



العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الخطر

يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي منظمة وأنشطتها من عوامل داخلية خاصة بالمنظمة وعوامل خارجية محيطية بها . وتعد العوامل الداخلية التي تؤثر على مخاطر الأعمال من ضمن العوامل التي يمكن التحكم بها او التأثير عليها على العكس من العوامل الخارجية . وإضافة الى ما تطرقنا اليه في المحاضرة الثانية من انواع المخاطر التي تعترض اعمال وانشطة المنظمة يمكن ان نقسم العوامل التي تؤثر في المخاطر الى نوعين رئيسيين هما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وكما يأتي :

أ- العوامل الداخلية المؤثرة على مخاطر الأعمال

في كثير من الأحيان ، يمكن أن تركز المنظمات بشكل كبير على التفاوض بشأن التهديدات المتصورة في بيئة الأعمال الأكبر لدرجة أنها تفشل في تحديد العوامل داخل المنظمة التي قد تهدد نجاحها. والاتي أهم العوامل الداخلية المؤثرة على مخاطر الاعمال:

1. الاستقرار :

هو قدرة المنظمة على إدارة مواردها المالية ؛ الوفاء بالتزامات ديونها وإعادة رأس المال إلى المستثمرين جزء لا يتجزأ من نجاحها. يمكن للأعمال التجارية المستقرة مالياً أن تنمو أرباحها بسهولة أكبر من تلك التي ليست كذلك ؛ علاوة على ذلك ، فإن المستثمرين والمقرضين والعاملين أكثر استعداداً للمشاركة والاستثمار في شركة مستقرة مالياً.

بالإضافة إلى ذلك ، يساهم استقرار الإدارة في تكوين انطباع عام للشركة عن كونها مشروعاً سليماً ومستقرًا. والعكس صحيح بالنسبة للأعمال غير المستقرة. يمكن أن يؤدي عدم الاستقرار بسرعة إلى انخفاض الأرباح ، وفي النهاية الإفلاس.

2. الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي - يمكن لطريقة هيكلة الأعمال أن تخفف أو تعزز نجاح الأعمال. من الأهمية بمكان أن يتم إنشاء هيكل متماسك وفاعل والمحافظة عليه إذا كان للأعمال التجارية أن تعمل بسلاسة وتنفذ أهداف وغايات المنظمة بشكل ناجح .

عند تقييم كيف يمكن أن يشكل الهيكل التنظيمي خطرًا على الأعمال ، من الضرورة اجراء تقييم للمناصب الوظيفية والتسلسل الهرمي وخطوط الاتصال. هل هيكل المؤسسة منظم ومحدد بوضوح وهل جميع المناصب الوظيفية تعمل جنبًا إلى جنب مع بعضها البعض؟

3. السياسة ونمط الإدارة

يمكن أن تكون سياسات المنظمة الداخلية ، ولا سيما في المنظمات العائلية ، منهكة ؛ مما يجعل الإدارة والعاملين على حدٍ سواء يركزون ، ليس على السوق والوظيفة المطروحة ، ولكن على ما يحدث داخليًا.



المحاضرة الرابعة

إن عدم الاهتمام والجدية يمكن أن يفتح الباب في النهاية أمام المنافسين لسرقة حصة المنظمة في السوق. كذلك يؤدي سوء الإدارة - بما في ذلك الافتقار إلى التحكم المناسب في الشؤون المالية والإنتاج والعمالة والتسويق - إلى زيادة تكاليف العمل ، مما سيؤثر على النتيجة النهائية للأعمال.

4. الموارد

وجود موارد مالية وبشرية كافية أمر بالغ الأهمية ؛ أما إذا كانت الأعمال تفتقر إلى أي من هذين ، فستجد صعوبة في تحقيق أهداف المنظمة. لا يؤثر نقص الموارد على طبيعة ونطاق العمل الذي يمكن للمنظمة القيام به فحسب ، بل يمكن أن يؤثر أيضًا بشكل كبير على معنويات العاملين.

5. الابداع

سواء تعلق الأمر بتطوير المنتجات أو التسويق والترويج أو رفاهية العاملين ، فإن الابداع هو ما يجعل المنظمة تسبق منافسيها بخطوة. وبالتالي ، يمكن أن يشكل الافتقار إلى الابداع خطرًا على نجاح الأعمال حيث تصبح المنظمة راكدة وغير ذات صلة في سوق متغيرة.

6. الحوافز

أن تحفيز العاملين ومكافئتهم يمكن أن يكون مخاطرة تجارية ، إذا لم يتم بشكل صحيح وعادل ومناسب؛ فالتأكد من استكشاف مخططات الحوافز والمكافآت المناسبة للأعمال يؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وإنجاز الأعمال الموكلة بعاملها - على سبيل المثال ، هل ستحقق مكافآت الأداء الجماعي أو الفردي أو مكافآت الإنتاج أو المكافآت غير النقدية أفضل النتائج من خلال تعزيز السلوك الذي ترغب المنظمة في رؤيته في موظفيها؟

العوامل الداخلية المؤثرة على مخاطر الأعمال

الاستقرار

السياسات والادارة

الهيكل التنظيمي

الموارد

الابداع

الحوافز

العوامل الداخلية

internal factors

هي مجموعة

العوامل

والتغيرات التي

يمكن

للمنظمة

التحكم فيها

والسيطرة عليها



ب- العوامل الخارجية المؤثرة على مخاطر الأعمال

تشمل المخاطر في بيئة الأعمال الأكبر...

1. الاقتصاد

الاقتصاد - سواء كان ذلك في وقت الازدهار أو الانهيار ، تؤثر كيفية أداء الاقتصاد على اعمال المنظمة. في حين أنه قد لا يكون لدى المنظمة سيطرة على الاقتصاد بشكل عام ، فإن فهم دوافعه يمكن أن يساعدها في إدارة التهديدات وزيادة الفرص.

2. العوامل السياسية والقانونية

العوامل السياسية والقانونية - يمكن للتغييرات في السياسات والتشريعات الحكومية أو الحكومية أن تؤثر على الأعمال التجارية ، ولهذا السبب يحتاج أصحاب الأعمال إلى مواكبة آخر التطورات السياسية والتشريعات القانونية التي يمكن ان تتغير بين فترة واخرى.

3. العوامل الاجتماعية والثقافية

أظهرت الدراسات أن للعوامل الثقافية والاجتماعية دور مؤثر في المخاطر فالمجتمعات الناس تستخدم الاستدلال المعرفي في فرز وتبسيط المعلومات الخاصة بالخطر بناءً على مرجعياتهم الثقافية والاجتماعية ، مما يؤدي إلى ميولهم تبعاً لذلك.

تختص هذه المخاطرة بعبادات المجتمع وتقاليد مثل الأعياد و عطلات ومعتقدات معتمدة في منطقة المشروع والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار في تخطيط وتنفيذ المشروعات المقامة بتلك المناطق. إن عدم مراعاة تلك العادات بالجدول الزمنية في الكثير من الاحيان يؤدي إلى توقف العمل وزيادة المدة الزمنية للمشروع.

4. التقنية

إذا كانت المنظمة ترغب في الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال فعليها المحافظة على موقعها التنافسي في السوق من خلال التأكد من مراقبة التطورات التكنولوجية ومواكبتها كي لا تخسر فرصها في مجال اعمال المنظمة وفي مجال الأعمال الأوسع.

5. المساهمين

قد تتعارض الرغبات في استثمار أي أرباح للنمو المستقبلي مع مساهمي المنظمة الذين يرغبون في الحصول على قيمة من الأعمال في شكل أرباح. يمكن أن يكون نهج أعمالهم - الذي قد يكون أكثر تركيزاً على الثروة الشخصية أكثر من الثروة التجارية - محفوفاً بالمخاطر للغاية بالنسبة للأعمال التجارية ويتطلب إدارة دقيقة وثابتة.

6. الطبيعة و البيئة:

هي احتمال وجود أثار بيئية عكسية لم تراعى عند التخطيط والتنفيذ، مثال ذلك أمطار شديدة ، تقلبات جوية ، أعاصير و زلازل. وهذه الظواهر الطبيعية تحدث في المحيط الحيوى للمشروع وقد غالباً ما تؤدي إلى ضرر. يمكن تصنيف هذه الأخطار الطبيعية وفقاً لمنشئها : جيولوجي أو مائي - طقس أو بيولوجي. وتختلف الأحداث الخطرة من حيث حجمها أو شدتها ومعدل تكرارها ومدتها ومداهها أو مساحتها والانتشار المكاني والفترات الزمنية البيئية.



العوامل الخارجية المؤثرة على مخاطر الأعمال

الإقتصاد

السياسية والقانونية

الاجتماعية والثقافية

التكنولوجيا

المساهمين

الطبيعة والبيئة

العوامل الخارجية

External factors

هي العوامل التي تكون خارج سيطرة المنظمة والتي يصعب التنبؤ بها في كثير من الأحيان .

محددات (معوقات) إدارة المخاطر

- إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل أن تحدث.
- تمضية وقت طويل في تقييم وإدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مربح أكثر .
- إعطاء عمليات إدارة المخاطر أولوية عالية جدا يؤدي إلى إعاقة عمل المنظمة في إكمال مشاريعها أو حتى المباشرة فيها .
- من المهم أيضا الأخذ بعين الاعتبار حسن التمييز بين الخطورة والشك.



إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الداخلي)

تحتاج مستويات مختلفة داخل المنظمة إلى معلومات متنوعة عن عملية إدارة المخاطر. والافضل ان يعرف جميع من في المنظمة الإجراءات التي تتبعها ادار المخاطر في مواجهة الأخطار المحتملة . غير أن هناك وحدات يجب أن تؤدي مهام محددة أو أن تعرف على وجه الخصوص ما يجب القيام به مثل الإدارة العليا (مجلس الإدارة) أو الإدارات الوسطى (المدراء التنفيذيين) أو وحدات العمل :

● المهام المناطة بالإدارة العليا (مجلس الإدارة):

1. المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المنظمة.
2. المعرفة بالتأثيرات المحتملة على حملة الأسهم عند تحقق انحرافات عن المدى المتوقع للأداء.
3. توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المنظمة.
4. معرفة كيفية قيام المنظمة بإدارة الأزمات.
5. أدراك أهمية ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة.
6. معرفة كيفية أداره الاتصالات مع مجتمع الاستثمار كلما أمكن ذلك.
7. التأكد من تطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفاعلية.
8. إصدار سياسة إدارة خطر واضحة بحيث تغطي فلسفة إدارة المخاطر ومسئوليتها.

● المهام المناطة بوحدات العمل:

1. التعرف على الأخطار التي تدرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة على مناطق أخرى، وتأثير المناطق الأخرى على وحدة العمل.
2. أعداد مؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية والمالية، ومراقبة مدى التقدم تجاه الأهداف والتعرف على التطورات التي تتطلب التدخل (مثل التنبؤات والموازنات).
3. تصميم نظم للتبليغ عن الانحرافات في الموازنات والتنبؤات بطريقة منتظمة للسماح باتخاذ القرارات المناسبة.
4. التبليغ المنظم والسريع إلى الإدارة العليا عن أي أخطار جديدة أو فشل في إجراءات التحكم المطبقة.

● المهام المناطة بالأفراد:

1. أدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية.
2. أدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات إدارة المخاطر.
3. أدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المنظمة.
4. التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة أو فشل إجراءات التحكم المطبقة.



المحاضرة الرابعة

جدول وصف المخاطر

المخاطر	مجال المخاطر	طبيعة المخاطر	توقعات الإدارة العليا	التقدير الكمي للمخاطر	التحمل (الميل للخطر)	أساليب المعالجة والتحكم في المخاطر	الأجراء المتوقع للتطوير	تطوير الإستراتيجية والسياسة
أسم الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث، وحجمها، ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها	إستراتيجي ، تشغيلي، مالي، معرفي أو قانوني ..	(أو أصحاب المصلحة وتوقعاتهم)	(الأهمية، والاحتمال)	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر، (احتمال وحجم الخسائر على العوائد المتوقعة)	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إداره المخاطر حالياً، ومستويات الثقة في أساليب التحكم المطبق	توصيات لتخفيض المخاطر	وتحديد الإدارة المسئولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الخارجي)

تحتاج المنظمة إلى تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحاً سياسات إدارة المخاطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهدافها (يتطلع أصحاب المصلحة بصفة متزايدة إلى المنظمة لتقديم الدليل على فاعلية إدارة الأداء غير المالي للمنظمة في مجالات مثل شؤون المجتمع، وحقوق الإنسان، وممارسات التوظيف، والصحة والسلامة، وحماية البيئة).

تتطلب الإدارة التنظيمية الجيدة أن تتبنى المنظمات أسلوب منهجي في إدارة المخاطر بحيث:

- يحمي مصالح مختلف أطراف المصلحة في المنظمة.
- يتأكد من قيام مجلس الإدارة بتنفيذ واجباته الخاصة بإدارة الإستراتيجية وبناء القيم ومراقبة أداء المنظمة.
- يتأكد من تطبيق وسائل الرقابة الإدارية وأدائها بشكل كافي.

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات

يجب أن تكون إجراءات إعداد تقارير المخاطر واضحة ومتوفرة لدى أصحاب المصلحة في المنظمة. كما يجب على معد التقارير الرسمية أن يتناول الآتي :



المحاضرة الرابعة

- أساليب الرقابة، خاصة المسئوليات الإدارية لإدارة المخاطر.
- الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها بواسطة نظم أداره المخاطر.
- تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض أداره الأخطار الهامة.
- تطبيق نظم المتابعة والمراجعة.
- يجب تسجيل أي نقص كبير غير مغطي من قبل النظام أو أي نقص في النظام نفسه، وكذلك تحديد الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل للتعامل مع هذا النقص.

معالجة المخاطر

- تعتبر معالجة المخاطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق إجراءات بغرض التغيير في المخاطر. وتتضمن معالجة المخاطر التخفيض (التحكم في المخاطر) كأحد أهم عناصرها، وتمتد أكثر إلى تجنب المخاطر، وتمويل المخاطر..... الخ ولذا يجب أن يقدم أي نظام لمعالجة المخاطر (كحد أدنى) ما يأتي:
1. التشغيل الفاعل والكفاء للمنظمة.
 2. الرقابة الداخلية الفاعلة.
 3. أتباع القوانين والتشريعات.
- ترتبط عملية فاعلية تكلفة إجراءات التحكم في المخاطر بتكلفة تطبيق تلك الإجراءات بالمقارنة بالمزايا المتوقعة من تخفيض المخاطر.



مستقبل