

تقييم دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر وإنعكاسه على تحقيق متطلبات الاستخدام

مي السيد عبد العاطي مصطفى

أ.د/ سامي معروف عبد الرحيم أ.د/ هبة جمال هاشم علي د/ مصطفى زكي حسين متولي
كلية التجارة – جامعة قناة السويس

الملخص:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة العديد من المستجدات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية التي فرضت نفسها على المستوى المحلي والدولي مثل تطبيق اتفاقية الجات، وفرض معايير التوحيد القياسي (ISO) على التجارة الدولية، والتسارع في التطورات التقنية، وانتشار التجارة الإلكترونية والعولمة، وتصارع المنافسة بين منشآت الأعمال على المستوى المحلي والدولي، مما وضع على كاهل هذه المنشآت مسؤولية مواكبة هذه التطورات والتعامل مع ما يترتب عليها من إيجابيات وسلبيات.

وتهدف إدارة المخاطر إلى ضمان استمرارية المنشأة وتحقيق أهدافها، ومساعدة متخذي القرار علي تكوين المعرفة اللازمة عن أغلب المخاطر التي قد يواجهها، وتكوين مبادرة لمعالجة المشاكل قبل حدوثها، ويقدم مفهوم إدارة المخاطر بعض الأساليب البديلة التي تعد أكثر ملائمة لطبيعة المخاطر التي يصعب التحكم فيها، وتساعد علي وضع إجراءات تتناسب منطقياً مع مستويات الخطر وترتبط بين مستوي المخاطر المتوقعة وتكلفة إدارتها فتتناسب التكلفة طردياً مع مستوي المخاطر مما يحقق الكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وأهداف التقرير والالتزام للمنشأة.

وقد انعكست هذه التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال إلى زيادة اهتمام المنشآت للحصول على تأكيدات موضوعية حول تقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر ومتابعة عمليات الرقابة عليها التي يمكن أن تؤثر على نتائج العمليات من خلال العمل على وضع هيكل ملائم للرقابة الداخلية بما يتضمنه ذلك من عمليات الرقابة على

المخاطر بكفاءة وفعالية من خلال دور المراجعة الداخلية كأحد آليات الحوكمة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال تقديم الخدمات التأكيدية والاستشارية، ويؤكد أحد الباحثين على تعاظم الدور الحديث للمراجعة الداخلية في ظل التطورات المتلاحقة وظروف عدم التأكد التي تحيط ببيئة الأعمال والتي ينتج عنها العديد من المخاطر التي تواجه المنشأة.

الكلمات المفتاحية: المحاسب الإداري - إدارة المخاطر - متطلبات الاستدامة.

Abstract:

In recent years, the world has witnessed many companies and formal economic and social challenges that have imposed themselves at the local level, such as the implementation of the GATT pilot, the imposition of standardization standards (ISO) on international trade, excellence in technology recognition, the spread of e-commerce and globalization, and competing competition between business establishments. At the office level for my services, which places on these individuals the responsibility of keeping up with them and dealing with the resulting positives and negatives.

Risk management aims to ensure the continuity of the facility and achieve its objectives, and to help decision makers gain the necessary knowledge about most of the risks that they may face, and to form an initiative to address problems before they occur. The concept of risk management offers some alternative methods that are more appropriate to the nature of risks that are difficult to control, and help I have to develop procedures that are logically proportional to the levels of risk and link the level of expected risks

to the cost of managing them, so that the cost is directly proportional to the level of risks, which achieves the efficiency required to achieve the strategic and operational goals and reporting and commitment goals of the facility.

These developments and changes in the business environment have been reflected in the increased interest of establishments in obtaining objective assurances about evaluating the effectiveness of risk management activities and following up on control processes over them that could affect the results of operations by working to establish an appropriate structure for internal control, including risk control processes. Efficiently and effectively through the role of internal audit as one of the governance mechanisms in activating risk management by providing assurance and advisory services. One researcher emphasizes the growing modern role of internal audit in light of the successive developments and conditions of uncertainty surrounding the business environment, which result in many risks facing the facility

Keywords: Management Accountant - Risk Management - Sustainability Requirements.

أولاً: مشكلة البحث:

انطلاقاً من أهمية الدور الذي تقوم به المحاسبة الإدارية في المنشآت بصورة عامة وفي إدارة المخاطر وتحقيق متطلبات الاستدامة بصورة خاصة، فقد ارتفعت أهمية ممارسات المحاسبة الإدارية بالمنشآت وتزايد الاهتمام بدور المحاسب الإداري في المنشآت، وبالتالي مع تزايد أهمية إدارة المخاطر، تزايدت أهمية المحاسب

الإداري، وهو ما تطلبت ضرورة التعرف على طبيعة دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر داخل المنشآت وكيف يمكن لهذا الدور أن يساهم في تحقيق متطلبات الاستدامة. وبالتالي، تتجسد مشكلة البحث في تقييم أثر دور المحاسب الإداري في تعزيز أداء إدارة المخاطر على تحقيق متطلبات الاستدامة، ومِمَّا سبق يُمكن إيجاز مشكلة البحث في التساؤلات البحثية التالية:

١- ما هي طبيعة وأهمية إدارة المخاطر؟ وأهم ركائزها؟ وأهم المستجدات التي أثرت عليها

٢- ما أثر التكنولوجيا الحديثة على تطور أداء المحاسب الإداري على تعزيز إدارته للمخاطر؟

ما هو الدور المرتقب من تعزيز إدارة المخاطر بواسطة المحاسب الإداري في تحقيق متطلبات الاستدامة في الواقع المصري؟

ثانياً: أهداف البحث:

تهدف الدراسة الى التعرف على:

١- تحليل طبيعة إدارة المخاطر وأهميتها وأهم المحددات التي تقوم عليها.

٢- بيان دور تعزيز أداء إدارة المخاطر للمحاسب الإداري في تحقيق متطلبات الاستدامة.

٣- تقييم مدى تأثير فعالية إدارة المخاطر على تحقيق متطلبات الاستدامة.

ثالثاً: أهمية البحث:

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال تناول دور المحاسب الإداري في المنشآت، وتحديداً في إدارة المخاطر وتحقيق متطلبات الاستدامة، مما يدعم جهود البحث العلمي في مجال دراسة فعالية العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق متطلبات الاستدامة. كما تتمثل الأهمية العملية للبحث في تناول الدور الذي تلعبه الدراسة في توجه اهتمام القائمين على إدارة المنشآت نحو أهمية ممارسات المحاسبة الإدارية في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات الدولية المستمرة ومساهمتها في توجيه اهتمام مديري المنشآت نحو أهمية الإدارة الناجحة للمخاطر وانعكاسها على استدامة منشآتهم.

رابعاً: فروض البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه تتمثل فروض البحث فيما يلي:

الفرض الأول: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مساهمات المحاسب الإداري في تعزيز أداء إدارة المخاطر.

الفرض الثاني: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول معايير الأداء الكفاء لإدارة المخاطر في المنشأة.

الفرض الثالث: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر المحاسبين الإداريين.

خامساً: تقسيمات البحث: يَتِمُّ تقسيم البحث كما يلي:

تمهيد:

أولاً: دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر.

ثانياً: دور إدارة المخاطر في تحقيق متطلبات الاستدامة.

ثالثاً: العلاقة بين المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر ودورها في تحقيق متطلبات الاستدامة.

تمهيد:

أصبحت المخاطر وطريقة إدارتها أحد أهم السمات في المنشآت المعاصرة، سواء كانت منشآت القطاع العام أو الخاص، وتواجه المنشآت العديد من الصعوبات في بيئة الأعمال الحديثة لرفع مستويات أدائها واستدامة بقائها في السوق، وبصورة خاصة في ظل الأنواع المتعددة من المخاطر التي تواجهها في بيئة أعمالها وفي ضوء الضغوط من المجموعات المختلفة من أصحاب المنافع الذين يطالبون المنشآت بالامتثال للوائح التنظيمية والتشريعات وتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها، وبالتالي فالمنشآت اليوم أصبحت مطالبة بتحقيق متطلبات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وهذا يتطلب ضرورة استخدام الأدوات الحديثة والمتطورة لتمكين المنشآت من تحقيق الانسجام والتوازن بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فلم يعد بمقدور المنشآت التركيز فحسب على أهداف الربحية أو تحسين أدائها المالي، وإنما يتوجب عليها مراعاة مصالح كل مجموعات أصحاب

المنافع المختلفة بها بما في ذلك العاملين بها والمتعاملين معها والمستثمرين فيها والمنشآت الحكومية والمجتمع ككل والبيئة التي تعمل فيها، وهنا تظهر أهمية أساليب المحاسبة الإدارية كأداة فعالة يمكن للمنشآت الاستفادة منها في إدارة المخاطر بصورة فعالة وتحقيق متطلبات الاستدامة.

أولاً: دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر:

يلعب المحاسب دوراً هاماً ورئيسياً في مساعدة المنشآت في إحكام أجهزة الرقابة الداخلية لديها وإدارة المخاطر بصورة فعالة، وبالإضافة إلى المهام المتعلقة بتجميع وتحليل البيانات وتقديم المعلومات والمساعدة في تنفيذ الاستراتيجية المالية للمنشأة، لا بد أن يكون المحاسب جاهزاً ومستعداً للتعامل مع كل حالات عدم التأكد التي قد تواجه المنشأة، ولا بد أن تتوافر لديهم القدرة الكافية على مواجهة المخاطر الإيجابية والسلبية التي تفرض نفسها دون سابق إنذار ودون وجود أي نوع من أنواع الرقابة الداخلية، وأحد الكفاءات الجوهرية الواجب توافرها لدى المحاسب الإداري هي القدرة على تحسين أجهزة الرقابة الداخلية بالمنشأة في محاولة لإدارة وتخفيض المخاطر، وفي حين أن بعض العاملين بالمهام المحاسبية قد تقع على عاتقهم مهمة التعامل مع المخاطر الأساسية فقط، نجد أن المحاسب الإداري يلعب دوراً محورياً في تصميم وتخطيط وتنفيذ وحتى مراقبة أنشطة وبرامج إدارة المخاطر بالمنشآت، ويقع المحاسبين الإداريين في الخطوط الأمامية لمواجهة المخاطر حيث يمكنهم مساعدة مديري وقادة المنشآت في التفكير بصورة ملائمة في المخاطر قبل اتخاذ القرارات الرئيسية للتعامل معها، وبهذه الطريقة فقد أصبح المحاسب الإداري يمثل شريكاً استراتيجياً لمديري المنشآت في التعامل مع مختلف حالات ومستويات عدم التأكد وإدارة المخاطر.

ولن يتمكن المحاسبين الإداريين من المساهمة بصورة فعالة في منشآتهم بدون الفهم الكافي والمتعمق لإدارة المخاطر بالمنشأة وتطبيقها بصورة ملائمة على عمليات وأنشطة المنشأة اليومية، وتجدر الإشارة إلى أن المنشآت التي يتوافر لديها الاستراتيجيات والكفاءات الملائمة لإدارة المخاطر سوف تتمكن من التركيز على

استمرارية أعمال في ظل أصعب التحديات والأزمات، بينما المنشآت التي لا تتوافر لديها الإمكانيات الكافية والملائمة لإدارة المخاطر بصورة فعالة فسوف تواجه صعوبات بالغة في محاولة الحفاظ على استمراريتها وبقائها في سوق أعمالها، حيث أن إدارة المخاطر هي النشاط الواجب على المنشآت القيام به قبل حدوث الكوارث الناجمة عن عدم التعامل بصورة فعالة وسريعة مع المخاطر، وعلى هذا الأساس يجب على المنشآت تبني المدخل الاستباقي في قياس وإدارة المخاطر بكل أنواعها وبهذه الطريقة لا يجب أن يكون المشاركون الرئيسيين في إدارة المخاطر هم فقط المتحدثين الرسميين ومديري المخاطر بل يجب أن يكون المحاسبين الإداريين مشاركون رئيسياً في هذه العملية، فالمحاسبين الإداريين لديهم توجيهات واضحة حول إدارة المخاطر بالمنشأة والمحاسبين الإداريين لديهم دائماً أوضح صورة حول الجوانب المالية بالمنشأة وسلاسل توريدها.

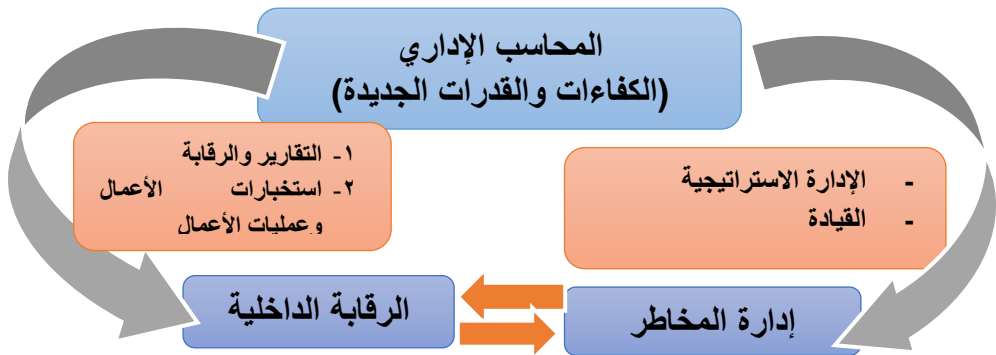
ولذلك فهم يمكنهم أن يلعبوا الدور الأكثر أهمية في قياس وإدارة المخاطر ويجب على المحاسبين الإداريين استيعاب حقيقة أن أدوارهم الوظيفية تتخطى الجوانب المالية التقليدية، فهم يحتاجون إلى العمل عبر الوظائف المختلفة مع إدارات تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والاستدامة وغيرها من الإدارات حتى يتمكنوا من القياس الصحيح والملائم للمخاطر المالية وغير المالية التي تواجه المنشأة، وهذا التصنيف الواضح للمخاطر يمكنهم من بناء الإطار الشامل لإدارة المخاطر بالمنشأة، وبالإضافة إلى ذلك فإن المحاسبين الإداريين يلعبون الدور الأكثر أهمية في تحويل إدارة المخاطر من المدخل التفاعلي إلى المدخل الاستباقي، فتطبيق إدارة المخاطر بصورة تفاعلية يترتب عليه التأخر في التعامل مع المخاطر حيث تتخذ المنشأة إجراءات التعامل مع المخاطر كرد فعل بعد حدوث المخاطر وليس قبل حدوثها، بينما في ظل المدخل الاستباقي فتتخذ المنشأة الخطوات الاستباقية للتعامل مع المخاطر قبل حدوثها.

وقد تناولت العديد من الدراسات مثل دراسة (Rasid et al. (2014 ودراسة (Uyar (2018 العلاقة بين نظم المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر وبينت أن المحاسب الإداري له دور محوري وفعال في إدارة المخاطر بالمنشأة، واختبرت

دراسة أخرى دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر بالمنشآت والأدوار المتطورة للمحاسبين الإداريين بالمنشآت، وأوضحت أن المحاسب الإداري له دور محوري وفعال في إدارة المخاطر وأن أدوار المحاسبين الإداريين قد تطورت وتوسعت بصورة كبيرة ولم تعد تقتصر على المهام والأدوار التقليدية للمحاسب الإداري. ووفقاً لدراسة أخرى ووفقاً لإطار إدارة المخاطر الصادر عن معهد المحاسبين الإداريين المعتمدين (IMA) (2014) يتلخص دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر بالمنشآت في المهام التالية:

- ١- يتولى المحاسب الإداري دوراً قيادياً في إدارة المخاطر بالمنشأة بحيث يدعم عملية التغيير من إدارة المخاطر على المستويات الجزئية إلى إدارة المخاطر على مستوى المنشأة ككل.
- ٢- يساعد المحاسب الإداري في تحقيق الانسجام بين إدارة المخاطر على مستوى المنشأة ومداخل إدارة المخاطر التقليدية.
- ٣- يقوم المحاسب الإداري بتوعية الآخرين بالمنشأة حول أهمية وكيفية إدارة المخاطر بالمنشأة.
- ٤- يقدم المحاسب الإداري الخبرة والمعلومات الضرورية للإدارة التشغيلية حول إطار وعملية إدارة المخاطر بالمنشأة.
- ٥- يساعد المحاسبين الإداريين مديرين الإدارة التنفيذية والتشغيلية في تحليل وقياس القدرة على تحمل المخاطر ومستويات المخاطر المسموح بها على مستوى الوحدات والإدارات الفردية بالمنشأة.
- ٦- يلعب المحاسبين الإداريين دوراً فعالاً في تنفيذ إدارة المخاطر داخل الإدارات المالية والمحاسبية بالمنشأة.
- ٧- يجري المحاسبين الإداريين دراسات القياس المرجعي لاستخدامها في التعرف على المخاطر.
- ٨- يقوم المحاسبين الإداريين بجمع المعلومات حول أفضل ممارسات إدارة المخاطر بالمنشآت.

- ٩- يساعد المحاسب الإداري في قياس تأثير احتمال حدوث المخاطر الفردية.
 - ١٠- يساعد المحاسب الإداري في تحديد وتقدير تكاليف ومزايا بدائل إدارة المخاطر المتاحة وتدريب الإدارة على كيفية الاستجابة للمخاطر.
 - ١١- يقوم المحاسبين الإداريين بتصميم تقارير رقابة المخاطر وتطوير المقاييس المالية وغير المالية لتقييم مدى فعالية إجراءات تخفيض المخاطر.
 - ١٢- يقدم المحاسبين الإداريين النصائح والإرشادات للإدارة حول كيفية تحقيق التكامل بين إدارة المخاطر وقياس الأداء المتوازن وعملية إعداد الموازنات التخطيطية.
 - ١٣- يشارك المحاسبين الإداريين في تطوير خطط استمرارية أعمال المنشأة.
- ويمكن توضيح دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١) دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر

المصدر من إعداد الباحثة بالاستعانة بدراسة (KOSE, T., & Ağdeniz, Ş. 2019, P. 517)

وترى الباحثة أن المحاسبة الإدارية تحتل أهمية بارزة وتلعب دوراً جوهرياً في إدارة المخاطر بالمنشآت، ويعد المحاسب الإداري محوراً رئيسياً وعنصراً أساسياً في إدارة المخاطر الناجحة بالمنشأة، ولا يقتصر دوره على تقديم المعلومات وتقييم وقياس المخاطر فحسب، وإنما يمتد دوره في إدارة المخاطر إلى تقديم الإرشادات

والنصائح للإدارة العليا ودعم الإدارة الوسطى والتشغيلية وتوعية كل العاملين بالمنشأة حول أهمية وكيفية إدارة المخاطر مع تحليل وتقدير المزايا والتكاليف المرتبطة ببداية إدارة المخاطر المتاحة للمنشأة وقياس مدى فعالية إجراءات تخفيض المخاطر وتصميم وإعداد التقارير الضرورية والمشاركة في إعداد خطط استمرارية الأعمال ويقوم التطبيق الفعال لإدارة المخاطر بالمنشأة والنجاح في تحقيق أهدافها على قدرات وكفاءات المحاسبين الإداريين بالمنشأة.

ثانياً، دور إدارة المخاطر في تحقيق متطلبات الاستدامة:

تمثل ممارسات الاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة أحد مؤشرات الأداء الهامة في حين لا تزال المخاطر تمثل تحدياً صعباً أمام المنشآت ويجب عليها إدارتها والتعامل معها بصورة فعالة وسريعة، وتتكون الاستدامة من نطاق واسع من النماذج المرتبطة بتكامل القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث تتعامل ممارسات الاستدامة مع السلوكيات والتصرفات المسؤولة مع أخذ الأهداف الاقتصادية للمنشآت بعين الاعتبار، فالاستدامة الاقتصادية تضمن تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد التي تمثل المكون الرئيسي للاقتصاد، بينما تتكون الاستدامة الاجتماعية من المصادقية الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي والتقدم والتطور العام والمسائلة الاجتماعية، وعلى الجانب الآخر، تقترح الاستدامة البيئية ضرورة الحفاظ على الممتلكات والموارد الطبيعية الموجودة بالبيئة، وخاصة الموارد غير المتجددة، أي أنها تركز اهتمامها على الحفاظ على الأصول البيئية وعدم استنفادها.

وهناك من المسميات والاصطلاحات التي تدخل في نطاق الاستدامة بمفهومها الواسع مثل المسؤولية الاجتماعية للمنشآت والمسؤولية البيئية، فالمسؤولية الاجتماعية للمنشآت هي مفهوم متعدد الجوانب حيثما يمكن للمنشآت الاستفادة من الممارسات الفعالة في دراسة أفضل القرارات والسلوكيات لتنفيذ مسؤوليتها تجاه المجتمع، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية للمنشآت تعني الاهتمام الموضوعي برفاهية المجتمع، ومن منظور إيفاء المنشآت بمسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة لابد عليها من إدارة المخاطر غير المعروفة والتي لا يمكن التنبؤ بها.

وتواجه المنشآت العديد من التحديات، وبصورة خاصة فيما يتعلق بالاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ولذلك كان لازماً عليها أن تتعرف على الفرص الجديدة وتطور الاستراتيجيات المستحدثة للحفاظ على مزايا التنافسية واستدامتها وتحسينها، والمنشآت التي تتبنى الابتكارات الحديثة يمكنها تحقيق المزايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بصورة ناجحة وتجنب أحداث المخاطر التي من شأنها التأثير على قدرتها على البقاء والاستمرار.

وبصورة عامة، فإن المخاطر يمكن أن تنتج من العوامل الداخلية أو العوامل الخارجية والتي يمكن بدورها أن تؤثر على استدامة بيئة الأعمال والممارسات التشغيلية، ولذلك فكل منشأة لابد أن تلتزم بتحقيق متطلبات الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ولا يمكن تحقيق ذلك بدون إدارة المخاطر بصورة فعالة وملائمة، فأحداث المخاطر والأحداث غير المؤكدة وغير المتنبئ بها يمكن أن تؤثر بصورة سلبية على قدرة المنشأة على الاستمرار، أي على استدامتها الاقتصادية، وعلى رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه وعلى بيئة أعمالها ومواردها الطبيعية وهو ما قد ينتج عنه عجز المنشأة عن تلبية متطلبات الاستدامة، وبالتالي فإدارة المخاطر هي مطلب أساسي لتحقيق متطلبات الاستدامة بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

والكثير من المخاطر الاقتصادية ومخاطر الأعمال يتم ربطها مباشرة بالقضايا البيئية والاجتماعية، وهذه المخاطر تشتمل على الفرص والتهديدات وليس ذلك فقط بالنسبة لشهرة المنشأة وبقائها وقدرتها على الاستمرار، ولكن أيضاً بالنسبة للقدرات الابتكارية والتغييرات التشريعية والأسواق الموجهة بالاستدامة والبيئة والمجتمع ككل، فالمجتمع الذي يتحرك نحو انهيار النظم البيئية والاجتماعية لابد حتماً أن يواجه تهديدات ضخمة امام تحقيق متطلبات الاستدامة بسبب ممارسات الأعمال غير المستدامة، ولذلك فإدارة المخاطر تمثل أداة وآلية قوية وفعالة في التوجه نحو تحقيق متطلبات الاستدامة من خلال تبني الممارسات الابتكارية والمستدامة في التعامل مع المخاطر وتخفيض تأثيراتها السلبية على البيئة والمجتمع ويرجع ذلك إلى قدرة إدارة المخاطر على التعرف على القوى الداعمة لتحقيق تكامل منظور الاستدامة في عملية

صنع القرارات بالمنشأة، فالمخاطر التي تؤثر على الاستدامة مثل المخاطر الناتجة عن المشكلات البيئية أو الاجتماعية يمكنها التأثير على المنشآت وعلى قدرتها على الاستمرار والذي يعني ضرورة أخذها بعين الاعتبار في عمليات صنع القرارات التنظيمية، ولذلك فإدارة المخاطر تمثل أداة فعالة لتكامل متطلبات الاستدامة في عملية صنع القرارات التنظيمية.

وقد بينت أحد الدراسات أن أهم أنواع مخاطر الأعمال تتمثل في المخاطر المرتبطة بصورة مباشرة بالقضايا البيئية والاجتماعية، فالقضايا البيئية والاجتماعية تؤثر على القدرة التنافسية للمنشآت وعلى قيمتها وعلى قدرتها على تلبية متطلبات العملاء وبصورة خاصة في الأسواق الموجهة بالاستدامة، بالإضافة إلى تأثيرات هذه المخاطر على شهرة المنشآت وعلامتها التجارية والقدرة على استقطاب المواهب البشرية ومواجهة التغييرات التشريعية، ولذلك يمكن النظر إلى إدارة المخاطر على أنها القوة الرئيسية الدافعة نحو الالتزام بتحقيق متطلبات الاستدامة.

وارتكازاً على أهمية إدارة المخاطر ودرها الفعال في توجيه المنشآت نحو الاستدامة، يمكن توضيح دور إدارة المخاطر في تحقيق متطلبات الاستدامة من خلال النقاط الرئيسية التالية:

١- عملية صنع القرار:

تمثل إدارة المخاطر أداة جوهرية لتحقيق تكامل الاستدامة في عمليات صنع القرارات الداخلية بالمنشأة، حيث تعمل إدارة المخاطر على إمداد المديرين الداخليين بالمعلومات وتوجيههم نحو اتخاذ القرارات السليمة التي من خلالها يمكن الحفاظ على بقاء المنشأة وقدرتها التنافسية ودعم استدامتها اقتصادياً مع أخذ الجوانب والتأثيرات المختلفة بعين الاعتبار في عملية صنع القرار، بحيث لا تنعكس نتائج القرارات المتخذة سلباً على المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها المنشأة.

٢- ابتكار القيمة:

تهدف إدارة المخاطر بصورة رئيسية إلى التعامل مع أحداث المخاطر والأزمات المحتملة بصورة فعالة بحيث تتجنب المنشأة التأثيرات السلبية لهذه المخاطر أو تعمل

على تخفيضها وتخفيض التأثيرات الناتجة عنها إلى أدنى المستويات، وينعكس ذلك إيجابيا على قدرة المنشأة على ابتكار القيمة لعملائها ولكل مجموعات أصحاب المنافع بها، وإذا كانت المنشأة قادرة على التعامل بصورة فعالة مع المخاطر التي تواجهها وتعظيم قيمة المساهمين وعملائها والمجموعات المختلفة من أصحاب المنافع بها، فسوف تتمكن من تحقيق متطلبات الاستدامة الاقتصادية من خلال استغلال المخاطر وأحداث الأزمات باعتبارها فرصا يجب استغلالها لابتكار القيمة للمنشأة ولكل أصحاب المنافع بها.

٣- الاستجابة لضغوط مجموعات أصحاب المنافع:

تحاول المنشآت من خلال استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر إظهار الصورة الإيجابية للمنشأة بأنها قادرة على التعامل مع أحداث الأزمات وحماية مصالح مجموعات أصحاب المنافع المختلفة بها مع الاستجابة لضغوط ومتطلبات أصحاب المنافع المتعلقة بالحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية ودعم الرفاهية الاجتماعية، وبالتالي تستطيع المنشأة من خلال إدارة المخاطر بصورة فعالة حماية شهرتها وحماية مصالح المجموعات المختلفة بها وإظهار الاهتمام الكافي بالبيئة والمجتمع مما يساهم في تحقيق متطلبات الاستدامة الاجتماعية والبيئية.

٤- الكفاءة الاقتصادية والاستخدام الأمثل للموارد:

تساهم إدارة المخاطر بصورة فعالة في حماية الموارد الاقتصادية للمنشأة باعتبارها جزء لا يتجزأ من الاقتصاد الكلي، فالمنشآت بمختلف أحجامها وقطاعاتها تمثل المكون الرئيسي للاقتصاد بأي دولة وإذا ما أثرت أحداث الأزمات بصورة سلبية على أصولها وعلى مواردها، فسوف ينعكس ذلك مباشرة على الاقتصاد ككل وعلى قدرة الاقتصاد على تحقيق متطلبات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ولذلك فإن إدارة المخاطر تلعب دورا فعالا في تحقيق متطلبات الاستدامة من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ودعم الكفاءة الاقتصادية للمنشآت والحفاظ على الموارد الطبيعية للمجتمع ودعم الرفاهية الاجتماعية.

٥- تخفيض المخاطر البيئية والاجتماعية:

تساهم إدارة المخاطر في تحقيق متطلبات الاستدامة في المنشآت من خلال تحديد وتحليل وتخفيض المخاطر البيئية والاجتماعية، حيث تستطيع إدارة المخاطر تحسين قدرة المنشأة على التعرف على الفرص والمخاطر البيئية والاجتماعية، وبصورة خاصة في سلاسل التوريد والتي تكمن فيها معظم المخاطر التي تؤثر على البيئة والمجتمع، ومن هذا المنطلق فإن إدارة المخاطر تمثل آلية فعالة في تحقيق متطلبات الاستدامة الاجتماعية والبيئية من خلال دمج القضايا والفرص والمخاطر البيئية والاجتماعية في عملية صنع القرار بالمنشأة وابتكار البيئة التنظيمية الموجهة بالاستدامة.

وترى الباحثة أن إدارة المخاطر تمثل أحد أهم الآليات والأدوات الداعمة لتحقيق متطلبات الاستدامة ويتحقق ذلك من خلال التعامل الفعال مع المخاطر التي تواجه المنشأة في بيئة أعمالها واعتبارها فرصاً يمكن استغلالها لابتكار وتعزيز القيمة وتلبية متطلبات أصحاب المنافع ودمج القضايا البيئية والاجتماعية في البيئة والثقافة التنظيمية واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات المنشأة وذلك لأن المنشآت لا تعمل بصورة منعزلة عن بيئتها أو عن المجتمع الذي تتعامل معه، بل تؤثر عليه وتتأثر به وهذا يجعلها عنصراً فاعلاً ومكوناً رئيسياً في دعم تحقيق متطلبات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وفي حالة عدم قدرة المنشأة على إدارة المخاطر والتعامل معها بصورة فعالة، تصبح المنشأة غير قادرة على النمو والازدهار والبقاء في بيئة أعمالها وحماية أصولها ومواردها الاقتصادية وقد يؤدي ذلك إلى خروج المنشأة من سوق أعمالها، وبالتالي التأثير سلباً على الاقتصاد ككل وعدم القدرة على تحقيق متطلبات الاستدامة، ولذلك فإن قدرة المنشآت على تحقيق متطلبات الاستدامة تتوقف على قدرتها على إدارة المخاطر والتعامل معها بكفاءة وفعالية عالية.

ثالثاً، العلاقة بين المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر ودورها في تحقيق متطلبات

الاستدامة:

تؤثر قضايا الاستدامة مثل تهديدات تغير المناخ وتلوث الماء والهواء والأراضي واستنفاد الموارد الطبيعية غير المتجددة وظهور مخاطر الاستدامة غير المتنبئ بها

بصورة مستمرة على جهود النمو المستدام ليس فقط على مستوى المنشآت الفردية ولكن على مستوى الاقتصاد ككل، وبسبب هذه القضايا والضرورة الحتمية لمواجهة مخاطر الاستدامة وغيرها من المخاطر التي تتعرض لها المنشآت، كان لابد من تحقيق تكامل قضايا الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في مداخل واستراتيجيات إدارة المخاطر نظراً لتأثيرها البالغ على أداء المنشآت وقدرتها على البقاء والاستمرار، وبصورة خاصة في ظل الوعي والمطالبات المتزايدة بضرورة تخفيض التأثيرات السلبية لعمليات أعمال المنشآت وأنشطتها على البيئة والمجتمع وضرورة اتخاذ الإجراءات العاجلة والقرارات الحاسمة لمواجهة المخاطر البيئية والاجتماعية وليس فقط المخاطر الاقتصادية التي من شأنها التأثير على الجوانب المالية أو الاقتصادية بالمنشآت.

وتتعرض المنشآت اليوم لضغوط صارمة من المجموعات المختلفة من أصحاب المنافع، مثل عملائها والعاملين بها والمستثمرين بها والمنشآت والهيئات الحكومية ومنشآت المجتمع المدني والمجتمع الذي تتعامل معه ككل، من أجل معالجة أدائها البيئي والاجتماعي بصورة فعالة مثلما تركز على أدائها المالي والاقتصادي، وهذا يتطلب من المنشآت ضرورة استخدام الأدوات الفعالة والمتوفرة لها للاستجابة لهذه الضغوط ودمج القضايا البيئية والاجتماعية في بيئتها واستراتيجياتها واعتبارها جزءاً لا يمكن إغفاله أو تجاهله بعد اليوم نظراً لتأثيره على قدرتها الاستمرار والبقاء في بيئة أعمالها.

وتكمن الفكرة في ضرورة توجيه الاهتمام الكافي من المنشآت بمشكلات تغير المناخ والمسؤولية البيئية للمنشآت والنظم البيئية والمسؤولية الاجتماعية والمسؤولية القانونية للمديرين والعاملين والتنفيذيين بالمنشآت تجاه البيئة والمجتمع ككل لأنه إذا تمكنت المنشآت على نحو أصيل واستباقي من التركيز على مسؤولياتها تجاه البيئة والمجتمع، فسوف تحقق إدارة عالية الجودة لمسؤولياتها البيئية والاجتماعية وبالتالي تحقيق المزايا الاقتصادية نظراً لأن التزام المنشآت بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية يمثل مطلباً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة لها والفشل فيه يعني الانعكاسات السلبية الضخمة على القدرات التنافسية للمنشآت وبقائها في الأجل الطويل.

ويساهم استخدام المنشآت لأساليب وأدوات المحاسبة الإدارية والرقابة الإدارية بصورة مباشرة في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية لإدارة المخاطر والالتزام بالمسؤوليات البيئية والاجتماعية للمنشآت وذلك لأن أدوات المحاسبة الإدارية والرقابة القادرة على تسهيل استراتيجيات الاستدامة بالمنشآت لديها القدرة على إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والاقتصادية وتوفير الفرص الملائمة لدعم التغيير التنظيمي والتوجه نحو المنشآت المستدامة.

وبالإضافة إلى ذلك، طبيعة أدوات المحاسبة الإدارية والرقابة المستخدمة في إدارة المخاطر تؤثر على توجهات المنشآت ومستويات أدائها، وكلا من نظم المحاسبة الإدارية والرقابة وإدارة المخاطر لديها القدرة على تغيير السلوكيات والممارسات التنظيمية، وبالتالي يمكنها توجيه السلوكيات والممارسات بالمنشأة نحو الاستدامة ودعم تحقيق متطلبات الاستدامة وفقاً لذلك.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن المحاسبين الإداريين الذي يشتمل تدريبهم وتأهيلهم المهني على تحليل والمعلومات والنظم وإدارة الأداء والإدارة الاستراتيجية يمكنهم المساهمة بصورة فعالة وقوية في تصميم وتنفيذ وتطوير نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية داخل المنشآت، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن المحاسبين الإداريين يركزون بصورة كبيرة على التعرف على المخاطر وتحليلها وإعداد التقارير حولها ولهم دور كبير في تقييم ومراقبة المخاطر، ويمثل الدور المتغير للمحاسبين الإداريين عاملاً مهماً في بناء الهيكل الملائم لدورهم في إدارة المخاطر والرقابة الإدارية والتأثير على الممارسات والاستراتيجيات التنظيمية وعلى عمليات صنع القرار من خلال قدرتهم العالية على تجميع وتحليل البيانات وتوفير المعلومات الضرورية حول القضايا والجوانب التنظيمية المختلفة، وهو ما يجعل المحاسب الإداري عنصراً فعالاً في إدارة المخاطر بالمنشأة وتوجيه تركيز المديرين وصناع القرارات التنظيمية نحو القضايا والمخاطر البيئية والاجتماعية وأخذها بعين الاعتبار.

وترى الباحثة أن ممارسات وأدوات المحاسبة الإدارية تمثل أداة قوية لدعم فعالية إدارة المخاطر بالمنشآت وتحقيق متطلبات الاستدامة ويرجع ذلك إلى دور المحاسب

الإداري المتطور والمتغير بصورة مستمرة والذي يتضمن تجميع وتحليل البيانات وتقديم المعلومات لصناع القرار والتأثير على السياسات والاستراتيجيات والتوجهات التنظيمية، وبالتالي يستطيع المحاسب الإداري توجيه اهتمام المديرين نحو القضايا البيئية والاجتماعية ودمجها في الاستراتيجيات التنظيمية وبصورة خاصة في استراتيجيات إدارة المخاطر بحيث تركز إدارة المنشأة على معالجة المخاطر البيئية والاجتماعية وتتخذ الإجراءات الفعالة والحاسمة نحو تخفيضها إلى أدنى المستويات وبالتالي تحقيق متطلبات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ولذلك فأدوات وممارسات المحاسبة الإدارية تمثل آلية فعالة لدعم إدارة المخاطر والتوجه نحو الاستدامة.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

توصلت الباحثة من خلال الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج من أهم هذه النتائج ما يلي:

- ١- تؤدي إدارة المخاطر الجيدة بالمنشأة إلى دعم وتحسين استدامة المنشآت.
- ٢- يؤدي تطبيق إدارة المخاطر بالمنشأة في زيادة وعي وثقافة الإدارة والعاملين وكافة الأطراف المعنية في الشركة.
- ٣- يجب تضمين إدارة مخاطر المنشأة ضمن أهداف وإستراتيجيات الشركة.
- ٤- يساعد المحاسب الإداري في تطوير وتنفيذ تدابير الوقاية والتحكم في المخاطر.
- ٥- يعمل المحاسب الإداري على تحليل وتقييم المخاطر الناجمة عن التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- ٦- للمحاسب الإداري دور في تحسين استغلال الفرص والمخاطر بالمنشأة من خلال التقييم الصحيح والإدارة الفعالة للمخاطر بالمنشأة.

ثانياً: التوصيات:

- ١- العمل على تطوير منهجية أداء المحاسبين الإداريين وزيادة درجة ثقافتهم بالاستراتيجيات الحديثة للدولة بما يتواءم مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق الاهداف الاستراتيجية في مختلف المؤسسات العامة.
- ٢- توفير برامج ومهارات للمحاسب الإداري حتى يتمكن من إدارة المخاطر التي أصبحت سمة أساسية من سمات المتغيرات الطارئة في المجتمع.
- ٣- توفير الدعم المالي والنفسي لتحسين مهنة المحاسب الإداري حيث يعتبر الركيزة الأساسية في أي مؤسسة لما له من دور فعال في إدارة الموارد المالية وتطبيق السياسات والقوانين التي تنظم العمليات المحاسبية والتمويلية.
- ٤- ضرورة استخدام المؤسسات للأدوات الفعالة التي من شأنها زيادة قدرة المنشأة على الصمود امام التحديات والمنافسة القوية في ظل التغيرات الراهنة سواء كانت من العملاء، أو المستثمرين، أو الحكومة، أو الجهات المعنية بالعمل.
- ٥- زيادة توعية العاملين في المنشآت بمشكلات تغيرات المناخ والمسؤولية البيئية للمنشآت التي تقع على كاهل المديرين والعاملين والتنفيذيين، وذلك لما لها من تأثير في العملية الانتاجية حيث ان تغيرات المناخ لها آثار سلبية خطيرة على الافراد والمجتمع.
- ٦- ضرورة التزام المنشآت بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية والذي يعد مطلب أساسيا في أهداف التنمية المستدامة للدولة، حيث أصبح فرض أساسي على كافة المؤسسات الالتزام والحفاظ على البيئة ومحاولة العمل في المشروعات الخضراء وكذا التنمية المستدامة الخضراء لما لها من أثر إيجابي في الحفاظ على البيئة.

المراجع:

١. أحمد سامي راضي، (٢٠١٤)، تطوير دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية - دراسة ميدانية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ص ٢٢.
٢. أحمد، عماد محمد رياض (٢٠٢١)، تحليل العلاقة بين مدى الإفصاح عن المخاطر بالتقارير المالية ومخاطر المنشآت وانعكاس ذلك على إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على المنشآت المقيدة في سوق الأسهم السعودي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع. ٣، ص. ٢١٧-٢٩٢.
٣. المر، نرمين علي محمد (٢٠٢٠)، نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة عملية المراجعة مع دراسة اختبارية، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج. ٢، ع. ١٤، ص. ١٠١٠-١٠١٣.
٤. المساعيد، ابتسام سالم، والعكور، سامر محمد حسين (٢٠٢١)، أثر الإفصاح عن المخاطر المالية في مقاييس الأداء التشغيلي في المنشآت الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع. ٥٦، ١-٧.
٥. حبيشي، نهى عصام علي حسن (٢٠٢١)، تقييم استخدام إدارة المخاطر في المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة تكلفة سلسلة القيمة: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع. ٣، ١٢٤٠-١٢٦٥.
٦. عبد الفتاح، رجب رمضان (٢٠٢١)، دراسة تحليلية للعلاقة بين الإفصاح عن الاستدامة ومخاطر المنشأة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مج. ١٣، ع. ٣.
٧. يونس، نجاة محمد مرعي (٢٠٢١)، أثر مستوى وجودة الإفصاح عن تقارير الاستدامة على الأداء المالي للمنشآت: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية المدرجة بسوق المال السعودي، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع. ١٤، ٣٦١-٤١٣.
8. Alabdullah, T. T. Y. (2022). Management accounting insight via a new perspective on risk management-companies' profitability relationship. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 9(2), 244-257.
9. Bui, B., & de Villiers, C. (2017). Business strategies and management accounting in response to climate change risk exposure and regulatory uncertainty. *The British Accounting Review*, 49(1), 4-24.

10. CHEGLAKOVA, S. G. (2018). Accounting and analytical support as a risk management tool in the economic activity of a firm. *Revista ESPACIOS*, 39(44), PP. 1-2.
11. Choirun, A., Santoso, I., & Astuti, R. (2020, April). Sustainability risk management in the agri-food supply chain: literature review. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, IOP Publishing, Vol. 475, No. 1, PP. 3-5.
12. Collier, P. M., Berry, A. J., & Burke, G. T. (2016). *Risk and management accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures* (Vol. 2, No. 11), PP. 4-6.
13. Culasso, F., Broccardo, L., Giacosa, E., Manzi, L.M. - Truant, E. (2016), "Management Accounting and Enterprise Risk Management. A Potential Integration as a New Change in Managerial Systems". *Global Business and Economic Review*, 18(3-4), pp.344-370.
14. Jagoda, K., & Wojcik, P. (2019). Implementation of risk management and corporate sustainability in the Canadian oil and gas industry: An evolutionary perspective. *Accounting Research Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 381-398.
15. Jain, P., Pasman, H. J., & Mannan, M. S. (2020). Process system resilience: from risk management to business continuity and sustainability. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 10(1), 47-66.
16. Jariya, A. M. I., & Haleem, A. (2021). MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES'ADOPTION AMONG LISTED MANUFACTURING COMPANIES IN SRI LANKA. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(6), 1-15.
17. KÖSE, T., & Ağdeniz, Ş. (2019). The role of management accounting in risk management, *The Journal of Accounting and Finance*, Special Issue, PP. 516-517,

18. Lenssen, J. J., A. Dentchev, N., & Roger, L. (2014). Sustainability, risk management and governance: Towards an integrative approach. *Corporate Governance*, 14(5), 670–684.
19. Maier, D., Maier, A., Aşchilean, I., Anastasiu, L., & Gavriş, O. (2020). The relationship between innovation and sustainability: A bibliometric review of the literature. *Sustainability*, 12(10), PP. 4-5.
20. Manab, N., & Aziz, N. (2019). Integrating knowledge management in sustainability risk management practices for company survival. *Management Science Letters*, 9(4), 585-594.
21. Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability science*, 14(3), 681-695.
22. Rasid, S.Z.A., Isa, C.R. - Ismail, W.K.W. (2014), "Management Accounting Systems, Enterprise Risk Management and Organizational Performance in Financial Institutions", *Asian Review of Accounting*, 22(2), 128-144.
23. Saravanamuthu, K. (2018). How risk information and stakeholder-participation affect the sustainability of collaborative decisions: A case study on how the sustainability of stakeholder decisions is affected by different levels of stakeholder participation in preparing risk information. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1067-1078.
24. Schulte, J., & Hallstedt, S. I. (2018). Company risk management in light of the sustainability transition. *Sustainability*, 10(11), PP. 1-2.
25. Uyar, M. (2018). Evaluation of Relationships Between Management Accounting System, Risk Management and Firm Performance Using Structural Equation Model. *Journal of Business Studies*, 10 (3), 144-172.

26. Wijethilake, C., & Lama, T. (2019). Sustainability core values and sustainability risk management: Moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 143-154.
27. Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). OP. CIT. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), 35.