

إدارة المخاطر: ودورها في حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات
-دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية-

إعداد الطالبة/
عهود عبد الرحمن العتيبي

إشراف/
د.الفصل عبد الحميد
د.فايز جراد

العام الدراسي:
2024

المستخلص

إدارة المخاطر تلعب دوراً حيوياً في حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات، حيث تسهم في تعزيز استقرارها ونجاحها على المدى الطويل. تتمثل الأهمية الأساسية لإدارة المخاطر في التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها، مما يساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها.

1. **تحسين اتخاذ القرارات:** من خلال تحليل المخاطر، يمكن للمؤسسات فهم العوامل التي قد تؤثر على أدائها، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.

2. **تعزيز الشفافية:** تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، مما يزيد من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.

3. **حماية الأصول:** تعمل إدارة المخاطر على حماية الأصول المالية وغير المالية من المخاطر التي قد تهدد استدامتها، مثل المخاطر السوقية، الائتمانية، والتشغيلية.

4. **الامتثال للقوانين والأنظمة:** تساهم إدارة المخاطر في ضمان امتثال المؤسسات للأنظمة والقوانين المحلية والدولية، مما يقلل من المخاطر القانونية.

وتأسيساً على ما سبق، فإن إدارة المخاطر تعد عنصراً أساسياً في حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات، حيث تسهم في تحقيق التوازن بين المخاطر والمكافآت، وتعزيز الاستدامة والنمو.

Abstract

Risk management plays a vital role in the governance of banking institutions and companies, contributing to their stability and long-term success. The primary importance of risk management lies in identifying and assessing potential risks, which helps in making informed decisions and developing appropriate strategies to address them.

1. **Improving Decision-Making:** Through risk analysis, institutions can understand the factors that may affect their performance, enabling them to make more effective strategic decisions.
2. **Enhancing Transparency:** The implementation of risk management contributes to greater transparency within the organization, increasing the trust of investors and stakeholders.
3. **Protecting Assets:** Risk management helps safeguard financial and non-financial assets from threats that could jeopardize sustainability, such as market, credit, and operational risks.
4. **Compliance with Laws and Regulations:** Risk management ensures that institutions comply with local and international regulations, thereby reducing legal risks.

Overall, risk management is an essential component of the governance of banking institutions and companies, as it helps strike a balance between risks and rewards while promoting sustainability and growth.

الشكر والتقدير

{رب أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ

فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} سورة النمل آية ١٩

إلى والدتي الرائعة التي شقت طريقي بدعائها وأيقظت أحلامي من سباتها إلى من جعلتني أقف على
قدمي واخطو خطواتي الأولى وأنا أرفل بنعيمها

إلى سند أيامي وملجأئي الدافئ وداعمي ناجحي ومن يقفون خلفي وأمامي
أخوتي

إلى صاحبة الفضل العظيم، من أخذت بيدي للنجاح ومدت لي يد العون دائماً وأبداً
طيف

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي وملهمي وقودتي للتقدم والنجاح
سعود

أقدم لكم ثمرة جهدي البحثي الذي طالما تمنيت، و اليوم بفضل الله تعالى أكملت أول ثمرة منه فحمدلله
على ما وهبني.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	2
مجتمع وعينة الدراسة	2
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	4
تساؤلات الدراسة	4
فروض الدراسة	4
النظرية العلمية المتبعة	5
الدراسات السابقة	6
المنطلقات النظرية للدراسة	13
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المخاطر	18
المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر	20
المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر	20
المطلب الثاني: أهم أنواع إدارة المخاطر	21
المبحث الثاني: الأهمية الفعلية لإدارة المخاطر	22
المطلب الأول: أهمية إدارة المخاطر في تكنولوجيا المعلومات	23
المطلب الثاني: أهمية إدارة المخاطر في قطاع المشاريع	27
الفصل الثاني: دور إدارة المخاطر في حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات	33
المبحث الأول: إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات المصرفية	34
المطلب الأول: دور إدارة المخاطر في حوكمة المؤسسات المصرفية	34
المطلب الثاني: الأهمية الفعلية لحوكمة المؤسسات المصرفية	38
المبحث الثاني: إدارة المخاطر وحوكمة الشركات	41
المطلب الأول: دور إدارة المخاطر في حوكمة الشركات	41
المطلب الثاني: الأهمية الفعلية لحوكمة الشركات	44
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	46

47	الفصل الرابع: الخاتمة والنتائج والتوصيات
49	المراجع
53	الملاحق

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
إدارة المخاطر	هي نظام شامل ومتكامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وقياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة ووضع الخطط المناسبة لتجنب هذه المخاطر أو السيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يمكن القضاء على مصادرها
المخاطر التشغيلية	هي المخاطر المتعلقة بأنشطة المنظمة، والتي تشمل المخاطر التي تتعلق بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الخطأ، توقف نشاط الشركة، عدم احترام وتطبيق القوانين والتنظيمات، ضياع القدرة على المنافسة، ضياع أو خسارة الأصول وتحمل تكاليف أكثر من اللازم
المخاطر المالية	المخاطر المتعلقة بالأداء المالي للمنظمة، كمخاطر الائتمان، تقلبات الأسعار وغيرها
المخاطر الاستراتيجية	المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقدرتها على تحقيقها
حوكمة الشركات	جميع الإجراءات والقواعد والنظم التي تهدف إلى تعزيز الرقابة ودعم إدارة المخاطر في الشركة، لغرض تحسين أدائها والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح فيها
حوكمة المصارف	مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، مع الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والخاصة والمشاركة

وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى	التدقيق الداخلي
نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للجهة، وتحسين عملياتها من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية العمليات الرقابية	المراجعة الداخلية
علم وفن يتم تطبيقه للمعرفة والمهارات واستخدام الأساليب والأدوات وذلك لكل من المجالات المعرفية الرئيسية لإدارة المشاريع (إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية) ، والمجالات المعرفية الفرعية (إدارة التكامل، إدارة النطاق، إدارة المشتريات، إدارة الاتصالات، إدارة المخاطر)	المشاريع الإنشائية
هي المشروعات التي تتطلب تسريع مدة تنفيذها بشكل ملحوظ، ويطلق مصطلح المشروعات المتسارعة على المشروعات التي يتم تنفيذها في مدة أقل من (70%) من معدل تنفيذها الطبيعي	مشروعات التشييد المتسارعة
تبيين الأساليب والأدوات ومصادر البيانات التي من الممكن استخدامها في إجراء إدارة المخاطر في المشروع	المنهجية

List of Terms

Term	Definition
Risk Management	It is a comprehensive and integrated system for preparing the appropriate environment and the necessary tools to anticipate and study potential risks, measure them, determine the extent of their potential impacts, and develop appropriate plans to avoid these risks or control and manage

	them to mitigate their effects if their sources cannot be eliminated
Operational Risks	The risks associated with the organization's activities, which include risks related to doing the right things in the wrong way, business interruptions, failure to comply with laws and regulations, loss of competitive ability, loss or theft of assets, and incurring excessive costs
Financial Risks	Risks related to the organization's financial performance, such as credit risk, price fluctuations, and others
Strategic Risks	Risks that may affect the organization's strategic objectives and its ability to achieve them
Corporate Governance	All procedures, rules, and systems aimed at enhancing control and supporting risk management within the company, with the goal of improving its performance and safeguarding the rights of its stakeholders
Bank Governance	Performance monitoring by the board of directors and senior management of the bank, as well as protecting the rights of shareholders and depositors, while considering the relationship between these parties

	and external actors, which is determined by the regulatory framework and the authorities of the supervisory body. Governance in the banking sector is applied to public, private, and joint banks
Internal Audit	An internal function that falls under the management of the organization, representing an independent internal activity to establish managerial controls, including accounting controls, to assess the extent to which the system aligns with management requirements or to work towards the efficient use of resources to achieve maximum productive efficiency
Internal Review	An independent and objective activity that provides assurance and advisory services aimed at adding value to the organization and improving its operations by following a systematic and structured approach to evaluate and enhance the effectiveness of control processes
Construction projects	A science and art applied to knowledge, skills, and the use of methods and tools across both the primary knowledge areas of project

	management (time management, cost management, quality management, human resource management) and the subsidiary knowledge areas (integration management, scope management, procurement management, communications management, risk management)
Fast-tracked construction projects	These are projects that require a significant acceleration in their execution time. The term 'fast-tracked projects' refers to projects that are completed in less than 70% of their normal execution duration
Methodology	Clarifying the methods, tools, and data sources that can be used in risk management for the project

المقدمة

لا شك بأن دور إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من التخطيط التنظيمي وإتباع أساليب القدرة على التكيف في مواجهة التأثيرات السلبية التي قد تواجهها المنظمة في سير أعمالها، ويتم فيها تحديد وتقييم ومراقبة التهديدات والتحديات و/ أو الفرص المحتملة التي من إمكانها التأثير على أهداف وتطلعات المنظمة، وترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً في حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات، وتستخدم كأساس لتعزيز عوامل النجاح في التحكم الفعال في المخاطر وتحسين الأداء وتعزيز الشفافية في مجلس الإدارة وأيضاً في علاقة المؤسسات المصرفية مع المساهمين و أصحاب المصالح، وتأثيرها على الأداء المالي داخل المؤسسات المصرفية، ويكمن دور إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بفرض سياسات و إجراءات واضحة تضمن الاستجابة المناسبة للمخاطر، علاوةً على ذلك تعزيز الرقابة الداخلية والتدقيق في العمليات المالية والإدارية، وفي نفس الصدد فإن إدارة المخاطر تلعب دوراً هاماً في توضيح الأسس التي يتم حوكمة الشركات تبعاً لها، وعلى وجه الخصوص الشركات التي تتمتع بآليات حوكمة قليلة فإنها أكثر تعرضاً للمخاطر المؤسسية المحتملة، ومن هذا المنطلق تساهم إدارة المخاطر في تبين العمل لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فيما يتعلق بالمخاطر بكافة أنواعها المتعلقة بنشاط الشركة، ونتيجةً لذلك فإن الشركات تستطيع مراقبة حالة المخاطر بشكل أفضل وتنفيذ كافة ممارسات وأساليب الحوكمة على سبيل المثال لا الحصر الضوابط الداخلية والإفصاحات والعناية الواجبة، وتأسيساً لما سبق فإن إدارة المخاطر هي من يشكل الأساس الرئيسي للحوكمة الفعالة في المؤسسات المصرفية وفي الشركات، كما أن الحوكمة الفعالة هي من يؤدي إلى الإدارة التنظيمية الجيدة للمخاطر.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التوسع اللازم والضروري إلى تبين دور إدارة المخاطر في حوكمة الشركات والمؤسسات المصرفية، إضافة إلى تبين الآليات الداخلية التي تتبعها إدارة المخاطر في حوكمة هذه القطاعات، علاوة على توضيح العلاقة بين كلا من إدارة المخاطر والحوكمة وفاعليتهما في إنجاح أهداف وتطلعات المنظمة، ولأجل ربط ما تم الوصول إليه في الدراسات السابقة مع إشكالية الدراسة الحالية فلقد تم التوصل إلى العديد من النقاط الهامة في الدراسات السابقة والتي سيتم التوصل إلى حل معرفي متعلق بها في هذه الدراسة، وهي على الشكل الآتي:

1. إشكالية دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر، وتم ربط إشكالية هذه الدراسة السابقة بالدراسة الحالية بأن هناك ربط أساسي بين مفهوم حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، مما يسهم في إظهار دور هذه الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر.
2. إشكالية مدى مساهمة حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر، وتم ربط إشكالية هذه الدراسة السابقة بالدراسة الحالية إلى أن حوكمة المؤسسات المصرفية يؤدي إلى الحد من المخاطر التي تواجهها هذه المؤسسات.

مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

- أ. القطاع: المؤسسات المصرفية والشركات الخاصة.
- ب. الموقع الجغرافي: الدول ذات الأسواق المالية النشطة مثل: المملكة العربية السعودية.
- ت. الخصائص: تشمل العينة جميع مستويات الإدارة، من الإدارات العليا إلى الإدارات الوسطى، وأيضًا المتخصصين في إدارة المخاطر.

2. عينة الدراسة:

أ. **حجم العينة:** تتكون العينة من 150 شخصًا.

ب. **طرق الاختيار:** سيتم اختيار المشاركين باستخدام طريقة العينة الهادفة (purposive sampling)

لاستهداف المتخصصين في إدارة المخاطر وحوكمة الشركات، وذلك لضمان جمع معلومات دقيقة وموثوقة.

ت. **معايير الاختيار:** يجب أن يكون المشاركون:

- يعملون في المؤسسات المصرفية أو الشركات الخاصة.
- يمتلكون خبرة عملية لا تقل عن 3 سنوات في مجال إدارة المخاطر أو الحوكمة.
- لديهم معرفة جيدة بالسياسات والمعايير المرتبطة بإدارة المخاطر.

أهمية الدراسة:

إن أي دراسة بحثية يتم فيها البحث عن التحديات أو الظواهر التي تواجه الباحث في بحثه لا بد من استنادها على رغبة وأهمية علمية تساعد للوصول الى النتائج والأجوبة التي يطمح اليها، وبأن يصبح هذا البحث بمثابة إضافة علمية ومعرفية له، وتأتي أهمية الدراسة في الآتي:

1. **الأهمية العلمية:** وتتمثل في سد القصور الناتج عن ندرة الدراسات العلمية المعنية بدراسة دور إدارة

المخاطر في حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات.

2. **الأهمية العملية:** وتتمثل في إبراز الدور الهام لإدارة المخاطر في حوكمة المؤسسات المصرفية

والشركات؛ التي قد يغفل عنها البعض.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي للدراسة هو تبين دور وتأثير إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية وفي الشركات،

وتتفرع الأهداف الفرعية لهذه الدراسة من خلال الآتي:

1. التوصل إلى المعرفة التامة المعنية بالعلاقة بين كلا من الحوكمة الفعالة وإدارة المخاطر في

المؤسسات المصرفية وفي الشركات.

2. توضيح جهود المملكة العربية السعودية الفعالة في حوكمة المؤسسات المصرفية وارتباطها بنجاح

الإدارة الفعالة للمخاطر.

3. توضيح أهم المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات المصرفية والشركات.

تساؤلات الدراسة:

ينحصر تساؤل الدراسة الرئيسي في الآتي: ما هو دور إدارة المخاطر في حوكمة المؤسسات المصرفية

والشركات؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي، عدة تساؤلات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً به وهي كالاتي:

1. ما الإشكاليات التي تواجهها المؤسسات المصرفية والشركات المعنية بإدارة المخاطر؟

2. كيف تساهم الحوكمة في دعم إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية والشركات؟

3. ما هي الجهود المبذولة من المملكة العربية السعودية في حوكمة المؤسسات المصرفية وارتباطها

بنجاح الإدارة الفعالة للمخاطر؟

فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار فرضيتين وهما على الشكل الآتي:

1. توجد علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر وبين الحوكمة المؤسسية لنجاح أهداف المنظمة.

2. كلما زاد الوعي بالحوكمة الفعالة في المنظمة كلما نجحت إدارة المخاطر.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

أ. توجد علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر وبين الحوكمة المؤسسية لنجاح أهداف المنظمة، تم وضع هذه الفرضية بناءً على ما تم الاطلاع عليه في البحث عن العلاقة بين كلا من إدارة المخاطر وبين الحوكمة المؤسسية سواء أكان ذلك في القطاع المصرفي أم في الشركات، وبعد التطرق إلى التحليل الأدبي للدراسات السابقة أعلاه، تم إثبات صحة هذه النظرية، ولكن لا بد من الاستزادة بمصادر أخرى عند كتابة متن البحث للتأكد من مدى هذه العلاقة وهل من الممكن أن تؤثر بعضها على بعض سلباً؟ وهذا ما سيتم توضيحه واختبار صحته في كتابة البحث.

ب. كلما زاد الوعي بالحوكمة الفعالة في المنظمة كلما نجحت إدارة المخاطر، من البديهي أن إشكالية التنبؤ بالمخاطر هي إشكالية هامة ومؤثرة لجميع المنظمات ومن الصعب تحديدها أو تقييمها دون اللجوء إلى إجراءات تعنى بارتباطها بالحوكمة المؤسسية والتي تساعد على الحد من هذه المشاكل، حيث تم اختبار صحة هذه النظرية من خلال التحليل الأدبي للدراسات السابقة وقد تم تأكيد صحة هذه النظرية وذلك من نواحي عدة، على سبيل المثال لا الحصر أن الوعي الحوكمي الذي يقدمه مجلس الإدارة للمدقق الداخلي أو الخارجي، إدارة المراجعة الداخلية هو من يعزز نجاح إدارة المخاطر، لا سيما وبأن الموظفين المعنيين بإدارة المخاطر في حال تشجيعهم وتطويرهم وإسناد برامج تدريبية معنية بضرورة الوعي الحوكمي في المنظمة لا شك هو من يساهم في إنجاح هذه العملية.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

(دراسة بلواضح و براق): (2017) الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرض إلى مفهوم إدارة المخاطر.
2. إبراز العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.
3. تحديد الأدوار التي يمكن أن تؤديها المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج الآتية في الدراسة:

1. تعتبر البنوك من المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة والتي تواجه العديد من الأزمات مما يتطلب وجود إدارة فعالة للمخاطر.
2. إدارة المخاطر هي عملية يقوم من خلالها مسؤولي البنك بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بأنشطته واستخدام تقنيات مختلفة لقياسها، تقييم آثارها ومعالجتها من خلال الحد منها أو التقليل من آثارها.
3. الدور الأساسي للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من أن مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل ملائم.

الدراسة الثانية:

(دراسة عزالدين عطية): (2018) دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعريف بمفهوم حوكمة الشركات وأهم المعايير المصدرة في هذا المجال.
2. مختلف الضوابط التي يتم من خلالها ضمان فعالية التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة.
3. بيان مفهوم وخطوات عملية إدارة المخاطر وكذلك دور حوكمة الشركات في تفعيل إدارة المخاطر.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج الآتية في الدراسة:

1. تعتبر حوكمة الشركات أداة الإدارة التي تهدف من خلالها إلى إدارة المخاطر المحيطة بالشركة، وتعظيم القيمة والسعي لتحسين الأداء وتعزيز المسائلة والشفافية.
2. حوكمة الشركات تسعى من خلال الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب لمستحقيها من مديري المخاطر لتعزيز ودعم عملية إدارة المخاطر، ومن خلال التحفيز الذي يشكل دافعاً للمسؤولين على إدارة المخاطر في الشركة للسعي حثيثاً لتخفيض جميع المخاطر المحتملة وتقاديرها مقابل حصولهم على مكافئات وعلاوات يقرها مجلس الإدارة.
3. تطور مبادئ حوكمة الشركات جعل المؤسسات التي لديها إستراتيجية تتبنى فيها إدارة للمخاطر، تكون قادرة على تخفيض هذه المخاطر وتحسين أدائها المالي، وكسب ثقة المساهمين، وخلق القيمة من جهات عديدة، وإمكانية نقل العبء الضريبي، وزيادة قدرتها على الاستدانة وغيرها.

الدراسة الثالثة:

(دراسة بن ثابت و عامري): (2018) دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من المؤسسات المصرفية الجزائرية.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. إبراز أهم المخاطر المصرفية التي يمكن أن تتعرض لها البنوك وكيفية التحوط منها.
2. إبراز دور الحوكمة في وضع أسس لسلوكيات العمل المصرفي من أجل تقادي الوقوع في أزمات مالية.
3. تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة في المصارف بصفة خاصة.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج الآتية في الدراسة:

1. يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية (وفقاً لمبادئ لجنة بازل) أمراً ضرورياً لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديد الجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.
2. إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، يجب أن يقوم على مبدئين أساسيين: أن يلعب البنك المركزي دوراً محورياً في دفع البنوك التجارية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية. وأن يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف البنوك التجارية كما أوصت به لجنة بازل.

3. رغم الضعف المسجل في تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية، إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التجسيد الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال تبني البرنامج الوطني في مجال الحكامة والحكم الراشد وكذلك إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، هذا علاوة عن تشديد العقوبات القانونية المحاربة للفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي.

الدراسة الرابعة:

(دراسة معاريف و شيخي): (2019) الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. تحديد المنظور المفاهيمي العام للحوكمة في البنوك.
2. الوقوف على أهم المفاهيم الخاصة بالمخاطر وإدارة المخاطر في البنوك.
3. إبراز وتوضيح دور الحوكمة في دعم ومساندة إدارة المخاطر بالوقوف على حوكمة المخاطر في البنوك.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج الآتية في الدراسة:

1. إدارة المخاطر المصرفية هي صمام أمام عمل البنوك، لذا يعتبر تسيير المخاطر وتحليلها والتنبؤ بها أمراً في غاية الصعوبة في بيئة مصرفية معقدة الأمر الذي يستدعي الكثير من الشفافية في القوائم المالية للبنوك.
2. إلزامية الحوكمة في البنوك بين جميع الأطراف: المساهمين، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة بمثابة ضمان لتماثل المعلومات، وتحقيق المساءلة والافصاح والشفافية، وكذا زيادة الثقة بينهم.

3. تعتبر آليات الحوكمة المتمثلة في لجنة التدقيق، التدقيق الداخلي والخارجي، وهيكمل الملكية، والهيكمل الإداري وكذا الالتزام باللوائح والتشريعات بمثابة دعائم أساسية لإدارة المخاطر ما ينتج عنه حماية لحقوق جميع المساهمين والمودعين.

الدراسة الخامسة:

(دراسة محبوب): (2019) إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. تقديم صورة شاملة عن المخاطر التي تتعرض لها المصارف الإسلامية.
2. تحديد جوانب القوة والضعف في أداء المصارف الإسلامية في مجال إدارة وضبط المخاطر التشغيلية.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج الآتية في الدراسة:

1. ضرورة توفر أدوات لتوقع المخاطر وقياسها وقياس لآثارها على أعمال المصرف وموجوداته، بالإضافة إلى توفر أدوات مناسبة للكشف المبكر عن المخاطر حال حدوثها.
2. تهيئة البيئة المناسبة في المصرف من خلال الإجراءات والسياسات والتعليمات المناسبة ونشر ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين.

الدراسة السادسة:

(دراسة لوالبية ونبو): (2021) دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج الآتية في الدراسة:

1. أهم مسببات المخاطر المصرفية هي عدم وفاء العملاء بتسديد ديونهم نتيجة عدم وجود آليات فعالة في عملية منح القروض.
2. يؤدي تطبيق الحوكمة المصرفية إلى ضمان الاستقرار المالي للمصرف.
3. أن ضعف إدارة المخاطر المصرفية يتسبب في فقدان الثقة في المصارف مما يؤدي إلى انخفاض في عملية الائتمان.

الدراسة السابعة:

(دراسة كريم): (2021) الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى محاولة الربط بين مفهومين أساسيين هما حوكمة الشركات وإدارة المخاطر بالتركيز على جانب من جوانب حوكمة الشركات وهو إظهار دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج الآتية في الدراسة:

1. يقوم مجلس الإدارة في إطار إدارة المخاطر بتوفير الدعم والحماية الكاملة لكل من لجنة التدقيق وإدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي، وتوفير السبل اللازمة لتسهيل اتصال تلك الجهات الرقابية بالمجلس.
2. تقوم الهيئة المكلفة بإعداد مخططات وبرامج التدقيق الداخلي في الشركات بدراسة وتحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالشركات لتحقيق هدفين أساسيين هما: الأول يتمثل في إمداد لجنة التدقيق ومجلس

الإدارة بتقارير أولية بهدف دعم الهيئة المكلفة بإدارة المخاطر في الشركة، أما الهدف الثاني فهو الاعتماد على عوامل المخاطر عند وضع مخطط وبرامج التدقيق من خلال التركيز وتكثيف إجراءات التدقيق في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها.

3. تساهم لجنة التدقيق في إطار نشاطات إدارة المخاطر في وضع قنوات الاتصال المباشر بين مختلف إدارات وأقسام التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي وإدارة المخاطر.

الدراسة الثامنة:

(دراسة كاميليا ومريم): (2022) دور الحوكمة في دعم كفاءة إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة ومبادئها الدولية والشرعية في دعم كفاءة إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية مع توضيح أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك الإسلامية وكذا تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج الآتية في الدراسة:

1. يختلف حجم المخاطر من صيغة تمويلية لأخرى في البنوك الإسلامية إذ أن كل صيغة ترتفع بها بعض المخاطر وتنخفض بها أخرى.

2. أن تحديد المسؤوليات من خلال الهيكل التنظيمي الذي فرضته مبادئ الحوكمة يخفض من حدة المخاطر التشغيلية ويسهل إدارتها ويرفع من كفاءة الكادر الوظيفي.

3. أن تشكيل لجنة التدقيق الشرعي تساهم في اكتشاف الإخلال بإحدى المتطلبات الشرعية في أحد عقود التمويل الخاصة بالبنك والتي يمكن تصحيحها لتقادي مخاطر الثقة والمخاطر الشرعية بصفة عامة.

المنطلقات النظرية للدراسة

1. إشكالية الدراسة

إن المراد توضيحه والتوصل إلى النتائج المرجوة في هذه الدراسة هو التوسع في تبیین دور إدارة المخاطر في مجال حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات، علاوةً على تبیین الآليات الداخلية التي تتبعها إدارة المخاطر في حوكمة هذه القطاعات، بالإضافة إلى البحث عن العلاقة بين إدارة المخاطر وبين حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات، وهل من الإمكان بناء عليها الفرضيات التي تم وضعها في هذه الدراسة.

2. التحليل الأدبي للدراسات السابقة

أ. (دراسة كاميليا و مريم): (2022) دور الحوكمة في دعم كفاءة إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، تناولت هذه الدراسة توضيح مدى مساهمة الحوكمة في دعم كفاءة إدارة المخاطر وعلى وجه الخصوص في البنوك الإسلامية، وبأن البنوك الإسلامية تواجه العديد من المخاطر سواء أكانت مشتركة مع البنوك التقليدية أو تنفرد بها نظراً لطبيعتها الإسلامية، ولصيغتها التمويلية، وبأن إدارة المخاطر هي جوهر العمل الإداري لهذا النوع من البنوك على وجه الخصوص، وقد أفادت الدراسة بأن العلاقة بين الحوكمة وعملية إدارة المخاطر هي علاقة متداخلة وهذا ما يريد الباحث في دراسته تبينه كما تم وضعه في فرضيات الدراسة أعلاه، ولتوضيح هذه العلاقة فلقد بينت الدراسة أن إقرار مبادئ الحوكمة الدولية والشرعية يساهم إلى حد ما في حماية البنوك الإسلامية من المخاطر، فإن تشكيل لجنة المساهمين ومجلس الإدارة وتقسيم المسؤوليات فيهما بشكل يحد من تضارب المصالح من جهة ومن جهة أخرى يسمح بوضع سياسات وإجراءات لإدارة المخاطر، فلقد أفادت الدراسة بأن هذه السياسات التي من الإمكان اعتمادها في البنوك الإسلامية هي على سبيل المثال لا الحصر تشكيل لجان التدقيق والتمويل ولجنة الفتوى والرقابة الشرعية، علاوةً على نشر التقارير المالية السنوية المعبرة عن نشاط البنك والالتزام باللوائح والتشريعات القانونية وبأنها هي دعائم أساسية لإدارة

المخاطر. وتأسيساً لذلك فإن البنوك الإسلامية قد تتعرض لمخاطر مختلفة منها ما قد تشترك فيها مع البنوك التقليدية ومنها ما هو متعلق بطبيعتها الإسلامية والتمويلية، وبأن الحوكمة الفعالة والدولية هي من بين الأساليب التي من إمكانها تدعيم كفاءة إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية.

ب. (دراسة لوالبية و نبو): (2021) دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر، تناولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين كلا من إدارة المخاطر المصرفية وبين الحوكمة؛ وهو ما يسعى إلى توضيحه الباحث في دراسته خصوصاً للتعلم في هذه العلاقة، والتي سبق وأن استخدم الفرضية التي تكمن في أن هنالك علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر وبين الحوكمة المؤسسية لنجاح أهداف المنظمة، ولقد جاءت هذه الدراسة بتوضيح أنه نظراً لارتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر، باعتبار أن مجلس الإدارة هو أعلى مستوى في البنك وبأن كلا منهما يرتبطان بممارسة الحوكمة الجيدة، فلقد ذكرت الدراسة ٣ لأنواع المسؤوليات التنظيمية والمتعلقة بإدارة المخاطر، وهي مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر، مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر، ومسؤولية لجنة إدارة المخاطر، وقد أفادت الدراسة تبعاً لذلك بأن العلاقة التي تربط إدارة المخاطر بالحوكمة المصرفية هي في أن تطبيق الحوكمة المصرفية يؤدي إلى الاستقرار المالي للمصرف والذي يعتبر من أحد المخاطر التي قد تواجهها المؤسسات المصرفية، وفي نفس الصدد أن دور المخاطر يكمن في الحد من المخاطر الاستثنائية نتيجة تنفيذ المخططات الفعالة للتقليل من حدوث خسائر وأضرار للمصارف. وتأسيساً على ذلك فإن الفرضية التي تم وضعها في بداية الدراسة والتي تفيد بوجود علاقة وثيقة بين كلا من إدارة المخاطر وبين الحوكمة المصرفية هي صحيحة تبعاً للدراسة التي تم تحليلها.

ت. (دراسة كريم): (2021) الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر، تناولت هذه الدراسة تبين للآليات الداخلية المستخدمة في الشركات ومساهمتها في إنجاح وتقليل التحديات التي

تواجهها إدارة المخاطر، بينت الدراسة أن أحد آليات الحوكمة الفعالة المستخدمة في إدارة المخاطر هي التدقيق الداخلي، وتكمن العلاقة بين كلا من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في أن التدقيق الداخلي يلعب دوراً هاماً في المحافظة على أصول وممتلكات الشركات، بالإضافة إلى اكتشاف الأخطاء والتلاعبات، فكما تم توضيحه في مقدمة الدراسة أن إدارة المخاطر تقوم على تقييم واكتشاف المهددات وتحديدها فكما تطرقت له هذه الدراسة أن نشاط التدقيق الداخلي يساعد الشركات في تحديد وتقييم المخاطر الهامة التي تتعرض لها، وأنه يساهم في تحسين إدارة المخاطر ونظم السيطرة عليها، علاوةً على أن لجان التدقيق هي من الأدوات المستخدمة في وضع قنوات الاتصال المباشر بين مختلف إدارات وأقسام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى التنسيق بين التدقيق الداخلي والخارجي والمناقشة في تقييم فعالية أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر، وتأسيساً لما سبق فإن هنالك علاقة وثيقة ما بين حوكمة الشركات وبين إدارة المخاطر، والتي تكمن في أن مجلس الإدارة هو من يقوم بتوفير الدعم والحماية الكاملة لإدارة المخاطر وللجنة التدقيق الداخلي، وبأنها تساهم في الرقابة لكلا منهما.

ث. (دراسة محبوب): (2019) إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية، تناولت هذه الدراسة توضيح وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية، لا سيما وبأن المصارف الإسلامية تواجه نوعين من المخاطر وهي إلى جانب مواجهتها للمخاطر التشغيلية والتي تشترك فيها مع البنوك التقليدية فإنها أيضاً تواجه مخاطر متعلقة بكونها إسلامية على سبيل المثال تقيدها بالمتطلبات الشرعية، وبسبب طبيعة تكوينها كان لا بد من وضع الاجراءات والسياسات التي تبين الكشف المبكر عن المخاطر التي تواجه هذا النوع من المصارف، فكما تطرقت إليه هذه الدراسة فإن إدارة مخاطر التشغيل في المصارف الإسلامية هي عملية أساسية لعمل هذه المصارف، والتي لا بد من تهيئة البيئة المناسبة لها من خلال وضع أسس الحوكمة الفعالة لها، ووضع الاجراءات والسياسات اللازمة

لتوقع المخاطر وقياسها وقياس آثارها. وتأسيساً على ما سبق فإن هذه الدراسة أفادت الباحث في معرفة أن إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية -بالأخص- هي من يواجهه الإشكاليات على غيرها من البنوك التقليدية، والتي يحكمها العديد من أدوات الحوكمة الفعالة عكس المصارف الإسلامية.

ج. (دراسة معاريف و شيخي): (2019) الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، تطرقت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية مدى دور الحوكمة ومساهمتها في إدارة المخاطر المصرفية، وقد أفادت الدراسة بأن إدارة المخاطر هي الركيزة الأساسية كأحد ركائز الحوكمة في البنوك، وبأنه في حال تفعيل دور الحوكمة الفعالة في إدارة المخاطر المصرفية سيتم تحقيق أعلى الأهداف التي تطمح لها المنظمة، علاوةً على التماسي مع أهداف المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة وزيادة ثقتهم في التعامل مع المصرف، وقد بينت الدراسة أن إدارة المخاطر المصرفية هي صمام أمام عمل البنوك، لذلك من الصعب تحليلها والتنبؤ بها لا سيما في بيئة مصرفية معقدة والتي تستدعي إلى الشفافية وهذا ما تحققه آليات الحوكمة المتمثلة في لجنة التدقيق الداخلي والخارجي، وهيكل الملكية، والهيكل الإداري، بالإضافة إلى الالتزام باللوائح والتشريعات والامتثال لها، وبأن جميع هذا سينصب في مصلحة إدارة المخاطر وبأنه بمثابة دعائم أساسية لها. وبناءً على ما سبق يتم استنتاج أن الفرضية التي تم وضعها في السابق والتي تفيد بأنه كلما زاد الوعي بالحوكمة الفعالة في المنظمة كلما نجحت إدارة المخاطر هي صحيحة.

ح. (دراسة بن ثابت و عامري): (2018) دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من المؤسسات المصرفية الجزائرية، وضحت هذه الدراسة بأن تفعيل دور الحوكمة في القطاع المصرفي هو أمر بالغ الأهمية لا سيما وبأنه في غياب الحوكمة الجيدة أدت إلى ظهور العديد من الأزمات والفضائح المالية والتي تم التطرق إليها في الدراسة، وقد أفادت الدراسة بأن إيجاد

نظام رقابي محكم وموحد من الممكن أن يسهم في تحسين أداء المصرف، وذلك من خلال تحسين إدارة المخاطر بتحديدته للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر، وقد بينت الدراسة أنه من الضروري تفعيل دور السوق المالي وربطه بالقطاع المصرفي بالإضافة إلى التعاون بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وربطها جميعها بالقطاع المصرفي لتحقيق هدف توفير بيئة محلية لدعم الحوكمة في المؤسسات المصرفية، أفادت هذه الدراسة إلى أنه بجانب إنشاء نظام رقابي محكم يجب إعداد وتوفير برامج تدريبية في مجال الحوكمة وتطبيقها على موظفين القطاعات المصرفية؛ وذلك للتنبؤ المبكر بحدوث الأزمات المالية والمصرفية، كما أنه بواسطة هذا الغرض سيتم الكشف عن حالات الفساد المالي والإداري. وتأسيساً على ما تم ذكره في هذه الدراسة يتم التوصل إلى أن إرساء الاجراءات والسياسات المحكومة هي غير كافية دون تدعيمها بالبرامج التوعوية وآليات الإبلاغ عن جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه القطاع المصرفي.

خ. (دراسة عزالدين عطية): (2018) دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر، أفادت هذه الدراسة بأن دور الحوكمة الفعالة وارتباطها بإدارة المخاطر يكمن في ضمان الالتزام بالشفافية والافصاح حول مختلف البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاط الشركة واستثماراتها ومعلوماتها المالية وغير المالية، إضافة إلى أن من إحدى الطرق الناجحة لضمان الحوكمة الفعالة والحد من المخاطر التي قد تواجهها الشركة هي تحفيز وتشجيع لمسؤولي إدارة المخاطر من خلال منحهم العلاوات والمكافئات اللازمة لا سيما وبأن تخفيض ضرر هذه المخاطر من شأنه الإسهام في تطوير وتحسين الأداء المالي وكسب ثقة المستثمرين والمساهمين، وأصحاب المصلحة، وبينت هذه الدراسة بأن تطور مبادئ حوكمة الشركات جعل الشركات التي لديها إستراتيجية تتبنى فيها إدارة للمخاطر قادرة على تخفيض مختلف هذه المخاطر وتحسين أدائها المالي، وكسب ثقة المساهمين فيها، وخلق القيمة من جهات عديدة، بالإضافة إلى إمكانية نقل العبء الضريبي وزيادة قدرتها على الاستدانة. وتأسيساً

على ما سبق ذكره في هذه الدراسة فإن الحوكمة الفعالة للشركة هي من أحد الأدوات الناجحة التي يستخدمها مجلس الإدارة لتحقيق أهدافه من خلال إدارة المخاطر المحيطة في الشركة.

د. (دراسة بلواضح و براق): (2017) الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية، تناولت هذه الدراسة تبين مدى تأثير المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في القطاع المصرفي، وقد أفادت هذه الدراسة بأن هنالك رابطة قوية بين المراجعة الداخلية وبين تفعيل إدارة المخاطر من خلال تقديم الموضوعات حول فاعلية عمليات إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة؛ مما يساهم في حوكمة البنوك في جانب إدارة المخاطر، وقد تناولت هذه الدراسة توضيح دور المراجعة الداخلية بأنها إلى جانب إدارة المخاطر فهي من يساهم في تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى مساهمتها في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وضمان تحقيق أهدافها، ضمان تحقيق النزاهة والحيادية والاستقامة في جميع البيانات والمعلومات التي توضحها هذه الشركات، وعليه فإن دور المراجعة الداخلية يكمن في إتباع أساليب ومنهجيات لتقييم فاعلية عمليات الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر. وتأسيساً على ما سبق فإنه قد تم توضيح جانب غفل عنه الباحث في بحثه عن اختياره لعنوان بحثه ألا وهو ارتباط المراجعة الداخلية ارتباطاً وثيقاً بين كلا من إدارة المخاطر وبين الحوكمة المؤسسية الفعالة.

الفصل الأول

مدخل إلى إدارة المخاطر

تمهيد:

في عالم سريع التغير ومع تزايد التحديات الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات المختلفة، خاصة في القطاع المصرفي والشركات الكبرى. يُعد الفصل الأول من هذا البحث مدخلًا أساسيًا لفهم مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها.

سيتم من خلال هذا الفصل تقديم تعريف شامل لإدارة المخاطر، مع استعراض أهم أنواعها وأهميتها والمفاهيم المرتبطة بها. كما سيتناول الفصل مختلف أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات، بما في ذلك المخاطر المالية، التشغيلية، الاستراتيجية، والتجارية. ومن خلال تحليل هذه الأنواع، سيتم توضيح كيفية تأثيرها على أداء المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها.

وانطلاقاً مما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر

المطلب الثاني: أهم أنواع إدارة المخاطر

المبحث الثاني: الأهمية الفعلية لإدارة المخاطر

المطلب الأول: أهمية إدارة المخاطر في تكنولوجيا المعلومات

المطلب الثاني: أهمية إدارة المخاطر في قطاع المشاريع

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

تمهيد:

تستند إدارة المخاطر إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تُساعد في تحليل المخاطر وتقديرها، مما يوفر معلومات قيمة تدعم عملية اتخاذ القرارات. يشمل ذلك إنشاء خطط استجابة فعّالة، وتطوير سياسات وإجراءات تعمل على تحسين مستوى الوعي بالمخاطر بين الموظفين وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

إن الفهم العميق لإدارة المخاطر ليس فقط أداة للوقاية من الأزمات، بل يُعتبر عنصراً استراتيجياً يُعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار والنمو، مما يساعدها في تحقيق أهدافها على المدى الطويل. وبالتالي، يُعتبر هذا الموضوع محورياً لفهم كيفية تحقيق النجاح والاستدامة في الوقت الحالي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر

"هي نظام شامل ومتكامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وقياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة ووضع الخطط المناسبة لتجنب هذه المخاطر أو السيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يمكن القضاء على مصادرها (محبوب، وسنوسي (2019). إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية)

وتعرف أيضاً على أنها: " إدارة المخاطر هي العملية التي تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه المنظمة، وتطوير استراتيجيات للتقليل من تأثير تلك المخاطر أو التعامل معها بفعالية"

(Pritchard, *et al.*, 1997)

وانطلاقاً من التعريفات المذكورة لإدارة المخاطر تظهر أهمية هذه العملية كإطار شامل يهدف إلى تهيئة بيئة عمل آمنة وفعالة. يتضح أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراءات عشوائية، بل هي نظام متكامل يتضمن خطوات منهجية لتوقع المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيرها، وتطوير استراتيجيات فعالة للتقليل من آثارها أو السيطرة عليها. من خلال التركيز على التحليل الدقيق والتخطيط المسبق، تساهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المستقبلية، مما يعزز استقرارها واستدامتها. وبذلك، فإن إدارة المخاطر تمثل أداة استراتيجية حيوية تُساعد المنظمات في تحقيق أهدافها مع تقليل التهديدات التي قد تعيق تقدمها.

المطلب الثاني: أهم أنواع إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تتضمن مجموعة متنوعة من الأنواع التي تستهدف مختلف الجوانب في المؤسسات المصرفية أو الشركات. وعليه كان من الواجب التطرق إلى أهم أنواع إدارة المخاطر:

1. **المخاطر المالية:** ومن الممكن توضيحها على أنها المخاطر المتعلقة بالأداء المالي للمنظمة، كمخاطر الائتمان، تقلبات الأسعار وغيرها. وأحد التطبيقات العملية الموضحة لهذه المخاطر هي كلاً مما يلي:

أ. **مخاطر الائتمان:** ويتم توضيحها بأنها احتمالية عدم قدرة العملاء على سداد القروض، وهذا ما يواجهه المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر المالية.

ب. **مخاطر السوق:** وهي المتعلقة بتغيرات أسعار الأسهم أو السلع.

ت. **مخاطر السيولة:** ويتم توضيحها بأنها الحالة التي تنعدم فيها توفر السيولة الكافية لتلبية الالتزامات المالية في المنظمة أياً كانت.

2. **المخاطر التشغيلية:** ويتم توضيحها بأنها المخاطر الناتجة عن العمليات اليومية للمنظمة. إحدى التطبيقات العملية الموضحة لهذا النوع من المخاطر هو كلاً مما يلي:

أ. **المخاطر المتعلقة بالموظفين:** فعلى سبيل المثال هي المخاطر الناتجة عن الأخطاء البشرية أو فقدان الكفاءات و/أو المؤهلات.

ب. **المخاطر التقنية:** وهي التي تشمل على فشل الأنظمة التكنولوجية أو انقطاع الخدمة و/أو الدخول غير المشروع لأنظمة وتقنيات المنظمة.

ت. **المخاطر المتعلقة بالعمليات:** وهي العمليات اليومية الملازمة لعمل المنظمة كمشكلات الإنتاج أو التوزيع.

3. **المخاطر الاستراتيجية:** ومن الممكن تبين مفهومها بأنها المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقدرتها على تحقيقها.

أ. **مخاطر السوق:** ولأجل توضيحها فإنها معنية بإجراء تغييرات في الطلب أو المنافسة والتي قد تؤثر على الحصة السوقية للمنظمة.

ب. **المخاطر التنظيمية:** ويتم توضيح هذا النوع على أنه إجراء تغييرات في اللوائح والقوانين التي قد تؤثر على العمليات اليومية لسير أعمال المنظمة ولتحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: الأهمية الفعلية لإدارة المخاطر

تمهيد:

تُعتبر إدارة المخاطر من العناصر الحيوية التي تُعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات والضغوط المتزايدة في بيئة الأعمال الحديثة. في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق، والتطورات التكنولوجية، والتحديات الاقتصادية والاجتماعية، تبرز الحاجة الملحة لتطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر. تتمثل الأهمية الفعلية لإدارة المخاطر في قدرتها على حماية الأصول والمصالح، وضمان استمرارية الأعمال من خلال تقليل التهديدات المحتملة. كما تُسهم إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ

القرار، حيث توفر المعلومات والتحليلات اللازمة لتقييم المخاطر وتحديد أولوياتها. علاوة على ذلك، تُعزز إدارة المخاطر من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، مما يزيد من ثقة المساهمين والعملاء. كما أنها تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التوجيه الفعال للموارد وتخفيف المخاطر التي قد تعوق التقدم.

المطلب الأول: أهمية إدارة المخاطر في تكنولوجيا المعلومات

ترتبط إدارة المخاطر في تكنولوجيا المعلومات بشكل وثيق مع حوكمة هذه التقنيات، لا سيما للمنظمات التي تواجه ضعف في مركزها المالي أو التنافسي، وبالتالي فإن اتخاذ القرارات الخاطئة نتيجةً لمعلومات غير مكتملة أو غير دقيقة قد تؤثر على أرباحها، لذلك تعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات مرتبطة بأهمية إدارة المخاطر في تكنولوجيا المعلومات (بشير وسمر، 2019).

الفرع الأول: مظاهر أهمية إدارة المخاطر في تكنولوجيا المعلومات

1. حماية البيانات والمعلومات الحساسة

تعد حماية البيانات والمعلومات الحساسة من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الرقمي الحالي. مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في جميع جوانب الحياة، تتعرض البيانات إلى تهديدات متعددة، بما في ذلك الهجمات الإلكترونية، والاختراقات، وسرقة الهوية. تشمل المعلومات الحساسة بيانات شخصية، مثل الأسماء، والعناوين، وأرقام الهواتف، بالإضافة إلى البيانات المالية والمهنية.

2. وعليه تتطلب حماية هذه المعلومات استراتيجيات قوية وإجراءات أمنية متقدمة لضمان سريتها وسلامتها خصوصاً وبأن فشل المنظمات في حماية البيانات لا يؤثر فقط على سمعتها، بل يمكن أن يؤدي أيضاً إلى خسائر مالية كبيرة وامتثال قانوني صارم. لذلك، من الضروري تبني ممارسات فعالة لحماية البيانات، لضمان ثقة العملاء والشركاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتم توضيح مظاهر حماية البيانات والمعلومات الحساسة من خلال ما يلي:

أ. أمن البيانات: تساعد إدارة المخاطر في حماية البيانات الحساسة، مثل المعلومات المالية والشخصية، من الاختراقات والسرقات.

ب. الامتثال القانوني: الالتزام بالتشريعات مثل GDPR أو HIPAA وتتطلب إجراءات قوية لإدارة المخاطر لحماية البيانات.

3. تعزيز الثقة والمصداقية

تساهم الممارسات الجيدة في إدارة المخاطر، وحماية البيانات، والامتثال للقوانين، في تعزيز مصداقية المنظمة من خلال شعور العملاء بأن بياناتهم محمية وأن المنظمة تعمل بشفافية، فإن ذلك يعزز ولاءهم وثقتهم في العلامة التجارية. من خلال بناء ثقافة من الثقة والمصداقية، يمكن للمنظمة تحقيق مزايا تنافسية وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية، ويتم توضيح ذلك من خلال الآتي:

أ. ثقة العملاء: توفر إدارة المخاطر مستوى عالٍ من الأمان، مما يعزز ثقة العملاء والمستخدمين في استخدام خدمات ومنتجات المنظمة.

ب. سمعة المنظمة: المنظمات التي تظهر التزامًا قويًا بإدارة المخاطر تحظى بسمعة إيجابية، مما يساعد في جذب عملاء وشركاء جدد.

4. تحسين اتخاذ القرارات

تساهم أدوات وتقنيات إدارة المخاطر في توفير معلومات شاملة ودقيقة، مما يمكّن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات، يمكن للمنظمة تعزيز الكفاءة، وزيادة الابتكار، والتكيف بشكل أفضل مع التغيرات في السوق، مما يساهم في تحقيق الاستدامة والنمو على المدى الطويل، ويبرز ذلك من خلال الآتي:

أ. تقييم المعلومات: توفر إدارة المخاطر معلومات قيمة تساعد القادة في اتخاذ قرارات مدروسة بشأن الاستثمار في التكنولوجيا أو تحسين العمليات.

ب. **توقع المخاطر:** من خلال تحليل المخاطر، يمكن للإدارة التنبؤ بالتحديات المحتملة، مما يساعد على التخطيط بشكل أفضل.

5. تقليل التكاليف المحتملة

تساعد إدارة المخاطر الفعالة في تحديد وتقييم هذه التكاليف المحتملة، مما يمكّن المنظمات من اتخاذ خطوات استباقية للتقليل من تأثيرها. من خلال تنفيذ استراتيجيات وقائية والتخطيط الجيد، تمكن المنظمات تقليل احتمالية حدوث الحوادث وتقليل التكاليف المرتبطة بها. وبالتالي، فإن تحسين إدارة المخاطر لا يساهم فقط في حماية الأصول، بل يساهم أيضًا في تعزيز الكفاءة المالية وتعزيز استدامة الأعمال، ويبرز ذلك من خلال ما يلي:

أ. **الحد من الخسائر:** استباق المخاطر قبل حدوثها يساعد في تقليل التكاليف المرتبطة بالأضرار، مثل تكاليف التعافي من الحوادث.

ب. **الكفاءة التشغيلية:** تحسين إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى كفاءة أكبر في العمليات، مما يساهم في تقليل النفقات.

6. تحسين استجابة الحوادث

تضمن هذه الاستجابة تحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع الحوادث بسرعة وكفاءة، بما في ذلك التقييم الفوري للموقف، وتحديد الأثر، والتواصل مع الأطراف المعنية. من خلال تطوير وتطبيق استراتيجيات استجابة مدروسة، تمكن المنظمات من تقليل الأثر السلبي على العمليات واستعادة النظام بشكل أسرع، مما يساهم في الحفاظ على سمعتها وثقة عملائها. تحسين استجابة الحوادث يعزز أيضًا من القدرة العامة للمنظمة على التكيف مع التحديات المستقبلية، ويبرز ذلك من وضع الإجراءات الآتية:

أ. **خطط الطوارئ:** من خلال إدارة المخاطر، يمكن تطوير خطط استجابة فعالة للحوادث، مما يساعد المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية لأي خرق أو مشكلة.

ب. استعادة النظام: تسهم إدارة المخاطر في إعداد استراتيجيات لاستعادة البيانات والأنظمة بسرعة بعد وقوع حادث.

7. تعزيز الابتكار والتحول الرقمي

من خلال إدارة المخاطر بشكل فعال، يمكن للشركات الاستفادة من الفرص الجديدة التي يقدمها التحول الرقمي، مما يعزز من قدرتها على التكيف والازدهار في عالم سريع التغير، وتعد أهم ملامح هذا التعزيز فيما يلي:

أ. بيئة آمنة للتجريب: توفر إدارة المخاطر إطارًا يمكن للمؤسسات من خلاله تجربة تكنولوجيات جديدة دون القلق من المخاطر المحتملة.

ب. تسريع التحول الرقمي: من خلال تقليل المخاطر، يمكن للمؤسسات التحول الرقمي بشكل أسرع، مما يساهم في تحسين العمليات وزيادة العائدات.

وتبرز جهود المملكة العربية السعودية في هذا المجال وذلك من خلال تعميم إصدار دليل استرشادي لإدارة المخاطر للحكومة الرقمية، ويهدف هذا الدليل إلى المساهمة في تطبيق منهجية واضحة وفعالة لمبادئ إدارة المخاطر، بالإضافة إلى دعم الجهات الحكومية للامتثال بضوابط إدارة المخاطر للحكومة الرقمية، الحد من أثر أو احتمالية المخاطر الحالية والمستقبلية.

بالرجوع إلى الدليل فيما يتعلق بأهمية إدارة المخاطر، فلقد أرسى الدليل مبادئه في هذا الشأن من خلال الآتي:

1. استباقية اتخاذ القرارات: وهو ما يمكن للجهات الحكومية من تحديد المخاطر المحتملة بشكلٍ

استباقي، ودعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

2. رفع الكفاءة والفعالية: وهي تسمح لتطبيق وتنفيذ إطار عمل فعال لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين

الفعالية والكفاءة التشغيلية للجهة الحكومية.

3. تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر: تسمح لنشر وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر وكيفية تحديد المخاطر المحتملة، ووضع خطط المعالجة المناسبة، لمعالجتها بشكل استباقي وتقادي الأثر السلبي لها.

الفرع الثاني: المعايير الدولية التكنولوجية المتعلقة بإدارة المخاطر

تساهم هذه المعايير الدولية في توفير إطار عمل موحد يساعد المنظمات على إدارة المخاطر بفعالية من خلال تبني هذه المعايير، تمكن لها تعزيز أمانها ومرونتها، مما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية. ومن أحد أهم هذه المعايير ما يلي:

1. المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000): حيث تعد ISO 31000 من أحد أبرز أهم

المعايير الدولية في إدارة المخاطر، حيث إنها تقوم بتوفير إرشادات حيال كيفية دمج إدارة المخاطر في جميع جوانب المنظمة، بدءاً من التخطيط وصولاً إلى التنفيذ والتقييم. وتقوم بالتركيز على وجود إطار عمل قوي وإجراءات فعالة لتحديد وتقييم المخاطر والتعامل معها بشكل مناسب.

2. المعيار الدولي لنظم أمن المعلومات (ISO/IEC 27001): يركز هذا المعيار على إدارة أمن

المعلومات من خلال تطوير نظام إدارة متكامل يهدف إلى حماية المعلومات الحساسة وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المخاطر في قطاع المشاريع

تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تحسين تخطيط المشروع، وتعزيز اتخاذ القرارات، وتقليل الأثر السلبي للمخاطر المحتملة. من خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة، تمكن المنظمات تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، في عالم يتسم بالتنافسية المتزايدة، تصبح إدارة المخاطر أداة أساسية لنجاح المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الأول: مظاهر أهمية إدارة المخاطر في قطاع المشاريع

1. مشاريع الاتصالات والتكنولوجيا: تطرقت دراسة (أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر

للمشاريع، عبد الله عمرو 2021) إلى أهمية إدارة المخاطر في مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال الآتي:

أ. المساهمة في وضع آلية لتخصيص الموارد لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ب. تطوير إطار عمل المشروع من خلال دعم تنفيذ الأنشطة بطريقة تتسم بالحرص على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمشروع.

ت. تطوير طرق التخطيط وأساليب اتخاذ القرارات في مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في بيئة عدم الاستقرار.

ث. الحفاظ على استمرارية أعمال مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطويرها وزيادة كفاءتها. وتختلف طبيعة المخاطر التي تواجه مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حسب العوامل المحيطة بالمشاريع والتي تؤثر بها وتتأثر من خلالها والتي تتكون مما يلي، (أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع، عبد الله عمرو 2021):

أ. البيئة الداخلية بمشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: وتتمثل بمجموعة العوامل المؤثرة على المشروع من البيئة الداخلية للمشروع، والتي تحتوي على نقاط القوة ونقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية كالموارد البشرية والمالية وأنظمة المعلومات في المشاريع.

ب. البيئة الخاصة بمشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: تتمثل بالأفراد والمجموعات والجهات التي تؤثر على المشروع بشكل خاص ومرتبطة به؛ لطبيعته كالزبائن والموردين وأصحاب العمل والجهات المانحة.

ت. البيئة الخارجية لمشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: تتمثل بمجموعة العوامل المؤثرة من البيئة المحيطة بالمشروع به، كالفرض والتهديدات والعوامل الاقتصادية، البيئية، السياسية، القانونية، الاجتماعية، التكنولوجية.

2. المشاريع الإنشائية: تبعاً لتعريف دراسة (إدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر، محمود و هارون، 2015) مصطلح المشاريع الإنشائية بأنها " علم وفن يتم تطبيقه للمعرفة والمهارات واستخدام الأساليب والأدوات وذلك لكل من المجالات المعرفية الرئيسية لإدارة المشاريع (إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية) ، والمجالات المعرفية الفرعية (إدارة التكامل، إدارة النطاق، إدارة المشتريات، إدارة الاتصالات، إدارة المخاطر)".

تواجه المشاريع الإنشائية مجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على سير العمل ونجاح المشروع. يمكن تصنيف هذه المخاطر إلى عدة فئات:

أ. نقص العمالة المؤهلة: ويتمثل ذلك من خلال إما استخدام عمالة غير مدربة قد يؤدي إلى أخطاء في التنفيذ، مما يؤثر على جودة المشروع وسلامته، أو نقص العمالة والذي يؤثر على الجدول الزمني ويؤدي إلى تأخير الإنجاز النهائي للمشروع، مما قد يضطر المقاول إلى إبطاء وتيرة العمل أو إيقافه تماماً إذا لم يتوفر عدد كافٍ من العمال المؤهلين.

ب. المخاطر اللوجستية:

- تأخير في تسليم المواد: أي تأخير في وصول المواد المطلوبة قد يؤدي إلى توقف عمل المشروع.
- نقل المعدات: الصعوبات المتعلقة بنقل المعدات الثقيلة والتي قد تؤثر على سير المشروع.

ومن أجل تفادي هذه المخاطر كان لا بد من اللجوء إلى تأسيس وتعميد استراتيجيات التخفيف، والتي تساهم بشكل عالي على تقليل الضرر المؤثر، وذلك من خلال إتباع ما يلي:

- **التخطيط المسبق:** وضع خطة زمنية واضحة لمواعيد تسليم المواد والتأكد من توافرها قبل بدء الأعمال.
- **التعاون مع الموردين:** بناء علاقات قوية مع الموردين والتأكد من قدرتهم على تلبية الطلبات في الوقت المحدد.
- **توفير مخزون احتياطي:** الاحتفاظ بمخزون احتياطي من المواد الأساسية لتجنب توقف العمل بسبب تأخير غير متوقع.

3. **المشاريع الإسكانية:** عرفت دراسة (إدارة مخاطر تنفيذ مشروعات الإسكان المتسارعة، أحمد، 2018) مشروعات التشييد المتسارعة بأنها "هي المشروعات التي تتطلب تسريع مدة تنفيذها بشكل ملحوظ، ويطلق مصطلح المشروعات المتسارعة على المشروعات التي يتم تنفيذها في مدة أقل من (70%) من معدل تنفيذها الطبيعي".

تواجه المشاريع الإسكانية مجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على سير العمل ونجاح المشروع. (إدارة مخاطر تنفيذ مشروعات الإسكان المتسارعة، أحمد، 2018)، وهي على الوجه التالي:

أ. **مخاطر ضعف جودة الأعمال، ضعف المعدلات:** وهي أحد النظم الإنشائية التي يسهل التحكم في جودة تنفيذها نظراً لتوريد جميع الخامات سابقة التصنيع، بعيداً عن تدخل العنصر البشري، وهو ما يقلل من حدوث مخاطر جودة الأعمال بنسبة كبيرة، وأيضاً مخاطر عدم الكفاءة أو ضعف الإنتاجية، وذلك نتيجة لعدم الاعتماد على العنصر البشري.

ب. مخاطر التغييرات في التصميم، والتصميم المعيب: من خلال استخدام الأنظمة الحديثة للتشييد، تنقضي مخاطر التغييرات لا سيما وبأن هذه التقنيات تساهم في الحذف أو التعديل لأي عنصر من عناصر التصميم، وتساهم بشكل إيجاباً في جودة العمل المقدم في المشروع.

الفرع الثاني: خطة إدارة المخاطر في قطاع المشاريع

تقديراً لما تم ذكره من أنواع ومؤثرات تعنى بالمخاطر في قطاع المشاريع، فإنه لا بد من اللجوء إلى وضع استراتيجية تسمى " خطة إدارة المخاطر " تحدد كيفية إجراء أنشطة إدارة المخاطر للمشروع وإدارة عمليات التخطيط لها، وتعد "خطة إدارة المخاطر" من العناصر الأساسية في نجاح أي مشروع حيث تساعد في حماية الموارد وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتتضمن هذه الخطة مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، ثم وضع استراتيجيات للتعامل معها، إن فهم المخاطر المحتملة وكيفية إدارتها يعد أمراً بالغ الأهمية لزيادة فرص النجاح وتقليل الفشل في المشاريع لاسيما بأنه في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر يصبح من الضروري القيام بمراقبة مستمرة للمخاطر المحتملة والتغيرات في بيئة المشروع، حيث أنه يتم استخدام أدوات مثل تقارير الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة سير العمل وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر.

وضعت دراسة (إدارة مخاطر المشاريع، شيراز خضر، 2022) المدخلات والمخرجات لخطة إدارة المخاطر في المشروع من خلال التدرج الآتي:

1. **خطة إدارة المخاطر (المدخلات):** وهي تتمثل في البيانات الأساسية التي تُستخدم كمدخلات لتطوير خطة إدارة المخاطر الخاصة بمشروع ما. تُعتبر هذه المدخلات ضرورية لفهم البيئة التي يعمل فيها المشروع، وتحديد المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيرها، ومن ثم وضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها.
- أ. **خطة إدارة التكلفة:** تبين هذه الخطة كيفية الوصول إلى ميزانيات المخاطر، حالات الطوارئ واحتياجات الإدارة.

ب. خطة إدارة الاتصالات: توضح هذه الخطة آلية التفاعلات التي ستحدث في المشروع، ونقطة التواصل المتاحة لتبادل المعلومات حيال المخاطر المختلفة والمواجهات في الأوقات والأماكن المختلفة.

ت. الجدول الزمني لخطة الإدارة: آلية رفع التقارير عن حالات الطوارئ في الجدول الزمني وكيفية تقييمها تبعاً للوضع الراهن.

2. خطة إدارة المخاطر (المخرجات): تتمثل في النتائج النهائية المتولدة عن عملية إدارة المخاطر في مشروع معين. تشمل هذه المخرجات جميع الوثائق والأدوات والاستراتيجيات التي تُستخدم لتوجيه إدارة المخاطر وضمان التعامل معها بفعالية.

أ. المنهجية: يتم تبين الأساليب والأدوات ومصادر البيانات التي من الإمكان استخدامها في إجراء إدارة المخاطر في المشروع.

ب. الأدوار والمسؤوليات: توضح أعضاء القيادة وفرق الدعم وإدارة المخاطر لكل من الأنشطة في نطاق خطة إدارة المخاطر، وتحدد لهم مسؤولياتهم.

ت. تحديد فئات المخاطر: الهيكل الذي يضمن عملية شاملة ومحددة لتحديد المخاطر بشكل منهجي، على مستوى ثابت من التفاصيل، يتضمن هذا الهيكل تصنيف المخاطر إلى فئات مختلفة، مما يسهل تحديدها وتقييمها وتطوير استراتيجيات للتعامل معها.

الفصل الثاني

دور إدارة المخاطر في حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل دور إدارة المخاطر في كلا من المؤسسات المصرفية والشركات وكيفية تكاملها مع مبادئ الحوكمة، سيتم تسليط الضوء أيضًا على التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق مبادئ إدارة المخاطر، وكيف يمكن التغلب عليها من خلال تطوير ثقافة مؤسسية تدعم الوعي بالمخاطر. كما سيتناول الفصل الدور والأهمية الفعلية لكلا من المؤسسات المصرفية والشركات. وانطلاقًا مما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات المصرفية

المطلب الأول: دور إدارة المخاطر في حوكمة المؤسسات المصرفية

المطلب الثاني: الأهمية الفعلية لحوكمة المؤسسات المصرفية

المبحث الثاني: إدارة المخاطر وحوكمة الشركات

المطلب الأول: دور إدارة المخاطر في حوكمة الشركات

المطلب الثاني: الأهمية الفعلية لحوكمة الشركات

المبحث الأول: إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات المصرفية

تمهيد:

تتعلق إدارة المخاطر بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات المصرفية، مثل المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية، وتطوير استراتيجيات للتقليل من تلك المخاطر. أما حوكمة المؤسسات المصرفية، فهي تعني وجود إطار عمل واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويضمن الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات. من خلال حوكمة فعّالة، يمكن للبنوك تعزيز الثقة مع العملاء والمستثمرين، وضمان الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية معًا، تشكل إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات المصرفية أساسًا متينًا لتحقيق النجاح والاستدامة في القطاع المصرفي.

المطلب الأول: دور إدارة المخاطر في حوكمة المؤسسات المصرفية

أحد الجوانب الأساسية لحوكمة المؤسسات المالية هو تعزيز الشفافية من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن الأداء المالي والعمليات، يمكن للمستثمرين والمساهمين اتخاذ قرارات مستنيرة. الشفافية تساهم أيضًا في بناء الثقة بين الأطراف المعنية، حيث يشعر الجميع بأن هناك وضوحًا في كيفية إدارة المؤسسة وهذه الثقة تعزز الاستقرار في الأسواق المالية وتجذب استثمارات جديدة، وهو ما يعتبر ضروريًا للنمو الاقتصادي.

علاوة على ذلك، تلعب حوكمة المؤسسات المالية دورًا حيويًا في إدارة المخاطر من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، يمكن للمؤسسات تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر وتقليل احتمال حدوث أزمات مالية أو خسائر كبيرة، لاسيما وبأن إدارة المخاطر الفعالة تتطلب وجود هياكل تنظيمية واضحة وقواعد صارمة تضمن المساءلة على جميع المستويات.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم الحوكمة الفعالة في ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، وهذا الالتزام يقلل من مخاطر العقوبات القانونية ويساهم في تحسين سمعة المؤسسة. عندما يتبع الأفراد والمجموعات قواعد الحوكمة، فإنهم يعززون صورة المؤسسة كمكان موثوق للاستثمار والتعامل. إن للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات المصرفية يعود بالنفع من خلال العديد من النتائج، التي تعود على البنك خاصةً والجهاز المصرفي عامةً، من خلال النقاط الآتية، (دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر، لوالبية و نبو، 2021):

1. ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنوك أمام مساهميها، هو ضمان لوجود الرقابة المستقلة (من غير العاملين في البنك) على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ عالية الجودة وفقاً للمعايير المعمول بها.
2. تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هنالك ارتباطاً وثيقاً بين أداء البنوك ومدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.
3. إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب الأزمات المالية، من تعثر وإفلاس ويضمن تطوير الأداء واتخاذ القرارات بناءً على أسس سليمة.
4. يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في البنوك على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء؛ مما يساهم في تقليل المخاطرة وتحسين أداء البنك بشكل عام.

الفرع الأول: مخاطر المؤسسات المصرفية

تنشأ المخاطر عادةً من خلال عمليات متعددة لا حصر لها وذات طبيعة مالية، شاملة بذلك المبيعات، الاستثمارات، القروض،... إلخ وغيرها من الأنشطة الأخرى المختلفة، كما وقد تنشأ نتيجة عمليات قانونية ومشروعات جديدة وإندماجات وإدماجات، أو من خلال أنشطة الإدارة أو ذوي المصلحة أو المنافسين (دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية، بلبصير وجلاب، 2017).

ويتم تقسيم أنواع مخاطر المؤسسات البنكية إلى ما يلي، (دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية، بلبصير وجلاب، 2017):

1. المخاطر البنكية حسب التقسيم الكلاسيكي:

أ. **المخاطر المالية:** المخاطر المتعلقة بالأداء المالي للمنظمة، كمخاطر الائتمان، تقلبات الأسعار وغيرها.

ب. **مخاطر التشغيل:** هي المخاطر المتعلقة بأنشطة المنظمة، والتي تشمل المخاطر التي تتعلق بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الخطأ، توقف نشاط الشركة، عدم احترام وتطبيق القوانين والتنظيمات، ضياع القدرة على المنافسة، ضياع أو خسارة الأصول وتحمل تكاليف أكثر من اللازم.

ت. **مخاطر الأعمال:** المخاطر التي تشمل المخاطر السياسية، والمخاطر القانونية.

ث. **مخاطر الأحداث:** المخاطر التي تشمل المخاطر الخارجية، الأخرى عدا عن بقية المخاطر.

2. المخاطر البنكية الرئيسية:

أ. **المخاطر المالية:** ويندرج كلا من مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر السوق التي تم ذكرها في السابق. وتعد هذه المخاطر هي المخاطر الملموسة والمادية المتعلقة بالمال.

ب. **المخاطر التشغيلية:** وهي المخاطر التي قد تنتج عن أخطاء العنصر البشري، التي تنتج عن أخطاء يرتكبها العمال غير المؤهلين والذين لا يملكون الخبرة.

الفرع الثاني: كيفية إدارة المخاطر البنكية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات المصرفية

تشمل هذه العملية مجموعة من الخطوات والأساليب التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والتخفيف من آثارها، قد أرست لجنة الخدمات المالية الأمريكية (اللجنة الفرعية لإدارة المخاطر المصرفية) بوضع مبادئ لإدارة المخاطر المصرفية بصورة صحيحة، (الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، معاريف وشيخي، 2019)، وهي كالآتي:

1. **مسؤولية مجلس الإدارة (الإدارة العليا):** يجب أن يقوم مجلس الإدارة في أي مؤسسة مالية بوضع سياسات إدارة المخاطر، ويجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف أو تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياس إدارة الرقابة على المخاطر.
 2. **وضع إطار لإدارة المخاطر:** يجب أن يكون لدى المصرف إطار لإدارة المخاطر، يتصف بالشمولية بحيث يغطي جميع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف، من خلاله يتم تحديد أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر، يجب أن يتصف بالمرونة حتى يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال.
 3. **تكامل إدارة المخاطر:** يتم مراجعة وتقييم المخاطر المصرفية بصورة متكاملة؛ نظراً بسبب وجود تداخل بين المخاطر، ويتأثر كل منهما بالآخر.
 4. **محاسبة خطوط الأعمال:** يتم تقسيم أنشطة المصرف إلى خطوط أعمال مثل: أنشطة التجزئة، نشاط الشركات، وعليه فإن كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكون مسؤولاً عن إدارة المخاطر المصاحبة لها.
 5. **تقييم وقياس المخاطر:** لا بد لجميع المخاطر أن يتم تقييمها بطريقة وصفية، ومنتظمة، وأن يتم التقييم حسب الاستطاعة بطريقة كمية، وحساب تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة.
 6. **التخطيط للطوارئ:** وجود خطط وسياسات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات الطارئة وغير العادية، ويجب أن تتم مراجعة هذه الخطط بصورة دورية؛ للتأكد من تغطيتها للأزمات المحتملة الحدوث.
- ترتبط إدارة المخاطر المصرفية ارتباطاً وثيقاً بالحوكمة في المؤسسات المصرفية، لا سيما وبأن الحوكمة تهدف إلى دعم وتساهم في تفعيل إدارة المخاطر إيجاباً لغرض تعزيز الشفافية. خلصت دراسة (دور الحوكمة في دعم كفاءة إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، كاميليا ومريم، 2022) إلى أن الحوكمة ترتبط بإدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً وذلك باعتبار أن إدارة المخاطر، تعد من الركائز الرئيسية التي تركز عليها الحوكمة، ومن خلال مبادئ الحوكمة التقليدية تعد الحوكمة في البنوك تختص بمراقبة الأداء

والتحكم في إدارة المخاطر من قبل مجلس الإدارة، والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق المساهمين والمودعين، كما أشارت الدراسة السابقة إلى العديد من الآثار الإيجابية من الدراسات السابقة في هذا المجال والتي تؤكد على ضرورة تشكيل لجنة إدارة المخاطر وممارسات لإدارة المخاطر، فالحوكمة هي من تدعم الشفافية والافصاح في الأسواق المالية.

لا سيما وبأن تطوير التشريعات والمبادئ الخاصة بالحوكمة يقلل من احتمال الإفلاس ويساهم في إنقاص الأزمات المالية والتحكم أكثر بالمخاطر.

ولتوضح تأثير إدارة المخاطر وارتباطها بالحوكمة، كان لا بد من التطرق إلى المحاور الرئيسية لإدارة المخاطر التي تعزز الحوكمة، دراسة (دور الحوكمة في دعم كفاءة إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، كاميليا ومريم، 2022) من خلال ما يلي:

1. التخفيف من المخاطر السوقية والتشغيلية، عبر وضع معايير متينة تؤمن معاملات المصارف وتضمن عدم خوضه في مشاريع غير مدروسة مما قد تعود عليه بالخسائر.
2. التقيد بالمعايير الإشرافية التي من شأنها ضمان تنفيذ سياسات المصرف بكل مرونة، من دون تعقيد ما يحد من أي انعكاسات سلبية لتطبيق المعايير.
3. تعزيز الإفصاح والشفافية، وتوفير المعلومات الكافية والشاملة في الوقت المناسب لكل المهتمين.

المطلب الثاني: الأهمية الفعلية لحوكمة المؤسسات المصرفية

الفرع الأول: ركائز حوكمة المؤسسات المصرفية

ترتبط الحوكمة السليمة للمؤسسات المصرفية ببعض المحددات أو الركائز والتي تطرقت إليها دراسة (دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر، لوالية ونبو، 2021) وهي تعتمد على جودة مجموعتين من المحددات وهي كالاتي:

1. **المحددات الداخلية:** وهي المحددات المتمثلة في القواعد والأسس التي تحدد طرق اتخاذ القرارات وتقسيم السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:
 - أ. حملة الأسهم: كما وضحت الدراسة أعلاه فإن حملة الأسهم لهم دوراً هاماً في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، وبأن لديهم الإمكانية للتأثير على توجهات المصرف.
 - ب. مجلس الإدارة: يلعب مجلس الإدارة دوراً هاماً في وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا، بالإضافة إلى وضع سياسات التشغيل والتأكد من سلامة موقف المصرف.
 - ت. الإدارة التنفيذية: يتطلب للإدارة التنفيذية أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة الكافية لإدارة المصرف.
 - ث. المراجعين الداخليين: للمراجع الداخلي دوراً هاماً في تقييم عملية إدارة المخاطر.
- وفقاً لدراسة (دور المراجعة الداخلية في تعزيز المبادئ الحوكمة، مقدودة ووفاء، 2017) يتم تعريف المراجعة الداخلية على أنها " وظيفة تقييم مستقلة تقوم على أساس فحص وتقييم أنشطة المؤسسة وذلك كخدمة لها، وتقوم بتقديم النصح والإرشاد للمؤسسة".
- وتم تعريف المراجعة الداخلية وفق (نشرة تحول الرقابة المالية، وزارة المالية، المملكة العربية السعودية، 2022) على أنها " نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للجهة، وتحسين عملياتها من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية العمليات الرقابية".
- ويكمن دور إدارة المراجعة الداخلية في الآتي:
 - أ. التأكد من الالتزام بالأنظمة واللوائح.
 - ب. التعاون المستمر وبشكل منظم مع المراجعين الداخليين والجهات الرقابية الأخرى.
 - ت. تقديم الدعم المعرفي وتعزيز الوعي بمتطلبات أنظمة الرقابة الداخلية.
 - ث. وضع ميثاق السلوك المهني لمنسوبيها، للعمل بالطريقة السليمة.

2. **المحددات الخارجية:** وهي تتمثل في جميع عناصر البيئة الخارجية المحيطة والمؤثرة على المنظمة المصرفية، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

- أ. الإطار النظامي والرقابي: يعد وجود إطار تنظيمي وقانوني منظور لنظام المصرف أمراً هاماً.
- ب. دور العامة: يؤثر دور العامة في أحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف، ومفهوم العامة يتسع ليشمل (المودعين، شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع، وسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الائتماني).

الفرع الثاني: القيمة الفعلية لحوكمة المؤسسات المصرفية

تكمن القيمة الفعلية لحوكمة المؤسسات المصرفية في ثلاثة ركائز أساسية، حسب دراسة (الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، معاريف وشيخي، 2019) وهي على الشكل الآتي:

1. **السلوك:** ويكمن في ضمان الالتزام السلوكي من خلال الآتي:
 - أ. الالتزام بالأخلاقيات الحميدة.
 - ب. الالتزام بقواعد السلوك المهني.
 - ت. التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالبنك.
 - ث. الشفافية في تقديم المعلومات.
 - ج. المسؤولية الاجتماعية.
2. **الرقابة والمساءلة:** وتتمثل في تفعيل دور أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة، وتتمثل في الآتي:
 - أ. أطراف رقابية عامة، مثل هيئة السوق المالية، مصلحة المؤسسات، البورصة، البنك المركزي.
 - ب. أطراف رقابية مباشرة، مثل المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققون الداخليون.
3. **إدارة المخاطر:** ويكمن في وضع نظام أساسي لإدارة المخاطر، ويتمثل في الإخضاع وتوصيل المخاطر المتوقعة لأصحاب المصلحة.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر وحوكمة الشركات

تمهيد:

تعد إدارة المخاطر وحوكمة الشركات من المفاهيم التي تسهم في تعزيز استقرار المؤسسات وتحقيق أهدافها بطريقة منظمة وآمنة فإن إدارة المخاطر تتعلق بتحديد وتقييم وتحليل المخاطر التي قد تواجه الشركات، ووضع استراتيجيات للحد منها أو التعامل معها بفعالية، أما حوكمة الشركات، فهي تتعلق بالأنظمة والإجراءات التي تضمن الشفافية والمساءلة في إدارة الشركات، إن التكامل بين إدارة المخاطر وحوكمة الشركات يعد عاملاً أساسياً في بناء بيئة عمل مستدامة بحيث تضمن نجاح الشركات وتحافظ على مصالح جميع الأطراف المعنية سواء كانت مستثمرين أو عملاء أو موظفين.

المطلب الأول: دور إدارة المخاطر في حوكمة الشركات

الفرع الأول: مخاطر الشركات

تم تعريف حوكمة الشركات وفقاً لدراسة (دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر، عز الدين، 2018) بأنها " جميع الاجراءات والقواعد والنظم التي تهدف إلى تعزيز الرقابة ودعم إدارة المخاطر في الشركة، لغرض تحسين أدائها والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح فيها".

وتم تعريفها أيضاً وفقاً لكتاب (حوكمة الشركات، عبد العظيم، 2020) بأنها " مجموعة من الأنظمة الخاصة بتوجهات الشركة، والرقابة على أدائها، وتخفيض المخاطر".

ذكرت دراسة (الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر، كريم، 2021)، أهم المخاطر التي قد تواجه الشركات في عملها وهي كالاتي:

1. **المخاطر التشغيلية:** وهي المخاطر المتعلقة بأنشطة الشركة، على سبيل المثال المخاطر التي تتعلق بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الخطأ، توقف نشاط الشركة، عدم احترام وتطبيق القوانين والتنظيمات.

2. **المخاطر الاقتصادية:** المخاطر التي قد تؤثر سلباً على نشاط الشركة، والتي تنشأ عن تغير العوامل الاقتصادية كالعرض والطلب، التكنولوجيا، تغير في السياسات الداخلية والخارجية للدولة.

3. **مخاطر المعلومات:** وهي المخاطر التي تتمثل في المعلومات الغير صحيحة أو غير الملائمة، التقارير الغير صحيحة، تسريب المعلومات الهامة والحساسة من الشركة.

تطُرقت دراسة (المراجعة الداخلية كآلية لإرساء وتعزيز حوكمة الشركات، طرابلسي ومعطى الله، 2016) أيضاً إلى تصنيفات أخرى هامة للمخاطر التي تتعرض لها الشركة في أداء نشاطها، وهي كالاتي:

1. **مخاطر التضخم والكساد:** تساهم هذه المخاطر إلى التأثير في القيمة السوقية للشركة، وانخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية لها.

2. **مخاطر أسعار الصرف:** هي المخاطر التي تنشأ نتيجة للتغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات.

3. **مخاطر تغير أسعار الفائدة:** تؤثر هذه المخاطر في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة، ارتفاعاً وانخفاضاً، مما يؤثر سلباً على اختيار الأدوات الاستثمارية للشركة.

الفرع الثاني: كيفية إدارة مخاطر الشركات وعلاقتها بحوكمة الشركات

يتم إدارة مخاطر الشركات بواسطة سلسلة من المراحل أو كما يطلق عليها " منهجية عمل إدارة المخاطر في الشركات " وهي كالشكل التالي:

1. التحديد والتقييم:

أول خطوة في إدارة المخاطر هي تحديد المخاطر التي قد تواجهها الشركة. يشمل ذلك تحليل العمليات الداخلية والخارجية والظروف المحيطة التي قد تخلق مخاطر. يتم استخدام أدوات مثل العصف الذهني، استطلاعات الرأي، والبيانات التاريخية لتحديد هذه المخاطر.

2. التحليل الكمي والنوعي:

بمجرد تحديد المخاطر، يتم تحليلها لفهم احتمال حدوثها وآثارها المحتملة. يُستخدم التحليل الكمي لتقدير التأثير المالي للمخاطر، بينما يركز التحليل النوعي على تقدير حجم المخاطر من خلال تقييم شدة التأثير ومدى قابلية الحد منها.

3. الاستجابة للمخاطر: بناءً على نتائج التحليل، يتم تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، هذه الاستراتيجيات تشمل:

- أ. القبول: إذا كانت المخاطر منخفضة التأثير أو يصعب تجنبها، قد تقرر الشركة قبول هذه المخاطر.
- ب. التقليل: يمكن تقليل المخاطر من خلال تحسين الإجراءات، استخدام تقنيات أفضل، أو تدريب الموظفين.
- ت. التحويل: يمكن تحويل بعض المخاطر عبر التأمين أو العقود مع أطراف أخرى مثل الموردين أو العملاء.

ث. التجنب: في بعض الحالات، قد تقرر الشركة تجنب المخاطر تمامًا عبر تغيير استراتيجيات أو تقليص الأنشطة التي تشكل تهديدًا.

4. المراقبة والمراجعة: تتطلب إدارة المخاطر عملية مستمرة من المراقبة والتقييم. يجب على الشركات متابعة المخاطر بشكل دوري ومراجعة استراتيجيات الإدارة للتأكد من فعاليتها. قد تطرأ تغييرات في البيئة الاقتصادية أو التكنولوجية تستدعي تعديل الإجراءات.

المطلب الثاني: الأهمية الفعلية لحوكمة الشركات

الفرع الأول: ركائز حوكمة الشركات

أحد أهم الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، كما تم التطرق لها في كتاب (حوكمة الشركات، عبد العظيم، 2020) هي جميع ما يلي:

1. إرساء أسس متينة للإدارة والرقابة: وذلك بمعنى أن تحدد الشركة بشكل واضح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بمجلس إدارتها، ومراجعة أدائه باستمرار.
2. كفاءة الهيكل الإداري وفعاليته: وذلك بمعنى أن يصبح الهيكل الإداري متكافئاً مع مهارات أعضائه، وأن يكون حجم المجلس مناسباً أيضاً.
3. ثقافة التصرف بشكل قانوني وأخلاقي ملائم: ويقع عاتق التصرف بشكل أخلاقي وقانوني على الشركة.
4. التعرف على مخاطر الشركة وإدارتها: يجب على الشركة إنشاء آلية صحيحة لإدارة المخاطر ومراجعتها بصورة دورية.

الفرع الثاني: القيمة الفعلية لحوكمة الشركات

كي تتمكن الشركات من التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة الصحيحة، عليها إتباع المحددات التي ذكرها (حوكمة الشركات، عبد العظيم، 2020)، وهي تنقسم إلى ما يلي:

1. المحددات الداخلية: وهي تشمل القواعد والأساليب التي يتم تطبيقها والاستناد عليها داخل الشركة، ويتم فيها استخدام هياكل إدارية سليمة تبين كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة، وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات والمسؤوليات بين الأطراف المعنية.
2. المحددات الخارجية: وهي المعنية بالمناخ العام للاستثمار في الدولة، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، وهي تتمثل في:

- أ. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام هذه الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات بالإضافة إلى وضع العقوبات والتطبيق الفعلي لها حال عدم التزام الشركات بها.
- ب. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

لمعالجة إشكالية هذه الدراسة فإن المنهج العلمي المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، سيتم استخدام الوصفي أولاً: الذي يقوم على جمع الحقائق حول ظاهرة إدارة المخاطر، ودورها في حوكمة الشركات والمؤسسات المصرفية، وثانياً: الاعتماد على المنهج التحليلي الذي يركز على تحليل الإطار النظري لإدارة المخاطر ودورها في حوكمة الشركات والمؤسسات المصرفية من خلال التقليل من هذه المخاطر وذلك من خلال وضع السياسات والإجراءات بهدف تقييمها ومراقبتها.

حدود البحث:

يتمثل نطاق وحدود الدراسة فيما يلي:

1. من الناحية المكانية: المملكة العربية السعودية.
2. من الناحية الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة في العام 2024 م / 1446 هـ
3. من الناحية الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة الحالية على إدارة المخاطر ودورها في حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الخاتمة:

في الختام، تعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية في حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات، حيث تسهم بشكل كبير في ضمان استقرارها المالي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال تطبيق أساليب منهجية ومتقدمة لتحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها، يمكن لهذه المؤسسات أن تتعامل بفعالية مع التحديات المحتملة وتقلل من تأثيراتها السلبية. وعليه، فإن تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر ليس فقط يساهم في تحسين أدائها، بل يعزز من ثقة المستثمرين والعملاء في استدامتها ونموها على المدى الطويل.

النتائج:

1. تلعب حوكمة المؤسسات المالية دوراً حيوياً في إدارة المخاطر من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة.

2. ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً في حوكمة المؤسسات المصرفية والشركات، وتستخدم كأساس لتعزيز عوامل النجاح في التحكم الفعال في المخاطر وتحسين الأداء وتعزيز الشفافية.

3. إن الفهم العميق لإدارة المخاطر ليس فقط أداة للوقاية من الأزمات، بل يُعتبر عنصراً استراتيجياً يُعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار والنمو؛ مما يساعدها في تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

4. تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تحسين تخطيط المشروع، وتعزيز اتخاذ القرارات، وتقليل الأثر السلبي للمخاطر المحتملة.

5. إن التكامل بين إدارة المخاطر وحوكمة الشركات يعد عاملاً أساسياً في بناء بيئة عمل مستدامة بحيث تضمن نجاح الشركات وتحافظ على مصالح جميع الأطراف المعنية.

التوصيات:

1. نوصي بوضع معايير أساسية لتبني الشركات والمؤسسات المصرفية لمبدأ الحوكمة الفعالة فيها.
2. ضرورة الالتزام بالمراجعة الداخلية في المؤسسات المصرفية والشركات؛ باعتبارها ركيزة أساسية في إدارة المخاطر وحوكمة المنظمة.
3. نوصي بعدم الفصل لسياسات إدارة المخاطر للبنوك الإسلامية؛ نظراً للتداخل الموجود فيها.
4. نوصي باعتماد المعايير الدولية التكنولوجية المتعلقة بإدارة المخاطر، لا سيما وبأن هذه المعايير تساهم في توفير إطار عمل موحد يساعد المنظمات على إدارة المخاطر بفعالية من خلال تبني هذه المعايير.
5. العمل على نشر وتعزيز الوعي المتمثل في توفير بيئة محلية سليمة لدعم الحوكمة في كلا من المؤسسات المصرفية والشركات.

المراجع

أولاً: الكتب

1. كتاب لمؤلف واحد:

- أ. الحمدي، عبدالعظيم (2020). **حوكمة الشركات**. اليمن: دار الكتب الوطنية بصنعاء.
- ب. خضر، شيراز (2022). **إدارة مخاطر المشاريع**. لندن: دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ت. العودي، أحمد (2022). **إدارة المخاطر**. مصر: دار زحمة للنشر والتوزيع.
- ث. بدوي، ماهر (2021). **أساسيات إدارة المخاطر**. المملكة العربية السعودية: دار جامعة الملك سعود للنشر.

- ج. التراس، أحمد (2019). **المراجعة الداخلية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية**. المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة.

2. كتاب لمؤلفين او اكثر:

- أ. الربيعي، حاكم; راضي، حمد; (2011). **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ب. خليل، عبدالرزاق; داودي، الطيب; (2019). **الحوكمة المؤسسية للبنوك**. الجزائر: المكتبة الشاملة الذهبية.

- ت. الحياي، وليد; آل غزوي، حسين; (2015). **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

ثانياً: الدوريات

1. بحث في مجلة:

- أ. سليم و خير الدين، طرابلسي و معطى الله (2016). *المراجعة الداخلية كآلية لإرساء وتعزيز حوكمة الشركات- دراسة ميدانية*. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. العدد 2، 449-482.
- ب. علال و الطاهر، بن ثابت و عامري (2018). *دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من المؤسسات المصرفية الجزائرية*. مجلة التكامل الاقتصادي. العدد 4، 1608-2335.
- ت. فوزي و مجيد، لوالبية و نبو، (2021). *دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر*. مجلة دراسات اقتصادية. العدد 1، 231-239.
- ث. عطية، عز الدين (2018). *دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي*. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. العدد 2، 5078-2602.
- ج. بولقمح ولبصايرة، كاميليا و مريم (2022). *دور الحوكمة في دعم كفاءة إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية*. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. العدد 6، 441-456.
- ح. فاتح و محمد، بلواضح و براق (2017). *الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية*. مجلة المستقبل الاقتصادي. العدد 5، 195-208.
- خ. محمد و مختارية، معاريف و شيخي (2019). *الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك*. مجلة التكامل الاقتصادي. العدد 1، 30-43.
- د. قوبة، كريم (2021). *الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر*. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي. العدد 1، 359-375.

- ذ. علي وعلي، محبوب وسنوسي (2019). *إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية*. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 4، 398-411.
- ر. معتوق وطريح، سهير ونيفين (2017). *الحوكمة في الجهاز المصرفي*. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. العدد 1، 179-198.
- ز. عمرو، عبد الله (2021). *أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن*. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية. العدد 4، 22-44.
- س. محمود وهارون، واضح والطاهر (2015). *إدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر بين الواقع والمأمول: دراسة عينة من المشاريع الكبرى*. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 41، 375-391.
- ش. لحسن وشابو، مقدودة ووفاء (2017). *دور المراجعة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة*. جامعة العربي التبسي. قسم علوم التسيير.

ثالثاً: المصادر الإلكترونية

1. المملكة العربية السعودية & هيئة السوق المالية (n.d.). *حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية*. In 2024-10-06 حوكمة الشركات - 1 (pp. 1-8) https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf
2. وزارة المالية. (2022). *تحول الرقابة المالية، نشرة المراجعة الداخلية*. In أغسطس 2022، العدد 9، 2024-10-03، https://www.mof.gov.sa/Financial_Control/mediacenter/Documents/%D9%86%D8%B4%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8

[%B1%D8%A7%D8%AC%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%](#)

[AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9.pdf](#)

3. وزارة المالية. (2021). الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر، المبادئ الأساسية والممارسات

التوجيهية In. 2024-10-09، <https://mof.gov.sa/Documents/risk->

[management-guide.pdf](#)

رابعاً: المصادر الأجنبية

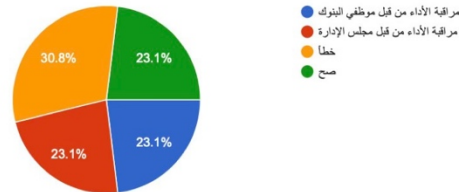
1. Carl L. Pritchard. للمؤلف "Risk Management: Concepts and Guidance"

الملاحق

الإستبانة:

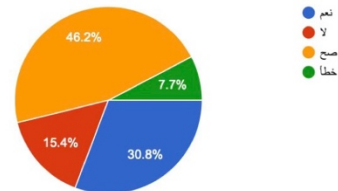
ما هو ينظرك مفهوم حوكمة المصارف؟

13 responses



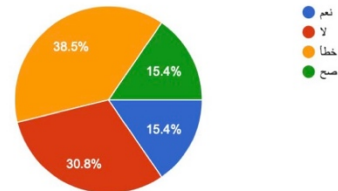
هل تعتقد ان إدارة المخاطر المصرفية هي صمام أمام عمل البنوك؟

13 responses



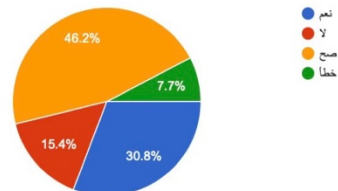
هل تعتقد ان ضعف إدارة المخاطر المصرفية لا يتسبب في فقدان الثقة في المصارف؟

13 responses



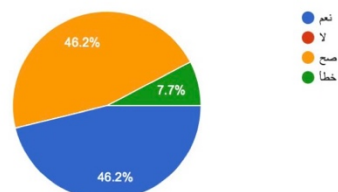
هل تعتقد انه يوجد اختلاف لحجم المخاطر من صيغة تمويلية لأخرى في البنوك الإسلامية؟

13 responses



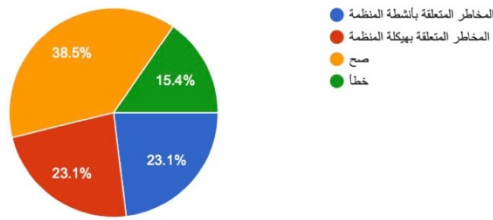
هل تعتقد بوجود علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر وبين حوكمة المصارف؟

13 responses



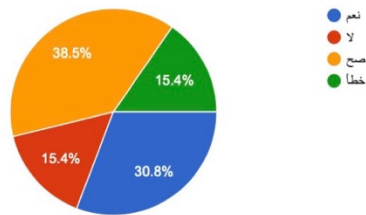
ما هو بنظرك مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية؟

13 responses



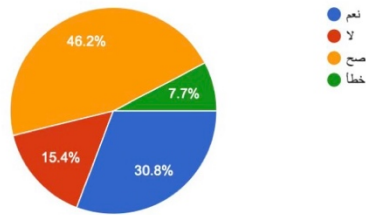
هل تعتقد ان دور إدارة المخاطر يكمن في القطاع المصرفي بفرض سياسات وإجراءات واضحة؟

13 responses



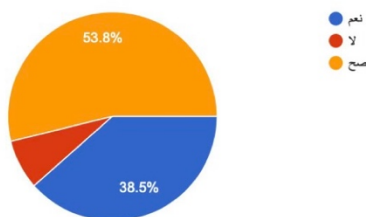
هل تعتقد ان إدارة المخاطر تلعب دوراً هاماً في توضيح الأسس التي يتم حوكمة الشركات تبعاً لها؟

13 responses



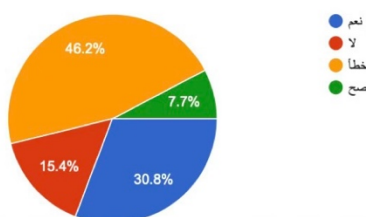
هل تعتقد ان البنوك من المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة التي تواجه العديد من الأزمات مما يتطلب وجود إدارة فعالة للمخاطر؟

13 responses



هل تعتقد ان إدارة المخاطر هي عملية يقوم من خلالها مسؤولي البنك بوضع السياسات والإجراءات غير اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة؟

13 responses



Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**Risk Management and Its Role in the Governance of Banking
Institutions and Companies**

Prepared by:

Ahoud Abdulrahman Alotaibi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Year:202

