تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية

أحمد مصبح الخياط
عضو هيئة تدريب بمعهد الشويخ الصناعي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

ملخص :
هدفت الدراسة التعرف على ممارسات إدارة المخاطر وعملياتها من تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، واتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، والرقابة المستمرة، وإدارة المعرفة للمخاطر، ودورها في تطوير إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية.
وتمثلت عينة الدراسة في (108) من مديري ونائبي المدير وكبار الإداريين في مؤسسات الأعمال الكويتية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب دلفاي، وقد شارك في جولات دلفاي (67) خبير، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :
[1] فيما يخص تحليل المخاطر : هناك ضعف لدى الإدارة في تصنيف المخاطر حسب مردودها الإيجابي بنسبة (74.1%)، ونُدرة استعانة إدارة المؤسسة بالمتخصصين في تحليل المخاطر بنسبة (77.8%)، وضعف تصنيف الإدارة للمخاطر حسب درجة تأثيرها على الأعمال المؤسسية بنسبة مئوية (85.2%).
[2] فيما يخص تقييم المخاطر : تفتقر الإدارة لاستراتيجية إدارية تقوم على مواجهة المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (69.4%)، وندرة الكشف عن المخاطر والتنبؤ بها من قبل إدارة المؤسسة بنسبة مئوية (72.2%)، وقلة الاستعانة بالخبراء في إدارة المخاطر وتقييم أثرها على إدارة الأعمال بالمؤسسة بنسبة مئوية (70.4%).
[3] فيما يخص اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر : تفتقر إدارة المؤسسة إلى وضع البدائل المقترحة لتجنب المخاطر التي تواجه إدارة الأعمال بالمؤسسة بنسبة مئوية (80.7%)، وتفتقر الإدارة إلى وضع القرارات كأهداف مؤسسية لمواجهة المخاطر والعمل على تحقيقها بنسبة مئوية (91.7%)، وضعف الإدارة في تقييم القرارات المُتخذة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والمفاضلة بينها لاختيار الأقل تكلفة ومخاطر على إدارة أعمال المؤسسة بنسبة مئوية (82.6%).

[4] فيما يخص الرقابة المستمرة : ضعف الإدارة في تنفيذ الإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر بنسبة مئوية (92.6%)، ويضعف دور الإدارة في المتابعة لتحقيق الأهداف في مواجهة المخاطر المُتحملة بنسبة مئوية (95.4%)، وتفتقر الإدارة للدور التنفيذي في التعامل مع الأزمات الأكثر خطورة على المؤسسة أولاً ثم أقلها خطورة بنسبة مئوية (96.3%).

[5] فيما يخص إدارة المعرفة للمخاطر : قلة استخدام الإدارة للتكنولوجيا المعرفية لمساعدتها في التعرف على المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (88.9%)، وتفتقر الإدارة إلى قاعدة بيانات معرفية تختص بالمخاطر التي واجهت المؤسسة في السابق للتعامل معها والتخفيف من حدتها على المؤسسة بنسبة مئوية (88.0%)، ويضعف دور الإدارة في تسجيل المخاطر السنوية والموسمية التي تواجه المؤسسة وطرق التعامل معها لتوفير دراستها في كل مرة من جديد بنسبة مئوية (2.83%).

الكلمات المفتاحية : تصور مقترح – إدارة المخاطر – تطوير – إدارة الأعمال – مؤسسات الأعمال الكويتية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Abstract :
The study aimed to identify of risk management practices and processes from risk analysis, risk assessment, decision making and risk management, continuous control, knowledge management of risks, and their role in the development of business management in Kuwaiti businesses.
The sample of the study consisted of (108) directors, deputy directors and senior managers in Kuwaiti business establishments. The study used the questionnaire as a tool to collect the study data.
The study used the descriptive method and the Delphi method, and participated in the rounds of Delphi (67) experts, and the study reached the following results :
1- With regard to risk analysis: There is a weakness in the management of the classification of risks according to their positive return, and the scarcity of the management of the institution using specialists in risk analysis, and poor classification of management risk according to the degree of impact on the business.
2- With regard to risk assessment: Management lacks a management strategy based on the face of potential risks, the scarcity of risk detection and prediction by the management of the institution, and the lack of use of experts in risk management and evaluation of its impact on the business management of the institution.
3- With regard to decision-making and risk management: the management of the institution lacks the development of proposed alternatives to avoid the risks facing the business management of the institution, the management lacks the development of decisions as institutional objectives to face risks and work to achieve them, and weak management in the evaluation of decisions taken and trade-offs to choose the least cost and risk To manage the business of the institution.
4- Regarding continuous oversight: Weak management in the implementation of risk management procedures, and weak role of management in the follow-up to achieve objectives in the face of risks, and management lacks the executive role in dealing with the most serious crises of the institution first and then the least serious.
5- With regard to knowledge management of risks: the lack of management use of knowledge technology to help them identify potential risks, management lacks a knowledge database on the risks faced by the organization in the past to deal with and

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

mitigate the severity of the institution, and weaken the role of management in the registration of annual and seasonal risks Facing the institution and ways of dealing with them to provide study each time again.
Keywords: Proposed Concept - Risk Management - Development - Business Administration - Kuwaiti Businesses.

تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية

تمهيد :

يُقاس أداء الإدارة الجيدة في احتوائها للمخاطر والتحديات التي تواجه المؤسسة، وتعمل على مواجهتها والحد من آثارها السلبية على أداء المؤسسة، وكلما تنبأت الإدارة بالمخاطر مبكراً، وقامت بتحليلها ووضع الخيارات الاستراتيجية لمواجهتها قللت من الآثار السلبية التي قد تُسهم في ضعف أداء المؤسسة بين المنافسين.

ومنذ أوائل العقد الأول من القرن العشرين سعت العديد من المؤسسات إلى البحث عن قواعد الامتثال التنظيمية التي تفحص خطط وسياسات وإجراءات إدارة مخاطر الشركات في عدد متزايد من المؤسسات ذات أنشطة الأعمال المتنوعة، وما يتطلب معه قيادة تقوم على تحليل المخاطر، ومواجهتها.

وإدارة المخاطر هي عملية لتحديد وتقييم ومراقبة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة وتنال من رصيدها السوقي بين المنافسين وتؤثر على رأس مالها، ويمكن أن تنبع هذه التهديدات أو المخاطر من مجموعة واسعة من المصادر بما في ذلك الالتزامات القانونية، وأخطاء الإدارة الاستراتيجية، والحوادث، والكوارث الطبيعية. (*Rouse, 2016 : 133*)

الدراسات السابقة :

1- هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المخاطر فمنها ما ذهب إليه (*Shiyang, et al., 2019*) إلى البحث عن تأثيرات ومخاوف الأداء النسبية على سلوك مديري الصناديق عندما يكون المدراء غير متجانسين في ممارستهم لإدارة المخاطر، حيث وجدت الدراسة أن اهتمامات الأداء النسبية لها تأثيرات واضحة على مختلف المديرين، كما أن عدداً

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صغيراً من مديري الصناديق ذوي متطلبات لإدارة المخاطر، وما يبرهن أن إدارة المخاطر له أثر كبير على الأسواق المالية.

2-واستند (عيسى، 2019) إلى تحسين إدارة المخاطر في المنظمات من خلال تفعيل دور المراجعة الداخلية في المؤسسات، وأثر ذلك على أداء وسمعة المؤسسة بالتطبيق على عينة من المديرين والعاملين بإدارة المخاطر ومراجعي الحسابات بالعديد من المؤسسات المصرية، والتي أوصت في مُجملها إلى ضرورة تفعيل دور المراجعة الداخلية في المؤسسات لتحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المصرية.

3-وحاولت دراسة (عبدالفتاح، 2019) تحصين البنوك التجارية من المخاطر المُتعلقة بتقلبات أسعار الصرف على الأداء المالي من خلال التعرف على أفضل الممارسات الدولية في إدارة مخاطر سعر الصرف في البنوك التجارية، وتحديد استراتيجيات البنوك التجارية للتحوط ضد مخاطر تقلبات أسعار الصرف، وتقديم نموذج مقترح لإدارة مخاطر سعر الصرف في البنوك التجارية حيث توصلت الدراسة إلى أنه ثمة علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقود الآجلة وبين الأداء المالي، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عقود الخيارات وبين الأداء المالي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عقود المبادلات وبين الأداء المالي في البنوك التجارية، وأوصت الدراسة بضرورة تحوط البنوك التجارية المصرية ضد تقلبات أسعار الصرف بتغطية جميع مواقفها المُعرضة لمخاطر الصرف الأجنبي بغرض تقليل مخاطر العملة لديها إلى أدنى حد ممكن من خلال استخدام المشتقات المالية (العقود الأجلة – مبادلات العملة – عقود الخيارات)، وإثراء مديري المخاطر ومديري الخزانة بالبنوك التجارية بالمعلومات اللازمة فيما يتعلق بإدارة مخاطر سعر الصرف والاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع تلك المخاطر، وإثراء حاملي الأسهم الحاليين والمُرتقبين بالقطاع المالي بالمعلومات الدقيقة حول مخاطر أسعار الصرف وتأثيرها على الأداء المالي للبنوك وهو ما قد يُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار السليم.

4-وربطت دراسة (إسماعيل، 2019) بين استخدام المعالجة الواردة في إصدارات معايير وارشادات منظمات خدمة البنوك الإسلامية ، وإدارة المخاطر المالية في البنوك الإسلامية، وحاولت الدراسة التدخل بالمعالجة من خلال التعرف على دور منظمات خدمة البنوك الإسلامية في إدارة المخاطر بالبنوك الاسلامية، ومعاييرها في إدارة المخاطر المالية المتعلقة بصيغ التمويل، وتوصلت الدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلى ضعف الأساليب الحالية في تطبيق معايير وارشادات منظمات خدمة البنوك الإسلامية، ويُسهم في تنامي المخاطر المالية، وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتطبيق معايير وارشادات منظمات خدمة البنوك الإسلامية.

5-وحاولت دراسة (البراوي، 2019) تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين الحوكمة وإدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية المصرية، وأظهرت الدراسة بعض المشكلات التي قد تؤثر على هذه العلاقة منها : ضعف المقومات الأساسية للحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك، بالإضافة إلى ضعف الصلاحيات لدى أعضاء مجلس الإدارة في إمكانية الاشراف على المدير التنفيذي وتقييمه، لذا اوصت الدراسة بالاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين الحوكمة وتحسين طرق إدارة المخاطر المالية في البنوك، توفير الصلاحيات لأعضاء مجلس الدور لممارسة دورهم الاشرافي على الإدارة التنفيذية.

6-وحاول (*Katarina, 2019*) التعرف على حفز التطور الديناميكي لبيئة الأعمال وجهود المديرين لإدارة المشروعات في ضوء قصر الفترات الزمنية لتنفيذ المشروعات بالإضافة إلى الأهداف المُبهمة التي تتغير أثناء تنفيذ المشروعات، وتغير المتطلبات على مديري المشاريع وإدارة المخاطر المنهجية للمشاريع وتطوير منتجات جديدة ونشرها في بيئة تنافسية، وأكدت نتائج الدراسة أنه يمكن تلافي تلك التحديات من خلال إدارة المخاطر وتحقيق النجاح في المشروعات بشكل أكثر كفاءة.

7-وبحث (*Susanne, 2019*) تأثير إدارة معرفة المخاطر على الأداء التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار مقاييس المرونة في الأداء مثل : الابتكار، والاستجابة، والاستدامة، والرشاقة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن إدارة معرفة المخاطر قد تظهر تأثير إيجابي على استجابة المنظمات، والأداء التنظيمي بشكل أفضل.

8-وبحثت دراسة (*Pelle, 2019*) إدارة المخاطر في المشروعات من الناحية النظرية وتحليلها من خلال التحليل النوعي للكشف عن القيمة الذاتية لإدارة المخاطر في المشروعات، ونظرة الممارسون إلى العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشروع وخلق القيمة، كما أن إدارة مخاطر المشروع توفر نظرة أكثر دقة ومجموعة متنوعة من الأشكال التي من خلالها يمكن إنشاء قيمة مثالية شاملة لإدارة الأعمال بالمشروع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9-وذهب (*Marijin, 2019*) للبحث في إدارة المخاطر البيئية من خلال استكشاف دور المعرفة الإحصائية حول عدم اليقين في عمليات صنع القرار في إدارة مخاطر الفيضان على المدى الطويل في سياق مجالس المياه الإقليمية في هولندا، وكيف يتم تفسير هذه المعلومات واستخدامها من قبل المهنيين، وكيف يؤثر هذا على عمليات صنع القرار، وأشارت النتائج إلى أن المعلومات الإحصائية عن عدم اليقين يصعب تفسيرها من قبل المتخصصين، وتقل عملية المعلومات الإحصائية حول عدم اليقين بشدة أثناء عملية اتخاذ القرار، والتي تتحول خلالها المعلومات من كمية إلى نوعية، هذا بالإضافة إلى عدم استخدام المعلومات الإحصائية حول عدم اليقين لحل مشكلات قرار إدارة مخاطر الفيضان، ولا يتم صياغة مشكلات القرارات داخل الأطر الإحصائية لاتخاذ القرار، ولا يتم جمع المعلومات الإحصائية عن عدم اليقين وتقديمها بغرض مدخلات هذه الأطر.

10-وحاولت دراسة (محمود، 2017) البحث في سيطرة الفكر العلاجي في التعامل مع الاضطرابات والأزمات والكوارث وغياب الفكر الوقائي وضعف ثقافة وممارسات إدارة استمرارية الأعمال إضافة إلى غياب التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية بإدارة المخاطر والتي تتمثل في دور القيادات العليا في تطبيق برامج إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الدلالات منها : إن التطبيق الناجح لبرامج إدارة استمرارية الأعمال يُسهم في الحد من المخاطر المُحتملة، ويُحسن مؤشرات السيطرة على المخاطر، ضرورة التنسيق بين الجهات المعنية لإدارة المخاطر المحتملة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج إدارة استمرارية الأعمال في جميع الأعمال المُتعلقة بالمؤسسة للحد من المخاطر المحتملة على المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد العرض السابق للدراسات السابقة خلصت الدراسة للأهمية التي يلعبها مدخل إدارة المخاطر في إدارة الأعمال بالمؤسسات المتنوعة، وذلك لما يُمثله مدخل إدارة المخاطر من أثر كبير على الأسواق المالية، وتحقيق الأهداف المؤسسية، ونجاح المشاريع، والحد من خسائرها، هذا بالإضافة إلى تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات، ويرجع ذلك إلى إدارة المخاطر وتوقعها للمخاطر بشتى أنواعها مثل دخول منافس جديد في السوق، أو تخفيض المنافس لأسعاره، أو هبوط في بعض البورصات، أو تغيرات بيئية بسبب الطبيعة ... إلخ ، وكل هذه العوامل قد تؤثر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على إدارة الأعمال مما يبرهن على حاجة مؤسسات الأعمال لإدارة تختص بدراسة المخاطر المحتملة ومواجهتها بشكل علمي.

مشكلة الدراسة :

تُعتبر إدارة المخاطر إحدى الركائز الجديدة في علم إدارة الأعمال الحديثة، وذلك لما واجهته العديد من مؤسسات الأعمال من تحديات وتذبذبات ، وربما انهيار في العديد من الأحيان بسبب عدم قدرتها على مواجهة المخاطر وإدارتها، (*Aven, 2016 : 6*) وهو ما اضطر العديد من مؤسسات الأعمال نهج المواجهة من منطلق أن لكل مشروع المخاطر التي تواجهه، وقامت بوضع إدارة مستقلة في هيكلها التنظيمي قائمة على إدارة المخاطر. *(OECD, 2014)*

وهناك فريق مؤيد لإنشاء إدارة مُختصة للمخاطر في مؤسسات إدارة الأعمال لمواجهة المخاطر المستقبلية، (*Robert et al., 2012*) وهناك فريق مُعارض لوجود إدارة مختصة للمخاطر وذلك نظراً لعدم تحمل المؤسسة المزيد من الأعباء المالية لتكبد مرتبات إدارة متكاملة بأجهزتها تحتضن أشخاص أصحاب خبرة اقتصادية وذات تكلفة عالية، تقوم ببحوث ودراسات عملية مكلفة تقع على عاتق المؤسسة.

ومؤسسات الأعمال في دولة الكويت ليست ببعيد عن هذا الجدال الحادث حول التعلم من الدروس الماضية من الأزمات الاقتصادية والمالية، والكوارث البيئية، والسياسية، في التعامل مع المخاطر بعد حدوثها، وما فرضته إدارة الأعمال الحديثة على مؤسسات الأعمال في انتهاج مدخل إدارة المخاطر، وذلك لإسهامه في التنبؤ بتلك المخاطر، وقياس خطورتها على إدارة الأعمال والمشروعات في مؤسسات الأعمال، ووضع الحلول والمقترحات للحد من تلك المخاطر، وتخفيف أثرها على أداء المؤسسة ومشروعاتها، وأهدافها المؤسسية بين المنافسين، وهذا ما كان مبرراً للباحث للقيام بعمل دراسة استطلاعية للتعرف على تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الكويتية، وما أظهرته من ضعف لتطبيقها ، لذا شرع في القيام بهذه الدراسة.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما دور مدخل إدارة المخاطر في تطوير إدارة الأعمال في مؤسسات الأعمال الكويتية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما هي نتائج تحليل المخاطر في إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية؟

2- ما هي نتائج تقييم المخاطر في إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-ما هي نتائج اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر في إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية؟

4-ما هي نتائج الرقابة المستمرة في إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية؟

5-ما هي نتائج إدارة المعرفة للمخاطر في إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

1-التعرف على نتائج تحليل المخاطر في إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية.

2-الكشف عن نتائج تقييم المخاطر في إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية.

3-التعرف على نتائج اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر في إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية.

4-الكشف عن نتائج الرقابة المستمرة في إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية؟

5-التعرف على نتائج إدارة المعرفة للمخاطر في إدارة الأعمال بمؤسسات الأعمال الكويتية.

تعريف إدارة المخاطر :

تعرف إدارة المخاطر بأنها موقفاً ينطوي على احتمال حدوث ضرر من حيث إصابة إنسان او اعتلال للصحة أو الضرر الذي يلحق بالبيئة أو المنشآت أو البنية التحتية بسبب العوامل البيئية أو الاخطاء البشرية. *(Sila, 2018 : 13)*

وهي عملية لتحديد المخاطر وتقييمها للتعرف على مدى شدتها وأثرها على المشروع ووضع الاستراتيجية المناسبة لتقليل الخسائر الناجمة عنها. *(Saravana, 2015)*

ويرى الباحث في ضوء التعريفات السابقة أن إدارة المخاطر هي قائمة لمواجهة :

- احتمالات أو أحداث قد تُسهم في عدم تحقيق أهداف المؤسسة.
- احداث قد تؤثر سلباً على الربحية المؤسسية بين المنافسين في السوق.
- بعض العواقب المحددة للنشاط والشكوك المرتبطة.
- الانحراف عن القيمة المرجعية والشكوك المرتبطة بها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهداف إدارة المخاطر :

تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد المشاكل المحتملة قبل حدوثها بحيث يمكن تخطيط الأنشطة حسب الحاجة عبر حياة المنتج أو المشروع للتخفيف من الآثار السلبية على تحقيق الأهداف المؤسسية.

(Gary, et al., 2002 : 13)

كما تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل التهديدات وزيادة الفرص، وزيادة إجمالي العائد على الاستثمار، كما تهدف إلى : *(Masood, 2019)*

- تحديد وتقييم وتخفيف السيطرة على المخاطر.
- وضع خطة لإدارة المخاطر ومواجهتها قبل تفاقمها.
- تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء لمواءمة الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تقليل التهديدات وتعزيز الفرص.

عمليات إدارة المخاطر :

تقوم عمليات إدارة المخاطر وفقاً للخطوات التالية :

(National Consumer Commission, 2018 : 22-27)

1-**تحديد وفهم المخاطر** : تحدد الشركة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على عملية أو مشروع معين تقوم به، كما يجب تحديد بيئة الأعمال والعوامل المساهمة التي يمكن أن تسبب حدوث المخاطر والأسباب الجذرية للمخاطر، ووصف المخاطر وفهم الهدف من المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

2-**تحليل المخاطر** : بمجرد تحديد أنواع محددة من المخاطر، تحدد الشركة بعد ذلك احتمالات حدوثها، وكذلك عواقبها، والهدف من تحليلها هو زيادة فهم كل حالة محددة من المخاطر، وكيف يُمكن أن تؤثر على مشروعات الشركة وأهدافها الاستراتيجية.

3-**تقييم المخاطر** : يتم بعد ذلك تقييم المخاطر بشكل أكبر بعد تحديد احتمالية حدوثها بشكل عام إلى جانب نتائجه الإجمالية، ويُمكن للشركة بعد ذلك اتخاذ قرارات بشأن ما إذا كانت المخاطر مقبولة ، وما إذا كانت الشركة مستعدة لاتخاذها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4-**تخفيف المخاطر** : خلال هذه الخطوة ، تقوم الشركة بتقييم المخاطر الأعلى تصنيفاً ووضع خطة لتخفيفها باستخدام ضوابط محددة للمخاطر، وتشمل هذه الخطط عمليات تخفيف المخاطر، وتكتيكات الوقاية من المخاطر، وخطط الطوارئ في حالة ظهور المخاطر.

5-**مراقبة المخاطر** : وهي جزء من خطة التخفيف تقوم على متابعة كل من المخاطر من رصد وتتبع المخاطر الجديدة والحالية بشكل مستمر، بالإضافة إلى مراجعة عملية إدارة المخاطر الشاملة وتحديثها وفقاً للمواقف المختلفة والمتغيرة.

إجراءات الدراسة :

[أ] منهج الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف مشكلة الدراسة ومسح بعض الدراسات السابقة وتحليلها وصولاً إلى تحديد أولي لمحتوى آداة الدراسة، كما استخدمت الدراسة أيضاً أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفاي، وذلك للوصول إلى آداة تُسهم في تطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر.

[ب] مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات الأعمال الكويتية، ونظراً لكون هذا المجتمع (مجتمع غير محدود)، لذا فإن الدراسة سوف تستخدم أسلوب العينات الغير عشوائية من خلال تطبيق على عينة مُيسرة على (108) من مديري ونائبي المدير وكبار الإداريين في مؤسسات الأعمال الكويتية، وقد شارك في جولات دلفاي في هذه الدراسة عدد (67) خبير، منهم (25) خبيراً في الجولة الأولى، و(23) خبيراً في الجولة الثانية، و(19) خبيراً في الجولة الثالثة من جولات دلفاي، للمساهمة في بناء أداة الدراسة (الاستبيان) لجمع البيانات حول واقع تطبيق إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

[ج] أداة الدراسة :

بعد انتهاء الباحث من تطبيق جولات دلفاي الثلاث ، وقيامه بعمل التعديلات التي طلبها السادة خبراء جولة دلفاي توصل إلى آداة تشتمل على (5) محاور، وتحتوي في مجموعها على (25) عبارة للمحاولة للإجابة على اسئلة الدراسة، وهي على النحو التالي :

- المحور الأول : تحليل المخاطر، ويتكون من (5) عبارات.
- المحور الثاني : تقييم المخاطر ، ويتكون من (5) عبارات.
- المحور الثالث : اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، ويتكون من (5) عبارات.
- المحور الرابع : الرقابة المستمرة ، ويتكون من (5) عبارات.
- المحور الخامس : إدارة المعرفة للمخاطر، ويتكون من (5) عبارات.

[د] صدق أداة الدراسة :

تم الحصول على الصدق الخارجي لأداة الدراسة من خلال عرض الأداة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، والكويتية، وصل عددهم (11) مُحكم، وذلك للحكم على آداة الدراسة وتصويبها من خلال مناسبتها للمجال الذي بنيت من أجله، وتحقيقها لأهداف الدراسة، ووجدت الآداة تأييداً لما قام به السادة خبراء جولات دلفاي الذين أسهموا في بناء هذه الآداة.

[هـ] إجراءات الدراسة :

بعد الحصول على استجابات الخبراء من الجولة الأولى وعددهم (33) خبير، قام الباحث باستخراج نسبة توافق رأي الخبراء حيال العبارات، وتم عرضها على الخبراء في الجولة الثانية وبلغ عددهم (31) خبير، وقام الباحث باستخراج نسبة توافق رأي الخبراء حيال العبارات، وتم عرضها على الخبراء في الجولة الثالثة وبلغ عددهم (30) خبير، ثم تمت معالجة البيانات وحساب نسبة الاتفاق في الجولة الثالثة، ونظراً لتقارب نسبة الاتفاق في الثلاث جولات، قام الباحث بعرض الآداة في صورتها النهائية على عدد (11) محكم من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والكويتية لصدق آداة الدراسة، والبدأ في تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (108) من مديري ونائبي المدير في مؤسسات الأعمال الكويتية.

وهو ما يظهره الجدول (1) خصائص عينة الدراسة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

م	متغيرات الدراسة		التكرار	النسبة المئوية
1	المؤهل	بكالوريوس	80	%74.1
		ماجستير	17	%15.7
		دكتوراه	11	%10.2
2	الوظيفة	مدير	33	%30.55
		نائب مدير	52	%48.14
		إداري	23	%21.29
3	سنوات الخبرة في الوظيفة	أقل من 5 سنوات	65	%60.18
		من 5 – 10 سنوات	33	%30.55
		أكثر من 10 سنوات	10	%9.26

يتضح من الجدول السابق ما يلى :

1- إن عدد أفراد العينة من الحاصلين على درجة البكالوريوس (80) فرد بنسبة مئوية (74.1%)، وبلغ عدد أفراد العينة من الحاصلين على درجة الماجستير (17) فرد بنسبة مئوية (15.7%) ، وبلغ عدد أفراد العينة من الحاصلين على درجة الدكتوراه (11) فرد بنسبة مئوية (10.2%).

2- إن عدد أفراد العينة من فئة مدير (33) فرد بنسبة مئوية (30.55%)، وبلغ عدد أفراد العينة من فئة نائب مدير (52) فرد بنسبة مئوية (48.14%)، وبلغ عدد فئة إداري (23) فرد بنسبة مئوية (21.29%).

3- إن عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات بلغ (65) فرد بنسبة مئوية (60.18%)، وبلغ عدد الأفراد الذين تنحصر سنوات خبرته ما بين خمس وعشر سنوات (33) فرد بنسبة مئوية (30.55%)، وبلغ عدد الأفراد الذين التي تبلغ سنوات خبرتهم عشر سنوات و أكثر (10) أفراد بنسبة مئوية (9.26%).

المعالجة الإحصائية :

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، حيث أعطيت درجات (3 – 2 – 1) للاستجابات **(موافق – أحياناً – غير موافق)**، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة للتحقق من فروضها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- **النسبة المئوية في حساب التكرارات** : حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

2- **الوزن النسبي:** لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، والوزن النسبي يساوى التقدير الرقمي على مجموع أفراد العينة، علاوة على ذلك يساعد الوزن النسبي في تحديد الموافقة على كل عبارة وترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لكل منها.

3- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية للتعرف على واقع تطبيق إدارة المخاطر وأثرها على إدارة الأعمال في المؤسسات الكويتية، وصُنفت تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث مستويات بحيث إذا كان الوزن النسبي بين (3 إلى 2.34) يكون مرتفعاً، ومن (2.33 إلى1.67) يكون متوسطاً، وإذا كانت بين (1.66 إلى 1) يكون منخفضاً، ويلاحظ أن الفترة المستخدمة هنا هي (3/2) أي حوالي 0.66، وقد حسبت معيار الحكم على قيم الأوزان النسبية وفق المعادلة التالية :

الدرجة العليا – الدرجة الدنيا

عدد فترات الاستجابة

4- استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.

5- التجزئة النصفية لسبيرمان براون لحساب ثبات الاستبانة.

6- استخدام معامل الارتباط لبيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.

7- **اختبار مربع كاى (كا^2) Chi – Square – Test**: يستخدم اختبار مربع كاى (كا^2) للمقارنة بين التكرار الواقعي المشاهد أو التجريبي والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، أي التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات العينة في أقسام المتغير والتكرارات المتوقعة، وتستخدم المعادلة التالية لحساب كا^2:

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مج } (\text{ك} - \text{كَ})^2}{\text{ك}}$$

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث تعبر (ك) عن التكرار الملاحظ، وتعبر (كَ) عن التكرار النظري (المتوقع).
وبالكشف عن قيمة كا^2 الجدولية عند درجة حرية (2) وجد أنها تساوى 9.21 عند مستوى 0.01 وتساوى 5.991 عند مستوى 0.05، وبذلك فإن قيمة كا^2 المحسوبة التي تقل عن 5.991 تكون غير دالة إحصائياً.

نتائج الدراسة الميدانية :

يعرض الباحث نتائج الدراسة الميدانية وفق محاور الاستبانة على النحو التالي :

- **النتائج الخاصة بالمحور الأول : (تحليل المخاطر)**

ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الأول (تحليل المخاطر) :

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول (تحليل المخاطر)

م	العبارات	موافق		نادرا		غير موافق		الوزن النسبي	الترتيب	اختبار التطابق	
		ك	%	ك	%	ك	%			كا^2	الدلالة
1	تُصنف الإدارة المخاطر حسب طبيعتها فنية أو إداريةِ أو بيئية.	92	85.2	7	6.5	9	8.3	2.77	1	108.46	0.01
2	تُصنف الإدارة المخاطر حسب درجة تأثيرها على الأعمال المؤسسية.	92	85.2	13	12.0	3	2.8	2.73	3	73.66	0.01
3	تجتهد الإدارة لتحويل المخاطر إلى فرص يُستفاد منها في الأعمال المؤسسية.	94	87.0	1	0.9	13	12.0	2.75	2	70.88	0.01
4	تُصنف الإدارة المخاطر حسب مردودها الإيجابي.	80	74.1	7	6.5	21	19.4	2.55	5	76.92	0.01
5	تستعين الإدارة بالمتخصصين في تحليل المخاطر.	84	77.8	7	6.5	17	15.7	2.62	4	90.18	0.01
								2.67			

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

يرى أفراد العينة أن المحور الأول الخاص بتحليل المخاطر جاء بوزن نسبي (2.67) بمستوى مرتفع، والذي اشتمل على (5) عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2.55) و (2.77).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

[أ] جاءت العبارات التالية في الترتيب الأول، وهي :

- جاءت العبارة رقم (1)، ونصها : "تُصنف الإدارة المخاطر حسب طبيعتها فنية أو إدارية أو بيئية" ووزنها النسبي (2.77) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الأولى.
- وجاءت العبارة رقم (3) ونصها : "تجتهد الإدارة لتحويل المخاطر إلى فرص يُستفاد منها في الأعمال المؤسسية" ووزنها النسبي (2.75) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الثانية.

[ب] جاءت العبارات التالية في الترتيب الأخير، وهي :

- جاءت العبارة رقم (4)، ونصها : "تستعين الإدارة بالمتخصصين في تحليل المخاطر" بوزن نسبي (2.55)، وهي ذات مستوى مرتفع، في المرتبة الأخيرة.
- جاءت العبارة رقم (5)، ونصها : " تستعين الإدارة بالمتخصصين في تحليل المخاطر" بوزن نسبي (2.62)، وهي ذات مستوى مرتفع، في المرتبة قبل الأخيرة.

- **النتائج الخاصة بالمحور الثاني : (تقييم المخاطر)**

ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الثاني (تقييم المخاطر) :

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثاني (تقييم المخاطر)

م	العبارات	موافق		نادرا		غير موافق		الوزن	المستوى	اختبار التطابق	
		ك	%	ك	%	ك	%	النسبي		$كا^2$	الدلالة
1	تقوم الإدارة بالكشف عن أثر المخاطر على إدارة الأعمال بالمؤسسة.	78	72.2	11	10.2	19	17.6	2.55	4	مرتفع	72.81
2	تستعين الإدارة بالخبراء في إدارة المخاطر لتقييم أثرها على إدارة الأعمال بالمؤسسة.	76	70.4	16	14.8	16	14.8	2.56	3	مرتفع	74.1
3	تُركز الإدارة على المخاطر ذات الأثر الأقوى على إدارة الأعمال في المؤسسة.	81	75.0	11	10.2	16	14.8	2.60	1	مرتفع	36.4
4	تضع الإدارة استراتيجية إدارية لمواجهة المخاطر المحتملة.	75	69.4	14	13.0	19	17.6	2.52	5	مرتفع	65.68
5	تُشرك الإدارة جميع العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرار حول إدارة المخاطر بالمؤسسة للاستفادة من آرائهم.	80	74.1	12	11.1	16	14.8	2.59	2	مرتفع	33.32
								2.56			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

يرى أفراد العينة أن المحور الثاني الخاص بتقييم المخاطر جاء بوزن نسبي (2.56) بمستوى مرتفع، والذي اشتمل على (5) عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2.88) و (2.96).

[أ] جاءت العبارات التالية في الترتيب الأول، وهي :

- جاءت العبارة رقم (2)، ونصها : "يتم إعداد استراتيجية لمواجهة المخاطر" ووزنها النسبي (2.60) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الأولى.
- وجاءت العبارة رقم (5) ونصها : "تأخذ الإدارة آراء جميع العاملين في المؤسسة حول القرار المُتخذ " ووزنها النسبي (2.93) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الثانية.

[ب] جاءت العبارات التالية في الترتيب الأخير، وهي :

- جاءت العبارة رقم (1)، ونصها : "تتخذ الإدارة البدائل المقترحة لتجنب المخاطر التي تواجه إدارة الأعمال بالمؤسسة" بوزن نسبي (2.88)، وهي ذات مستوى مرتفع، في المرتبة الأخيرة.
- جاءت العبارة رقم (5)، ونصها : "تضع الإدارة القرارات المتخذة لمواجهة المخاطر كأهداف مؤسسية تعمل على تحقيقها." بوزن نسبي (2.89)، وهي ذات مستوى مرتفع، في المرتبة قبل الأخيرة.

- **النتائج الخاصة بالمحور الثالث : (اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر)**

ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الثالث (اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر) :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثالث (اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر)

م	العبارات	موافق		نادرا		غير موافق		الوزن النسبي	المستوى	اختبار التطابق	
		ك	%	ك	%	ك	%			كا^2	الدلالة
1	تتخذ الإدارة البدائل المقترحة لتجنب المخاطر التي تواجه إدارة الأعمال بالمؤسسة.	98	80.7	5	4.6	4	3.7	2.88	5	مرتفع	47.0
2	يتم إعداد استراتيجية لمواجهة المخاطر.	104	96.3	4	3.7	0	0	2.96	1	مرتفع	63.1
3	تفاضل الإدارة بين القرارات المُتخذة بناء على الأقل تكلفة.	100	82.6	7	6.5	1	0.9	2.92	3	مرتفع	26.0
4	تضع الإدارة القرارات المتخذة لمواجهة المخاطر كأهداف مؤسسية تعمل على تحقيقها.	99	91.7	6	5.6	3	2.8	2.89	4	مرتفع	59.2
5	تأخذ الإدارة آراء جميع العاملين في المؤسسة حول القرار المُتخذ.	102	94.4	4	3.7	2	1.9	2.93	2	مرتفع	29.0
								2.91			

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

يرى أفراد العينة أن المحور الثالث والخاص باتخاذ القرار ومواجهة المخاطر جاء بوزن نسبي (2.91) بمستوى مرتفع، والذي اشتمل على (5) عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2.52) و (2.60).

[أ] جاءت العبارات التالية في الترتيب الأول، وهي :

- جاءت العبارة رقم (3)، ونصها : "تُركز الإدارة على المخاطر ذات الأثر الأقوى على إدارة الأعمال في المؤسسة" ووزنها النسبي (2.60) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الأولى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وجاءت العبارة رقم (2) ونصها : " تُشرك الإدارة جميع العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرار حول إدارة المخاطر بالمؤسسة للاستفادة من آرائهم" ووزنها النسبي (2.59) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الثانية.

[ب] جاءت العبارات التالية في الترتيب الأخير، وهي :

- جاءت العبارة رقم (4)، ونصها : " تضع الإدارة استراتيجية إدارية لمواجهة المخاطر المحتملة " بوزن نسبي (2.52)، وهي ذات مستوى مرتفع، في المرتبة الأخيرة.
- جاءت العبارة رقم (5)، ونصها : " تقوم الإدارة بالكشف عن أثر المخاطر على إدارة الأعمال بالمؤسسة " بوزن نسبي (2.55)، وهي ذات مستوى مرتفع، في المرتبة قبل الأخيرة.
- **النتائج الخاصة بالمحور الرابع : (الرقابة المستمرة)**

ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في **المحور الرابع (الرقابة المستمرة)** :

جدول (5) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الرابع (الرقابة المستمرة)

م	العبارات	موافق		نادرا		غير موافق		الوزن	المستوى	اختبار التطابق	
		ك	%	ك	%	ك	%	النسبي		$كا^2$	الدلالة
1	تقوم الإدارة بالمتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف في مواجهة المخاطر.	103	95.4	3	2.8	2	1.9	2.93	4	مرتفع	36.8
2	تقوم الإدارة بالتأكد من تنفيذ الإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر.	100	92.6	3	2.8	5	4.6	2.88	5	مرتفع	35.8
3	تقوم الإدارة بالرقابة المستمرة لمتابعة النتائج المتحققة في إدارة المخاطر وضمان سيرها في المنحى الصحيح.	105	97.2	2	1.9	1	0.9	2.96	2	مرتفع	34.0
4	تُراعي الإدارة التعامل مع الأزمات الأكثر خطورة على المؤسسة أولاً ثم أقلها خطورة.	104	96.3	2	1.9	2	1.9	2.94	3	مرتفع	16.5
5	تقوم الإدارة بإتاحة التعلم المستمر للعاملين في إدارة المخاطر لمواجهة المخاطر المتنوعة.	107	99.1	1	0.9	0	0	2.98	1	مرتفع	22.1
								2.93			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

يرى أفراد العينة أن المحور الرابع والخاص بالرقابة المستمرة جاء بوزن نسبي (2.93) بمستوى مرتفع، والذي اشتمل على (5) عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2.88) و (2.98).

[أ] جاءت العبارات التالية في الترتيب الأول، وهي :

- جاءت العبارة رقم (5)، ونصها : "تقوم الإدارة بإتاحة التعلم المستمر للعاملين في إدارة المخاطر لمواجهة المخاطر المتنوعة" ووزنها النسبي (2.98) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الأولى.
- وجاءت العبارة رقم (3) ونصها : " تقوم الإدارة بالرقابة المستمرة لمتابعة النتائج المتحققة في إدارة المخاطر وضمان سيرها في المنحى الصحيح" ووزنها النسبي (2.96) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الثانية.

[ب] جاءت العبارات التالية في الترتيب الأخير، وهي :

- جاءت العبارة رقم (2)، ونصها : " تقوم الإدارة بالتأكد من تنفيذ الإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر " بوزن نسبي (2.88)، وهي ذات مستوى مرتفع، في المرتبة الأخيرة.
- جاءت العبارة رقم (4)، ونصها : "تقوم الإدارة بالمتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف في مواجهة المخاطر" بوزن نسبي (2.93)، وهي ذات مستوى مرتفع، في المرتبة قبل الأخيرة.

النتائج الخاصة بالمحور الخامس : (إدارة المعرفة للمخاطر)

ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الخامس (إدارة المعرفة للمخاطر) :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الخامس (إدارة المعرفة للمخاطر)

م	العبارات	موافق		نادرا		غير موافق		الوزن	المستوى	اختبار التطابق	
		ك	%	ك	%	ك	%	النسبي		كا^2	الدلالة
1	تقوم الإدارة باستخدام التكنولوجيا المعرفية للتعرف على المخاطر المحتملة.	96	88.9	0	0	12	11.1	2.78	5	مرتفع	18.14
2	هناك قاعدة بيانات معرفية بالمخاطر التي واجهت المؤسسة في السابق وكيفية التعامل معها وأثرها على المؤسسة.	95	88.0	3	2.8	10	9.3	2.79	4	مرتفع	46.40
3	تقوم الإدارة بتسجيل المخاطر السنوية والموسمية التي تواجه المؤسسة وكيفية التعامل معها لتوفير دراستها في كل مرة من جديد.	99	91.7	0	0	9	8.3	2.83	3	مرتفع	19.51
4	تستعين الإدارة بأصحاب المعرفة الضمنية في إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال.	98	90.7	6	5.6	4	3.7	2.87	2	مرتفع	73.18
5	تُتيح الإدارة قواعد البيانات المعرفية الخاصة بإدارة الخطر لجميع العاملين للاستفادة منها في التعلم والمعرفة واكتساب الخبرات المعرفية.	107	99.1	0	0	1	0.9	2.98	1	مرتفع	23.22
								2.85			

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

يرى أفراد العينة أن المحور الخامس والخاص بإدارة المعرفة للمخاطر جاء بوزن نسبي (2.85) بمستوى مرتفع، والذي اشتمل على (5) عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2.78) و (2.98).

[أ] جاءت العبارات التالية في الترتيب الأول، وهي :

- جاءت العبارة رقم (5)، ونصها : "تُتيح الإدارة قواعد البيانات المعرفية الخاصة بإدارة الخطر لجميع العاملين للاستفادة منها في التعلم والمعرفة واكتساب الخبرات المعرفية" ووزنها النسبي (2.98) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الأولى.
- وجاءت العبارة رقم (4) ونصها : " تستعين الإدارة بأصحاب المعرفة الضمنية في إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال" ووزنها النسبي (2.87) وهي ذات مستوى مرتفع في المرتبة الثانية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

[ب] جاءت العبارات التالية في الترتيب الأخير، وهي :

- جاءت العبارة رقم (5)، ونصها : " تقوم الإدارة باستخدام التكنولوجيا المعرفية للتعرف على المخاطر المحتملة " بوزن نسبي (2.78)، وهي ذات مستوى مرتفع، في المرتبة الأخيرة.
- جاءت العبارة رقم (2)، ونصها : "هناك قاعدة بيانات معرفية بالمخاطر التي واجهت المؤسسة في السابق وكيفية التعامل معها وأثرها على المؤسسة" بوزن نسبي (2.79)، وهي ذات مستوى مرتفع، في المرتبة قبل الأخيرة.

وفي ضوء ما أفرزته الدراسة الميدانية التي قامت بها الدراسة بتطبيقها على عينة الدراسة توصل إلى نتائج الدراسة التالية :

نتائج الدراسة :

تعرضها الدراسة على النحو التالي :

[1] تحليل المخاطر :

- هناك ضعف لدى الإدارة في تصنيف المخاطر حسب مردودها الإيجابي بنسبة (74.1%).
- نُدرة استعانة إدارة المؤسسة بالمتخصصين في تحليل المخاطر بنسبة (77.8%).
- ضعف تصنيف الإدارة للمخاطر حسب درجة تأثيرها على الأعمال المؤسسية بنسبة (85.2%).

[2] تقييم المخاطر :

- تفتقر الإدارة لاستراتيجية إدارية تقوم على مواجهة المخاطر المحتملة بنسبة (69.4%).
- ندرة الكشف عن المخاطر والتنبؤ بها من قبل إدارة المؤسسة بنسبة (72.2%).
- قلة الاستعانة بالخبراء في إدارة المخاطر وتقييم أثرها على إدارة الأعمال بالمؤسسة بنسبة مئوية (70.4%).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

[3] اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر : تفتقر إدارة المؤسسة إلى وضع البدائل المقترحة لتجنب المخاطر التي تواجه إدارة الأعمال بالمؤسسة بنسبة مئوية (80.7%).

- تفتقر الإدارة إلى وضع القرارات كأهداف مؤسسية لمواجهة المخاطر والعمل على تحقيقها بنسبة مئوية (91.7%).
- ضعف الإدارة في تقييم القرارات المُتخذة والمفاضلة بينها لاختيار الأقل تكلفة ومخاطر على إدارة أعمال المؤسسة بنسبة مئوية (82.6%).

[4] الرقابة المستمرة :

- ضعف الإدارة في تنفيذ الإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر بنسبة مئوية (92.6%).
- يضعف دور الإدارة في المتابعة لتحقيق الأهداف في مواجهة المخاطر المُتحملة بنسبة مئوية (95.4%).
- تفتقر الإدارة للدور التنفيذي في التعامل مع الأزمات الأكثر خطورة على المؤسسة أولاً ثم أقلها خطورة بنسبة مئوية (96.3%).

[5] إدارة المعرفة للمخاطر :

- قلة استخدام الإدارة للتكنولوجيا المعرفية لمساعدتها في التعرف على المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (96.3%).
- تفتقر الإدارة إلى قاعدة بيانات معرفية تختص بالمخاطر التي واجهت المؤسسة في السابق للتعامل معها والتخفيف من حدتها على المؤسسة بنسبة مئوية (88.0%).
- يضعف دور الإدارة في تسجيل المخاطر السنوية والموسمية التي تواجه المؤسسة وطرق التعامل معها لتوفير دراستها في كل مرة من جديد بنسبة مئوية (2.83%).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقترحات الدراسة :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصلت إلى المقترحات التالية :

[أ] فيما يخص تحليل المخاطر :

- تعمل الإدارة على تصنيف المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة للاستفادة منها وتحويل تلك التحديات إلى فرص تستفاد منها المؤسسة.
- ضرورة الاستعانة بمكاتب الخبرة والمتخصصين في تحليل المخاطر ، والاستفادة من خبراتهم في المخاطر المُحتملة التي قد تواجه المؤسسة.
- إنشاء قاعدة بيانات معرفية تُساعد إدارة المؤسسة على تحليل المخاطر وإخراجها في شكل تصنيفي على أساس معياري رُتبي طبقاً لدرجة تأثيرها من الأعلى خطورة إلى الأقل خطورة على أعمال المؤسسة.

[ب] فيما يخص تقييم المخاطر :

- ضرورة وضع استراتيجية إدارية لمواجهة المخاطر المحتملة على المؤسسة لمواجهة تلك المخاطر قبل حدوثها للتخفيف من حدتها وأثرها السلبي على أعمال المؤسسة.
- تعمل الإدارة على كشف المخاطر التي تواجه المؤسسة وعدم انتظارها وحدوثها وذلك ما تقوم به إدارة المخاطر من مهام تختص بالبحث عن المخاطر المُحتملة التي قد تواجه مشروعات المؤسسة وتؤثر على أدائها، وتنال من حصتها السوقية بين المنافسين.
- الاستعانة بذوي الخبرات وتعيينهم كمستشارين في إدارة المخاطر للاستفادة من خبراتهم السابقة في إدارة المخاطر.

[ج] فيما يخص اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر :

- ضرورة طرح البدائل المقترحة من قبل مجلس الإدارة ومشاركة العاملين كل حسب تخصصه للمساهمة في تجنب المخاطر التي تواجه إدارة الأعمال بالمؤسسة، واختيار البديل الأفضل والأقل تكلفة على إدارة المؤسسة.
- العمل على وضع البدائل والقرارات المقترحة لمواجهة المخاطر المحتملة كأهداف مؤسسية تعمل الإدارة وجميع العاملين على تحقيقها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- دعم عملية اتخاذ القرار الأهمية الكافية وذلك من قبل مجلس الإدارة القائم على الخبرات والمشاركة بين أفراده في تبادل الآراء والمقترحات والمفاضلة بين القرارات المُتخذة واختيار القرار الأفضل والأقل تكلفة والأقل مخاطرة على إدارة المؤسسة.

[د] فيما يخص الرقابة المستمرة :

- نظراً لما تُمثله العمليات السابقة من تحليل وتقييم واتخاذ للقرار ، فإن هذه العمليات قد تبُرز بشكل أفضل للتوصل إلى أهدافها وتحقيقها من خلال قيام الإدارة باستكمال أدوارها في الرقابة المستمرة لتنفيذ الإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر بالمؤسسة.
- تتابع الإدارة الأهداف وتحقيقها بشكل انتقالي من الفرعيات إلى الأهداف الرئيسة وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية في إدارة المخاطر المحتملة وتنفيذ القرارات المُتخذة من قبل إدارة المخاطر في المؤسسة.
- تفعيل الدور الرقابي للإدارة في الكشف عن الأزمات ودرجة خطورتها على المؤسسة.

[هـ] فيما يخص إدارة المعرفة للمخاطر :

- ضرورة استخدام الإدارة للتكنولوجيا المعرفية التي تقوم بمساعدة إدارة المخاطر في المؤسسة بالكشف عن المخاطر المُحتملة وجمع المعلومات حولها وطرق الحلول المقترحة.
- ضرورة بناء قاعدة بيانات معرفية مرجعية بالمخاطر السابقة التي واجهت المؤسسة في السابق وكيفية التعامل معها وأثرها على المؤسسة وطرق حلها من قبل إدارة المخاطر للاستفادة منها في السنوات القادمة.
- العمل على تسجيل المخاطر السنوية والموسمية التي تواجه المؤسسة ووضعها في شكل تقارير وتقديمها للإدارة قبلها بوقت كافي للتعامل معها، والحد من مخاطرها، والحد من تكلفة دراستها في كل مرة من جديد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجـــــع

1-إسماعيل، أحمد عطية (2019) : إطار محاسبي لإدارة المخاطر المالية في ضوء معايير وإرشادات منظمات خدمة البنوك الإسلامية (دراسة تطبيقية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مصر.

2-البراوي، محمد إبراهيم محمد (2019) : إطار مقترح لتقييم أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

3-عبدالفتاح، عوض محمد (2019) : نموذج مقترح لإدارة مخاطر سعر الصرف (دراسة تطبيقية على البنوك المصرية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهره.

4-عيسى، محمد خليفة (2019) : دور المراجعة الداخلية في تحليل وتحسين مستويات إدارة المخاطر وأثر ذلك على أداء وسمعة المنظمة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

5-محمود، محمود عبدالرحمن كامل (2017) : دور طبقة القيادات العليا في نجاح برامج إدارة استمرارية الأعمال والسيطرة على المخاطر: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة بنها، مصر.

6-Aven , Terje ., (2016) : Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation, European Journal of Operational Research, Vol. (253), Issue. (1).

7-Gary Stoneburner., Alice Goguen, and Alexis Feringa., (2002) : Risk Management Guide for Information Technology Systems, Recommendations of the National Institute of Standards /2019)

8-Katarina. Buganová., Jana. Šimíčková., (2019) : Risk management in traditional and agile project management, Transportation Research Procedia, Vol. (40), pp. 986-993.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9-Marijn. Poortvliet., Martin. Knotters., Petra. Bergsma., Joël. Verstoep., Jiska. van Wijk., (2019) : On the communication of statistical information about uncertainty in flood risk management, Safety Science, Vol. (118), pp. 194-204.

10-Masood, Yasir., (2019) : Project Risk Management, http://yasirmasood.com/ (5/9/2019)

11-National Consumer Commission, (2018) : Risk Management Strategy, Annex B, https://www.thedti.gov.za/parliament/StratPlans_APPs/NCC2017-AnnexureB.pdf (4/9/2019)

12-OECD (2014), Risk Management and Corporate Governance, Corporate Governance, OECD. http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en (5/9/2019)

13-Pelle. Willumsen., Josef. Oehmen., Verena. Stingl., Joana. Geraldi., (2019) : Value creation through Project risk management, Vol. (37), Issue. (5), pp. 731-749.

14-Robert. S. Kaplan., Anette. Mikes., (2012) : Managing Risks: A New Framework, Harvard Business Review, https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework (6/9/2019)

15-Rouse., Margaret , (2016) : risk management, An IT security strategy guide for CIOs, https://searchcompliance.techtarget.com/definition/risk-management (4/9/2019)

16-Samuel. T. Brown., (2014) : Common Project Manager Mistakes : We Don't Have Time for Risk Management, Global Knowledge, The Project Management, https://pmhut.com/common-project-manager-mistakes-2-we-dont-have-time-for-risk-management (4/9/2019)

17-Saravana. Kumar., Senthil. Kumar., (2015) : Hazard Identification and Risk Assessment in Foundry, IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSR-JMCE), Vol. (10), No. (134), New York.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

18-Shiyang. Huang., Ying. Jiang., Zhigang. Qiu., Zhiqiang. Ye., (2019) : An equilibrium model of risk management spillover, Journal of Banking & Finance, Vol. (107), October 2019. Article (105604)

19-Sila, Klik., (2018) : Guidelines for Hazard Identification, Risk Assessment and Risk Control (HIRARC), Director General Department of Occupational Safety and Health, Malaysia, pp. 1-34. http://www.dosh.gov.my/index.php?

20-Susanne. Durst., Christoph. Hinteregger., Malgorzata. Zieba., (2019) : The linkage between knowledge risk management and organizational performance, Journal of Business Research, Vol. (105), pp. 1-10.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com