

تأثير إدارة الكوارث والمخاطر على تطوير المشروعات الصغيرة

مؤسسة مساكن المتحدة للمقاولات والتمويل العقاري

إعداد الطالب/ سعيد بن علوي آل سيد علي

Saeed Alawi Saud Al Sayed Ali

إشراف/ د. أسماء أبو عنزه



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير إدارة الكوارث والمخاطر على تطوير المشروعات الصغيرة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستهدف هذا المنهج وصف الظاهرة ودراساتها على أرض الواقع والحصول على البيانات من مصادرها الأساسية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- على الرغم من كونها مؤشراً ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً حاسماً لتطور الإنسان، إلا أن هناك نقصاً في الفهم حول إدارة المخاطر لدى الأفراد والمنظمات، فضلاً عن دورها في الدفاع عن المنظمات والحد من نفوذها.
- تعاني المنظمات من نقص في الخبرات والكوادر الفنية سواء في العدد أو نوعية الخبرة على مستوى تطبيق إدارة المخاطر.
- يتأثر قبول المخاطر ورفضها بممارسات إدارة المخاطر، وبدلاً من ذلك، فإنه يذهب إلى أبعد من ذلك في إدارة المخاطر التي تواجهها الشركات وحلها لتحقيق أهدافها.

Abstract:

The study aimed to demonstrate the impact of disaster and risk management on the development of small projects. This study relied on the descriptive analytical approach, as this approach aims to describe the phenomenon and study it on the ground and obtain data from its primary sources.

The study reached the following results:

- Despite being a crucial cultural, social and economic indicator of human development, there is a lack of understanding of risk management among individuals and organizations, as well as its role in defending organizations and limiting their influence.
- Organizations suffer from a lack of expertise and technical personnel, whether in number or quality of experience at the level of applying risk management.
- Risk acceptance and rejection are influenced by risk management practices, and instead, it goes further in managing and solving the risks faced by companies to achieve their goals.

تؤثر إدارة الكوارث والمخاطر بشكل كبير على تطوير المشروعات الصغيرة، تعتمد قدرة هذه المشروعات على الاستمرار والنمو بشكل كبير على استعدادها للتعامل مع الكوارث والمخاطر المحتملة، مثل الأزمات الاقتصادية، والكوارث الطبيعية، والتغيرات المفاجئة في السوق. من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، يمكن للمشروعات الصغيرة تقليل الخسائر المالية والتشغيلية والتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة. علاوة على ذلك، تساهم إدارة الكوارث في تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين، مما يساعد في تأمين التمويل والدعم اللازم لتوسيع النشاط التجاري وتحقيق النجاح على المدى الطويل. (ماهر، ٢٠١٠)

تستهدف هذه الدراسة تحليل تأثير إدارة الكوارث والمخاطر على تطوير المشروعات الصغيرة، حيث تركز على كيفية تأثير الكوارث الطبيعية والبشرية على الأداء الاقتصادي والاجتماعي لهذه المشروعات، وتقييم مدى جاهزيتها واستجابتها لمثل هذه الأزمات. كما تسعى الدراسة إلى استعراض استراتيجيات إدارة المخاطر التي يمكن أن تعزز من قدرة المشروعات الصغيرة على التكيف والصمود أمام الكوارث، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية للمساهمة في تحسين هذه الاستراتيجيات.

من خلال هذه الدراسة، سنقوم بتسليط الضوء على أهمية التخطيط المسبق وإجراءات الوقاية في الحد من تأثير الكوارث، ونستعرض حالات عملية لمشروعات صغيرة تمكنت من التعافي بعد تعرضها لكوارث، مما يمكن أن يقدم دروساً مستفادة وممارسات ناجحة يمكن تبنيها. بذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل ومتكامل لأثر إدارة الكوارث والمخاطر على المشروعات الصغيرة، ودورها في تحقيق استدامة ونمو هذه المشروعات على المدى البعيد.

مشكلة الدراسة:

لقد أظهرت الأحداث الحالية مدى أهمية الأمن والاستعداد لحالات الطوارئ لإدارة الأزمات في البلاد وجهود التخفيف من آثار الكوارث، تشمل هذه الحوادث حوادث الصناعية والتي تؤدي إلى خسائر كبيرة في البيئة والأشخاص والممتلكات، بالإضافة إلى هدر الموارد الناتج عن ذلك، لا تزال أسباب الكوارث الطبيعية مجهولة، ولا يمكن التنبؤ بها، ولا يمكن تجنبها.

نحن بحاجة حالياً إلى أن نكون مستعدين للرد على حالات الطوارئ هذه أينما ومتى ظهرت، في حين أنه يمكن منع غالبية الحوادث الصناعية داخل حدود المنشأة، إلا أن هناك بعض المواقف التي ينتشر فيها الخطر إلى المحاصيل والممتلكات القريبة، مما يشكل مخاطر جسيمة على حياة الناس وممتلكاتهم والاقتصاد والمجتمع ككل.

إن استجابة الأفراد الموجودين أثناء حالة الطوارئ في الموقع الصناعي والمجتمع المحيط به تؤثر بشكل كبير على حجم الخسارة الناتجة عن هذه الأحداث. (محمود، ٢٠٠٥)

كما أن العمل المنسق بين منظمات المجتمع المحلي والأفراد، وكذلك التنفيذ الفعلي لخطة معالجة الكارثة البيئية، ضروري للاستجابة المناسبة لهذه الظروف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال رفع مستوى معرفة الجميع بإدارة الأزمات في المجتمع، الأمر الذي يتضمن التعرف على المخاطر المحتملة وضرورة الاستعداد للاستجابة لآثارها على بعضهم البعض.

ونظراً لأنه لا يمكن تجنب الكوارث الطبيعية، فيجب أولاً تخفيفها ثم تعديلها اقتصادياً، أصدرت الأمم المتحدة تقريراً يوم الأربعاء 10 أكتوبر 2018، يتضمن تفاصيل الخسائر الاقتصادية البالغة 2.9 تريليون دولار الناجمة عن الكوارث الطبيعية في جميع أنحاء العالم بين عامي 1998 و2017، وفصلت الورقة الخسائر الاقتصادية وتأثيرها على المشاريع الصغيرة الناجمة عن الكوارث المناخية مثل الأعاصير والفيضانات والجفاف، وقدرت أن حوالي 2.2 تريليون دولار (77%) من هذه الخسائر ناجمة عن الكوارث المرتبطة بالمناخ.

ووفقاً لتقرير الأمم المتحدة، كانت هناك زيادة خلال

كلفت الكوارث الطبيعية الولايات المتحدة أكبر قدر من الأموال بشكل عام، حيث خسرت ما يقدر بنحو 945 مليار دولار. وجاءت الصين في المرتبة الثانية بـ 492 ملياراً، واليابان في المركز الثالث بـ 376 ملياراً، والهند في المرتبة الأخيرة بـ 376 ملياراً، وكان المبلغ (Disaster UNEP التقريبي هو 80 مليار دولار، وما أعقب ذلك من ارتفاع المد والجزر في بحر بورتوريكو. (2018)

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- دعم الاقتصاد وتحسين مستوى المعيشة.
- خلق وزيادة توعية العامة بالمخاطر المحتملة داخل المجتمع.
- الحث على تطوير المشروعات الصغيرة للتعامل مع حالات الطوارئ المحتملة، والكوارث المختلفة.
- نظراً لندرة الدراسات التي تناولت الوعي التخطيطي لدى القيادات الإدارية في مختلف مجالات الممارسة - في نطاق معرفة الباحث في الخدمة الاجتماعية بشكل عام والتخطيط الاجتماعي بشكل خاص - فقد تساعد الدراسة في توضيح الأفكار الأساسية المتعلقة بالأزمات. والكوارث وعلاقتها بالوعي التخطيطي لدى القيادات الإدارية في مواجهة الأزمات والكوارث.

ثانياً: الأهمية العملية:

- مساندة والمساعدة على منع الحوادث.
- التوعية بأفضل طرق إدارة المخاطر والكوارث للحد من تأثيرها على المشاريع الصغيرة.
- أن غياب الوعي التخطيطي في توقع حدوث الأزمات والتعامل معها قد ينتج عنه تعارض الأهداف عند مواجهة هذه الكوارث والأزمات وما يترتب عليها من أضرار اقتصادية.
- لما لإدارة الكوارث والمخاطر من تأثير على نجاح أو فشل الممارسات التخطيطية في العديد من المنظمات والهيئات في ثقافتنا العربية، فإنها تعتبر حالياً من المواضيع المعاصرة التي تهتم بها الخدمة الاجتماعية بشكل عام والتخطيط الاجتماعي بشكل خاص.

أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة إلى الهدف الرئيسي الآتي:

- بيان تأثير إدارة الكوارث والمخاطر على تطوير المشروعات الصغيرة.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي ما يلي:

- بيان مستوى التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في تطوير شركة (مؤسسة مساكن المتحدة للمقاولات والتمويل العقاري).
- بيان توفر نظام معلومات في إدارة الأزمات والكوارث تطوير شركة (مؤسسة مساكن المتحدة للمقاولات والتمويل العقاري).
- بيان وجود نظام للاتصالات في إدارة الأزمات والكوارث في تطوير شركة (مؤسسة مساكن المتحدة للمقاولات والتمويل العقاري).
- التعرف على المهارات القيادية في إدارة الكوارث والأزمات في شركة (مؤسسة مساكن المتحدة للمقاولات والتمويل العقاري).

تساؤلات الدراسة:

- ما هي تأثير إدارة الكوارث والمخاطر على تطوير المشروعات الصغيرة؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

- ما مستوى التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في تنمية شركة (مؤسسة مساكن المتحدة للمقاولات والتمويل العقاري)؟
- ما مستوى توفر نظام معلومات لإدارة الأزمات والكوارث في تنمية تطوير (مؤسسة مساكن المتحدة للمقاولات والتمويل العقاري)؟
- ما مستوى وجود نظام للاتصالات لإدارة الأزمات والكوارث في تطوير شركة (مؤسسة مساكن المتحدة للمقاولات والتمويل العقاري)؟
- ما مستوى توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمات والكوارث في تطوير شركة (مؤسسة مساكن المتحدة للمقاولات والتمويل العقاري)؟

فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير إدارة المخاطر والكوارث على تطوير المشروعات الصغيرة.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إدارة الكوارث والأزمات وتطوير المشروعات الصغيرة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر نظم المعلومات لإدارة الكوارث والأزمات وتطوير المشروعات الصغيرة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام للاتصالات لإدارة الكوارث والأزمات وتطوير المشروعات الصغيرة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية لإدارة الكوارث والأزمات وتطوير المشروعات الصغيرة.

الدراسات السابقة:

وبعد البحث والاطلاع لم يتمكن الباحث من إيجاد دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة الحالية بنفس المتغيرات التي عنت بها الدراسة، ولكن توجد مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة ومنها ما يلي:

دراسة (مراد، سمير، 2024)، تحت عنوان: الحد من مخاطر الكوارث: مواكبة التجارب الدولية".

تم التعامل مع إدارة الكوارث لدراسة كيفية التفاعل مع حالات الكوارث للحد من مخاطرها وأضرارها، من خلال البحث اتضح مدى الحاجة في الدول المتخلفة لتطوير طرق التعامل مع الكوارث بالاستفادة من التجارب الدولية الرائدة والعمل مع مختلف المنظمات الدولية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة مع موضوع آثار الكوارث والحد من مخاطرها إلى أقصى الحدود، كما اتضح مدى الحاجة لتوفير مختلف الموارد المجابهة الكوارث وفي تأهيل الموارد البشرية والتكنولوجية تطوير قنوات التواصل نشر روح المبادرة لصناع القرار مع الصلاحيات اللازمة لخص العمل للحاجة للاستفادة من التجارب الدولية لاكتساب المهارات اللازمة للإدارة والتعامل مع الكوارث في

دراسة (التراونيج، 2023)، تحت عنوان: " دور الارتجال التنظيمي في أساليب إدارة الأزمات: الدور المعدل لبيئته الاستراتيجية". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الارتجال التنظيمي في أساليب إدارة الأزمات والدور المعدل لليقظة الاستراتيجية، واستخدم الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (171) مديرا في البنوك التجارية في عمان.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للارتجال التنظيمي في أساليب إدارة الأزمات، وجود أثر لليقظة الاستراتيجية كعامل معدل في علاقة التأثير بين الإرتجال التنظيمي وأساليب إدارة الأزمات، وقد خلصت الدراسة إلى أن البنوك التجارية تمارس الارتجال التنظيمي بدرجة متوسطة لإعتمادها على اللوائح القانونية والأطر المؤسسية التي تحكم عملها، وتمارس اليقظة الاستراتيجية بمستوى أعلى مما يعزز قدرتها على تحليل إشارات الأزمات، وإعادة توزيع وتنظيم مواردها واستخدامها في الوقت المناسب للحد من تأثير الأزمات عليها لأدنى المستويات، وأنها تمارس الارتجال التنظيمي في بعض الحالات التي لم يتم التخطيط لها من قبل. دراسة (هوادف، 2022)، تحت عنوان: "التأمين كآلية لإدارة مخاطر الكوارث الطبيعية في الجزائر، بين تحديات الواقع واستراتيجيات التفعيل".

بينت هذه الدراسة ما حاولت الجزائر فعله من وضع خطة لإدارة مخاطر الكوارث في أفق 2030، وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التأمين في الحد من خطورة الكوارث الطبيعية، والتأمين هو أفضل وسيلة لخفض التكاليف الفعلية للكوارث الطبيعية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن نسبة الانتشار في الجزائر تقل عن 10%، وهو ما يمكن إرجاعه إلى غياب الثقافة التأمينية هناك. على الرغم من أن التأمين أمر بالغ الأهمية في حالة حدوث خسارة، إلا أن جزءاً كبيراً من إجمالي الخسائر لم يكن مؤمناً عليه، وبالتالي، يجب تغطية نفقات هذه الخسائر، وفي نهاية المطاف، غياب خطة منسقة للتعامل مع الكوارث الطبيعية في الجزائر، إلى جانب مشاركة الحكومة والشركات والأفراد.

دراسة (أحمد، 2022)، تحت عنوان: "أثر التوريق على سوق تأمين الكوارث الطبيعية". وبحسب الدراسة، فإن أسواق التأمين تبحث عن أدوات جديدة تساعدها في التعامل مع المخاطر المرتبطة بالارتفاع المستمر في الكوارث الطبيعية وحجم الخسائر التي تسببها، وهذا صحيح بشكل خاص بالنظر إلى الدورات الاقتصادية لسوق إعادة التأمين، وقد تم استخدام آلية التوريق التي تعمل على تحويل مخاطر التأمين إلى أوراق مالية ولتحقيق ذلك أسواق السلع المالية تقوم بالمشاركة فيه. تهدف هذه الدراسة إلى عرض آلية التوريق التأميني وطبيعته وأهدافه وأدواته، ويسعى أيضاً إلى تحديد مدى تأثير توريق التأمين على نسبة الخسائر المؤمن عليها للكوارث الطبيعية إلى الكوارث الاقتصادية. واكتشفت الدراسة أن توريق التأمين يقدم مجموعة متنوعة من الأدوات التي تعتبر حاسمة لتمويل الخسائر الناجمة عن الكوارث الطبيعية، أثناء وبعد الحدث. عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية وقوية بين توريق التأمين ونسبة الخسائر المغطاة للكوارث الطبيعية مقارنة بالكوارث الاقتصادية، وهذا يعني أن نسبة التعويضات المؤمن عليها عن الكوارث الاقتصادية تزداد مع عدد إصدارات التوريق. ويوضح هذا كيف يساهم التوريق بشكل كبير في توفير التغطية لمخاطر الكوارث الطبيعية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

قد تؤدي الكارثة إلى حدوث خسائر في الأرواح في مجتمع مكتظ بالسكان تماثل في عددها نفس الخسائر بمجتمع قليل السكان، وبرغم تماثل الكارثتين في النوع والقوة إلا أن التأثير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع الثاني أكبر بكثير نظراً لقلّة عدد سكانه (محمود

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، والقائمون على تطوير مختلف القطاعات، وهم بالتالي مسئولون عن رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، والإشراف على تنفيذها.

كما يعتبر القادة الإداريون هم المحور الأساسي للعملية الإدارية، وعلى ذلك فإن حسن اختيارهم في وقت مناسب وتدريبهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والإدارية والمهنية وفق معايير واستراتيجيات علمية محددة، يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية أداء هؤلاء الأفراد بصفة خاصة وأداء القطاعات بصفة عامة. إن الاختيار الناجح للقيادات الإدارية المستقبلية وفقا للشروط العلمية والموضوعية، إنما يضع أسس النجاح في تحقيق الأهداف (سالم، ٢٠٠٩، 2)

بعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (بن جامع ٢٠١٠، ٩).

من هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ويطلق عليها البعض مصطلح (الإدارة) حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم (Management By Exception بالاستثناء) 1986 () لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة. (Task Force وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل ,Norman)

وقد وضع الفكر الإداري الحديث عددا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كما يلي:

(1) تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.

(٢) تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.

(٣) الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

(6) تقبل التغيير وقت الأزمات. (كريم، ٢٠٠٥، ٥٩).

ولعل الضرر الاقتصادي الذي أحدثه وباء كورونا في بضعة أسابيع تجاوز ما أحدثته الأزمة المالية العالمية سنة 2008 على مدى ثلاث سنوات، وهو ما ينبئ بمرحلة صعبة على كل المستويات سيمر بها العالم في الفترة القادمة، وقد يمتد أثرها إلى ما بعد انحسار الوباء وسيحتاج العالم إلى سنوات للتعافي.

سيتم التركيز في بحثنا هذا على قطاع الشركات " المشروعات الصغيرة والمتوسطة " لم يأت من فراغ، فلا يخفي على أحد الأهمية الاستراتيجية لهاته الشركات في أغلب اقتصاديات العالم، فهي تعتبر صمام الأمان، وتمثل أكثر من 90 % من الأعمال الاقتصادية المسجلة في العالم، وتوفر أكثر من 50% من الوظائف فيه.

وتساهم بأكثر من 40% من الناتج الداخلي الخام في البلدان النامية، وهذه الأرقام مرشحة للارتفاع بقوة إذا أضفنا إليها القطاع الغير منظم، أما في دول العالم الإسلامي فالشركات " المشروعات الصغيرة والمتوسطة " تكتسب أهمية أكبر، يترجم ذلك معدل 53,2 شركة لكل ألف ساكن وهو ما يمثل أكثر من ضعف المعدل العالمي المقدر بـ 25,2 شركة لكل ألف ساكن. قطاع الشركات المتناهية الصغر والصغرى والمتوسطة في قلب الأزمة.

إن الضرر الذي لحق بالشركات الصغيرة والمتوسطة تأتي أساسا من الانكماش الاقتصادي الكبير وتهاوى الطلب العالمي والمحلي على حد سواء جراء العيود المعروضة

تعريف المخاطر:

تعرف المخاطر على حسب قاموس "لاروس" الفرنسي: هي إمكانية، أو احتمالية وقوع واقعة، لحدث يعتبر سيئا أو ضررا. (Larousse, 2024)

أنواع المخاطر:

وتنقسم مختلف أنواع المخاطر إلى خمس أسر رئيسية:

المخاطر الطبيعية:

الانهيار الجليدي حرائق الغابات الفيضانات حركة الأراضي الإعصار العواصف الزلازل والثوران البركاني إلخ.

المخاطر التكنولوجية:

من أصل بشري، تشمل عطل السدود الصناعي والنووي والبيولوجي وتلك الناجمة عن عمليات التعدين والعمليات الجوفية ونقل المواد الخطرة، وهي ترتبط بمنع التلوث والمخاطر الصحية.

مخاطر النقل العام:

الأشخاص والبضائع الخطرة: هي حالة خاصة من المخاطر التكنولوجية، لأن القضايا تختلف باختلاف المكان الذي وقع فيه الحادث. مخاطر الحياة اليومية:

الحوادث المنزلية وحوادث الطرق وما إلى ذلك.

المخاطر التي تتعلق بالصراعات والنزاعات. (Masrouri. F, 2024)

مصادر الخطر:

لا شك أن هناك عدة مصادر للمخاطر على مستوى الشركات، يمكن إيجازها في الآتي:

1. مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات.

2. مخاطر سعر الفائدة.

3. مخاطر السوق.

4. مخاطر القوة الشرائية.

5. مخاطر الإدارة. (الشريف، 2005)

التعريف بخطوات إدارة المخاطر:

اعتمد (Chapman and Ward, 2003) على الخطوات الآتية لإدارة المخاطر:

1- تعريف المشروع:

في هذه المرحلة، تم جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشروع وتجميعها بشكل استراتيجي في هيكل متكامل وشامل ومناسب للتحكم في المخاطر وحل أي اختلافات وإصلاح أي عيوب.

2- التركيز على العملية:

والغرض من ذلك هو إعطاء خطة استراتيجية لإدارة المخاطر مع تصميم عملية إدارة المخاطر في السلطة التنفيذية في نفس الوقت.

الهدف هو تحديد مصادر عدم اليقين على المستوى الاستراتيجي، سواء من حيث الفرص أو التهديدات، وتحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها للرد على هذه المصادر، سواء كان ذلك من خلال استجابة فورية أو تفاعلية. يتم أيضًا تحديد الأسباب الثانوية لعدم اليقين.

4- هيكله القضايا:

وينبغي الانتهاء من هيكله المرحلة المبكرة في حين ينبغي تبسيط الافتراضات وينبغي توفير هيكله أو بدائل أكثر تعقيداً إذا لزم الأمر.

5- توضيح الملكية:

- إسناد المهام المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية إلى مختلف الأطراف ذات العلاقة بالأمر.

6- تقدير المتغيرات:

في المراحل المبكرة، من الضروري تحديد أوجه عدم اليقين كمياً، ثم في المراحل اللاحقة، من الضروري إعادة تقييم أوجه عدم اليقين هذه

من أجل جعلها تتسم بالكفاءة والفعالية. (Chapman and Ward, 2003)

7- تقييم الآثار:

عملية جمع نتائج مرحلة التقدير مع الاستفادة من فرضيات التنبؤ وتقييم تلك البيانات من منظور المراحل التي سبقتها، بالإضافة إلى

ذلك، يتم اتخاذ القرارات بشأن الردود الفورية والتفاعلية السابقة، والتي تتبع إعادة تحليل التحليلات الأولية وما يليها من إعادة إدارة

العمليات وفقاً للتعديلات.

8- استخدام الخطط:

عند هذه النقطة، يتم منح الأذونات للخطط الاستراتيجية التي تم إنتاجها مسبقاً، ويتم صياغة خطة عمل شاملة. خطط العمل هذه هي

الخطط الأساسية المسؤولة عن دمج الاستجابات الوقائية. بالإضافة إلى ذلك يتم وضع خطة طوارئ من خلال دمج ردود الفعل مع

النقاط المستهدفة، ويتم إعداد هذه الخطط للتنفيذ وفقاً لمكان العمل والوقت ضمن نطاق المشروع.

9. إدارة التنفيذ:

وهي القيام بإدارة خطط الأعمال، وإنشاء خطط تنفيذ الأعمال بشكل منتظم، والمراقبة والمتابعة من أجل إعادة تطوير وتعديل خطط

المشاريع حسب الضرورة، والاستعداد لمواجهة الأزمات غير المتوقعة التي لا يتم التعامل معها بشكل فعال مع حجم الكوارث كلها أجزاء

من مسؤولية إدارة خطة العمل. (Chapman and Ward, 2003)

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستهدف هذا المنهج وصف الظاهرة ودراساتها على أرض الواقع والحصول

على البيانات من مصادرها الأساسية، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي أحد الطرق العلمية لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال

منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

أدوات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة سيتم جمع بيانات الدراسة عن طريق توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة:

لقياس المتغير المستقل: تأثير إدارة الكوارث والم...

لقياس المتغير التابع: المشروعات الصغيرة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تدور الدراسة الحالية حول مدى تأثير إدارة الكوارث والمخاطر على تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: 1445هـ/2024م.

المبحث الأول: إدارة المخاطر والكوارث

ونشأتها المطب الأول: مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر ليست مفهوماً جديداً للناس؛ وفي الواقع، مثلما يدرك الناس اليوم أبعاد المخاطر وبيدولون كل جهد لمعالجتها وإدارتها، فقد واجه القدماء مخاطر مماثلة وبدولوا كل جهد لتحقيق أهدافهم، ومع ذلك، فإن الحياة الحديثة تختلف كثيراً عن تلك التي كانت في الماضي. (القرى، 1)

بالمقارنة مع حياة القدماء، فإن الحياة الحديثة أقل تكراراً وسريعة التوتيرة بسبب مجموعة متنوعة من العوامل التي تعمل معاً. كان عقد الصلح الذي كان يستخدم في المناطق الزراعية، إحدى الصيغ التي استخدمها القدماء للتعامل مع المخاطر؛ فبعث رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى أهل المدينة ليتعاملوا فيه، فأقره.

ولقد قدمت الشريعة الإسلامية مجموعة شاملة من القواعد والشروط الأساسية للصحة والبطلان، ومن الواضح أن عقد السلم بمثابة استراتيجية لإدارة مخاطر التسعير.

وقد نصت مبادئ الإسلام بشكل لا لبس فيه على أنه لا يمكن قبول الإسلام في خلق أي خير معين، بما في ذلك المجال. ومن أجل إبقاء عقد السلم مقتصرًا على مخاطر الأسعار ومنعه من التوسع حتى يصبح وسيلة لنقل المخاطر الطبيعية كمخاطر الآفات الزراعية وتساقط الأمطار وغيرها من المسائل، يجب أن يكون موضوع العقد بدلاً من ذلك سلعة، الأمر الذي ربما جعل صيغة السلم شكلاً من أشكال المقامرة هي المشكلة. (القرى، 1)

كما أدت الرغبة الصادقة والهادئة في فهم المخاطر إلى قيام العديد من الشركات والمؤسسات باكتشاف وتطوير وتنفيذ إدارة المخاطر في هيكلها التنظيمي بدلاً من إدارة التأمين الحالية، وقد شهدت السنوات العشر الأخيرة نمواً في هذه الإدارة التي أصبحت الآن مجدية اقتصادياً وذات أهمية قصوى، كما أثبتته الشركات العالمية التي تبنتها وسرعة تطورها وتطبيقها. (الدروبي، ص8)

حيث لم يعد من الضروري المبالغة عندما نقول إن تقييم المخاطر أصبح الآن عنصراً حاسماً في كل نموذج لصنع القرار تستخدمه المؤسسات المالية الكبيرة ذات السمعة الطيبة وغيرها، في هذه الأيام، من غير المؤلف أن تجد إدارة المخاطر مهمشة أو مستبعدة من الشركات ذات الشهرة العالمية، أو على الأقل يساء فهمها تماماً، يُنظر الآن إلى ضوابط المخاطر على أنها عنصر أساسي لرصد وضمان استقرار المؤسسة واستمراريتها. (سهيل، 9)

وبعض النظر عن نوع المخاطر أو الأحداث أو قطاع المنشأة التي تنتمي إليها، فإن جميع أنشطة وإجراءات المنشأة متضمنة في هذه الإدارة، وهذا يدل على أن إدارة المخاطر تستخدم في جميع المؤسسات وجميع القطاعات بما في ذلك الحكومة، ولا تقتصر على القرارات المالية أو التجارية أو العناصر الاستثمارية، أو المؤسسة، بشرط أن يتم اتخاذ القرار وأن تكون هناك تداعيات بعده. ونتيجة لذلك، لن يتمكن المدير أو متخذ القرار من الإدارة أو اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان غير مدرك لجميع المخاطر الموجودة في بيئته المباشرة.

ومن كل هذا يبين للباحث ان إنشاء إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة إدارة

المساهمين، بل إن إنشاء إدارة المخاطر هو نتيجة للتحويل في أدوار ومسؤوليات المديرين وصناع القرار بسبب التغيرات في منظورهم ومواقفهم تجاه المخاطر، فضلاً عن الضغط المفرط عليهم لتقديم ضمانات بشأن تأثير جميع المخاطر، المخاطر، سواء كانت فرصاً قدمتها مخاطر إيجابية أو تهديدات عندما كانت المخاطر سلبية. (سهيل، 9)

وبسبب كل هذا، تطورت إدارة المخاطر إلى نظام ضمان ورقابة متطور وأصبحت الآن حقيقة معترف بها، إنها أداة حيوية لإدارة أحدث الاتجاهات وأنواع مختلفة من المخاطر، ويمكن أن تعزز مستوى الشركة ونتائجها. (سهيل، 9)

- مفهوم إدارة المخاطر :

لقد أولى الباحثون من مجموعة واسعة من التخصصات العلمية مفهوم المخاطر قدرًا كبيرًا من الاهتمام. وقد عرفها العديد من الأكاديميين والباحثين والمنظمات العلمية بطرق مختلفة، وحاول العديد من الباحثين في العلوم الإدارية والاقتصادية ربطها بالأهداف والقيم. وبالعودة إلى "to dare"، والتي تعني "riscere" إلى أصل هذا المصطلح، نرى أنه يأتي من الكلمة الإيطالية

ومن هنا نوضح أن مفهوم الخطر توسع وتطور خلال السنين من قبل العديد من الأطراف والجهات، ولتوضيح ذلك سنستعرض مجموعة من التعريفات العالمية والأكاديمية للخطر فيما يلي:

- المخاطر هي عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتمثل مجموعة من السيناريوهات والنتائج التي قد يكون لها تأثير على تحقيق الأهداف. (Canda, 2001)
- إنها مجموعة من الظروف أو الأحداث غير المتوقعة التي، في حالة حدوثها، يمكن أن يكون لها تأثير على النتيجة المقصودة أو مجموعة النتائج المرغوبة. (APM, 2006)
- هو وضع غامض يؤثر على المشروع منذ البداية، ويشمل النتائج الإيجابية والسلبية. (Ohara, 2005)
- أنه حدث لا يمكن التنبؤ به ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع، إذا حدث. (PMI, 2004)
- هو عدم القدرة على التنبؤ بالتدفق المالي في المستقبل. (هندي، 1999)
- إنه موقف، في حالة حدوثه، وهو أمر غير مرجح، قد يكون له، على الأقل، تأثير إيجابي أو سلبي على أحد أهداف المنظمة. (stojotovic, et, al, 2014)

كما أنها أداة أو طريقة لإدارة المخاطر التي يتعرض لها المشروع بشكل شامل من أجل خلق التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية للإدارة والأنشطة اليومية والتشغيلية، إنها عملية مستمرة تسعى إلى معالجة المخاطر بطريقة تقلل من آثار التهديدات وتحسن الفرصة لاغتنام الفرص المرتبطة بأهداف معينة. (Monda&Giorgino, 2013)

هو نهج متكامل لإدارة المخاطر يبدأ بتحديد المخاطر المحتملة وينتهي بمراقبتها وتحليلها وتقييمها، بالإضافة إلى وضع خطط الاستجابة لمعالجتها. (Spikin, 2013)

يتم تضمين التخطيط والتعرف والتقييم والاستعداد لإدارة المخاطر، وكذلك الاستعداد لمعالجتها ورصد المخاطر داخل المشروع، في الإدارة، تعد زيادة احتمالية وتأثير الأحداث المواتية وتقليل احتمالية وتأثيرات الأحداث غير المواتية من بين أهداف هذه الإدارة للمشروع. (PMBOK, 2013, P: 309)

ولأن الغرض منها هو منع وقوع الخطر، فإن إدارة المخاطر تبدأ قبل نشوء الأزمة وقبل أن يتقادم الخطر. وهذا يجعل إدارة المخاطر

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر

الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر، كما يُرى من منظور كلي، هو حماية المنظمة من المخاطر التي تتعرض لها. وهذه الأهداف مستمدة من أهداف المنظمة.

ويمكن تقسيم أهداف إدارة المخاطر داخل وحدات الأعمال في الشركات إلى فئتين: الأهداف التي تأتي قبل الخسارة والأهداف التي تأتي بعدها. (Rejda, 2008:42)

هناك عدد من الأهداف التي يجب تحقيقها، مثل خفض التكاليف، وتنفيذ الواجبات، ومقارنة تكاليف برامج السلامة والخسائر، والتأكد من مستوى التوتر والقلق الذي يعاني منه الموظفون عند تعرضهم لمخاطر كبيرة، ومراقبة الامتثال للمبادئ التوجيهية المعمول بها والمتطلبات القانونية، وفيما يتعلق بأهداف إدارة المخاطر بعد الخسارة، فهي قدرة الشركة على التحمل داخل هيكل الصناعة، والنمو بشكل أكبر، وتقليل آثار الخسائر، والسعي إلى تحقيق إيرادات مستقرة. (Wiley, 2007:39)

وأما فيما يتعلق بأهداف إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي (Operational Objective) فتكون قصيرة الأجل، وتشتمل على تقليص خسائر التحكم في المخاطر والخسائر النفسية التي تصاحبها، فضلاً عن تقليل تكاليف الفرصة البديلة وأكد (ISO, 2002) (IEC GUIDE إن أهداف إدارة المخاطر تتوضح من خلال دعمها لأهداف المنظمة من خلال ما يأتي: (الحسيني ، 2007 : 47)

- تقديم إطار عمل للمنظمة بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه.
- إعداد اساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الإدراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاطات المنظمة.
- المساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها.
- تخفيض التغيرات غير الأساسية في النشاطات التنظيمية.
- حماية وتطوير موارد وموجودات المنظمة.
- دعم الموارد البشرية، وقاعدة بيانات المنظمة.
- تعظيم الكفاءة التشغيلية. (Wang, 2004:29)

المطلب الثالث: إجراءات إدارة المخاطر

تشكل الخطوات التالية عملية إدارة المخاطر: تحديد السياق العام؛ تحديد المخاطر؛ تحليل المخاطر؛ تقييم المخاطر؛ معالجة المخاطر؛ الرصد والمراجعة؛ التواصل والتشاور؛ وكما هو محدد بالمعيار الدولي. وتتميز هذه الخطوات بأنها متكاملة ومتكاملة ومستمرة في الممارسة، كما يوضح الشكل. (ISO ، 2009)

1- مرحلة انشاء السياق العام : Establishing the Context Stage

إن إنشاء سياق يحدد عناصر البيئة والمخاطر وتنظيم إدارة المخاطر التي يتم تطبيقها هو الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر. نظراً لأنه يحدد الإطار العام الذي سيتم من خلاله التأكد من أن المراحل الأخرى في عملية إدارة المخاطر تكون أكثر استهدافاً وكفاءة وتمنع إضاعة الوقت والموارد، يتم إنشاء السياق عادةً في وقت مبكر من العملية. وذلك لأنه أمر بالغ الأهمية لنجاح العملية أو فشلها.

من أجل تطوير عملية فعالة لإدارة المخاطر، وتحديد المعايير، وتحديد المخاطر التي تحتاج إلى إدارتها، فمن الضروري أن يتم تقييم

منظمة إدارة المخاطر جنباً إلى جنب مع قدراتها

تقديم الدعم للاختيارات من خلال أبحاث أكثر شمولاً لإدارة المخاطر. (Kulea, 2004)

وهذا يحدد مجال المراحل المتبقية لإدارة : (Prapawadee, 2009:9)

وتسهم خمس خطوات في انشاء سياق المخاطر وهي كما يأتي:

أ- السياق الداخلي: وتمثل البيئة الداخلية التي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها.

وتمثل البيئة الخارجية التي تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها فيها. ب- السياق الخارجي:

ت- سياق إدارة المخاطر: وهو إطار لتحديد الأهداف والاستراتيجيات ومجال نشاطات المنظمة الحالية أو التي سيتم إنشائها التي يجري تطبيق عملية إدارة المخاطر فيها.

ث- وضع معايير لتقييم المخاطر: تقوم الشركة بوضع معايير لتقييم المخاطر، وتحديد مستويات المخاطر المقبولة وغير المقبولة لكل إجراء أو حدث، ووزن مدى ملاءمتها.

2- مرحلة تحديد المخاطر:

عند تحديد المخاطر يجب الأخذ بعين الاعتبار السؤالين الأساسيين الآتيين:

- ما هي مصادر الأحداث التي تهدد مختلف موارد المنظمة (المادية والبشرية)؟

- ما هي الأحداث التي قد تؤثر على الأهداف بشكل إيجابي أو سلبي؟

غالبًا ما تتضمن الخطوات الأولى في تحديد المخاطر خلق احتمالات للعديد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الوظيفة في كل مرحلة والتحليل الدقيق لعمليات وأنشطة المنظمة المتنوعة، يجب أن يكون هذا الإجراء مستمرًا ويتضمن إنشاء قوائم أولية للمخاطر المحتملة وتحديثها بشكل متكرر لضمان أفضل إدارة ممكنة لها بطريقة تزيد من تحقيق الأهداف المقصودة بصورة ناجحة وفعالة. (Rezakhani, 2012)

وتعتمد قدرة المديرين على التعرف على المخاطر والكشف عنها إلى حد كبير على خبرتهم. سيتم التأكد من تجميع قائمة المخاطر الأكثر فائدة التي سيتم تنفيذها إذا كان لديه خبرة في تقنيات تحديد المخاطر المختلفة، وعند تحديد المخاطر يمكن الاعتماد على: (Ceric, 2003) و (PMBOK, 2013)

- العصف الذهني:

إنها تقنية مستخدمة على نطاق واسع لتحديد وتوصيف المخاطر، فهو نهج جماعي إبداعي حيث يحاول فريق من المتخصصين والخبراء التوصل إلى حل لمشكلة معينة من خلال جمع اقتراحات مرتجلة من أعضاء المجموعة، ويمكن إدراج الرئيس التنفيذي والمديرين من المستوى الأدنى ضمن هذه الفئة من الخبراء، بالإضافة إلى الخبراء المتخصصين. تقييم المخاطر عادة، يرأس جلسة العصف الذهني مدير المشروع. (Ceric, 2003)

- المقابلات:

ومن المعروف أن المقابلة هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو مجموعة من أشخاص آخرين بغرض الوصول إلى حقيقة أو موقف محدد يسعى الباحث من خلالها إلى التعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ويمكن أن تكون المقابلات مهيكلة أو غير مهيكلة، ومن الضروري أن تحدث مع من لهم خبرة سابقة في مجال نشاط المشروع الذي يتم البحث بشأن الأخطار المحيطة به، وأن تجرى بواسطة مجموعة من الخبراء والاختصاصيين. (Sunders, et al, 2012) و (PMBOK, 2013)

(د) - الاستبيان:

يُشار إلى الاستبيان، الذي يطلب من الأشخاص الرد على سلسلة من الأسئلة حول القضية التي يبحث عنها الباحث، على أنه أداة قياس. إنها التقنية الأكثر كفاءة وسرعة للحصول على المعلومات المطلوبة. ويرى النقاد أنه قد يحذف الاقتراحات الأصلية، خاصة إذا تم إغلاق الاستطلاع. (Sunders, et al, 2012)

(و) - التحليل الرباعي (SWOT):

تستخدم هذه الطريقة كأداة تحليل استراتيجية في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. وينقسم هذا التحليل إلى ما يلي:

- القوة: عناصر نقاط القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع.
- الضعف: نقاط الضعف في المشروع.
- الفرص: وهي التي يمكن أن تتاح أمام المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح.
- التهديدات: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع. (Ceric, 2003)

3 - مرحلة تحليل المخاطر : (Risk analysis stages)

يهدف تحليل المخاطر إلى تحديد العوامل المؤدية الى تأثيراتها السلبية، بحيث يمكن التعامل معها سعياً لتحديد نتائجها، ويتم إجراءات تحليل المخاطر بطرق مختلفة، وتطبق المنظمة ما يناسبها منها وفقاً لنوع أعمالها أن تحليل المخاطر يتضمن تقنيات (prawadee, 2009)

لقد حدد العديد من العلماء التقنيات الكمية الرئيسية التي يتم استخدامها بشكل متكرر في قطاع الأعمال. وتشمل هذه التقنيات النمذجة والمحاكاة، وتوزيع الاحتمالات، وتحليل المجموعة الغامضة، وتحليل شجرة القرار، وتحليل مونت كارلو، وتحليل السيناريوهات، وتحليل الحساسية، وتحليل القيمة المتوقعة، وتقييم البرامج وتقنيات المراجعة، والمزيد، ولأنها تتطلب معلومات محددة تكون مفقودة أحياناً في مرحلة التخطيط، فإن بعض هذه الاستراتيجيات يتم استخدامها بشكل أقل تكراراً من غيرها. (pernille, 2013)

ونتيجة لذلك، فإنه من الصعب اتخاذ اختيارات حكيمة. تشمل المخاطر النوعية المخاطر المرتبطة بالالتزامات التعاقدية، وخلافات العملاء، وتناقضات التصميم. يجب أن تستخدم الصناعة ككل الأساليب النوعية الأساسية مثل العصف الذهني، وتحليل قائمة المراجعة، وتحليل الفرضيات، وتحليل شجرة الفشل، وتحليل شجرة الأحداث، ومصفوفة الاحتمالية والتأثير، وتحليل السبب والنتيجة، وتقييم مخاطر الاحتياجات العاجلة، ونهج دلفي، وآراء الخبراء. (Gaganddeep, 2012)

4- مرحلة تقييم المخاطر : Risk evaluation stage

إحدى المسؤوليات الأكثر شيوعاً هي تقييم المخاطر، وهو أمر بالغ الأهمية لاتخاذ العديد من القرارات الحاسمة وإدارة المساعدات في التعامل مع المخاطر. اعتماداً على الموقف والإجراءات التي أدت إليه، يلزم تقدير المخاطر وقياسها بعد الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر. ويستلزم ذلك تحديد نتائج المخاطر، سواء من الناحية الكمية أو النوعية، أو مزيج من الاثنين معاً. (Nam, 2007)

ومن الضروري أن تؤخذ اعتبارات الوقت والجودة والموارد في الاعتبار عند تقييم تأثير المخاطر، يتم استخدام مصفوفة المخاطر لتحديد مستوى المخاطر بناءً على بعدين: تأثير المخاطر (Gaganddeep, 2012)

3- مرحلة معالجه المخاطر : Risk Treatment Stag

هدف هذه المرحلة هو التأكد من كيفية الاستجابة للمخاطر ومعالجتها من خلال إنشاء البروتوكولات الأكثر فعالية للتعامل مع المخاطر التي لديها أكبر فرصة للنجاح، ومن الضروري وصف الأحداث والظروف المثيرة بشكل مناسب بالإضافة إلى المخاطر من أجل معالجتها والاستجابة لها. (IOS, 2009) (Perill, 2013)

فإن الغرض من عملية معالجة المخاطر هو لإمرار المخاطر التي ينبغي معالجتها، وتحديد الأولوية لمعالجتها، حيث ان تقييم المخاطر يهدف الى مقارنة النتائج المتوقعة من تحليل المخاطر مع المعايير المقبولة والمحددة في مرحلة تحديد السياق الحالي، ويجب معالجة المخاطر التي يتم تحديدها عندما تكون غير مقبولة. (Tatarusanu, 2009)

خلال مرحلة العلاج، يتم استخدام التقنيات لإدارة المخاطر ووضعها تحت السيطرة. يتم استخدام استراتيجيتين للقيام بذلك: الأولى تقلل من احتمالية حدوث المخاطر، والثانية تقلل من تأثير المخاطر على عمليات المنظمة. (John & Johan, 2013)

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المخاطر

أ- استراتيجية الاحتفاظ بالمخاطر Risk retention strategy :

وتعني القبول بوجود المخاطر الموجودة حالياً والإبقاء على حالة الأعمال بشكل اعتيادي، وتعود أسباب ذلك إلى قابلية المنظمة واستعدادها لحدوث تلك المخاطر، أو إن نتيجة المخاطر منخفضة، أو الاثنتين معاً يتم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون في مستوى مقبول، وعندما تكون المخاطر تحت خط السماح، ويكون قرار المنظمة بشأنها هو الإبقاء عليها، وتتضمن المخاطر التي لا يمكن نقلها أو التأمين عليها، وتعد استراتيجية الاحتفاظ هي أكثر استراتيجيات معالجة المخاطر شيوعاً. (lulea, 2009) (prapawadeep, 2009)

ب- Risk avoidance strategy - استراتيجية تجنب المخاطر

أكد (Nam , 2007:21) أنه لتجنب المخاطر يجب على المرء أن يقرر ما إذا كان سيترك المشاريع عالية المخاطر، أو يمتنع عن المشاركة فيها، أو يتوقف عن الانخراط في السلوكيات المسببة للمخاطر. يعد هذا النهج في إدارة المخاطر ضاراً لأنه يترك العديد من الشركات غير قادرة على التخلص من الأنشطة المحفوفة بالمخاطر نظراً لأنها حيوية لسير أعمالها اليومية، باستخدام تقنية نقل المخاطر، تقوم الشركة بمشاركة عبء الخسارة أو الربح مع طرف ثالث، ويتم تحقيق ذلك بعدة طرق، بما في ذلك الاستعانة بمصادر خارجية، وخطط التقاعد، والتأمين، وهو يغطي جميع المخاطر أو بعضها. (Heniz-peter, 2010)

تتمثل الاستراتيجية النموذجية لإدارة المخاطر في نقلها إلى طرف آخر. وهذا أمر متكرر بشكل خاص في صناعة البناء والتشييد، حيث تقوم الشركات بإسناد المخاطر إلى الأطراف الأكثر تجهيزاً للتعامل معها. (Kajsa, 2009)

وعندما لا تتمكن المنظمة من معالجة المخاطر أو الاحتفاظ بها عن طريق دفع رسوم أو تغطية تكلفتها بالكامل، يتم تحويل المخاطر إلى كيان آخر، ومن خلال عقد رسمي يحدد التزامات كل طرف، يتم نقل المخاطر. وبموجب هذه الاتفاقية، يوافق صاحب المخاطر على تعويض الطرف المنقول عن مصاريف المخاطر، وعندما تقع الأحداث المحددة في العقد، يوافق الأخير على تحمل وزن الخسارة، عند اتخاذ قرارات تنطوي على درجة عالية من المخاطر، تكون تقنية نقل المخاطر مفيدة، خاصة إذا كانت تكلفة نقل المخاطر ميسورة التكلفة. (Rejda, 2008)

وباستخدام أساليب تقلل من الخسارة، فإن أسلوب التخفيف يستلزم اتخاذ خطوات لتقليل احتمالية المخاطر وآثارها الضارة.
(Prapawdee, 2009)

باستخدام النهج الهندسي، يمكن تقليل المخاطر عن طريق إزالة العوامل الإضافية التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع حوادث أو عن طريق إدخال السلوك البشري لتنظيم أداء الموظفين داخل الشركة. (Vaughan, 2003)

6- مرحلة المراقبة والمراجعة (Monitoring and Review)

مرحلة التدقيق هي عندما يتم إنشاء الرقابة والرقابة على المنظمات المختلفة، وإبقائها ضمن حدود محددة ومحددة. تتضمن مرحلة المراقبة تقييم أنظمة الجودة حتى في بعض الأحيان والاستباقية في ضوء الأنشطة، مع استمرار إدارة العديد من العملية مع احتمال الخسارة. قبل ذلك.

يتم تحديد قدرة الشركة على إدارة المخاطر بفعالية من خلال التطبيقات العملية من خلال إطار إدارة المخاطر، والذي يهدف إلى إنشاء منظمة يمكنها التعامل مع مجموعة متنوعة من المواقف الصعبة. تتضمن هذه المواقف التغييرات الأساسية في العمليات التشغيلية، والتعيينات الجديدة، وأنظمة المعلومات المحدثة أو الجديدة، والنمو المتسارع، والتكنولوجيا أو المنتجات أو الخدمات الجديدة، وإعادة الهيكلة العملية والتنظيمية بهدف السيطرة على المخاطر. (Ann, 2010: 11)

إن الحفاظ على مسارات المخاطر المحددة، ومراقبة المخاطر المتبقية، وإيجاد مخاطر جديدة، ومراجعة وتقييم تنفيذ المخاطر هي الأهداف الرئيسية لهذه المرحلة. وتشمل مراقبة المخاطر الأنشطة التصحيحية أيضًا، ويجب أن يتماشى تنفيذها مع استراتيجية إدارة المخاطر وتحديثات الخطة والتدابير التصحيحية. (Begum, 2009)

7 - الاتصالات والاستشارة: Communication and Consult:

أوضح (IOS, 2009) أن من الأهمية امتلاك المنظمة لاتصالات المخاطر الفاعلة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في كافة انحاء مراحل عملية ادارة المخاطر الكاملة، إذ يجب ان تؤكد المنظمة على خطة اتصالات المخاطر التي تم اعدادها خلال مرحلة انشاء السياق لإنجاز أي عمل، والتي يجب أن توضح كيفية تحويل أو نقل المعلومات بين الأقسام ومن مرحلة الى اخرى في عملية ادارة المخاطر، وان تتضمن خطة اتصالات المخاطر على لغة مخاطر مشتركة لتقليل سوء الفهم، وتزيد من ادراك عملية المخاطر في المنظمة، إذ بسبب التباين في ادراك المخاطر فان خطة الاتصالات يجب أن تضمن ان كل وجهات النظر ذات العلاقة يمكن اعتبارها ملائمة عندما تكون معايير المخاطر معروفة ومحددة. (John & Johan, 20122)

المطلب الخامس: مهام إدارة المخاطر

ومن أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة المخاطر ما يلي:
وضع السياسات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر، والالتزام بالضوابط الداخلية والعمليات الرامية إلى تحديد ومعالجة المخاطر التي تواجه الشركة.

إنشاء إطار متكامل لإدارة المخاطر لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر.
وتشمل هذه المخاطر:

- مخاطر السيولة والملاءة المالية.

- الناقد من ان جميع الموظفين يدركون أهمية.

- تنفيذ ورصد أي محاضر محددة عن طريق التدابير الرقابية.
- التأكد من رفد جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة والتدريب والخبرة لتمكينهم من الاضطلاع الفعّال لممارسات مهام إدارة المخاطر.
- تقديم تقارير منتظمة بالمعلومات ذات الصلة، بما في ذلك التوصيات المقدمة إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة التي تدعم الإدارة الفعّالة للمخاطر. (خربوش، 2007)

ومن الجدير بالذكر أن تفعيل مهام إدارة المخاطر في إطار عمل الشركات يمثل مكسباً هاماً لهذه الشركات وهذا كما يلي:

- التأكد من أن المنظمة تدار على أسس مؤسسية تضمن استمرارية أنشطتها وتسعى إلى وضع استراتيجياتها موضع التنفيذ.
- قدرة الشركة على التعرف على وفهم الأساليب المختلفة للتعامل مع مجموعة متنوعة من المخاطر.
- وهو يمكن الشركة من الحفاظ على كفاءة أصولها وآلية تشغيلها بطريقة مثالية، مما يؤدي في النهاية إلى حصول الشركة على عوائد إيجابية على الاستثمار. (الشريف، 2005)
- تقوم المنظمة بالتحضيرات لإجراء الأبحاث المناسبة من أجل معالجة المخاطر التي من المتوقع أن تواجهها المنظمة وتوقع أي مخاطر قد تنشأ في المستقبل.
- تقليل المخاطر التي تواجه الشركة، وتوجيهها نحو الاستثمار المناسب أو المشروع المفيد، وتقليل المخاطر.
- إمكانية نقل آثار المخاطر إلى جوانب استثمارية أخرى.
- اعتماد قاعدة بيانات تضيف إلى التخطيط الفعال لمشاريع الشركة سواء كانت قيد التنفيذ أو قادمة. (حنفي، 2004)

المبحث الثاني: مخاطر المقاولات والتمويل العقاري

المطلب الأول: مخاطر المقاولات

سوف نعرض للأخطار غير التجارية التي قد تصادف العمل المعماري خلال مراحلها المتعددة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: مرحلة إعداد وتجهيز التصاميم والرسومات الهندسية ودراسة التربة

وهذه مسؤولية مهندس الأرض ومكتب الهندسة المعمارية، ويقوم بها المهندس المعماري بما يتوافق مع الأهداف التي صمم من أجلها العمل المعماري والمعايير المقررة.

بالإضافة إلى ذلك، تحصل على تصاريح البناء المطلوبة من السلطات الوطنية وتقوم بإنشاء نماذج ورسومات هندسية تصف عملية تنفيذ عمليات البناء والتشييد. (خميس، 2005)

تقوم المكاتب الهندسية المتخصصة في دراسة التربة بإجراء جلسات التربة وتقييم خصائص التربة وإعداد التقارير عنها والتي يتم إرسالها إلى مكاتب الهندسة المدنية التي تتولى مرحلة البناء، وتشرح هذه التقارير أنواع العيوب الأساسية التي يمكن أن تظهر خلال تلك المرحلة وكيفية معالجتها. (خميس، 2005)

ومن الطبيعي أن تقع أخطاء مهنية من الجهات المسؤولة في هذه المرحلة، مما يؤدي إلى خسائر كبيرة في العمل المعماري يصعب تعويضها لاحقاً أو يستلزم مصاريف إصلاح قد تتجاوز الميزانية إذا لم يتم إصلاحها بسرعة.

خلال مراحلها المختلفة والتي تتلخص فيما يلي: بالإضافة إلى ذلك، تقع على عاتق مهندس الأرض ومكتب المهندسين المعماريين مسؤولية هذه المسؤولية، حيث يقوم المهندس المعماري بذلك وفقاً لسبب إنشائه. (خميس، 2005)
ثانياً: مرحلة التشييد والبناء

وفقاً لتقارير مهندسي الأراضي، فهي متخصصة في تقديم المشورة لمكاتب الهندسة المدنية من خلال المهندسين المدنيين التنفيذيين والمقاولين، بدءاً من أعمال الحفر والاستبدال والضغط ومعالجة التربة، بعد ذلك يتم صب الأساسات والبدء في أعمال البناء والتشييد. تستمر هذه العملية حتى يتم الانتهاء من الأعمال المعمارية وفقاً للمعايير المعمول بها ويتم اعتمادها من قبل صاحب العمل. (خميس، 2005)

المطلب الثاني: إدارة المخاطر للمقاولات

في الماضي، تم التعامل مع إدارة المخاطر بطريقة تقليدية تم انتقادها لعدد من الأسباب، مثل التركيز فقط على المخاطر التشغيلية والمالية مع تجاهل المخاطر الأخرى، وإدارة المخاطر على مستوى الإدارات بدلاً من مستوى الشركات، ووجود مصالح في بعض الصناعات مثل التأمين ولكن ليس في صناعات أخرى. (Kaplan & Mikes, 2012)
بعد ظهور عدد من العناصر، مثل قصر دورة حياة المنتج، واستخدام التكنولوجيا المعاصرة، وتعقيد العمليات، مما أدى إلى زيادة المخاطر على الشركات وجعلها أكثر تعقيداً. (Coso , 2009)

أصبحت هناك حاجة ملحة لتطوير مفهوم إدارة المخاطر، ويمكن تحديد هذه المخاطر إلى ثلاث، وهي كما يلي:

1- مخاطر يمكن تجنبها تنشأ من داخل المنظمة وبالتالي يمكن رعايتها والتحكم فيها.

2- مخاطر مرتبطة بالاستراتيجية: ويتم إدارتها من أجل تحقيق عوائد مرتفعة كاستراتيجية الحالية.

3- مخاطر خارجية: وهو يشمل مخاطر السوق والائتمان والسيولة ومعدل الفائدة ومخاطر السيولة بالإضافة إلى المخاطر المالية، المخاطر التشغيلية، والتي تشمل المخاطر المرتبطة بالأشخاص والإجراءات والتكنولوجيا، تشمل المخاطر الطبيعية تلك المرتبطة بالبيئة والإرهاب والكوارث الطبيعية، تعتبر المخاطر المرتبطة بتحقيق الهدف والقواعد واللوائح وتغير احتياجات العميل كلها مخاطر استراتيجية. من الممكن القول بأن هناك العديد من التهديدات في ضوء فئات المخاطر المختلفة هذه، وبالنظر إلى هذه الأنواع المختلفة من المخاطر، يمكن أن نستنتج أن المنظمة تواجه العديد من التهديدات في عملية تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد أدى ذلك إلى إدارة غير مناسبة للمخاطر من خلال استخدام الأساليب التقليدية، ونتيجة لذلك، أصبح من الضروري الآن إنشاء نظام متقدم لإدارة المخاطر من أجل ضمان استمرار نجاح المنظمة ونموها. (Collier , 2009)

في السبعينيات، ركزت إدارة المخاطر التقليدية في المقام الأول على المخاطر المالية والطبيعية. وفي الثمانينيات، أضافت إدارة مخاطر المؤسسات مخاطر السوق إلى هذه الفئات من المخاطر. وفي وقت لاحق، في السنوات التي تلت ذلك، بدأت دراسة المخاطر المختلفة التي تواجه أي وحدة اقتصادية، بما في ذلك المخاطر التشغيلية والمالية والطبيعية والاستراتيجية. (Kraus & Lehner, 2012)
(Walker & Shenkin 2008)

المطلب الثالث: مخاطر التمويل العقاري

وتتقسم هذه المجموعة من المخاطر إلى قسمين. يتناول القسم الأول المخاطر التجارية التي قد يتعرض لها عملاء التمويل العقاري الذين يمتلكون أعمالاً معمارية، وقد تؤدي هذه المخاطر إلى توقعهم عن سداد الأقساط المطلوبة منهم بموجب هذه العقود كلياً أو جزئياً. ويمكن أن يكون سببها عوامل لا إرادية مثل الإفلاس أو الفشل المالي، أو عوامل إرادية مثل التوقف أو الفشل في الوفاء بهذه الالتزامات. (عبد الحميد، 2002)

أما القسم الثاني، والذي يتعلق بالمخاطر غير التجارية التي قد يواجهها عملاء التمويل العقاري الذين يمتلكون مشاريع معمارية، فنقصد به ظروف مثل الوفاة أو العجز الكلي أو المرض المعقد الذي من شأنه أن يحول دون سداد الالتزامات. ويتحقق الحل الجذري لهذه المعاناة من خلال وجود التأمين الجماعي ضد مخاطر الوفاة التي تحملها هذه المؤسسات المالية على حياة عملائها وبقيمة أرصدة القروض أو المعاملات المالية، على الرغم من أن شركات التمويل العقاري وغيرها من المؤسسات المالية تقوم المؤسسات التي تعمل في صناعة الائتمان عموماً بوضع مخصصات للديون المشكوك في تحصيلها وأخرى للديون المعدومة في مواجهة هذه المخاطر. والقضايا الوحيدة في هذا الصدد هي تلك المتعلقة بالتأمينات الإضافية المتعلقة بالعجز والمرض. (عبد الحميد، 2002)

ومن أهم المخاطر التي قد تواجه الشركات ما يلي:

يوجد نوعان من المخاطر الكلية التي تواجه نشاط الشركات، وهما على النحو التالي:

1. مخاطر منتظمة مخاطر لا يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنوع)، وتعرف بمخاطر السوق.
2. مخاطر غير منتظمة مخاطر يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنوع).

أولاً: مخاطر لا يمكن تجنبها بالتنوع (مخاطر منتظمة)

هذه هي المخاطر الناجمة عن العناصر التي لها تأثير عام على السوق وتثير الشكوك حول عائد الاستثمار، ولهذه المخاطر عدد من

الخصائص وهي كما يلي: (رمضان، 2007)

- تنتج عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام.
- لا يقتصر تأثيرها على شركة معينة أو قطاع معين.

وتشمل هذه المتغيرات أشياء مثل التضخم والركود وارتفاع أسعار الفائدة والأزمات المالية والاستقرار السياسي في المنطقة. كما أن لها تأثيراً على الأوضاع الاجتماعية والسياسية.

وتكون درجة المخاطرة مرتفعة في عدة حالات منها:

- أ. الشركات التي تنتج سلعا غير أساسية.
- ب. الشركات التي تتصف أعمالها بالموسمية.
- ت. شركات تنتج سلعا تتعرض لسرعة التقادم. (رمضان، 2007)

ثانياً: المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنوع (مخاطر غير منتظمة)

وليس لهذه المخاطر أي تأثير على عمل نظام السوق ككل؛ بل إنها تغير العوائد المتوقعة من عمل أو قطاع أو صناعة معينة.

(خربوش، 2007)

"المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة أو قطاع معين والتي تكون مستقلة عن العوامل المؤثرة على النشاط الاقتصادي ككل" تعريف آخر لها. (رمضان، 2007)

ومن أمثلة تلك المخاطر:

- الأخطاء الإدارية.
- ظهور اختراعات جديدة منافسة لما تنتجه الشركة.
- الحملات الإعلانية من المنافسين.
- تغير أذواق المستهلكين بالنسبة لسلعة أو خدمة هذه الشركة.
- اتحاد الشركات الاستثمارية.

الشركات التي تصنع السلع الاستهلاكية غير المعمرة هي تلك التي لديها مستوى عال من المخاطر غير المنتظمة. وبما أن مبيعات هذه الشركات لا تعتمد بشكل كبير على حالة الاقتصاد أو السوق، فإنها قد تكون أقل استجابة للتغيرات في السوق. (الشريف، 2005)

المطلب الثالث: تأثير إدارة المخاطر على المشروعات الصغيرة

إن مدير الأعمال الذي يتجاهل إدارة المخاطر عندما يتعلق الأمر بالأنشطة التجارية المجدولة سوف يعاني من مجموعة من النتائج غير المواتية. تعد إدارة المخاطر أمراً بالغ الأهمية لتعزيز أو استقرار العوائد المحتملة داخل المنظمة. وتكمن أهمية إدارة المخاطر في النقاط الآتية: (Nam Cao, 2007)

- يتم تحديد المخاطر المرتبطة بتحقيق الأهداف وتقييمها بحيث تكون الإدارة على دراية بها ويمكنها اتخاذ الإجراء المناسب لنقل المخاطر أو التحوط منها أو تخفيفها من أجل تحقيق الأهداف الضرورية.
- تعزز مقدرات العاملين لمقابلة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر.
- تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها.
- تمكين المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف.
- التأكيد لمجلس الإدارة على ضرورة قيام جميع المديرين داخل المنظمة بمراعاة المخاطر المرتبطة بتصرفاتهم والتأكد من اتخاذ الخطوات اللازمة للسيطرة على المخاطر، وكل ذلك يشهد على أهمية إدارة المخاطر. (Nam Cao, 2007)

الخاتمة:

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ- على الرغم من كونها مؤشراً ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً حاسماً لتطور الإنسان، إلا أن هناك نقصاً في الفهم حول إدارة المخاطر لدى الأفراد والمنظمات، فضلاً عن دورها في الدفاع عن المنظمات والحد من نفوذها.
- ب- تعاني المنظمات من نقص في الخبرات والكوادر الفنية سواء في العدد أو نوعية الخبرة على مستوى تطبيق إدارة المخاطر.
- ت- يتأثر قبول المخاطر ورفضها بممارسات إدارة المخاطر، وبدلاً من ذلك، فإنه يذهب إلى أبعد من ذلك في إدارة المخاطر التي تواجهها الشركات وحلها لتحقيق أهدافها.

التوصيات:

- أ- ضرورة زيادة درجة فهم الإدارة العليا لأهمية إدارة المخاطر ودورها في مواجهة المخاطر وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ب- تنظيم ندوات دورية للتنفيذيين الإداريين الكبار والمتوسطين داخل العراق وخارجه، حيث يتم نشر ثقافة المخاطر وتوضيح أبعاد المخاطر.
- ت- اختبارات تكتيكات إدارة المخاطر في البحث: من الضروري أن يتم إدراج إدارة المخاطر في مناهج إدارة الأعمال في كليات الإدارة والاقتصاد، وأن يأخذ طلاب الدراسات العليا إدارة المخاطر كمقرر دراسي مطلوب.



المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- مراد، حجاج، بن عياش، سمير، (2024)، الحد من مخاطر الكوارث: مواكبة التجارب الدولية، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمست، معهد العلوم القانونية والإدارية، مج9، ع1، الجزائر.
- الشريف، حورية، (2005)، تقرير حول عائد ومخاطر الاستثمار وكيفية قياسها، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خربوش، حسني علي، وآخرون، (2007)، الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن.
- رمضان، زياد، (2007)، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- حماد، طارق عبد العال، (1990)، تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الحميد، ثروت، (2002)، اتفاق التمويل العقاري، دار النهضة العربية، القاهرة.
- التراونيج، رمزي مبروك، (2023)، دور الارتجال التنظيمي في أساليب إدارة الأزمات: الدور المعدل للبقطة الاستراتيجية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، مج14، ع1، الأردن.
- خميس، محمد مصطفى، (2005)، إدارة مخاطر الانتمان ومعايير الجدارة الائتمانية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- هوادف، عائشة، التأمين كآلية لإدارة مخاطر الكوارث الطبيعية في الجزائر، بين تحديات الواقع واستراتيجيات التفعيل، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي البليدة، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، مج13، ع2، الجزائر.
- علم الدين، محي الدين إسماعيل، (1990)، شرح قانون التمويل العقاري ولأئحته التنفيذية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- حسن لطيفة عبد العاطي، (٢٠١١): "الأزمات الناتجة عن تغيير الأخلاقيات - الأسباب، سبل التعامل"، بحث منشور المؤتمر السنوي السادس عشر ٢٤ - ٢٥ ديسمبر، مج ٢ وحدة بحوث الازمات كلية التجارة جامعة عين شمس.
- سالم، عطية عبد الواحد، (٢٠٠٩): اختيار وإعداد وتنمية القيادات الإدارية البديلة في ليبيا الواقع والرؤى المستقبلية"، ورقة عمل ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات ١-٣ يونيو المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس.
- سبيل حسام الدين محمد أحمد (٢٠١٧): " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات والكوارث دراسة تطبيقية على الدفاع المدني ولاية الخرطوم في الفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧ رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية السودان.
- سعد، عادل حسين (٢٠١٢): دور الحماية المدنية في مواجهة الكارثة وأسلوب إدارة الأزمة"، مج ٢١، ع ٨٢ الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة الشارقة.
- شفيق شفيق أحمد (٢٠٠٨): "الوعي التخطيطي وعلاقته بمواجهة الأزمات الاجتماعية دراسة مطبقة على المغتربين المصريين بالمملكة العربية السعودية"، المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد الشافي، عصام محمد (٢٠١٣): "التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرها الأبعاد والآليات"، بحث منشور، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الازمات والكوارث، ج ١، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- عبد المجيد، إلهام حلمي (٢٠١٠): "الوعي التخطيطي لدى المرأة العاملة - تنظيم الأسرة، الاستهلاك الادخار"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية، مج 1، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
- عبد المنعم، محمد إبراهيم (٢٠٠١): "أنواع الازمات والتكنولوجيا المطلوبة لإدارتها"، بحث منشور، العدد السابع، لغة العصر.
- عبوي زيد منير (٢٠٠٧): القيادة ودورها في

- علي عرفان (٢٠٠٤) استخدام نظم المعلومات الجغرافية لدعم القرار في إدارة الكوارث"، رسالة ماجستير منشورة، العدد الأول المجلد ٢٢، مجلة دمشق للعلوم الهندسية، سوريا.
- عليوة، السيد، (٢٠٠٤) : " إدارة الأزمات والكوارث - مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط ، مركز القرارات والاستشارات القاهرة.
- عليوة، السيد (١٩٩٧): صنع القرار السياسي في منظمات الادارة العامة"، الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة.
- إدارة الأعمال بكلية التجارة عين شمس. محمود، طارق عيد محمد (2005)، إدارة المخاطر الصناعية، فواز، نادر (2023)، أثر جائحة كورونا على استمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، مج3، ع4.
- الصيرفي، محمد (2008)، إدارة الأزمات، مؤسسة حوس الدولية.
- الحناوي، محمد صالح، (2000)، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- القرني، محمد علي، (د.ت)، إدارة المخاطر، جامعة الملك عبد العزيز.
- صلاح، محمد (2005)، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية.
- نصر، محمد (2008)، إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة الكتب العربية.
- مريزق، محمد عدمان، (2012)، مداخل في الإدارة الصحية، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان.
- القرني، علي محمد، د.ت، المخاطر الائتمانية في العمل المصرفي الإسلامي، دراسة فقهية اقتصادية.
- هندي، منير، (1999)، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر - المكتب العربي الحديث الاسكندرية الطبعة الرابعة، ص 1232.
- حنفي، عبد الغفار، قرياقص، سمية، (2004)، أساسيات الاستثمار والتمويل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- مقال في موقع مجموعة الخليج، بتاريخ 23 فبراير، 2009، (www.arrouiah.com/node)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- APM. (2006), APM Body of Knowledge 5th Edition. Buckinghamshire: Association for Project Management, p18.
- Chapman, C., & Ward, S. (2003). Project risk management (2nd ed.). Chichester, England: A John Wiley & Sons Ltd.
- (2014), p31. SPIKIN, I. Decision Theory And Risk Management In Public Organizations: A Literature Review. Revista de Gestión Pública Volumen I, Número 1 ISSN 0719-1820 pp. 101-126, (2010), p330-350.
- COSO).(2009). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ,Effective Enterprise Risk Management Oversight The Role of the Board of Directors.

- Collier, P. (2009), *Fundamentals of Risk Management for Accountants and Managers: Tools & Techniques*, Oxford: Elsevier. Committee of Sponsoring Organizations of CERIC, A. A Framework For Process-Driven Risk Management In Construction Projects. A published thesis submitted in accordance a Degree of Doctor of Philosophy. Research Institute for the Built & Human Environment School of Construction and Property Management University of Salford, Salford, UK, (2003), p377.
- CIORCIARI, M &BLATTNER, B. Enterprise Risk Management Maturity-Level Assessment Tool. This paper is the result of the master final thesis project carried out in 2007 at Banca del Gottardo by Maria Ciorciari, as last part of her Master of Advanced Studies post-degree at Lucerne University of Applied Sciences and Arts in Switzerland, (2007), p187.
- Kraus, V., and O. M., Lehner, (2012) The Nexus of ERM and Value Creation: A Systemic Literature Review *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives* 1(1), 91-163. Liebenberg, A.P., and R.E., Hoyt, (2003).
- John Wiley & Sons. Sensarma, R., and M., Jayadev, (2009). Are bank stocks sensitive to risk management?. *Journal of Risk Finance, The*, 10(1), 7- 22. Shafique, O., N., Hussain, and M. T., Hassan, (2013).
- TCHANKOVA, L. Risk identification basic stage in risk management. *Environmental Management & Health Journal*. Vol. 13. No. 3. 2002, pp.290-297., (2002).
- Larousse, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557>, le 01/04/2024.
- F. Masrouri, A. Pantet, Les types de risque, [http://ressources.unit.eu/cours/cyberrisques/etage_2/co/Module_Etage_2_7.html#:~:text=Le%20risque%20peut%20%C3%AAtre%20latent,ne%20peut%20plus%20se%20manifester\).vu](http://ressources.unit.eu/cours/cyberrisques/etage_2/co/Module_Etage_2_7.html#:~:text=Le%20risque%20peut%20%C3%AAtre%20latent,ne%20peut%20plus%20se%20manifester).vu) le 01/04/2024.