستمرارية العمليات.

- الإستمرار في النمو: المنشأة يمكنها الإستمرار في النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة والأسواق أو عن طريق الإستحواذ والإندماج. ويمكن ضمان النمو المستمر للمنشأة من خلال ضمان مصادر توريد إحتياجات المنشأة في حالة تعرضها للحادث.
- المسؤولية الاجتماعية: يمكن القيام بالإلتزامات الاجتماعية وإثبات الإلتزام عن طريق تخفيض هذه الخسائر على الأفراد الآخرين والمجتمع حيث إن الخسائر الجسمية يكون لها آثار عكسية (سيئة) على العاملين والمستهلكين والموردين والدائنين ودافعي الضرائب والمجتمع ككل بصفة عامة. (العزاوي، 2018).

أهمية إدارة المخاطر

- تتحقق الفوائد من إدارة المخاطر شريطة أن يكون هناك نهج ذا فعالية من جانب التخطيط والتنفيذ وفقا لثقافة معينة للمنظمة، وعلى أن تتضمن: (لعروسي، 2021)
- التوعية من المخاطر ذات الدرجة الكبيرة، مما يساعد على التخطيط الفعال للموارد.
 - خطة عمل لإدارة فعالة للمخاطرة الكبيرة.
 - تقدير المسؤولية والمساءلة.
 - المساعدة على تحقيق الإستراتيجية وتخطيط الأعمال.
 - تعزيز التركيز على المراجعة الداخلية، وتقييم الإحتياجات والتخطيط.
 - حل المشاكل في وقت مبكر مما يجعل تكلفة التعامل مع المخاطر أقل.
 - إعداد خطط الطوارئ.
 - تجنب عدم الوفاء بالمواعيد المحددة، وتحسين القدرة على التنبؤ.

- تقليل التكاليف الناجمة عن الأحداث المدمرة ومنع التجاوزات في الميزانية.
- الحفاظ على الإدارة العليا وأعضاء المجلس من الوقوع تحت طائلة المسائلة القانونية.
- القدرة على الإستمرار في التشغيل مع توافر التراخيص الخاضعة للمراقبة.
- تجنب الوقوع في الغرامات على الشركات نتيجة عدم الإمتثال للأنظمة والتشريعات.
- تحسين قيمة الأسهم والثقة في المشاريع ونظراً لمردود ذلك في أوقات الأزمات.
- الحد من التكلفة التشغيلية من خلال خفض الخسائر وتحسين كفاءة العمليات التنفيذية.
- التنبؤ الأكثر موثوقية لخطط العمل الجديدة، إستناداً إلى المعلومات الأكثر دقة الخاصة بإدارة المخاطر.
- تحسين أداء الأعمال نتيجة التدابير المتخذة من خلال العمل بالتوصيات والتعديلات.
- الميزة التنافسية من خلال تحسين ودعم إتخاذ القرار إستناداً إلى المعلومات الأكثر دقة والخاصة بإدارة المخاطر.

وسائل وطرق التحكم في المخاطر

من الضروري أن يقوم الفرد أو المنشأة بالعمل على مواجهة الخسائر المادية المحتملة (المخاطر) التي تنشأ عن وقوع مصادر المخاطر المختلفة بكافة الطرائق والتدابير، للتحكم فيها وذلك بمنع حدوثها أو بالحد من آثارها أن هي حدثت سواء تم ذلك لصالح الفرد أو المنشأة أو للمجتمع ككل، نظراً لما يحدثه تحقيق مصادر مثل هذه المخاطر من خسائر مالية جسيمة. أن مدير الاعمال الناجح هو الذي يخطط لحماية ممتلكات مؤسسته من الخسارة إذا ما أدرك وجود المخاطر ووجوب التأمين عليها حيث أن هنالك وسائل متعددة لمواجهة المخاطر المختلفة فقد تكون هنالك وسيلة تتفع في مواجهة مخاطر معين وقد تكون

غير مجدية بالنسبة للمخاطر الأخرى التي يتعرض لها موقع العمل ومن هنا يمكن أن نطرح جميع طرائق مواجهة المخاطر وهي كالآتي: -

- تجنب المخاطر: تعد هذه الطريقة من أكثر طرائق مجابهة المخاطر فاعلية حيث يؤدي إتباعها إلى أنعدام الخطر كلياً، وبذلك عدم التعرض للخسارة على الإطلاق، وبرغم مما قد يبدو في هذه الوسيلة من فاعلية ملحوظة حيث تؤدي إلى التخلص من المخاطر كلياً فإن إتباعها في الحياة العملية يكاد يكون محدوداً في أضيق نطاق. ويرجع السبب في ذلك إلى تغلغل المخاطر في كل وجه من وجوه الأنشطة العادية مما يجعل التجنب الكلي للمخاطر من الأمور المستحيلة. وبناء على ذلك تستخدم تلك الطريقة بصورة أكثر في مجال التجنب الجزئي للمخاطر. مثلاً، تستطيع بعض الشركات أن تستأجر بعض الآلات المتقدمة كالحاسبات الإلكترونية وغيرها حتى لا تتعرض لمخاطر القدم الذي تتزايد درجته في مثل هذا النوع من الآلات كنتيجة حتمية للتطور المستمر والسريع في إنتاجها، ولا شك أن تجنب المخاطر يصبح ضرورياً في الحالات التي تزيد فيها الأعباء المالية المترتبة على تحمله عن المزايا المتوقعة الحصول عليها من وراء ذلك.

- تحمل المخاطر: تقوم هذه الوسيلة على أساس أن الفرد لابد وأن يعيش حياته فيما فيها من مخاطر وحوادث وخسائر مادية متوقعة نتيجة لتصرفه وقراراته التي يتخذها من يوم إلى آخر وعلى ذلك يجب أن يتقبل تحمل الخسائر المالية المتوقعة، وهذه الوسيلة قد يلجأ إليها الأشخاص أما بدون تخطيط مسبق نتيجة للجهل بالظاهرة المسببة للمخاطر أو الجهل بالخسارة المترتبة عليها أو بهما معاً. في معظم الأحوال يكون عدم التخطيط ناتجاً عن كون الخسارة المالية غير متوقعة أصلاً. وقد يلجأ الأشخاص لهذه الوسيلة حسب خطة موضوعة سابقاً، وتستعمل عادة في حالة المخاطر التي يترتب عليها خسائر مالية متكررة، فإذا كانت قيمة الخسائر المالية قليلة فإن صاحب المخاطر يفضل دفعها من الإيراد راساً أو عن طريق تخصيص احتياطي عارض لتعويض مثل هذه الخسائر المالية، أما إذا كانت قيمة هذه

الخسائر المالية متوسطة فيجب إنشاء إحتياطي تخصص أمواله لتعويض الخسائر. (ابو بكر: ٢٠٠٨).

- التأمين الذاتي: تختلف وسيلة التأمين الذاتي عن وسيلة تحمل الخطر في أنها تعتمد أساساً على دراسة موضوعية للمخاطر ومسبباته وهي تؤدي إلى تكوين إحتياطي لمجابهة الخسائر المالية المتوقع حدوثها في حال تحقق المخاطر. ويعد تكوين الإحتياطي من الأمور المميزة للتأمين الذاتي، ويخضع تكوين هذا الإحتياطي لأسس علمية ثابتة يُراعى فيها القدرة على مجابهة المخاطر والخسائر التي تترتب على تحققه، حتى لا يؤدي تحقق المخاطر ووقوع الخسائر إلى عدم القدرة على الاستمرار في النشاط العادي.

- نقل المخاطر أو تحويل المخاطر : تعني هذه الوسيلة نقل المخاطر إلى طرف آخر مقابل مبلغ يتفق عليه مقدماً وذلك مع إحتفاظ الفرد أو المنشأة المعرضة للمخاطر بالنشاط الذي ينشأ عنه المخاطر أصلاً، وبذلك الوسيلة يتخلص الشخص من عدم التأكد أو القلق الذي يحف بحياته، أو على الأقل يتخلص من جزء منه، وهو الجزء الذي لا يمكن إفتراضه والإحتياط من خسارته المالية، ويتم نقل المخاطر من شخص إلى آخر نتيجة تعاقد بينهما ويترتب عليه إلتزامات معينة على عاتق كل من صاحب المخاطر الأصلي، والمنقول إليه المخاطر، ونورد فيما يأتي أمثلة لكيفية نقل (تحويل) المخاطر في بعض أنواع من العقود: مقاولات التشييد أو البناء - عقود الإيجار - عقود النقل ... إلخ. (ابو سعود: ٢٠٠٠ : ٢١).

- طرائق الوقاية والمنع: تتلخص هذه الطرائق في العمل على منع المخاطر قبل وقوعه والحد من الخسارة التي يسببها أن حدث، وتقوم طرائق الوقاية والمنع لمجابهة المخاطر على

أساس تحليل المخاطر التي يتعرض لها الفرد أو المشروع ودراسة مسبباتها وكيفية التحكم فيها بغرض تقليل فرص وقوع المخاطر أو الحد من الخسائر التي قد تحدث نتيجة لتحقيق المخاطر أو كليهما معاً.

- التأمين التجاري : يعد التأمين التجاري من أهم الوسائل لنقل أو تحويل المخاطر، عن طريق التعاقد على شراء وثيقة تأمين، ويمكن للفرد أو المنشأة المعرضة لمخاطر ما، أن تنقل هذا المخاطر إلى شركات التأمين وذلك مقابل إلزامها بدفع قسط التأمين المتفق عليه في الوثيقة، ويتميز التأمين التجاري عن غيره من الطرائق التي يتم بمقتضاها نقل أو تحويل المخاطر في أن هذا النوع من التأمين لا يقتصر دوره مجرد نقل المخاطر وإنما يتضمن فضلاً عن ذلك تشتيت المخاطر، أي توزيع عبئه على جميع المشتركين وحيث يتحدد قسط التأمين على أساس نصيب المؤمن له النسبي في الخسائر والمصروفات المتوقعة دفعها. (العزاوي، 2018).

علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة

العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة العمليات.

من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- إدارة المخاطر مكرسة لمنع الحوادث التي من شأنها أن تؤدي إلى خسارة مالية كبيرة أو تدمير المشروع.
- وتشارك الإدارتان في تنفيذ برامج الأمن والسلامة.
- يقوم القسم المسؤول عن إدارة المخاطر بتحديد أساليب السلامة والحماية المستخدمة في قسم الإنتاج.

- تتعاون إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج من أجل تحديد مواقع الآلات والمخازن والمستودعات ومراكز التهوية والتبريد والإضاءة وتوفير مكونات الطاقة الإنتاجية والطرق والأماكن الأكثر فعالية لتجنب الخطر.
- يقوم القسم الذي يعتني بإدارة المخاطر بمراقبة تخزين وتعبئة المواد الخام للتأكد من تخزين المواد بطريقة تحافظ على جودتها.
- تقوم إدارة المخاطر بمراقبة مراحل الإنتاج بشكل منتظم.
- تتضمن عملية إدارة المخاطر مراقبة صحة وسلامة وسائل الحماية والسلامة من أجل ضمان استمرار صحتهم وسلامتهم.

العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة شؤون الموظفين.

ومن أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- يمكن لإدارة المخاطر التعاون مع قسم شؤون الموظفين في تعيين الموظفين.
- لدى الإدارتين مصلحة مشتركة في تقدير أفضل طريقة لتعويض الموظفين.
- تشارك الإدارتان في برامج تثقيف وإعداد الأفراد فيما يتعلق بالمشروع، مما يؤدي إلى تنمية المهارات لدى المشاركين في المشروع ويقلل من احتمالية مواجهة المخاطر وتجنبها بشكل كامل.
- تلعب الإدارتان دورًا متساويًا في تحديد المزايا الصحية التي يتلقاها العمال عندما يكونون مرضى أو عاطلين عن العمل أو مصابين أثناء العمل أو متقاعدين.
- وتتقاسم هذه الإدارات المسؤوليات في تنفيذ مبادرات السلامة.
- تقوم إدارة شؤون الموظفين بمنح إدارة المخاطر تصنيف للموظفين يتناسب مع طبيعة عملهم، ويحدد هذا التصنيف مبلغ التعويض الذي سيحصل عليه كل موظف عند حدوث خطر ما.

العلاقة بين إدارة المخاطر والإدارة المالية.

ومن أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات محددة تتعلق بالأسعار والعمالة والوقت الضائع والبضائع التالفة ومعدلات أعطال الآلات، وتستخدم هذه المعلومات لتقليل التكاليف.
- تشارك الإدارة في احتساب أقساط التأمين وتهتم بمتابعة دفع هذه الأقساط بشكل منتظم.
- تقوم الإدارة المالية بإعطاء إدارة المخاطر تقديرات للموازنة المتوقعة للمخاطر في المستقبل وكذلك قيمة التكاليف الإدارية المرتبطة بالمخاطر.
- تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بالمعلومات المتعلقة بقيمة المواد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة الأضرار التي تسببها إدارة المخاطر لتقييم الطرق المستخدمة في وحدة التخزين ومعالجتها.
- تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة فيما يتعلق بتمويل المشروع وقيمة الأصول الرأسمالية والتكاليف المرتبطة بالحصول عليها.

علاقة إدارة المخاطر بباقي الأقسام الأخرى في المؤسسة.

- أولاً: العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المالية:
تشارك الإدارتان في اتخاذ القرار بشأن الطريقة الأمثل لإستبدال آلة قديمة بآلة جديدة (آلة إنتاج مثلاً) بهدف زيادة الإنتاج وتقليل ضياع الوقت نتيجة إنقطاع التيار الكهربائي، ومعالجة الأضرار والإصلاحات وتكاليف الصيانة وإنخفاض حجم الإنتاج.
إذا أتبع المشروع الصناعي سياسة التأمين الذاتي التي تتضمن حجز جزء من أرباح الدورة المالية وإستثمار الباقي، فسيتم التعاون بين الإدارتين في إختيار طرق الإستثمار المناسبة.
- ثانياً: العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة التسويق:

ومن أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

عند تسويق المنتجات ونقلها إلى أسواق التوزيع المقصودة، قد تتعرض هذه المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة، وكل ذلك يؤدي إلى تكليف المشروع بدفع الأضرار المرتبطة بالخطر من أجل مصلحة العميل. وفي هذه الحالة، تتعاون الإدارتين على تنفيذ سياسة محددة فيما يتعلق بنقل المخاطر من المشروع إلى الآخرين عن طريق شراء مستند ضمان من شركة التأمين.

- ثالثاً: العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة العلاقات العامة.

ومن أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- يمكن أخذ قرارات قسم المشتريات بشأن شراء الآلات ذات الصلة بعين الاعتبار، ويجب على قسم إدارة المخاطر تزويده بالمعلومات الدقيقة فيما يتعلق بالآلات التي يتم إنتاجها والتي تتمتع بميزات السلامة التي تمنع حدوث المخاطر بشكل فوري، مما يقلل العبء المالي وتوفر الوفرة الاقتصادية.
- إن المشروع الذي يعتمد على مفهوم الإدارة السلمية سوف ينتج دائماً المنتجات الأكثر فعالية ويتمتع بقدرة مالية واقتصادية عالية.
- أسلوب الإدارة الإنساني الذي يركز على معاملة الموظفين يؤدي إلى زيادة الأداء في الأقسام الإدارية والإنتاجية ويجعل الموظفين أكثر إخلاصاً للشركة نتيجة تصورهم للتحسن في شخصيتهم.

- رابعاً: العلاقة بين إدارة المخاطر والإدارة القانونية.

ومن أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- عند نشوء خلافات بين المشروع وشركة التأمين بشأن تنفيذ الأضرار لوقوع ظاهرة الخطر، فمن المهم إستخدام إدارة المخاطر لتزويد الإدارة القانونية بجميع الدفع القانونية المبنية على وجهات نظر فنية.
- تقوم الإدارة القانونية بمراقبة كافة الاتفاقيات التعاقدية المبرمة لمنع الضرر.

استراتيجيات معالجة المخاطر

يمكن معالجة المخاطر من خلال عدد من الاستراتيجيات وهي كما يأتي:

- إستراتيجية الإحتفاظ بالمخاطر Risk retention strategy

وهو يعني الاعتراف بوجود أخطار موجودة، والحفاظ على سلوك يشبه العمل، وترجع أسباب ذلك إلى ميل المنظمة للخطر، أو نتيجة إنخفاض الخطر، أو كليهما (2009:35)، لوليا). (Prapawadee, 2009:10) و (Heinz-Peter, 2010: 85) ذكر: يتم الإحتفاظ بالمخاطر عندما يكون مستواها مقبولاً، وعندما يكون الخطر أقل من عتبة تحمل المنظمة. في هذه الحالة، ستحتفظ المنظمة بالمخاطر وإدراجه في قرارهم بشأنه. ونتيجة لذلك، فإن إستراتيجية الإحتفاظ هي إستراتيجية إدارة المخاطر الأكثر شعبية.

- استراتيجية تجنب المخاطر Risk avoidance strategy

وصف نام (2007) تجنب المخاطر بأنه القرار بالتخلي عن الأعمال أو عدم المشاركة فيها بسبب المخاطر العالية المرتبطة بها، أو القضاء على الأنشطة المسببة للمخاطر. وهذا نهج سلبي في التعامل مع المخاطر. العديد من المنظمات غير قادرة على القضاء على الأنشطة المعرضة للمخاطر لأن هذه الأنشطة ضرورية لهذه العملية (عمليات الشركة). وتسمى إستراتيجية نقل أو تفويض المخاطر تقاسم المخاطر، والتي يتم تنفيذها من خلال عدة طرق، بما في ذلك التأمين، وخطط التقاعد، أو الإستعانة بمصادر خارجية. ويتم ذلك لكل المخاطر

أو لأجزاء منها (Hienz-Peter, 2010: 68). يذكر Kajsa (2009:63) أن نقل المخاطر إلى طرف آخر هو أسلوب شائع للتعامل معها، حيث تميل هذه المنظمات إلى نقل المخاطر إلى طرف قادر على التعامل معها بشكل أفضل. وأضاف (رجدة، 2008: 84): تنتقل المخاطر إلى طرف آخر عندما تعجز المنظمة عن الاحتفاظ بها أو مواجهتها مقابل أجر أو تكلفة الخطر. يتم نقل المخاطر من خلال عقد رسمي ينص على مسؤوليات كل طرف في العقد. وتنص هذه الاتفاقية على أن يتحمل صاحب الخطر تكلفة الخطر في حالة وقوعه، ويتحمل الطرف الذي تنتقل إليه المخاطرة عبء الخسارة إذا نشأت الأحداث الواردة في العقد. إن إستراتيجية نقل المخاطر لها تأثير إيجابي على القرارات التي تتطوي على درجة عالية من المخاطر، خاصة عندما تكون تكلفة نقل المخاطر مبررة.

إستراتيجية تقليل المخاطر Risk Reduction Strategy -

تتضمن إستراتيجية التخفيف إتخاذ الإحتياطات اللازمة لتقليل إحتمالية حدوث المخاطر وآثارها السلبية، من خلال الأساليب التي تؤثر على تقليل الخسارة. وتابع أن الأسلوب الهندسي هو المسؤول عن تقليل المخاطر في المنظمات من خلال النهج الذي يزيل أسباب الحوادث، أو يتم تغيير سلوك الموظف للتحكم في سلوك الموظفين في المنظمة. (العنزي، 2015).

الطرق المساعدة على صياغة الإستراتيجية كوسائل لتقدير المخاطرة

تتمثل إجراءات تطوير الإستراتيجية في تحديد الأهداف والغايات الأساسية للمنظمة أولاً، ثم تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل تهديداً كبيراً لسلامة المنظمة وأمنها، وأخيراً إنشاء رؤية مستقبلية شاملة. تعتبر سلامة واستقرار الشركة الهدف الأسمى لإدارة المخاطر،

والتي بدورها تنطوي على اكتشاف المخاطر والمخاطر التي تحيط بها. وفي المنظمة، تعتبر هذه الوظيفة مهمة بسبب الارتباط الوثيق بين إستراتيجية إدارة المخاطر وصياغة الإستراتيجيات. من الممكن القول إنها علاقة معقدة تكمل بعضها البعض. إن منهج إدارة المخاطر هو الأساس لإنشاء خطة إستراتيجية ستؤدي حتماً إلى تحقيق هدف المنظمة المتمثل في تحقيق كافة إمكاناتها إستجابة للظروف البيئية التي تتغير باستمرار. وبما أن جميع الأخطار المرتبطة بالمؤسسة مستمدة من البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة، فيجب على المؤسسة الإهتمام بجميع الأساليب والوسائل التي تستخدم لإكتشاف الأخطار والمخاطر المرتبطة بالمؤسسة، والتي توفرها الإستراتيجيات وأدوات التحليل، والتي لها نفس وظيفة أدوات إدارة المخاطر.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

بعنوان: Integrating Sustainability into Risk Management through

Analytical Network Process, sustainability

أصبحت إدارة المخاطر المستدامة مقبولة على نطاق واسع، مما يجعل دمج القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في مجالات التخطيط الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية لفلسفة العمل المسؤولة. تهدف هذه المقالة إلى تصنيف المخاطر الفرعية التنظيمية مع التركيز على الاستدامة، وتقديم منهجية تعتمد على طريقة عملية الشبكة التحليلية (ANP) لتحسين عملية صنع القرار وتقليل التحريف في معايير التقييم النوعي. يتم تقديم نهج متكامل، بدءًا من توصيف خمسة أنواع من المخاطر بناءً على التقارير العالمية ومن ثم تحديد أولويات المخاطر والمخاطر الفرعية باستخدام طريقة ANP. المخاطر الفرعية للاستدامة ذات أعلى مستوى من الأولوية لكل نوع من أنواع المخاطر هي (1) حوادث احتيال أو سرقة البيانات الضخمة (المخاطر التكنولوجية)، (2) العجز في النمو الاقتصادي (المخاطر الاقتصادية)، (3) استنزاف المياه (المخاطر البيئية)، (4) الافتقار إلى الأخلاق في إدارة الأعمال (المخاطر الجيوسياسية)، و (5) السلامة الكيميائية (المخاطر الاجتماعية).

أخيرًا، تم تطوير تحليل تشابه جيب التمام لمقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع نتائج تحديد أولويات المخاطر التي تم إجراؤها باستخدام طريقة عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP). الاختلافات بين الأساليب تولد تحديد أولويات المخاطر مماثلة؛ يشير التشابه الكبير إلى اتساق العلاقات وتحديد أولويات المعايير التي تظهر التقارب. ومن الضروري الإشارة إلى أنه ينبغي تفسير النتائج بحذر، مع الأخذ في الاعتبار السياق المحدد الذي تم تطوير هذه المنهجية فيه، ونوصي بالتحقق الدوري من المخاطر والمخاطر الفرعية.

دراسة (القحطاني، حسن، 2022)

بعنوان: أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

سعى البحث إلى التعرف على قيمة إدارة المخاطر الإستراتيجية بجوانبها المختلفة (المخاطر الوثائقية والمعلوماتية، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) وذلك لتحقيق التنمية طويلة المدى بجوانبها المختلفة (البيئية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية). في وزارة البيئة والمياه والزراعة. وفي منطقة عسير، حاول المؤلفون تحديد مدى فهم موظفي الوزارة لقيمة إدارة المخاطر الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف التنموية المنشودة. اتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على المعلومات الأولية. تكون مجتمع الدراسة من منتسبي وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير، وبلغ عددهم (1242) فرداً. تمت دراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (292) فرداً. تم استخدام برنامجي لغة البرمجة الإحصائية SPSS و AMOS لتحليل البيانات، كما تم استخدام أساليب إحصائية متعددة لتقييم الفرضيات والأسئلة المرتبطة بالبحث. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة أولية من النتائج منها: المحور الأول: حصلت الإدارة الإستراتيجية للمخاطر على متوسط (4.33) ووزن (86.53%)، وهي درجة الاتفاق حول أبعاد هذا محور. المحور الثاني: التنمية المستدامة بمتوسط حسابي 4.26، ونسبة مئوية (85.10%)، وهي درجة اتفاق على الاستجابة لأبعاد هذا المحور. كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر للأغراض الإستراتيجية ومكوناتها التي تؤدي إلى التنمية المستدامة.

وخرج البحث بعدة توصيات منها: ضرورة تقييم المخاطر الاستراتيجية بشكل منتظم ومستمر على مفهوم التنمية المستدامة، نظرا لأهمية المخاطر المرتبطة بالاستراتيجية العامة للوزارة، ومحاولة الاستفادة من مفهوم التنمية المستدامة لتقييم المخاطر. النهج المتبع في الإدارة وإطار COSO كنموذج لتقييم المخاطر. إن الاستراتيجية التي تستخدمها وزارة البيئة والمياه والزراعة، بالإضافة إلى الخبراء الخارجيين الذين حددوا مخاطر القطاع لكل استراتيجية، هي فريدة من نوعها لتلك الاستراتيجية.

دراسة (Semih Coskun and Elif Akgül, 2022)

بعنوان: Sustainability Management Model Based on Risk Analysis and Implementation of the Model, Sustainability

في ظل هذه الدراسة تعد إدارة الأعمال الحديثة، الأداة الفعالة للهيكل التنظيمية بناءً على الأهداف ضمن نطاق مفاهيم الإدارة الحديثة، فضلاً عن التحسين المستمر للعمليات لزيادة القدرة التنافسية، أمراً بالغ الأهمية. الغرض من هذه الدراسة هو مناقشة مسألة تحديد المخاطر وتحليلها، والممارسات التي يتم رؤيتها في العديد من المجالات المختلفة ضمن نطاق مفهوم الإدارة المستدامة. وهدفت إلى إضافة أبعاد الأهداف وتحليل المخاطر إلى نطاق تحليل العمليات وتطويرها، ضمن هذه الدراسة. يتم تحويل المراحل، بدءاً من تعريف العمليات في نموذج العملية من خلال الأهداف المستندة إلى تحليل المخاطر، إلى دورة ضمان الجودة وتكتمل بتحديد ومراقبة وتقييم أنشطة تطوير العملية المستدامة. تم تحديد مؤشرات الأداء للعمليات التجارية في مجال صناعة النسيج، وتم توفير تحديد هيكل نموذجي مع إمكانية التتبع المنهجي في الممارسة العملية. وتم تحديد الفرص والتهديدات التي واجهت تحقيق الأهداف المحددة. تم فحص العوامل المحددة ضمن نطاق وضع الفشل وتحليل الآثار وطرق تحليل المخاطر. تم إجراء تقييمات المخاطر باستخدام أرقام غامضة. تم تقييم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق تحليل تأثيرات وضع الفشل الغامض من خلال نموذج

MATLAB Fuzzy Logic Design Toolbox. تم تصنيف المخاطر كنتيجة للتقييم، وتم اختيار أنشطة تطوير العملية.

دراسة (Malgorzata Zieba et.al,2022)

بعنوان: The impact of knowledge risk management on sustainability

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير إدارة مخاطر المعرفة (KRM) على الاستدامة التنظيمية ودور الابتكار وخفة الحركة في هذه العلاقة. التصميم/المنهجية/النهج - تعرض الدراسة نتائج مسح كمي تم إجراؤه بين 179 متخصصًا من منظمات كثيفة المعرفة تتعامل مع مخاطر المعرفة وإدارتها في المنظمات. البيانات الواردة في هذه الدراسة مأخوذة من مؤسسات خاصة وعامة موجودة في جميع أنحاء العالم وتم جمعها من خلال استطلاع عبر الإنترنت. النتائج - أكدت النتائج أن الابتكار وسرعة الحركة يؤثران بشكل إيجابي على استدامة المنظمات؛ تؤثر المرونة أيضًا بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي. تم أيضًا تأكيد التأثير الجزئي لـ KRM على كل من الابتكار وخفة الحركة لدى المنظمات. قيود/آثار البحث - تساهم نتائج الورقة بطرق مختلفة في المناقشات الجارية في الأدبيات. أولاً، يساهمون في الدراسة العامة لإدارة المخاطر من خلال إظهار دورها بشكل تجريبي في المنظمات في حالة معينة من الاستدامة التنظيمية. ثانيًا، من خلال التأكيد على المخاطر المتعلقة بالمعرفة، تساهم هذه الدراسة في الجهود الناشئة التي تسلط الضوء على الدور الخاص للمعرفة في التطوير التنظيمي المستدام. ثالثًا، من خلال ربط إدارة علاقات العملاء والاستدامة التنظيمية، تساهم هذه الورقة بشكل تجريبي في بناء المعرفة في هذا المجال الحديث جدًا من الدراسة. وهذا الفهم مفيد أيضًا للتطوير المستقبلي في مجال إدارة المعرفة ككل. الأصالة/القيمة - تضع هذه الورقة الأساس لفهم أعمق وأكثر دقة لمخاطر المعرفة في المنظمات بشكل عام وفيما يتعلق بالاستدامة بشكل خاص. وعلى هذا النحو، تقدم الورقة

مادة فكرية جديدة للباحثين الذين يتناولون موضوعات مخاطر المعرفة وإدارة المعرفة وإدارة المخاطر التنظيمية في أجناسها.

دراسة (Daniel Galvez et.al,2021)

بعنوان: Sustainable risk management strategy selection using a fuzzy multi-criteria decision approach

في حين ركزت العديد من الدراسات على تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر لاختيار الاستراتيجيات المستدامة باستخدام التحليل متعدد المعايير، فإن معظم هذه الدراسات لم تتناول بالضرورة دمج حالات عدم اليقين. في سياق حيث تكون حالات عدم اليقين متأصلة في عملية صنع القرار لإدارة المخاطر الطبيعية، يتمثل التحدي في أخذ حالات عدم اليقين في الاعتبار بشكل منهجي طوال عملية التقييم من أجل تجنب القرارات المتحيزة. تحاول هذه الورقة معالجة هذا التحدي من خلال اقتراح نهج منهجي يعتمد على تطبيق أساليب اتخاذ القرار الغامضة متعددة المعايير. تتم معالجة عدم اليقين بطريقتين رئيسيتين. أولاً، يتم استخدام AHP الغامض لتقدير أهمية كل معيار من معايير التقييم. بعد ذلك، تم استخدام طريقة الوسط الحسابي الموزون الضبابي أو بروميثيه الضبابي لتحديد أولويات الاستراتيجيات فيما يتعلق بمجموعة المعايير، مع الأخذ في الاعتبار الاستدلال التعويضي أو غير التعويضي من أجل استخلاص الترتيب النهائي. تم اختبار هذا النهج في دراسة حالة تقترح تحليل الحساسية من أجل دراسة تأثير ظاهرة التعويض ودمج عدم اليقين في اختيار استراتيجية مستدامة لإدارة المخاطر. يوفر نهج القرار الهجين الغامض متعدد المعايير إطاراً منظماً لتحديد الإستراتيجية الأكثر استدامة في ظل عدم اليقين.

دراسة (Norlida Abdul Manab et.al,2020)

بعنوان: Sustainability risk management: an integrative framework to evaluate emerging risks and other non-quantifiable risks affecting company survival

لقد كانت أهمية إدارة مخاطر الاستدامة (SRM) في إدارة المخاطر الناشئة وغيرها من المخاطر غير القابلة للقياس الكمي موضوعاً في العديد من المناقشات مؤخراً. ويركز النقاش على عيوب برنامج إدارة المخاطر، والذي استبعد مخاطر الاستدامة في تقييم المخاطر. وبالتالي، تحاول هذه الدراسة تطوير إطار SRM لبقاء الشركة من خلال اعتماد نهج التثليث الذي يدمج كلا من الأساليب الكمية والنوعية لتحديد المكونات الرئيسية لإطار SRM. وشارك في الاستطلاع ما مجموعه 88 مشاركاً من الشركات العامة المدرجة وتم إجراء مقابلات مع أربع شركات. تسلط النتائج الضوء على أن توقعات أصحاب المصلحة، ورقابة مجلس الإدارة والإدارة العليا على المخاطر، والموارد والقدرات، وتقييمات المخاطر وطرقها، والإبلاغ عن المخاطر هي العوامل الرئيسية في تطوير إطار إدارة المخاطر المستدامة. وكاستنتاج عام، تعمل هذه الدراسة على تطوير إطار عام لإدارة مخاطر المؤسسات (SRM) ينطبق على جميع أنواع الشركات، بغض النظر عن حجمها أو نوع أعمالها.

دراسة (Padmini Srinivasan, Prabeetha Bolar, 2020)

بعنوان: Sustainability Risk Management: An Exploratory Study

تحاول هذه الدراسة الاستكشافية فهم حالة الإفصاح عن مخاطر الاستدامة البيئية لمجموعة مختارة من 200 شركة مدرجة في البورصة الوطنية الهندية (NSE). نحن نستخدم تحليل المحتوى لدراسة الإفصاحات الواردة في التقرير السنوي وتقرير مسؤولية الأعمال وتقارير الاستدامة والتقارير الأخرى المرتبطة التي تقدمها الشركات لفهم مستويات الإفصاحات. علاوة على ذلك، نقوم بدراسة مدى إفصاحات الشركات لفهم الوضع الحالي للمشاركة في استدامة البيئة وتغير المناخ وتكاملها مع المسار الرئيسي لإدارة المخاطر. تشير النتائج التي

توصلنا إليها إلى أن جميع الشركات تقريباً لديها بعض الإفصاحات العامة الأساسية حول المخاطر، ويمكن أن يعزى ذلك بشكل أساسي إلى الطبيعة الإلزامية للإفصاحات في التقرير السنوي. ومع ذلك، لا تكشف الشركات عن أكثر من 37% من إجمالي فئات المخاطر التي حددها البحث. تتم مناقشة المخاطر المالية فقط بالتفصيل. إن الإفصاح عن مخاطر الاستدامة البيئية ضعيف، كما أن جودة الإفصاح منخفضة أيضاً. وكانت الإفصاحات عن مخاطر تغير المناخ أكثر غموضاً. يبدو أن التغيرات في أنماط الطقس إما لم تظهر كسبب مهم للقلق ليتم الكشف عنه في قسم المخاطر أو أن الشركات عموماً لم تكشف عن ذلك. ونجد أيضاً أن الإفصاحات البيئية لم يتم دمجها بشكل أكثر شمولاً في تقارير المخاطر. كما نجد أيضاً أن الشركات لم تقم بدمج مخاطر الاستدامة في إطار واستراتيجية إدارة المخاطر ويرجع ذلك أساساً إلى عدم فهم التأثيرات المباشرة على الأعمال (القياس الكمي)، ونقص اللوائح والضغوط من جانب أصحاب المصلحة. علاوة على ذلك، تتمتع الشركات بنظرة مستقبلية قصيرة المدى وتركز بشكل أكبر على النتائج الفصالية والربحية على المدى القريب. وعلى الرغم من ضعف التقارير المتعلقة بالمخاطر البيئية وتغير المناخ، فإن الشركات تتخذ مبادرات بشأن مسائل مثل الحفاظ على الطاقة، والمياه، وإدارة النفايات.

دراسة (خياط، 2019)

بعنوان: تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية. يهدف البحث إلى التعرف على ممارسة إدارة المخاطر، بما في ذلك عملية تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، وعملية اتخاذ القرار، ومواجهة المخاطر، والتي تعتبر جميعها جزءاً لا يتجزأ من تطوير إدارة الأعمال في قطاع الأعمال الكويتي.

واشتملت عينة البحث على (108) مديراً ونائب مدير وكبار المديرين في المنظمات الكويتية ذات الأعمال، واستخدمت العينة الاستبيان كوسيلة لجمع بيانات البحث. واستخدم البحث

المنهج الوصفي، ومنهج دلفي. شارك في عمليات دلفي (67) خبيراً وكانت النتائج على النحو التالي:

حول تحليل المخاطر: هناك قصور في تصنيف الإدارة للمخاطر على أساس عائداتها الإيجابي (74.1%)، وعدم وجود متخصصين في تحليل المخاطر تسعى إليه الإدارة (77.8%)، ونقص في تحليل المخاطر. تصنيف الإدارة للمخاطر من حيث تأثيرها على العمل المؤسسي (نسبة مئوية). (85.2%).

وفيما يتعلق بتقييم المخاطر: تفتقر الإدارة إلى استراتيجية لإدارة المخاطر تتضمن مواجهة المخاطر المحتملة بنسبة (69.4%)، وعدم اكتشاف المخاطر والتنبؤ بها من قبل إدارة المنظمة بنسبة (72.2%)، ونسبة (72.2%). قلة الاستعانة بالخبراء في إدارة المخاطر وتقييم أثرهم على إدارة الأعمال في المنظمة بنسبة (70.4%).

فيما يتعلق باتخاذ القرار والتعامل مع المخاطر: تفتقر إدارة المنظمة إلى وضع البدائل المقترحة التي من شأنها تجنب المخاطر المرتبطة بإدارة أعمال المنظمة (80.7%)، وتفتقر الإدارة إلى تحديد الأهداف التي سيتم تحقيقها من خلال إدارة المخاطر والعمل تجاههم (91.7%). ضعف الإدارة في تقييم القرارات المتخذة ومقارنتها بالطريقة الأقل تكلفة والأكثر أماناً لإدارة مالية المنظمة بنسبة (82.6%).

وفيما يتعلق بالرقابة المستمرة: الإدارة غير فعالة في تنفيذ الإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر بنسبة (92.6%)، كما أن دور الإدارة في متابعة تحقيق الأهداف في مواجهة المخاطر المعنية ضعيف بنسبة (95.4%)، وتفتقر الإدارة إلى الدور التنفيذي في التعامل مع معظم الأزمات. المنظمة معرضة للخطر أولاً ثم الأقل خطورة بنسبة (96.3%).

حول إدارة المعرفة للمخاطر: عدم إستفادة الإدارة من التكنولوجيا المعرفية بنسبة (88.9%)، وعدم وجود قاعدة بيانات معرفية بشأن المخاطر التي حدثت في الماضي والتي يمكن

الاستفادة منها للتخفيف من آثارها على المنظمة بنسبة (88.0%)، وكان دور الإدارة في تسجيل المخاطر السنوية والموسمية المرتبطة بالمؤسسة ووسائل التعامل معها ضعيفاً بنسبة (2.83%).

التعقيب على الدراسات السابقة (ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة)

على الرغم من قيمة الدراسات السابقة في استعراض متغيرات الدراسة الحالية، إلا أنها لم تتطرق إلى تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر في الأعمال التجارية الدولية في المملكة العربية السعودية وهو ما يمثل فجوة بينة مما يستلزم المزيد من البحث والدراسة عنها، وهو ما سيتناوله الباحث لمحاولة سد هذه الفجوة.