

مدخل مقترح لتطوير دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال  
(دراسة ميدانية)

الدكتور

وائل حسين محمد محمود

مدرس بقسم المحاسبة

بمعهد القاهرة العالي للغات والترجمة الفورية

والعلوم الإدارية بالمقطم

## مدخل مقترح لتطوير دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)

د / وائل حسين محمد محمود \*

### ملخص البحث :

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في اقتراح آليات لتطوير الدور الذي يمكن أن تؤديه المحاسبة الإدارية في عملية إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال المصرية .

وتحقيقاً لهذا الهدف تناول البحث من خلال الإطار النظري : تحليل وتقييم الدراسات السابقة في موضوع البحث ، مفهوم وأنواع المخاطر وإدارتها ، الفرق بين المدخل التقليدي والمدخل الحديث لإدارة المخاطر ، أهم المعايير والإصدارات المهنية المرتبطة بإدارة المخاطر ، مقومات ومزايا تطبيق نظام إدارة مخاطر المنظمة ، الدور المتغير للمحاسب الإداري في ضوء تزايد المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال ، الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال ، دور الإطار العام لجداريات المحاسب الإداري في دعم تنفيذ ERM ، أدوات ومتطلبات نجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر .

وقد قام الباحث باختبار فروض البحث في الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من المحاسبين الإداريين بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية ، والأكاديميين من أساتذة المحاسبة بالجامعات المصرية ، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) بهدف اختبار صحة فروض البحث.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن المحاسب الإداري يمكنه تقديم مساهمات كبيرة تدعم تنفيذ ERM من أهمها : المساعدة في حل النزاع بين المؤيدين للمدخل التقليدي لإدارة المخاطر والمؤيدين لتطبيق نظام ERM ، تعليم وتدريب الأفراد والعاملين على خطوات وعمليات ERM ، إجراء دراسات مرجعية لاستخدامها في تحديد المخاطر ، القيام بجمع معلومات عن أفضل الممارسات المستخدمة في تطبيق ERM ، المساعدة في تحديد وتقدير التكاليف والمنافع للبدائل المختلفة للتخفيف من المخاطر ، المساهمة في تطوير ثقافة المنظمة تجاه إدارة المخاطر ، تقديم المشورة بشأن دمج ERM مع بطاقة الأداء المتوازن وعملية إعداد الموازنات ، كما توصلت النتائج إلى أن هناك مجموعة من الأدوات والمتطلبات الواجب توافرها لدعم نجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، منها الدعم والمساندة من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة لدور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر ، تطوير مقررات المحاسبة الإدارية بالجامعات المصرية ، تطوير معارف ومهارات وقدرات المحاسبين الإداريين ، إنشاء معهد للمحاسبين الإداريين في مصر .

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية التي تتطلبها وظيفة المحاسبة الإدارية للقيام بدورها بشكل كامل وفعال في إدارة مخاطر المنظمة ، وإلزام شركات المساهمة المدرجة بالبورصة بإنشاء إدارة مستقلة ومتخصصة في إدارة المخاطر ، وضرورة التعليم والتدريب المستمر للمحاسبين الإداريين وخاصة في مجال إدارة المخاطر .

**الكلمات المفتاحية :** المحاسبة الإدارية ، إدارة مخاطر المنظمة ، لجنة المنظمات الراعية ، جداريات المحاسب الإداري .

\* مدرس بقسم المحاسبة بمعهد القاهرة العالي للغات والترجمة الفورية والعلوم الإدارية بالمقطم .

Email : wael\_0101166@hotmail.com.

## **A proposal Approach to Develop the Role of Management Accounting in Risk Management in Business Organizations (A Field Study)**

### **Abstract:**

The main objective of the research is to suggest mechanisms to develop the role that management accounting can play in the risk management process in Egyptian business organizations.

To achieve this objective , the research dealt with the theoretical framework : analysis and evaluation of previous studies in the subject of research, the concept and types of risks and their management , the difference between the traditional approach and the modern approach to risk management , the most important professional standards and publications related to risk management , the fundamentals and advantages of applying Enterprise Risk Management (ERM) , the changing role For the management accountant in light of the increasing risks facing business organizations, the proposed role of the management accountant in risk management in business organizations, The role of the general framework of the managerial accountant's competencies in supporting ERM implementation, tools and requirements for successful management accounting in risk management.

The researcher has tested the research hypotheses in the field study that was conducted on a sample of management accountants in industrial companies listed on the Egyptian Stock Exchange, and academics from accounting professors in Egyptian universities, which were analyzed using the statistical analysis program (SPSS) in order to test the validity of the research hypotheses.

Among the most important results of the research are that the management accountant can make significant contributions to support ERM implementation, the most important of which are: help resolve conflict between supporters of the traditional risk management approach and supporters of ERM implementation, educate and train individuals and workers on ERM steps and processes, Perform benchmarking studies for use in risk identification , collect information on best practices used in the ERM application, help in identifying and estimating costs and benefits of different alternatives to mitigate risks, contribute to developing the organizational culture towards risk management, advise on integrating ERM with Balanced Scorecard and Budgeting Process , and the results also found that there is a set of tools and requirements that must be available to support The success of managerial accounting in risk management, including support from top management and the board of directors for the role of management accountant in risk management, developing management accounting curricula in Egyptian universities, developing the knowledge, skills and capabilities of managerial accountants, establishing an institute for management accountants in Egypt.

The study recommended the necessity of providing the material and technological capabilities required by the management accounting function to fully and effectively play its role in Enterprise Risk Management , moreover obliging the joint stock companies listed on the stock exchange to establish an independent and specialized department in risk management, and the need for continuous education and training for management accountants, especially in the field of risk management .

**Key words:** Management Accounting , Enterprise Risk Management (ERM), Committee of Sponsoring Organizations (COSO) , competencies of management accountant.

## القسم الأول

### الإطار المنهجي للبحث

#### أولاً : طبيعة مشكلة البحث :

تواجه منظمات الأعمال<sup>(1)</sup> في الوقت الراهن العديد من التحديات والمخاطر في بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء ، نظراً لزيادة حدة وديناميكية المنافسة ، والانفتاح على العالم الخارجي ، وثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي ، الأمر الذي جعل تلك المنظمات تولي اهتماماً كبيراً لآليات تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة الأجل من ناحية ، وزيادة اهتمامها بالآليات المتعلقة بتدنية التهديدات والمخاطر التي تعوقها عن تحقيق تلك الأهداف من ناحية أخرى (الدوياتي ، ٢٠١٧) . ولذلك فإن إدارة المخاطر تحتل اليوم مكاناً ثابتاً على جدول أعمال كل منظمة ، ويقع عبء مسؤولية إدارة المخاطر والإخفاقات المدركة في السيطرة على المخاطر على عاتق الإدارة العليا ومن ثم المديرين التنفيذيين بالمنظمة ، ومدى كفاءة الأدوات التي تمارس بها الإدارة مهامها ، إذ يترتب على قصور تلك الأدوات لاسيما في مجال التخطيط وإتخاذ القرارات قصور وظائف الإدارة الرئيسية ، حيث ينتج القصور في التعامل مع المخاطر عن سوء التخطيط وهو ما يؤدي بالتبعية إلى عدم القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في مواجهتها وتخفيف حدة تأثيراتها على أداء المنظمة (عبد الجواد ، ٢٠١٢) .

ويُعد الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة المنظمات الراعية Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) في سبتمبر ٢٠٠٤ في الولايات المتحدة الأمريكية من أشهر الأطر المتكاملة لإدارة المخاطر Enterprise Risk Management (ERM) ، والذي يتميز عن النظم التقليدية لإدارة المخاطر في أنه يركز على إدارة جميع المخاطر بصورة متكاملة وبمشاركة جميع أجزاء المنظمة خلال مراحل تحديد الخطر ، واحتمالية حدوثه ، وكيفية التعامل مع هذا الخطر ، وليس بإدارة كل نوع من المخاطر بصورة فردية بواسطة الأقسام كما هو متبع تقليدياً ( عبد الحلیم ، ٢٠١٣ ؛ Shin and Park , 2017 ) .

وقد أشارت العديد من الدراسات (على سبيل المثال : Lechner and Gatzert , 2018 ؛ Malik , et ؛ Sojin and Collier , 2013 ؛ al., 2020) إلى استخدام المدخل الشامل في إدارة المخاطر في عديد من المنظمات ، وأن هناك اهتماماً بتطبيقه في البنوك والمؤسسات المالية بسبب ضغوط الجهات الرقابية . وعلى الرغم من الانتشار الواسع الذي حققه الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO في عام ٢٠٠٤ ، إلا أنه قد وجهت له بعض الانتقادات باعتباره قد يكون إطار عمل مناسب للشركات أو المنظمات الكبيرة ولكنه غير ملائم للشركات الصغيرة ، ولذلك قامت لجنة COSO في ٢٠١٧ بتحديث هذا الإطار ونشر إطاراً جديداً يعرف بنظام " إدارة مخاطر المؤسسة - التكامل مع الإستراتيجية والأداء " ، ومن أبرز التحديثات التي تمت هي تحديد (٢٠) مبدأ يتم تطبيقها على مختلف المنظمات والمستويات والوظائف ( Walker and Shenkir , 2018 ) .

(١) يستخدم الباحث لفظ منظمة أو شركة أو مؤسسة أو منشأة أو مشروع كترادفات ليعني بها شركات المساهمة المقيدة بالبورصة .

وعلى الجانب الآخر ، ونظراً لما تتصف به بيئة الأعمال في الوقت الحالي من تغير مستمر ومتسارع ، ودخول عدد من المنافسين الجدد في الأسواق بمنتجات وتقنيات حديثة ، والثورة المعلوماتية وتطور تكنولوجيا الاتصالات والإنتاج ، فقد واجهت منظمات الأعمال ارتفاع مخاطر عدم الاستقرار والعديد من التحديات ، والتي على رأسها السعي المستمر لإضافة قيمة ، ليس للمساهمين فقط بل لجميع الأطراف المرتبطة بنشاطها والمتأثرين به بما يضمن بقائها واستمرارها في مزاولة أعمالها . ولهذا الأمر تأثيرات واضحة على المحاسبة الإدارية ، وينبع ذلك من خلال قيام المحاسبة الإدارية بدور فعال في تحسين عمليات المنشأة وإضافة قيمة لها . وفي هذا السياق ، فقد وثقت العديد من الأبحاث والتقارير التي تمت خلال السنوات الأخيرة ، وغيرها ، التحول الجاري والمستمر في وظيفة المحاسبة الإدارية الذي أدى إلى أنها أصبحت أكثر توجهاً نحو الفكر الاستراتيجي ، وتحول اهتمامها إلى أنشطة إستراتيجية ذات قيمة مضافة أكبر . وتشمل المسؤوليات المتطورة للمحاسبة الإدارية الآن خلق القيمة ، مع بُعد النظر واستشراف المستقبل من خلال الذكاء في الاستفادة من المعلومات ، وعمل المحاسبين الإداريين كشركاء أعمال ذوي توجه استراتيجي ، الأمر الذي تستفيد منه المنظمات للحصول على مزايا تنافسية في بيئة أعمال تتزايد فيها المخاطر والمنافسة بشكل متسارع ( زامل ، ٢٠١٩ ، IMA ) .

كما أكدت دراسة (Abdul Rasid , et al ., 2014) على ضرورة اتساع دور المحاسبون الإداريون ليتضمن المشاركة في إدارة المخاطر عن طريق المساهمة في دراسة المخاطر المرتبطة بتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة والمساهمة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر ، وإرساء مفهوم المحاسبة الإدارية القائمة على المخاطر Risk – based Management Accounting المعني بتقييم الخطر ومقارنته بالأهداف والمعايير والتنبؤات والأداء الفعلي . وذلك لأن الواقع العملي يظهر محدودية الدور الحالي للمحاسبين الإداريين في عملية إدارة المخاطر ، فالمديرون التنفيذيون ومديري المخاطر والمراجعون الداخليون يرون أن معارف ومهارات وقدرات المحاسبين الإداريين ليست كافية للقيام بدور أكبر في إدارة المخاطر ( Culasso , et al ., 2016) . ولذا تظهر أهمية تطوير وظيفة المحاسبة الإدارية وزيادة معارف ومهارات وكفاءات المحاسبين الإداريين وتوسيع نطاق عملهم ليشمل القيام بدور محوري في تحليل وتقييم وإدارة المخاطر والتقرير عنها ومراقبتها ، من أجل تدعيم مكانة وأهمية وظيفة المحاسبة الإدارية بمنظمات الأعمال وإضافة قيمة لها .

وتأكيداً على ما سبق ، قدم معهد المحاسبين الإداريين في عام ٢٠١٧ إطاراً جديداً لجداريات أو كفاءات المحاسب الإداري (IMA , 2017) ، كمحصلة لأبحاث المعهد المستمرة التي تستكشف الدور المتغير للمحاسب الإداري والجداريات التي يحتاجها للنجاح في القيام بمهام وظائفه . وتجدر الإشارة إلى أن هذا الإطار قد وثق التطور المستمر لدور المحاسب الإداري من مُجمّع ومُرسل للمعلومات المالية إلى كونه شريك أعمال له توجه إستراتيجي (زامل ، ٢٠١٩) . كما قام المعهد في ٢٠١٩ بتعديل هذا الإطار ، بحيث يواكب بيئة الأعمال والتكنولوجيا سريعة التغير، ويركز على تحقيق هدف نهائي ، هو : إضافة قيمة للمستفيدين Adding Stakeholder Value من خلال ستة مجالات رئيسية تتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية ، وهي :

- (١) الإستراتيجية والتخطيط والأداء Strategy, Planning and Performance (٢) إعداد التقارير والرقابة Reporting and Control (٣) التكنولوجيا والتحليلات Technology and Analytics (٤) فهم الأنشطة والعمليات Business Acumen and Operations (٥) القيادة Leadership (٦) القيم والأخلاقيات المهنية Professional Ethics and Values . ويجب التأكيد على أن نظام ERM ينتمي إلى

مجموعة النظم الفرعية لمجال الإستراتيجية والتخطيط والأداء ، والذي يعتبر أحد الدعائم الأساسية للإطار المتطور للمحاسبة الإدارية ، ويستخدم هذا النظام في تشجيع كل من : الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، وجميع الموظفين على خلق وإدارة القيمة لملاك المنظمة والمستفيدين الآخرين .

وفي ضوء ما سبق ، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- ١- ما هو مفهوم إدارة المخاطر ؟ وما هي المعايير والإصدارات المهنية المتعلقة بإدارة المخاطر ؟
- ٢- ما أثر التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة على دور المحاسب الإداري ؟
- ٣- ما هو الدور الذي يمكن أن تؤديه المحاسبة الإدارية في عملية إدارة المخاطر ؟
- ٤- ما هي الجداريات أو المعارف والمهارات والقدرات التي يجب توافرها لدى المحاسب الإداري للمساهمة بفعالية في عملية إدارة المخاطر وإضافة قيمة للمنظمة ؟
- ٥- ما هي أدوات ومتطلبات نجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال المصرية ؟

### ثانياً : أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في اقتراح آليات لتطوير الدور الذي يمكن أن تؤديه المحاسبة الإدارية في عملية إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال المصرية ، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية ، تتمثل في الآتي :

- ١- التعريف بمفهوم إدارة مخاطر المنظمة ERM ، والفرق بينها وبين إدارة المخاطر التقليدية .
- ٢- استعراض أهم المعايير والإصدارات المهنية المتعلقة بإدارة المخاطر .
- ٣- توضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه المحاسبة الإدارية في عملية إدارة المخاطر ، وذلك في ضوء التحديات التي أقرتها لجنة COSO على الإطار المتكامل لإدارة المخاطر في ٢٠١٧ .
- ٤- بيان دور الإطار العام لجداريات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .
- ٥- توضيح أهم الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال المصرية .

### ثالثاً : أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من النقاط التالية :

- ١- تعقد وتعدد أنواع المخاطر التي تواجه بيئة الأعمال المصرية في الآونة الأخيرة ، الأمر الذي يتطلب إدارة هذه المخاطر بصورة جيدة ومتكاملة ، ونظراً لحدائثة تطبيق مفهوم إدارة المخاطر يوجد طلب على إجراء المزيد من البحوث التي تهتم بدراسة العلاقة بين المخاطر وكيفية إدارتها في مجال المحاسبة الإدارية .
- ٢- زيادة الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر من قبل الجهات التنظيمية في مصر ، فوفقاً لقواعد حوكمة الشركات في مصر والصادرة في فبراير ٢٠١١ ، يكون لمجلس الإدارة الحق في تكوين لجان من أعضائه وغيرهم للقيام بمهام محددة ، وتعد لجنة المخاطر إحدى اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة ، والتي يتم تشكيلها وفقاً لإجراءات عامة يضعها المجلس والتي تتضمن تحديد مهام اللجنة ، ومدة عملها ، وصلاحياتها. ووفقاً للدليل المصري لحوكمة الشركات الإصدار الثالث في ٢٠١٦ ، فإن مجلس إدارة الشركة مسئول بشكل عام عن إدارة المخاطر على النحو الذي يتفق مع طبيعة نشاطها وحجمها والسوق الذي تعمل به ، وللشركة تأسيس إدارة مستقلة للمخاطر طبقاً لاحتياجاتها .

٣- يتناول البحث موضوعاً حديثاً في المحاسبة الإدارية ، يعانى من ندرة في الدراسات الأكاديمية في مصر والدول العربية - ففي حدود علم الباحث - لا توجد دراسة باللغة العربية ربطت بين المحاسبة الإدارية وإدارة مخاطر المنظمة ERM في ضوء التحديثات التي أجرتها لجنة COSO على الإطار المتكامل لإدارة المخاطر في ٢٠١٧ ، والإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ .

٤- قد يساهم هذا البحث في تعريف منظمات الأعمال بالدور الذي تلعبه المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، وقد يدفع إلى مزيد من التأهيل للمحاسب الإداري في مجال إدارة المخاطر ، وإلى اهتمام منظمات الأعمال المصرية بإدارة المخاطر وأساليب المحاسبة الإدارية التي يمكن استخدامها في إدارة المخاطر .

#### **رابعاً : فروض البحث :**

في ضوء المشكلة التي يتناولها البحث ، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، والأهمية التي يمثلها ، فإن هذا البحث يسعى إلى اختبار الفروض التالية :

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مساهمة الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر .

#### **خامساً : منهج البحث :**

اعتمد الباحث في إعداد هذا البحث على منهجي البحث المتعارف عليهما وهما : المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي ، وقد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي عند وضع وتطوير الإطار النظري للبحث ودراسة العلاقة بين متغيرات البحث ، وكذلك الاشتقاق النظري لفروض البحث ليتم اختبارها في الدراسة الميدانية . أما المنهج الاستقرائي فقد تم استخدامه عند إجراء الدراسة الميدانية لتجميع البيانات من خلال استمارة الاستقصاء واختبار الفروض إحصائياً .

#### **سادساً : حدود البحث :**

يركز هذا البحث على تناول دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر في الشركات الصناعية المقيّدة ببورصة الأوراق المالية المصرية ، وبالتالي يخرج عن نطاق هذا البحث البنوك وشركات التأمين .

#### **سابعاً : خطة البحث :**

تحقيقاً لأهداف البحث ، فقد تم تقسيمه على النحو التالي :

القسم الأول : الإطار المنهجي للبحث .

القسم الثاني : الدراسات السابقة .

القسم الثالث : دراسة تحليلية لنظام إدارة مخاطر المنشأة ERM .

القسم الرابع : الأدوات والآليات المقترحة لتطوير دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر .

القسم الخامس : الدراسة الميدانية .

القسم السادس : النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية .

## القسم الثاني الدراسات السابقة

يهدف هذا القسم إلى عرض الدراسات السابقة في مجال البحث ، حيث يتناول الباحث مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال ، وفي المجموعة الثانية يتناول الباحث الدراسات السابقة المتعلقة بدور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، ويقصد الباحث من ذلك بيان الفجوة البحثية لهذا البحث ، والتي تتمثل في عدم وجود اهتمام كافي من قبل الدراسات التي تمت حول دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر وإضافة القيمة لمنظمات الأعمال ، وتحقيقاً لما سبق يتناول الباحث كل جانب من هذه الدراسات من خلال ما يلي :

### أولاً : الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال :

استهدفت دراسة (Gordon,2009) توضيح العلاقة بين جودة الإدارة والخطر وتأثيرها على أهداف البقاء والنمو في المنظمات ، وأوضحت أن المنظمات تواجه في الوقت الراهن مخاطر متعددة ومعقدة مثل مخاطر عدم الامتثال للقوانين واللوائح الحكومية ، وتهديدات أمن المعلومات ، والكوارث الطبيعية ، وعدم رضا العملاء ، وهو الأمر الذي يؤثر على قدرتها على الاستمرارية في أداء أعمالها ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن جميع أنواع المخاطر تؤدي في النهاية إلى عدم رضا العميل ، وأن معظم المنظمات تتجاهل القيام بأنشطة التخفيف من حدة المخاطر التي يجب أن تتم ، وأنه من المهم الآن وأكثر من أي وقت مضى أن تضع وتنفذ المنظمات برامج لإدارة المخاطر الشاملة لضمان بقائها ولحماية أصحاب المصلحة ، وبحيث تكون إستراتيجية المخاطر جزءاً مهماً من نظام إدارة الجودة الشاملة للمنظمات .

وقامت دراسة (Gates , et al., 2012) بإجراء دراسة مسحية على ١٠٠٠ من مديري إدارات المخاطر والمراجعين الداخليين بالبنوك وشركات التأمين الأمريكية ، وتم تلقي الردود من ٢٧١ مفردة أي بمعدل استجابة ٢٧% ، وأفاد ١٢١ من المشاركين أن شركاتهم إما في مرحلة التخطيط أو لم تفكر في تنفيذ نظام ERM ، وأظهرت النتائج أن تنفيذ المدخل الشامل لإدارة المخاطر ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الأداء وعملية إتخاذ القرارات ، ويؤدي إلى زيادة الربحية والقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، كما أنه يقلل من تقلبات الأرباح .

واهتمت دراسة (Florio and Leoni , 2017) بالبحث فيما إذا كانت هناك علاقة بين مدى تنفيذ أنظمة إدارة مخاطر المنظمة ERM وأداء الشركات الإيطالية غير المالية المدرجة بالبورصة ، وذلك عن الفترة من ٢٠١١ - ٢٠١٣ ، وأظهرت النتائج أن الشركات التي لديها مستويات متقدمة من تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية تقدم أداءً أعلى ، سواء على مستوى الأداء المالي أو تقييم السوق ، مما يشير إلى أن أنظمة ERM تساهم في تحسين القرارات التشغيلية والإستراتيجية ، وفي تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمخاطر .

وسعت دراسة ( Lechner and Gatzert , 2018 ) إلى التحليل التجريبي لخصائص الشركة التي تحدد تنفيذ نظام إدارة المخاطر المؤسسية ERM ، ودراسة تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على قيمة الشركة ، وأجريت الدراسة على عينة من الشركات الألمانية المدرجة في البورصة عن الفترة من ٢٠٠٩ - ٢٠١٣ ، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لكل من الحجم والتنوع الدولي وقطاع الصناعة (البنوك والتأمين



والطاقة) على تنفيذ نظام إدارة المخاطر في المؤسسة ، ووجود تأثير إيجابي كبير لإدارة المخاطر المؤسسية على إضافة وخلق القيمة للمساهمين .

وركزت دراسة ( Berry-Stolzle and Xu , 2018 ) على البحث حول كيفية قيام ERM بخلق القيمة ، وعلى العلاقة بين اعتماد ERM وتكلفة التمويل الخارجي للشركات ، وتمت الدراسة على ٣٧١ شركة من شركات التأمين الأمريكية المدرجة بالبورصة عن الفترة من ١٩٩٦ - ٢٠١٢ ، وأظهرت النتائج أن اعتماد وتطبيق ERM يرتبط بشكل كبير بتخفيض تكلفة رأس مال الشركات ، ويحقق العديد من الفوائد مثل تحسين المعلومات المتاحة للشركة حول المخاطر الكلية ، وإمكانية مشاركة هذه المعلومات مع المستثمرين ، مما يؤدي إلى زيادة الشفافية حول توزيع أرباح الشركة في المستقبل والتخفيف من عدم تماثل المعلومات .

واهتمت دراسة (Shad, et al.,2019) بتقديم إطار مفاهيمي لدراسة تأثير اعتماد وتطبيق ERM على الأداء العام للشركات والتنمية المستدامة ، وأجريت الدراسة على ٤١ شركة من شركات النفط والغاز المدرجة بالبورصة الماليزية عن الفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٧ ، وانتهت الدراسة إلى أن اعتماد وتطبيق ERM يعزز القدرة التنافسية وقيمة المنظمة ، ويلعب دوراً هاماً في التنمية المستدامة للمنظمة من خلال تحديد وقياس وإدارة المخاطر بما في ذلك المخاطر المتعلقة بالاستدامة ، كما أنه يضمن استدامة المنظمة ويحسن من الكفاءة والنمو الاقتصادي بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين .

واستهدفت دراسة (Silva, et al.,2019) بحث العلاقة بين اعتماد وتطبيق ERM وقيمة الشركة ، وتمت الدراسة على ٨٠ شركة من الشركات البرازيلية المدرجة في البورصة عن الفترة من ٢٠٠٤ - ٢٠١٣ ، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين قيمة الشركة واستخدام الإطار الشامل لإدارة المخاطر ERM ، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل القوانين واللوائح لتشجيع الشركات البرازيلية على تبني الإطار المتكامل لإدارة المخاطر .

وبحثت دراسة (Malik , et al., 2020) في تأثير نظام إدارة مخاطر المؤسسة ERM على أداء الشركة ، من خلال فحص ما إذا كان أداء الشركة يتم تعزيزه أو إضعافه من خلال إنشاء لجنة المخاطر على مستوى مجلس الإدارة (Board-Level Risk Committee (BLRC) ، وهي آلية حوكمة مهمة تشرف على عمليات إدارة المخاطر ، واستناداً إلى ٢٦٠ ملاحظة من الشركات المدرجة في مؤشر FTSE350 في المملكة المتحدة خلال الفترة من ٢٠١٢ - ٢٠١٥ ، توصلت النتائج إلى أن فعالية نظام إدارة المخاطر المؤسسية ERM يؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء الشركة ، كما أن حوكمة (BLRC) القوية تكمل هذه العلاقة وتزيد من تأثيرات ERM على أداء الشركة .

### ثانياً : الدراسات التي تناولت دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر :

اهتمت دراسة (Collier , et al.2007) بإجراء مسح وتحليل شامل لإدارة المخاطر في المنظمات ، وبشكل خاص تأثير إدارة المخاطر على دور المحاسبين الإداريين ، وتوصلت النتائج إلى أن المحاسبين الإداريين لهم دوراً محدوداً في عملية إدارة المخاطر ، ويجب إتساع هذا الدور ، إلا أن مهاراتهم الحالية ليست كافية للقيام بذلك ، وأكدت الدراسة على أن المحاسبة الإدارية قامت بدراسة المخاطر في عدة صور مثل شجرة القرارات واستخدام التوزيعات الاحتمالية وخصم التدفقات النقدية المستقبلية وبعض عناصر عدم التأكد في ظل نموذج تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والأرباح .

واستهدفت دراسة (Arena , et al., 2010) تحديد مدى التغيير التنظيمي في إدارة المخاطر من منظور شامل أو كلي ، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على ثلاث شركات إيطالية غير مالية عن الفترة من ٢٠٠٢ - ٢٠٠٨ ، وركزت الدراسة على العلاقة بين إدارة المخاطر واستراتيجيات الأعمال وصياغة الأهداف والمساءلة واتخاذ القرارات ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات في تطبيق إدارة المخاطر وأهمية دور المدير المالي في صياغة الموازنات وتجميع البيانات اللازمة في إدارة المخاطر .

واستعرضت دراسة (Van Der Stede ,2011) بعض الأفكار حول الفرص والتحديات التي تواجهها بحوث المحاسبة الإدارية في أعقاب الأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٨ ، وخاصة في ضوء الإصلاحات التنظيمية والإفصاحات الإضافية التي نتجت عن تلك الأزمة ، وأوضحت الدراسة أن أزمة الائتمان قد أظهرت أن إدارة المخاطر كانت ضعيفة في العديد من الشركات والمؤسسات المالية ، إلا أنها قدمت العديد من الفرص في مجال المحاسبة الإدارية لمواصلة دراسة الموضوعات المتعلقة بحوكمة الشركات ، أنظمة الحوافز والأداء ، التخطيط وإعداد الموازنات ، تحديات الإفصاح ، إدارة المخاطر .

وناقشت دراسة (عبد الجواد ، ٢٠١٢) كيف يمكن لعلم المحاسبة الإدارية أن يكون الأساس المرتقب في إدارة مخاطر الأعمال للمؤسسات بطريقة فعالة ، وذلك بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرفية في مصر ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المحاسبة الإدارية تصلح بوصفها جزءاً من النظام الإداري في التنظيم أن تكون مصدر ملائم لدعم ممارسات الإدارة الرشيدة تجاه مخاطر الأعمال ، ولكنها ما زالت في حاجة لمزيد من التفعيل لأدواتها المناسبة في هذا الشأن ، كما توصلت إلى أن قصور المحاسبة الإدارية على المستوى العام في إجراء تطوير لدورها من خلال وظيفة دعم القرارات في ظل المخاطر الناشئة عن الأزمة المالية العالمية ، وغيرها من المخاطر التي أصبحت تحيط ببيئة الأعمال يزيد من حجم الخسائر المحتملة للمنظمات نتيجة ذلك .

وسعت دراسة (عبد الحليم ، ٢٠١٣) إلى اختبار العلاقة بين مجموعة من العوامل الموقفية ( المنافسة السوقية ، مزيج المنتجات ، درجة تعقد المنشأة ، حجم الشركة ، ونوع الصناعة ) وتطبيق نظام ERM ، كما استهدفت بيان أثر تطبيق نظام ERM على استخدام أساليب التكاليف والمحاسبة الإدارية ، وكذلك على الأداء ، ومن خلال الدراسة الميدانية التي تمت على عدد من الشركات الصناعية المصرية ، وباستخدام تحليل الانحدار اللوجستي في اختبار فروض الدراسة ، أظهرت النتائج وجود علاقة بين تطبيق نظام ERM وكل من المنافسة السوقية ، تعقد المنشأة ، حجم الشركة . وعلى العكس ، أوضحت النتائج عدم وجود علاقة بين تطبيق النظام وبين مزيج المنتجات أو نوع الصناعة . كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة بين تطبيق النظام واستخدام أساليب التكاليف والمحاسبة الإدارية ، كما أن هناك تأثيراً إيجابياً لتطبيق نظام ERM على الأداء .

واستهدفت دراسة (Abdul Rasid , et al ., 2014) توضيح العلاقة بين المحاسبة الإدارية وكلاً من إدارة مخاطر المؤسسة ERM ، والأداء التنظيمي ، وتمت الدراسة باستخدام قوائم الاستقصاء التي تم توجيهها إلى المديرين الماليين في ١٠٦ مؤسسة مالية في ماليزيا ، وتوصلت النتائج إلى أن المحاسبة الإدارية يمكن أن تؤدي دوراً فاعلاً في عملية إدارة المخاطر من خلال توصيل مفاهيم الخطر وتحليل آثاره ، وتقييم الأداء ، والرقابة والمساءلة ، وإرساء مفهوم المحاسبة الإدارية القائمة على المخاطر والمعني بتقييم الخطر ومقارنته بالأهداف والتنبؤات والأداء الفعلي ، كما توصلت النتائج إلى وجود تكامل بين المحاسبة الإدارية وإدارة مخاطر

المؤسسة ، فكلاهما جزء لا يتجزأ من صنع القرار والتخطيط والمراقبة في المنظمة ، ولهما تأثير إيجابي على تعزيز الأداء غير المالي .

واهتمت دراسة (Culasso , et al ., 2016) بتسليط الضوء على ضرورة تغيير الدور التقليدي للمحاسبين الإداريين ، بحيث يكون هناك تكامل وتنسيق أكبر مع مديري المخاطر في الأداء والتخطيط ومتابعة المخاطر ، وأجريت الدراسة على مجموعتين مختلفتين من الشركات : الأولى تتكون من (٧) شركات رائدة مدرجة في قطاع " المرافق العامة " بالبورصة الإيطالية ، والثانية تتكون من (١٠) شركات كبيرة غير مدرجة وتعمل في نفس القطاع ، وأظهرت النتائج أن الدور الحالي للمحاسبين الإداريين محدوداً للغاية في عملية إدارة المخاطر سواء في الشركات المدرجة أو غير المدرجة ، الأمر الذي يتطلب إجراء مزيداً من التغيير والتطوير في أدوار المحاسبين الإداريين ، من خلال تنمية وزيادة مهاراتهم وكفاءاتهم لتحقيق التكامل بين المحاسبة الإدارية وإدارة مخاطر المؤسسة .

واستهدفت دراسة (Kose and Agdeniz , 2019) توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، وأوضحت الدراسة أن المحاسب الإداري يمكن أن يلعب دوراً قيادياً في إدارة مخاطر المؤسسات ، من خلال القيام بدور المبادر في تحويل النظرة الضيقة لإدارة المخاطر إلى النظرة المتكاملة الاستراتيجية لإدارة المخاطر ، والقيام بدور الوسيط في حل النزاع بين المدافعين عن مفهوم إدارة المخاطر التقليدي والمدافعين عن المفهوم الحديث الأكثر تكاملاً ، وتقدير المنافع والتكاليف للبدائل المختلفة لتدنية المخاطر ، وتوفير المعلومات للإدارة التشغيلية للمساعدة في تحديد المخاطر ، وتقديم المشورة للإدارة بخصوص دمج ERM مع القياس المتوازن للأداء .

### ثالثاً : تحليل وتقييم الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية :

- بناء على ما جاء بعرض الدراسات السابقة ، يمكن التوصل إلى ما يلي :
- اتفقت الدراسات السابقة على أن اعتماد وتنفيذ المدخل الشامل لإدارة المخاطر ERM ينعكس بشكل إيجابي على تحسين أداء منظمات الأعمال وعملية اتخاذ القرارات ، كما اتفقت على أن المحاسبين الإداريين يلعبون دوراً محدوداً في عملية إدارة المخاطر ، وبالتالي فهناك حاجة ماسة لتغيير وتطوير هذا الدور ، وزيادة مهارات وكفاءات المحاسبين الإداريين من أجل القيام بدور أكبر في عملية إدارة المخاطر وإضافة قيمة لمنظمات الأعمال .
- لم تتناول معظم الدراسات السابقة الجوانب والمجالات المختلفة التي يمكن أن تساهم من خلالها المحاسبة الإدارية في عملية إدارة المخاطر وإضافة قيمة لمنظمات الأعمال .
- يلاحظ أن العديد من هذه الدراسات تمت في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول أوروبا وآسيا ، ولكن الدراسات التي تمت في البيئة المصرية قليلة جداً ، كما يلاحظ أن الجهود البحثية لا زالت ضعيفة جداً في تناول دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، فالدراسات المحاسبية في هذا الشأن ما زالت في بدايتها ، ويقترص اهتمامها على انتقاد الدور التقليدي للمحاسبين الإداريين ، دون تقديم مقترحات لتطوير وتحسين الدور الذي يمكن أن تلعبه المحاسبة الإدارية في عملية إدارة المخاطر وإضافة قيمة لمنظمات الأعمال .

▪ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها من أحدث الدراسات التي أجريت في البيئة العربية بصفة عامة ، والبيئة المصرية بصفة خاصة ، حيث تقدم مدخلاً متكاملاً يشتمل على مجموعة من الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لتحسين وتطوير الدور الذي يمكن أن تلعبه المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، في ضوء التحديثات التي أجرتها لجنة COSO على الإطار المتكامل لإدارة المخاطر في ٢٠١٧ ، والإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ ، وذلك من وجهة نظر المحاسبين الإداريين بالشركات الصناعية المقيّدة بالبورصة المصرية ، والأكاديميين ( أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ) - ففي حدود علم الباحث - لا توجد دراسات مماثلة تمت في هذا الشأن .

### القسم الثالث

#### دراسة تحليلية لنظام إدارة مخاطر المنشأة ERM

تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر من قبل العديد من المنظمات والباحثين والممارسين ، وخاصة بعد الأزمة المالية العالمية في ٢٠٠٨ ، حيث زاد الطلب على زيادة ثقة أصحاب المصالح في قدرة المنظمة على الاستمرار ومدى صمودها في مواجهة الأحداث المستقبلية ، ويرجع زيادة الاهتمام بإدارة المخاطر إلى العديد من العوامل من أهمها : تحول النظرة التقليدية للخطر من الصورة السلبية إلى كونه نوع من إدارة المعرفة ، واتساع نطاق وتنوع واختلاف اهتمامات أصحاب المصالح ، وزيادة الاهتمام بمهام التخطيط والتنفيذ في الأنشطة والعمليات ، والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات ، وزيادة الضغوط التنافسية ، وزيادة سرعة ودرجة التعقيد ووجود العولمة ، وزيادة التشريعات الملزمة لإدارة المخاطر (الدوياتي ، ٢٠١٧) . وفي ذات السياق ، فقد أشارت دراسة (Razali and Tahir , 2011) إلى أن هناك أربعة أسباب رئيسية دفعت الشركات الأمريكية لتطبيق نظام إدارة مخاطر المؤسسة ERM ، وهي : رغبة الشركة في تخفيض الخسائر المالية المحتملة ، وتحسين أداء الأعمال ، والامتثال للمتطلبات التنظيمية ، وزيادة المساءلة عن المخاطر . كما وجدت الدراسة التي قام بها مكتب PricewaterhouseCoopers للمراجعة ، أن الشركات في فنلندا لديها الحافز لتطبيق نظام ERM وذلك لعدة أسباب ، وهي : تبني ممارسات تجارية جيدة ، ضغوط حوكمة الشركات ، تحقيق مزايا تنافسية ، الضغوط التنظيمية وضغوط مجتمع الاستثمار .

#### أولاً : مفهوم وأنواع المخاطر وإدارتها :

تُعرف المخاطر من وجهة نظر المحاسبون الإداريون على أنها احتمال وقوع الخسائر أو الإصابات أو النتائج السلبية (Collier , et al.2007) . كما تُعرف المخاطر بأنها احتمال وقوع أحداث سلبية تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة (حسن ، ٢٠١٢) . ويعرفها (Kose and Agdeniz, 2019) بأنها الأحداث المستقبلية غير المؤكدة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الإستراتيجية ، والأهداف التشغيلية والمالية . وتتعدد أنواع المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال ، مما قد يؤثر على مستوى تحقيقها لأهدافها ، ويمكن تصنيف هذه المخاطر وفقاً للأنواع التالية (Kinney , 2003) :

١- **مخاطر البيئة الخارجية External Environment Risks** : وهي التهديدات التي تنتج من عوامل خارج المنظمة ، وتخرج عن نطاق تحكمها ورقابتها ، مثل المنتجات البديلة والمنافسة وخسائر الكوارث والتغيرات في أدواق العملاء والبيئة السياسية والقوانين واللوائح المنظمة .

٢- **مخاطر فقد الأصول وخطر العمليات التجارية Business Process and Asset Loss Risks** : وهي التهديدات التي تنتج عن عدم كفاءة وفعالية العمليات التجارية للمنظمة للحصول على السلع وتحويلها وتسويقها ، والتهديدات الخاصة بفقد أصول الشركة بما فيها سمعتها .

٣- **مخاطر المعلومات Information Risks** : وهي التهديدات التي تنتج عن عدم كفاية وملاءمة المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات .

ويمكن النظر إلى المخاطر من وجهة نظر أخرى ، وتصنيفها إلى ما يلي ( Kaplan and Mikes , 2012 ) ؛ (Walker and Shenkir , 2018 ) :

١- **مخاطر يمكن تجنبها أو الوقاية منها Preventable risks** : وهي مخاطر داخلية ، تنشأ من داخل المنظمة ، وبالتالي يمكن رقبته والسيطرة عليها ، مثل المخاطر الناجمة عن الأعطال في العمليات التشغيلية الروتينية .

٢- **مخاطر مرتبطة بالإستراتيجية Strategy risks** : وهي مخاطر يتم قبولها طواعية من قبل المنظمة لتحقيق عوائد مرتفعة من إستراتيجيتها الحالية ، على سبيل المثال ، تتحمل العديد من الشركات المخاطر من خلال أنشطة البحث والتطوير . وإدارة هذه المخاطر هي المحرك الرئيسي لتحقيق المكاسب المحتملة .

٣- **مخاطر خارجية External risks** : تنشأ من خارج المنظمة ، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها ، وتتضمن أربعة أنواع من المخاطر ، وهي : المخاطر الطبيعية وتشمل مخاطر الكوارث الطبيعية والبيئية ، والإرهاب ، والمخاطر المالية وتشمل مخاطر الائتمان والسيولة ومعدل الفائدة ومخاطر السوق ، والمخاطر التشغيلية وتشمل مخاطر العنصر البشري ، العمليات ، التكنولوجيا المستخدمة ، رضا العملاء ، السلامة والأمن ، والمخاطر الإستراتيجية وتشمل مخاطر تحقيق الإستراتيجية ، السياسة العامة ، الاقتصاد وظروف السوق العالمية ، مخاطر السمعة ، مخاطر العلامة التجارية ، تغيير احتياجات العملاء ، والقوانين والتشريعات .

يتضح مما سبق تعدد التهديدات والمخاطر التي تواجه منظمات الأعمال ، الأمر الذي يستوجب قيام هذه المنظمات بتبني وتطبيق نظاماً متطوراً لإدارة هذه المخاطر بما يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ويتمثل هذا النظام في ERM ، والذي عرفته لجنة المنظمات الراعية COSO على أنه " عملية تتأثر بأعضاء مجلس الإدارة ، وإدارة المؤسسة ، والأفراد الآخرين ، وتطبق عند وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ، ويتم تصميمها لتحديد الأحداث المحتملة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة ، كما يتم إدارة هذه المخاطر للوصول بها إلى مستوى الخطر المقبول للحصول على تأكيد معقول بشأن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها " ( COSO , 2004 ) . وعرفه معيار المخاطر الدولي ISO 31000:2018 بأنه " أنشطة منسقة لتوجيه ورقابة المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر " . كما عرفته جمعية إدارة التأمين والخطر بأنه " نظام عمل إستراتيجي يدعم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال معالجة مجموعة كاملة من المخاطر وإدارة التأثير المشترك لتلك المخاطر باعتبارها في محفظة واحدة " ( RIMS , 2011 ) . وعرفه (Razali and Tahir , 2011) بأنه " منهج متكامل ومنضبط في إدارة المخاطر داخل المؤسسات ، يضمن تحقيقها لهدفها الرئيسي وهو زيادة وخلق القيمة لأصحاب المصلحة " . وفي نفس الصدد قامت لجنة المنظمات الراعية COSO في الإطار المعدل عام ٢٠١٧ بتعريفه على أنه " الثقافة ، القدرات ، الممارسات ، المتكاملة والمدمجة في وضع الإستراتيجية وتنفيذها ، والتي تعتمد عليها المنظمات في إدارة المخاطر من أجل خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها " ( COSO , 2017 ) .

ويتضمن هذا التعريف عدة مفاهيم أساسية بخصوص ERM ، من أهمها : أن إدارة المخاطر عملية مستمرة تطبق على كافة المستويات التنظيمية والأقسام الداخلية ، فهي جزء من مهمة الجميع داخل المنظمة ، وأن نظام ERM يعتبر منهجاً منظماً ومنضبطاً ، يوفق بين الإستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا والمعرفة بهدف تقييم وإدارة جميع المخاطر التي تعوق المنظمة عن تحقيق هدفها الأساسي المتمثل في خلق وزيادة القيمة للمساهمين ولأصحاب المصلحة الآخرين (Walker and Shenkir , 2018) .

ويقترح الباحث تعريف نظام ERM على أنه منهج شامل ومنظم ومتكامل لإدارة جميع أنواع المخاطر التي تواجهها المنظمة سواء داخلياً أو خارجياً ، يقوم على تحديد أوجه الترابط بين أنواع المخاطر المختلفة ، وتجميع المخاطر على مستوى المنظمة ، وقياس وإدارة المخاطر الكلية ، مما يساعد المنظمة على خلق القيمة وتعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق أهدافها سواء في الأجل القصير أو في الأجل الطويل .

وتجدر الإشارة إلى أن نظام ERM له معاني متشابهة تماما مع كل من إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة (Enterprise-Wide Risk Management (EWRM) ، وإدارة المخاطر الشاملة Holistic Risk Management (HRM) ، وإدارة المخاطر المؤسسية (Corporate Risk Management (CRM) ، وإدارة مخاطر الأعمال (Business Risk Management (BRM) ، وإدارة المخاطر المتكاملة (Integrated Risk Management (IRM) ، وإدارة المخاطر الإستراتيجية (Strategic Risk Management (SRM) (Manab , et al., 2010 ؛ Daud and Yazid , 2009 ؛ Yang , et al., 2018) .

### ثانياً : الفرق بين المدخل التقليدي والحديث لإدارة المخاطر :

أدى تعدد وتنوع التهديدات والمخاطر التي تواجه منظمات الأعمال إلى عدم ملائمة إدارة الخطر باستخدام الطرق التقليدية ، والتي وجهت لها العديد من الانتقادات ، منها : التركيز فقط على كل من الخطر المالي والتشغيلي دون باقي المخاطر ، وإدارة الخطر بصورة فردية عن طريق الأقسام وليس على مستوى المنظمة ككل ، والاهتمام بقطاعات معينة (مثل البنوك وشركات التأمين) دون باقي القطاعات (عبد الحليم ، ٢٠١٣) . ولذلك أصبحت هناك ضرورة ملحة لإيجاد نظام أو مدخل متطور لإدارة المخاطر بما يضمن نجاح وريادة المنظمة ، وهو الأمر الذي ترتب عليه حدوث تحول رئيسي في مجال إدارة المخاطر في تسعينات القرن الماضي ، فبدلاً من الاعتماد على المدخل التقليدي في تحليل ومعالجة المخاطر ، بدأت المنظمات في الاتجاه نحو تبني مدخل شامل لإدارة المخاطر ، والذي يُعرف بإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) (Silva , et al., 2019) ؛ (Shad, et al., 2019) .

ويمكن عرض أهم الاختلافات بين المدخل التقليدي والمدخل الحديث لإدارة المخاطر كما بالجدول التالي :

جدول رقم (١) يوضح أهم الاختلافات بين المدخل التقليدي والمدخل الحديث لإدارة المخاطر ERM

أوجه المقارنة	مدخل إدارة المخاطر التقليدي TRM	مدخل إدارة مخاطر المؤسسة ERM
منظور دراسة المخاطر	يتم دراسة المخاطر بصورة فردية من منظور كل قسم على حده .	يتم دراسة المخاطر كجزء من الإستراتيجية ، وابتناع منهج منظم ومتكامل يأخذ في الاعتبار الترابط بين أنواع المخاطر المختلفة .
الهدف	يهدف إلى تقليل المخاطر فقط .	يهدف إلى تقليل المخاطر ، وتوضيح الفرص والإمكانات المتاحة ، وخلق وزيادة القيمة للمنظمة والمساهمين .

أسلوب التعامل مع المخاطر	يتم التعامل مع المخاطر باستخدام أسلوب أو مدخل دفاعي لحماية المنظمة من الأحداث المالية العكسية .	يتم التعامل مع المخاطر باستخدام مدخل هجومي ، من خلال دمج ERM في إستراتيجية الشركة وعملية اتخاذ القرار بهدف خلق وزيادة القيمة .
التوجيه أو التنفيذ	يتم توجيه أو تنفيذ TRM من أسفل إلى أعلى .	يتم تنفيذ ERM من أعلى ( من قبل الإدارة العليا ، حيث يتم تحديد الإستراتيجية وما يرتبط بها من أهداف أولاً ) إلى أسفل ( حيث يتم تنفيذ إجراءات وقواعد محددة لتحقيق أهداف الإستراتيجية ) .
المسئولية عن المخاطر	المسئولية غير محددة ، فالمخاطر ليست مسئولية أحد .	المسئولية عن المخاطر جماعية ، وكل شخص مسئول عن المخاطر .
طبيعة نشاط إدارة الخطر	نشاط مخصص ، يتم في وقت محدد .	نشاط مستمر وديناميكي .
التركيز	يتم التركيز على الأفراد .	يتم التركيز على العمليات والأفراد .
مجال التطبيق	يطبق على المخاطر المالية والتشغيلية .	يطبق على المخاطر المالية والتشغيلية والإستراتيجية والطبيعية .
المهارات المطلوبة	يتطلب مهارات محاسبية .	يتطلب مهارات متنوعة : محاسبية ، تخطيط إستراتيجي ، السوق والابتكار .

المصدر : إعداد الباحث ، استناداً لدراسات كل من (Jayantha , 2018 ، Gatzert and Martin , 2015).

### ثالثاً : أهم المعايير والإصدارات المهنية المرتبطة بإدارة المخاطر :

قدمت العديد من الدول والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية أطر مختلفة تتعلق بإدارة المخاطر ، ويمكن تناول أهم هذه الأطر أو الإصدارات كما يلي :

أ- مقررات لجنة بازل للإشراف المصرفي : أصدرت اللجنة أول مقررين لها بشأن إدارة المخاطر عامي ١٩٨٨ ، ٢٠٠٤ ، وتعرض هذان المقرران لانتقادات كثيرة بسبب الفشل في مواجهة الأزمة المالية العالمية في ٢٠٠٨ ، الأمر الذي أدى إلى إصدار اللجنة لمقررات بازل الثالثة في عام ٢٠١٠ ، والمقرر تطبيق قواعدها من يناير ٢٠١٣ حتى عام ٢٠١٩ . والتي تهدف إلى تعزيز التنظيم والإشراف وإدارة المخاطر في البنوك (Howarth and Quaglia , 2016 ، BIS , 2020) . ويلاحظ على مقررات لجنة بازل اهتمامها ببعض أنواع المخاطر وإهمالها البعض الآخر ، حيث انصب تركيزها على كفاية رأس المال ، ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية الخاصة بالمؤسسات المالية فقط ، ولم تهتم بالمخاطر الأخرى أو المؤسسات الأخرى غير المالية ، الأمر الذي جعل من تلك المقررات أطر غير متكاملة لإدارة المخاطر ، مما دفع بعض المؤسسات العالمية لمحاولة إيجاد أطر أكثر شمولاً تتناسب مع بيئات مختلفة لكثير من المؤسسات (الدوياتي ، ٢٠١٧) .

ب- معيار إدارة الخطر البريطاني (IRM , 2002) : صدر هذا المعيار عن معهد إدارة المخاطر Institute of Risk Management (IRM) في بريطانيا ، واهتم بتوضيح أهم المصطلحات المرتبطة بالمخاطر وأنواعها وإدارتها ، والخطوات الواجبة لإدارة المخاطر ، والهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر ، وأهداف إدارة المخاطر . وقد قامت الجمعية المصرية لإدارة الأخطار\* (ERMA) Egyptian Risk Management Association بترجمة هذا المعيار كمعيار مصري لإدارة المخاطر .

\* هي جمعية غير حكومية وغير هادفة للربح ومتخصصة في إدارة المخاطر التي تتعرض لها الشركات نتيجة ممارسة أعمالها أو حتى قبل بداية العمل .

ج- معيار إدارة المخاطر الدولي (ISO No : 31000) : أصدرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو) International Organization for Standardization (ISO) في عام ٢٠٠٩ ، معيار المخاطر الدولي (ISO No : 31000) ، وعنوانه " إدارة المخاطر - المبادئ والإرشادات " . ويوفر هذا المعيار دليلاً عملياً وحديثاً يمكن استخدامه من قبل أي منظمة بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو القطاع الذي تعمل فيه ، لتحسين قدرتها على إدارة المخاطر . ويهدف إلى زيادة كفاءة وتخصيص واستخدام الموارد ، وتدعيم ثقة أصحاب المصالح ، وتفعيل الالتزام بالقوانين ، وتحسين حوكمة الشركات ، وتعريف أفضل للفرص والتهديدات ، وتدنية خسائر وتكاليف المخاطر . وقد تم تحديث هذا المعيار في عام ٢٠١٨ ليعكس التطور في إدارة المخاطر نحو خلق القيمة والحفاظ عليها كهدف أساسي لإدارة المخاطر. حيث أوضح المعيار أن إدارة المخاطر تخلق وتحمي القيمة من خلال: دمج إدارة المخاطر في أنشطة المنظمة وصنع القرار ، إتباع منهج منظم وشامل لتحديد الفرص والتهديدات ، تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية ، تحسين جودة التقارير المالية ، الأخذ في الاعتبار وجهات نظر أصحاب المصلحة ، الاستجابة للتغيرات التنظيمية ، استخدام أفضل المعلومات المتاحة ، مراعاة العوامل البشرية والثقافية ، التعلم والتكيف مع التحسينات المستمرة .

د- معايير إدارة المخاطر الأسترالية / النيوزيلندية : تم إصدار أول معيار أسترالي لإدارة المخاطر AS / NZS 4360 عام ١٩٩٥ ، ثم أعيد إصداره عام ١٩٩٩ ، ثم عام ٢٠٠٤ ليتم التركيز على أهمية تضمين ممارسات إدارة المخاطر في ثقافة وعمليات المنظمة ، وإدارة المكاسب والخسائر المحتملة ، وزيادة الأمثلة الإرشادية . وفي عام ٢٠٠٩ قررت اللجنة المشتركة للمعايير الأسترالية والنيوزيلندية تعزيز تطوير المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000 وتبنيه محلياً ، تحت مسمى AS / NZS ISO 31000 : 2009 ، ليحل محل المعيار AS / NZS 4360 : 2004 ، وأوضحت اللجنة أن تطبيق هذا المعيار سيساعد المنظمات على : زيادة احتمال تحقيق الأهداف ، تحديد ومعالجة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة ، تحسين تحديد الفرص والتهديدات ، الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة والمعايير الدولية ، تحسين ممارسات الحوكمة ، تعزيز أداء الصحة والسلامة وحماية البيئة ، تحسين المرونة التنظيمية ، وزيادة ثقة أصحاب المصالح .

هـ- الإطار المتكامل لإدارة المخاطر (ERM) (2004 ، COSO) : أصدرت لجنة COSO في منتصف ٢٠٠٤ الإطار المتكامل لإدارة المخاطر ERM ، والذي يُعد من أكثر أطر إدارة المخاطر المعترف بها والمطبقة على نطاق واسع في العالم (Jayantha ، 2018) . وقد تزايد تطبيقه بشكل ملحوظ في العديد من الشركات منذ الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ ، وهو ما ساعد تلك الشركات على البقاء بل والنمو في ظل تلك الظروف الصعبة التي أدت إلى انهيار العديد من المنظمات والشركات الكبرى حول العالم (عبد الحلیم ، ٢٠١٣) . ويتضمن هذا الإطار ثمانية عناصر أو مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها ، وهي :

- البيئة الداخلية Internal Environment : وتتضمن نمط المنظمة والعاملين في مواجهة وتقدير المخاطر وفلسفة إدارة المخاطر ومدى قبول المخاطر والنزاهة والقيم الأخلاقية والبيئة التي يعملون فيها .
- وضع الأهداف Objectives Setting : يجب على الإدارة وضع الأهداف قبل تحديد الأحداث التي قد تؤثر على تحقيق تلك الأهداف ، ويجب أن تتماشى الأهداف الموضوعية مع غاية المنظمة ودرجة قبولها للمخاطر .



- **تحديد الأحداث Event Identification** : يجب تحديد الأحداث الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف ، ويجب التمييز في هذا المجال بين الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة .
- **تقييم المخاطر Risk Assessment** : يتم قياس وتحليل كافة المخاطر وذلك بتحديد احتمالية وقوعها وتأثير كل منها ، كأساس لتحديد كيفية إدارتها .
- **الاستجابة للمخاطر Risk Response** : يمكن للإدارة الاستجابة للمخاطر بعدة طرق منها تجنب المخاطر ، وقبول المخاطر ، وتخفيض المخاطر ، واقتسام أو مشاركة المخاطر Risk Sharing .
- **أنشطة الرقابة Control Activates** : وذلك بتحديد وتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة ، والتي من شأنها أن تساعد على التأكد من أن معالجة المخاطر تتم بكفاءة .
- **المعلومات والاتصال Information and Communication** : يتم تحديد واقتناء وتوصيل المعلومات الملائمة للموظفين في الوقت المناسب لأداء مسؤولياتهم .
- **المتابعة Mentoring** : يتم رقابة وتقييم نظام إدارة المخاطر من خلال أنشطة الإدارة المستمرة أو بشكل مستقل أو كلاهما .

وعلى الرغم من الانتشار الواسع الذي حققه هذا الإطار ، إلا أنه قد وجهت له بعض الانتقادات باعتباره قد يكون إطار عمل مناسب للشركات أو المنظمات الكبيرة ولكنه غير ملائم للشركات الصغيرة ، إضافة إلى عدم اعترافه بتكنولوجيا المعلومات كأحد عناصر الرقابة الأساسية (Jayantha , 2018) ، مما دفع لجنة COSO في ٢٠١٧ إلى تحديث هذا الإطار ونشر إطاراً جديداً .

و - **إطار لجنة COSO في ٢٠١٧ (COSO , 2017)** : قامت لجنة COSO في عام ٢٠١٧ بتحديث إطار ERM السابق إصداره في ٢٠٠٤ ، ونشرت إطاراً جديداً بعنوان " إدارة مخاطر المؤسسة - التكامل مع الإستراتيجية والأداء " ، وذلك بهدف توفير رؤية أكبر حول أهمية وقيمة ERM عند وضع وتنفيذ الإستراتيجية ، وتعزيز التوافق بين ERM والأداء ، وتوضيح تأثير المخاطر على الأداء . وتمثلت الدوافع الرئيسية لهذا التحديث في الاستجابة لمتطلبات عولمة الأسواق والعمليات والحاجة إلى تطبيق منهج متكامل في مختلف المناطق الجغرافية ، تقديم طرق جديدة للتعامل مع المخاطر وتحقيق الأهداف في ظل التعقيدات الكبيرة والمستمرة في ممارسات الأعمال ، تلبية متطلبات الحوكمة والرقابة ، الاستجابة لمطالبات أصحاب المصالح بزيادة الشفافية ، تزايد أنواع المخاطر وخاصة المرتبطة بالتكنولوجيا ، وانتشار البيانات والتحليلات واستخدامها في صنع القرارات . ويركز الإطار الجديد على المستقبل ، ويناقش العديد من الاتجاهات أو المجالات التي يمكن أن تواجهها المنظمات وسيكون لها تأثير على إدارة المخاطر ، مثل الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والأتمتة ، إدارة تكلفة إدارة المخاطر ، التعامل مع انتشار البيانات والتحليلات (COSO , 2017) .

ويحتوي الإطار الجديد على خمسة مكونات مترابطة ، ولكل مكون مبادئه الخاصة ، حيث يتم دعم الإطار من خلال (٢٠) مبدأ يتم تطبيقها على مختلف المنظمات والمستويات والوظائف ، والجدول التالي يوضح مكونات الإطار الجديد للجنة COSO وما يرتبط بها من مبادئ :

جدول رقم (٢) مكونات ومبادئ إطار إدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO في ٢٠١٧.

المكونات	التعريف أو الشرح	المبادئ
١- الحوكمة والثقافة Governance and Culture	يُعد هذا المكون نقطة البداية والأساس لجميع المكونات الأخرى ، وتحدد الحوكمة نمط أو اتجاه المؤسسة تجاه المخاطر ، وتعزز أهمية ERM من خلال وضع وتحديد المسؤوليات الإشرافية ، أما الثقافة فتتعلق بالقيم الأخلاقية والسلوكيات المطلوبة وفهم مخاطر المؤسسة .	١- تدريبات المجلس للإشراف على المخاطر Exercises Board Risk Oversight : يوفر مجلس الإدارة الإشراف على الإستراتيجية ويقوم بمسؤوليات الحوكمة لدعم الإدارة في تحقيق الإستراتيجية وأهداف العمل. ٢- تأسيس الهياكل التشغيلية Establishes Operating Structures : تضع المؤسسة الهياكل التشغيلية في إطار سعيها لتحقيق الإستراتيجية وأهداف العمل. ٣- تحديد الثقافة المطلوبة Defines Desired Culture : تحدد المنظمة السلوكيات المطلوبة التي تميز الثقافة المرغوبة لها . ٤- توضيح الالتزام بالقيم الأساسية Demonstrates Commitment to Core Values : تظهر أو توضح المنظمة الالتزام بالقيم الأساسية لها . ٥- اجتذاب الأفراد الموهوبين وتطويرهم والحفاظ عليهم Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals : تلتزم المنظمة ببناء رأس المال البشري بما يتماشى مع الإستراتيجية وأهداف العمل .
٢- الإستراتيجية وتحديد الأهداف Strategy and Objective-Setting	يتم دمج إدارة المخاطر المؤسسية ، والإستراتيجية ، وتحديد الأهداف معاً في عملية التخطيط الإستراتيجي . ويتم إنشاء الرغبة في المخاطرة ومواءمتها مع الإستراتيجية ، وتوضع أهداف العمل الإستراتيجية موضع التنفيذ أثناء العمل كأساس لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها.	٦- تحليلات سياق الأعمال Analyzes Business Context : تأخذ المنظمة في اعتبارها التأثيرات المحتملة لسياق العمل على ملف المخاطر. ٧- تحديد الرغبة في المخاطر Defines Risk Appetite : تحدد المنظمة الرغبة في المخاطرة في سياق إنشاء القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها . ٨- تقييم الإستراتيجيات البديلة Evaluates Alternative Strategies : تقوم المنظمة بتقييم الإستراتيجيات البديلة والتأثير المحتمل على ملف المخاطر. ٩- صياغة أهداف العمل Formulates Business Objectives : تضع المؤسسة في اعتبارها المخاطر أثناء تحديد أهداف العمل على مستويات مختلفة لتتوافق مع الإستراتيجية وتدعمها.
٣- الأداء Performance	يجب تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الإستراتيجية وأهداف العمل . ويتم تحديد الأولوية للمخاطر وفقاً لشدتها في سياق الرغبة في المخاطرة . ثم تختار المنظمة الاستجابات للمخاطر وتلقي نظرة على المحفظة الخاصة بمقدار المخاطر التي افترضتها. ويتم الإبلاغ عن نتائج هذه العملية إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين في المخاطر.	١٠- تحديد المخاطر Identifies Risk : تحدد المنظمة المخاطر التي تؤثر على أداء الإستراتيجية وأهداف العمل . ١١- تقييم شدة المخاطر Assesses Severity of Risk : تقوم المنظمة بتقييم شدة المخاطر . ١٢- تحديد أولويات المخاطر Prioritizes Risks : تحدد المنظمة أولويات المخاطر كأساس لاختيار الاستجابات للمخاطر . ١٣- تنفيذ استجابات المخاطر Implements Risk Responses : تحدد المنظمة وتختار استجابات المخاطر . ١٤- تطوير عرض المحفظة Develops Portfolio View : تقوم المنظمة بتقييم وتطوير عرض المحفظة للمخاطر.

<p>١٥- تقييم التغيير الجوهرى Assesses Substantial Change : تقوم المنظمة بتحديد وتقييم التغييرات التي قد تؤثر بشكل جوهري على الإستراتيجية وأهداف العمل</p> <p>١٦- مراجعة المخاطر والأداء Reviews Risk and Performance : تتم مراجعة أداء المنظمة والمخاطر .</p> <p>١٧- السعي إلى تحسين إدارة مخاطر المؤسسة Pursues Improvement in Enterprise Risk Management : يجب أن تسعى المنظمة لتحسين إدارة المخاطر .</p>	<p>من خلال مراجعة أداء المنظمة ، يمكن النظر مع مرور الوقت وفي ضوء التغييرات الجوهرية في مدى جودة عمل مكونات إدارة مخاطر المؤسسة ، وتحديد المراجعات المطلوبة.</p>	<p>٤- الفحص والمراجعة Review and Revision</p>
<p>١٨- الاستفادة من نظم المعلومات Leverages Information Systems : يجب الاستفادة من أنظمة المعلومات والتكنولوجيا لدعم إدارة المخاطر في المؤسسة.</p> <p>١٩- نقل معلومات المخاطر Communicates Risk Information : تستخدم المنظمة قنوات الاتصال لدعم إدارة المخاطر في المؤسسة .</p> <p>٢٠- التقرير عن المخاطر والثقافة والأداء Reports on Risk, Culture, and Performance : تقدم المنظمة تقارير عن المخاطر ، والثقافة ، والأداء على مستويات متعددة وعبر المؤسسة .</p>	<p>تتطلب إدارة المخاطر في المؤسسة الحصول بصفة مستمرة على المعلومات الضرورية ومشاركتها ، سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية ، والتي تتدفق صعوداً وهبوطاً وعبر المؤسسة.</p>	<p>٥- المعلومات والاتصالات ، وإعداد التقارير Information, Communication, and Reporting</p>

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على : COSO (2017) , Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary .

يستخلص الباحث من استعراض المعايير والأطر السابقة أن هناك اهتماماً عالمياً بإدارة المخاطر بصورة شاملة ومتكاملة ، لتمكين المنظمات من مواجهة الأحداث التي تؤثر على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها ، سواء كان لهذه الأحداث تأثير سلبي ( مخاطر ) أو تأثير ايجابي ( فرص ) أو مزيج من الفرص والمخاطر ، ولمساعدتها على خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها لجميع أصحاب المصالح وليس للمساهمين فقط .

ويرى الباحث بخصوص الإطار الجديد الصادر عن لجنة COSO في عام ٢٠١٧ ، ما يلي :

■ أن الإطار قد تلاقى أوجه النقد الموجهة للإطار السابق إصداره في ٢٠٠٤ ، وذلك من حيث إمكانية تطبيقه في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها ، واهتمامه بتكنولوجيا المعلومات وانتشار البيانات واستخدام التحليلات في صنع القرارات .

■ من أفضل الإضافات في الإطار الجديد أو المحدث ، ما يتعلق بحوكمة عملية إدارة المخاطر والإشراف عليها من خلال التعرف على ثقافة المنظمة ، والتي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على عملية إدارة المخاطر وفعاليتها مكونات الإطار الأخرى ، حيث أن بناء ثقافة إدارة المخاطر وتكامل إدارة المخاطر في كافة عمليات المنظمة قد يزيد من الفرص الجديدة للمنظمة ، وذلك من خلال التعامل مع كافة الاحتمالات الممكنة الايجابية والسلبية وتقليل الانحرافات في الأداء وتحسين توزيع الموارد . إلا أن الإطار لم يراعي أن بناء الثقافة أو تغييرها قد يأخذ فترة زمنية طويلة حتى تصل المنظمات لمرحلة دمج إدارة المخاطر بجانبها السلبي والايجابي في عملية صنع القرار وتصبح جزءاً من المهام الوظيفية لأي موظف .

- تضمن الإطار ربط إدارة المخاطر بأداء المنظمة ، حيث تهدف إدارة المخاطر إلى إضافة قيمة للمنظمة والمحافظة عليها وتحقيقها ، وبالتالي لم يُعد الهدف من إدارة المخاطر هو المحافظة على القيمة من خلال تقليل المخاطر إلى مستوى مقبول ، وهذا أمر بالغ الأهمية لأنه يأخذ في الاعتبار كل من الأحداث السلبية ( المخاطر ) والأحداث الإيجابية ( الفرص ) التي تساعد على تحقيق إستراتيجية المنظمة . إلا أن الإطار لم يعطي حجم الأهمية للتعامل مع الفرص بنفس حجم أهمية التعامل مع المخاطر .
- أشار الإطار إلى أن إدارة المخاطر يجب أن تتكامل مع كافة عمليات المنظمة ، فهي جزء من عملية إدارة المنظمة وليست منفصلة عنها ، ويُعد هذا الأمر من أفضل الإضافات في الإطار الجديد . إلا أنه قد يترتب عليه تقليل الدور الذي تؤديه الوحدات التنظيمية المعنية بإدارة المخاطر في المنظمات .
- من النقاط الإيجابية التي تضمنها الإطار ، رفع التقارير المتعلقة بالمخاطر والأداء والثقافة على مستويات متعددة وعبر المنظمة ، حيث لا بد من ربط المخاطر مع مدى التأثير على تحقيق الإستراتيجية . إلا أن الإطار لم يقدم ممارسات عملية واضحة في هذا المجال .
- استخدم الإطار مصطلح الرغبة في قبول أو تحمل المخاطر ، والذي يعرف على أنه حجم المخاطر التي من الممكن أن تقبلها المنظمة خلال تنفيذها لإستراتيجيتها وأهدافها . وهو مصطلح نظري بعيد جداً عن التطبيق العملي ، ويُعد أحد معوقات التنفيذ الناجح لإدارة المخاطر المؤسسية ( Fraser and Simkins , 2016 ) .

#### رابعاً : مقومات تطبيق نظام ERM :

- يتطلب تطبيق نظام ERM توافر مجموعة من المقومات ، تتمثل في الآتي ( عبد الحليم ، ٢٠١٣ ) :
- ١- وجود إستراتيجية محددة المعالم والأهداف .
  - ٢- استخدام أساليب التكاليف والمحاسبة الإدارية ، ومنها : تحليل التكلفة والعائد ، والمقاييس الرئيسية للأداء .
  - ٣- تكوين لجنة لإدارة المخاطر من الأقسام المختلفة بالمنظمة .
  - ٤- تطوير عدد من المقاييس الرئيسية للمخاطر ، بحيث تقدم معلومات ملائمة وفي الوقت المناسب وذلك لكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا .
  - ٥- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة خلال كافة مراحل تطبيق النظام .
  - ٦- دعم الإدارة العليا لضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة لتغيير ثقافة المنظمة في الأجل الطويل نحو إدارة المخاطر .

ويرى الباحث - بالإضافة لما سبق - أن هناك مقومات أخرى لازمة لنجاح تنفيذ نظام ERM ، تتمثل في وجود نظام حوكمة قوي وفعال لدى المنظمات يضمن تحقيق الشفافية والاتصال بين مختلف الأقسام بالمنظمة والأطراف المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر وتحسين فعاليتها ، إنشاء إطار أو دليل للإجراءات المتبعة في تنفيذ النظام بحيث يتضمن جميع المخاطر الرئيسية للمنظمة ( مخاطر الإستراتيجية ، المخاطر التشغيلية ، المخاطر العامة ، ..... ) ، استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر وخاصة نظام معلومات إدارة المخاطر لتوفير بيانات ومعلومات دقيقة عن المخاطر ، تبني ثقافة قوية لإدارة المخاطر داخل المنظمة تقوم على تنمية الشعور بالمخاطر والاستعداد لمواجهتها وغرس مبادئ التحلي بالمسؤولية تجاه تحمل المخاطر ويتحقق ذلك من خلال التدريب وعقد ورش عمل للمخاطر لكل من الموظفين والقيادات .

## خامساً : مزايا تطبيق نظام ERM :

- يحقق تطبيق نظام ERM العديد من المزايا والفوائد لمنظمات الأعمال ، من أهمها ما يلي (عبد الحليم ، ٢٠١٣ ؛ Shad, et al., 2019 ؛ Berry-Stolzle and Xu , 2018 ؛ Grace , et al ., 2015 ) :
- ١- زيادة القدرة على خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها للمستفيدين وأصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة ، وتحسين العائد على رأس المال .
  - ٢- دعم قدرة المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية بل وتحقيق ميزة إستراتيجية عن غيرها من المنافسين.
  - ٣- يلعب ERM دوراً هاماً في التنمية المستدامة للمنظمة من خلال تحديد وقياس وإدارة المخاطر بما في ذلك المخاطر المتعلقة بالاستدامة ، كما أنه يضمن استدامة المنظمة وتحسين الكفاءة والنمو الاقتصادي .
  - ٤- إن تطبيق نظام ERM يؤدي إلى زيادة مستوى ثقة الأطراف الأخرى وخاصة المساهمين والجهات التشريعية في المنظمة .
  - ٥- زيادة مستوى فهم الإدارة للمخاطر المحيطة بالمنظمة ، مما ينعكس بدوره على جودة ودقة كافة القرارات التي يتم اتخاذها ، وخاصة القرارات الإستراتيجية والتشغيلية .
  - ٦- يؤدي تطبيق نظام ERM إلى تحسين المعلومات المتاحة للمنظمة حول المخاطر الكلية ، وإمكانية مشاركة هذه المعلومات مع المستثمرين ، مما يؤدي إلى زيادة الشفافية حول توزيع أرباح المنظمة في المستقبل والتخفيف من عدم تماثل المعلومات .
  - ٧- زيادة وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ، وبالتالي ربط جميع الأفراد بالأهداف المطلوب تحقيقها .
  - ٨- إن النظرة الشاملة في التعامل مع المخاطر ، تمنع تكرار الجهود والموارد المخصصة لذلك ، وهو ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف إدارة المخاطر .

## القسم الرابع

### الأدوات والآليات المقترحة لتطوير دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر

تواجه المحاسبة الإدارية كفرع من فروع المحاسبة تحديات كبيرة في الوقت الراهن ، فالتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال وما تتسم به من حدة وقوة المنافسة ، وزيادة ظروف عدم التأكد وكثرة التهديدات والمخاطر الداخلية والخارجية ، خاصة بعد وجود شبكة المعلومات والاتصالات الدولية ، تفرض على نظام المحاسبة الإدارية أن يواكب هذه التغيرات والتحديات ، وذلك بتوفير معلومات تستطيع دعم القرار ومساعدة المنظمات على تحسين كفاءتها والحفاظ على قدراتها التنافسية ، وإلا فقدت المحاسبة الإدارية قيمتها (البلتاجي ، ٢٠١٦ ؛ Abdul Rasid , et al ., 2014 ) .

وعلى الرغم مما أكدته العديد من الدراسات (الشيشيني ، ٢٠١٣ ؛ Abdul Rasid , et al ., 2011 ؛ White , 2004 ) على ضرورة اتساع نطاق المحاسبة الإدارية ليشمل إدارة المخاطر من خلال الخبرات المتراكمة في مجال الرقابة الداخلية وفروع المعرفة المختلفة بغرض إدارة المخاطر التنظيمية في المنشأة ، واتساع دور المحاسبين الإداريين ليتضمن المشاركة في إدارة المخاطر عن طريق المساهمة في دراسة المخاطر المرتبطة بتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة والمساهمة في التخطيط الاستراتيجي

إدارة المخاطر . إلا أن الواقع العملي يظهر محدودية الدور الحالي للمحاسبين الإداريين في عملية إدارة المخاطر ، فالمديرون التنفيذيون ومديري المخاطر والمراجعون الداخليون يرون أن معارف ومهارات وقدرات المحاسبين الإداريين ليست كافية للقيام بدور أكبر في إدارة المخاطر (Culasso , et al ., 2016) . ولذا تظهر أهمية تطوير وظيفة المحاسبة الإدارية وزيادة معارف ومهارات وكفاءات المحاسبين الإداريين وتوسيع نطاق عملهم ليشمل القيام بدور محوري في تحليل وتقييم وإدارة المخاطر والتقرير عنها ومراقبتها ، من أجل تدعيم مكانة وأهمية وظيفة المحاسبة الإدارية بمنظمات الأعمال وإضافة قيمة لها .

### أولاً : الدور المتغير للمحاسب الإداري في ضوء تزايد المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال :

أدت التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال ، والناشئة عن سرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وانفتاح الأسواق العالمية نتيجة لانضمام الكثير من دول العالم لمنظمة التجارة العالمية ، إلى زيادة حدة وديناميكية المنافسة ، ومواجهة منظمات الأعمال لتحديات ومخاطر كثيرة في بيئتها الداخلية والخارجية . وهو الأمر الذي تطلب سعي المنظمات لإجراء تغييرات في نظمها الإدارية والمحاسبية تتوافق مع تلك التغيرات ، وتضمن مواجهة التهديدات والمخاطر والاستفادة من الفرص المتوقعة في بيئة النشاط مستقبلاً (الكاشف ، ٢٠٠٧) .

ولاشك أن التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال قد أدت أيضاً إلى التغير في هيكل احتياجات الإدارة من المعلومات ، وهو الأمر الذي استدعى ضرورة قيام المحاسبة الإدارية بوصفها أهم مصادر المعلومات الإدارية بتطوير مفاهيمها وأدواتها لمواكبة هذه الاحتياجات ، حيث لم يُعد الاقتصار على الدور التقليدي للمحاسبة الإدارية كافياً وملائماً لبيئة الأعمال الحالية ، ولتلبية احتياجات ومتطلبات الإدارة وأصحاب المصالح المختلفة ، وهو ما وسع من دور ومجال المحاسبة الإدارية نحو إضافة القيمة لمنظمات الأعمال ، والقيام بدوراً فاعلاً في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر .

وتأكيداً على ذلك ، قام معهد المحاسبين الإداريين في عام ٢٠٠٨ بتقديم تعريف جديد للمحاسبة الإدارية ، حيث عرفها بأنها " مهنة تتطوي على الشراكة في اتخاذ القرارات الإدارية ، ووضع نظم التخطيط وإدارة الأداء ، وتوفير الخبرة في مجال التقارير المالية والرقابة لمساعدة الإدارة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة " (IMA, 2008) . وبالنظر إلى هذا التعريف ، نجد أنه ركز على أهمية وظيفة المحاسب الإداري في السنوات الأخيرة ، حيث يستطيع المحاسب الإداري أن يلعب دوراً حيوياً في إضافة قيمة للمنظمة من خلال المشاركة بفعالية في صنع القرار الإداري ، ووضع نظم التخطيط وإدارة الأداء . كما ركز على ثلاثة مكونات هامة ، وهي : المساعدة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة لمساعدتها على النجاح وإضافة القيمة ، وعمل المحاسب الإداري ضمن فريق الإدارة (الإدارة العليا ومتخذي القرار) ، وضرورة توافر مجموعة من المهارات والمعارف والكفاءات لدى المحاسبين الإداريين تؤهلهم للعمل ضمن فريق الإدارة .

ويمكن القول ، أنه في ضوء العولمة والتطور التكنولوجي ، وما ترتب عليهما من تغير كبير في طبيعة الأعمال وزيادة المخاطر ، لم تعد مهمة المحاسب الإداري مقتصرة على توفير المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المختلفة ، بل أصبح جزءاً من الفريق الإداري المتكامل الذي يسعى إلى إضافة المزيد من القيمة لمنظمات الأعمال من خلال المشاركة بفعالية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية ، مما أدى إلى تحسين نوعية المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية .

وفي ذات السياق ، أوضحت دراسة (Karlsson , et al., 2019) أن دور المحاسب الإداري قد تغير من الدور التقليدي الذي يركز على تحليل المعلومات المالية التاريخية وتقديمها للإدارة العليا لمساعدتها في تقويم الأداء واتخاذ القرارات ، إلى دور شريك الأعمال Business Partner الذي يلعب دوراً مؤثراً من خلال المشاركة في صنع القرارات الإدارية ، والتنسيق بين الإدارة العليا والجهات التنفيذية داخل المنظمة ، وتوفير المعلومات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية ، وكذلك المعلومات المستقبلية ، من خلال امتلاكه لمجموعة من المهارات الاجتماعية ومهارات حل المشكلات بما في ذلك القدرة على التفاعل والتواصل وتقديم الدعم للمرؤوسين والزعماء والرؤساء . كما أكدت الدراسة على أن هناك دوافع أو محركات أدت إلى هذا التغيير في دور المحاسب الإداري ، وأهمها : العولمة Globalization ، اللامركزية Decentralization ، ابتكارات المحاسبة الإدارية Management accounting innovations ، تكنولوجيا المعلومات الحديثة Modern information technology ، قواعد أو معايير الثقافة التنظيمية Cultural organizational norms ، توقعات الإدارة العليا Top management expectations ، تغيرات المهام Task changes ، تفضيلات اختيار الموارد البشرية Human resource selection preferences .

كما وثقت العديد من الدراسات المحاسبية والتقارير ( على سبيل المثال : CGMA , 2014 ؛ ACCA , 2016 ؛ Dahal , 2019 ؛ IMA , 2019 ؛ Yassin and El Guindy , 2017 ؛ Goretzki , et al., 2013 ؛ Pietrzak and Wnuk-Pel , 2015) التي تمت في السنوات الأخيرة ، وغيرها ، التحول الجاري والمستمر في وظيفة المحاسبة الإدارية الذي أدى إلى أنها أصبحت أكثر توجهاً نحو الفكر الاستراتيجي ، وتحول اهتمامها إلى أنشطة إستراتيجية ذات قيمة مضافة أكبر . وتشمل المسئوليات المتطورة للمحاسبة الإدارية الآن خلق القيمة ، مع بُعد النظر واستشراف المستقبل من خلال الذكاء في الاستفادة من المعلومات ، وعمل المحاسبين الإداريين كشركاء أعمال ذوي توجه استراتيجي ، الأمر الذي تستفيد منه المنظمات للحصول على مزايا تنافسية في بيئة أعمال تتزايد فيها المخاطر والمنافسة بشكل متسارع (زامل ، ٢٠١٩) .

والجدول التالي يوضح العناصر الأساسية لمهام المحاسب الإداري كشريك أعمال استراتيجي:  
جدول رقم (٣) مهام المحاسب الإداري كشريك أعمال استراتيجي .

المهام	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وضع الموازنات ونظم التخطيط .</li> <li>▪ إدارة التكلفة .</li> </ul>	<p>لمساعدة المنظمة على خلق القيمة والحفاظ عليها ، وأن تصبح أكثر تنافسية ونجاحاً</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توفير الخبرة في مجال التقارير المالية .</li> <li>▪ إدارة أداء الشركات .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عملية حوكمة الشركات .</li> <li>▪ الرقابة الداخلية .</li> <li>▪ إدارة المخاطر .</li> </ul>	

المصدر : (ديك ، ٢٠١٨) .

وفي ضوء كل ما تقدم ، يمكن تلخيص التحولات الرئيسية التي حدثت في السنوات الأخيرة في ممارسات المحاسبة الإدارية وأدوار المحاسبين الإداريين كما بالجدول التالي :

جدول رقم (٤) التحولات الرئيسية في أدوار المحاسبين الإداريين .

التحولات الرئيسية	المحاسبة الإدارية في أواخر القرن العشرين	المحاسبة الإدارية في أوائل القرن الحادي والعشرين
التركيز المهيمن <b>Dominant focus</b>	داخلي Internal	داخلي وخارجي Internal as well as external
التخصصات الرئيسية <b>Key disciplines</b>	التمويل / المحاسبة Finance/accounting	التسويق / الاقتصاد / علم النفس Marketing/economics/psychology
الاهتمام الأولي أو الأساسي <b>Primary concern</b>	تأثير التكلفة Cost impact	علاقات القيمة - التكلفة Cost-value relationships
الدور الأساسي <b>Primary role</b>	حارس keeper	محلل ومستشار Analyst and consultant
مسئولية الإدارة <b>Management responsibility</b>	تابع / رد فعل Follower/reactive	قائد / استباقي Leader/proactive
الصفات الشخصية المهيمنة <b>Dominant personal traits</b>	الكفاءة الفنية / توجيه الرقابة والمهارة في العمل التفصيلي Technical proficiency, control orientation and skilled in detailed work	مهارات تحليلية قوية / التعلم مدى الحياة / مهارات إدارية قوية / القدرة على إدارة المخاطر Strong analytical skills, lifelong learner, strong management skills, Risk management ability
دور تقديرات التكلفة <b>Role of cost estimates</b>	تقدير الكفاءة التشغيلية Measure of operational efficiency	تقدير فعالية الإستراتيجية Measure of strategic effectiveness

المصدر : (Dahal , 2019).

ويرى الباحث في ضوء ما سبق ، أن المستقبل القريب سوف يحمل طلباً متزايداً على المحاسبين الإداريين ذوي المهارات المتخصصة في مجالات وممارسات المحاسبة الإدارية المعاصرة ، نتيجة للأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر وحوكمة الشركات والمسئولية البيئية والاجتماعية . إلا أن الأمر يتطلب تطوير وتنمية المعارف والمهارات والكفاءات الحالية للمحاسبين الإداريين لكي تؤهلهم للمشاركة بفعالية في عملية صنع القرارات التشغيلية والإستراتيجية ، وللقيام بالمهام المطلوبة منهم كشركاء أعمال .

**ثانياً : الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال :**

تم التوصل فيما سبق إلى أن ارتفاع مستوى تعقيد بيئة الأعمال وزيادة حدة وقوة المنافسة ، وزيادة ظروف عدم التأكد وكثرة التهديدات الداخلية والخارجية ، قد أدى إلى زيادة حدة وتنوع المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال ، وبالتالي زيادة احتياجات الإدارة من المعلومات اللازمة لتقييم الأداء وتدنية درجة عدم التأكد وإدارة المخاطر بصورة متكاملة وبشكل أكثر كفاءة وفاعلية ، وهو الأمر الذي استدعى قيام المحاسبة الإدارية بوصفها أهم مصادر المعلومات الإدارية بتطوير مفاهيمها وأدواتها لمواكبة هذه الاحتياجات ، والقيام بدور فاعل في عملية إدارة المخاطر لإضافة قيمة لمنظمات الأعمال .



ومن المترادفات أن كل من التعريف الحديث للمحاسبة الإدارية الصادر عن معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠٠٨ ، وتعريف ERM الصادر عن لجنة COSO في عام ٢٠١٧ ، قد ركزا على خلق وإضافة القيمة للمنظمة . وبالتالي فمن المتوقع وجود تكامل بين المحاسبة الإدارية ونظام إدارة مخاطر المنظمة ERM ، فكلاهما جزء لا يتجزأ من صنع القرار والتخطيط والمراقبة في المنظمة ، ولهما تأثير إيجابي على تعزيز وتحسين الأداء (Abdul Rasid , et al ., 2014) . ومن المترادفات أيضاً أن كل من المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر تتعهد بتعهدات سابقة ولاحقة ، فالمحاسبة الإدارية تمدنا بمعلومات عن التخطيط (كتعهدات سابقة) وعن الرقابة (كتعهدات لاحقة) في المنظمة ، وينطبق نفس الأمر على إدارة المخاطر ، فالقرارات المأخوذة عن الخطر تمثل (تعهدات سابقة) وبمجرد أن تبدأ قرارات إدارة المخاطر في التنفيذ تبدأ عملية مراقبة المخاطر من وجهة نظر (لاحقة) (عبد الجواد ، ٢٠١٢) . ومن ثم فالمحاسبة الإدارية ينظر إليها على أنها مدعمة لإدارة المخاطر والرقابة ، سواء عن طريق قياس الأهداف وتقييم وتقدير العواقب المترتبة على النتائج المحتملة من أحداث المخاطر أو تحليل التكلفة والعائد من ممارسات إدارة المخاطر ومقارنة الأداء الفعلي بالمخاطر التي تواجهها (Williamson , 2004) .

وفي ذات السياق ، فقد أوضحت دراسة (Thabet and Alaeddin, 2017) أن المحاسبة الإدارية يمكنها تدعيم إدارة المخاطر بطرق مختلفة ، حيث يمكن أن تساعد كفاءة المحاسبة الإدارية في تحديد وتقييم وتحليل وتوصيل المعلومات الإدارية لأغراض التخطيط والرقابة وقياس الأداء واتخاذ القرارات في تطوير أدوات وتقنيات التواصل ، وإنشاء إدارة دقيقة وقوية للمخاطر في المنظمات ، كما أن ارتباط وظائف المحاسبة الإدارية وإدارة المخاطر بالتكاليف يمكن أن يخلق إمكانية لتطبيق تقنيات وأدوات المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، وأخيراً يجب أن تعمل المحاسبة الإدارية على توفير قنوات واسعة داخل المنظمات لإدارة المخاطر وقياس الأداء والمساءلة وربطها بالإستراتيجية . كما أكدت دراسة (Abdul Rasid , et al ., 2014) على أن المحاسبة الإدارية يمكن أن تؤدي دوراً فاعلاً في عملية إدارة المخاطر من خلال توصيل مفاهيم الخطر وتحليل آثاره ، وتقييم الأداء ، والرقابة والمساءلة ، وإرساء مفهوم المحاسبة الإدارية القائمة على المخاطر والمعنى بتقييم الخطر ومقارنته بالأهداف والتنبؤات والأداء الفعلي .

ويمكن للمحاسب الإداري تقديم مساهمات كبيرة في مجال تنفيذ نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM ، وخلق وإضافة القيمة للمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح ، وذلك من خلال الآتي (Walker , IMA , 2014) ؛ (Kose and Agdeniz , 2019 , and Shenkir , 2018) :

- القيام بدور المبادر في تحويل النظرة الضيقة لإدارة المخاطر إلى النظرة المتكاملة الإستراتيجية لإدارة المخاطر . أي القيام بدور القائد والراعي والنصير لتطبيق نظام ERM ، والمدعم للتغيير من إدارة المخاطر الفردية إلى إدارة المخاطر المؤسسية .
- القيام بدور الوسيط لحل النزاع بين المدافعين أو المؤيدين للمدخل التقليدي لإدارة المخاطر والمؤيدين لتطبيق نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .
- تعليم وتدريب الأفراد والعاملين بشأن تنفيذ خطوات وعمليات نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .
- توفير الخبرة للإدارة التشغيلية بشأن إطار وعمليات إدارة المخاطر المنظمة ERM .

- القيام بدور المنسق في لجان ERM وعبر مختلف الوظائف .
- مساعدة الإدارة التنفيذية والتشغيلية في تحليل وقياس مستوى المخاطر المقبول من جانب المنظمة والمخاطر التي يمكن تحملها للأقسام أو الوحدات الفردية .
- المساعدة في تنفيذ ERM ضمن وظيفة التمويل .
- توفير المعلومات للإدارة التشغيلية للمساعدة في تحديد المخاطر .
- إجراء دراسات مقارنة أو مرجعية لاستخدامها في تحديد المخاطر .
- القيام بجمع معلومات عن أفضل الممارسات المستخدمة في تطبيق نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .
- المساعدة في تحديد التأثير المحتمل للمخاطر الفردية على خرائط المخاطر .
- المساعدة في تحديد وتقدير التكاليف والمنافع للبدائل المختلفة للتخفيف من المخاطر ، وتدريب الإدارة على الاستجابة للمخاطر .
- تصميم تقارير لمتابعة المخاطر وتطوير المقاييس المالية وغير المالية لتقييم فعالية إجراءات الحد أو التخفيف من المخاطر .
- تقديم المشورة أو النصح للإدارة بشأن دمج نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM مع بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وعملية وضع أو إعداد الموازنات .
- المشاركة في تطوير خطط استمرارية العمل ( إدارة الأزمات ) .
- تقديم المشورة بشأن الإفصاح عن المخاطر في نموذج هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية 10-K (SEC) والذي يقدم ملخصاً شاملاً للأداء المالي للشركة ، والتقارير السنوي .
- العمل كقائد أو مبادر لتطبيق آليات وإجراءات قوية لحوكمة الشركات تتضمن نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .
- القيام بتدريب الإدارة على قيمة توسيع الامتثال لمتطلبات SOX 404 ليشمل إدارة المخاطر .
- مساعد المنظمة على رؤية المخاطر الكارثية التي تواجهها وكيفية تضمينها أو ربطها بنموذج الأعمال .
- مساعدة المنظمة على رؤية وفهم وإدارة المخاطر المتعلقة بالابتكارات الجديدة ، المنتجات ، والاستراتيجيات .
- تطوير ثقافة قوية يتم الالتزام بها ، وتكون على دراية بالمخاطر وإدارتها .

يستخلص الباحث مما سبق ، أن المحاسب الإداري يمكنه القيام بدور فعال في إدارة مخاطر المنظمة ERM ، ويمكن تقسيم هذا الدور إلى دور تأكيدي يتعلق بإعطاء تأكيدات عن مدى فعالية الرقابة وكفاءة أسلوب العمل في التعامل مع المخاطر ، ومدى فعالية تنفيذ عمليات إدارة المخاطر ، ومدى ملائمة وفعالية البدائل المختلفة لتخفيف المخاطر ، ودور استشاري يتعلق بتقديم المشورة بشأن تدريب العاملين بالمنظمة على إدارة المخاطر ، والتنسيق بين أنشطة إدارة المخاطر بالمنظمة ، ودمج ERM مع بطاقة الأداء المتوازن وإعداد الموازنات ، ومساعدة وإرشاد المديرين على تحديد طرق الاستجابة للمخاطر ، ودور رقابي يتعلق بتحقيق عنصر المساءلة واللائم لرقابة سلوك العنصر البشري لضمان تحقيق أهداف المنظمة .

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن استخدام العديد من أدوات المحاسبة الإدارية التي تساعد على إدارة المخاطر ، مثل تحليل القوائم المالية ، وتخطيط الأعمال وإستراتيجية المنظمة ، والمقارنة بالأفضل ، والرقابة على إدارة التكلفة (Abdul Rasid , et al ., 2014) . هذا بالإضافة إلى أهمية دمج إدارة المخاطر على مستوى المنظمة في العديد من الأنشطة والتي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي ، والقياس المتوازن للأداء ، وإعداد الموازنات ، وإدارة الجودة الشاملة ، وأسلوب ستة سيجما ، وإدارة الأزمات ، مما يؤدي إلى تحسن أداء الشركات (Florio and Leoni , 2017 ؛ IMA,2014) .

وفي ذات السياق ، يرى (عبد الحليم ، ٢٠١٣) ضرورة الدمج بين نظام ERM وأساليب التكاليف والمحاسبة الإدارية ، نظراً للمساهمة الفعالة التي يمكن أن تقوم بها تلك الأساليب خلال جميع مراحل النظام . ويمكن للباحث توضيح ذلك بالتطبيق على الإطار الجديد لنظام ERM الصادر عن لجنة COSO في عام ٢٠١٧ ، كما يلي :

- يتم الاستعانة بالموازنات التخطيطية عند تحديد إستراتيجية المنظمة وما يرتبط بها من أهداف (المرحلة أو المكون رقم ٢ من الإطار : الإستراتيجية وتحديد الأهداف) .
  - يمكن اعتبار مصفوفة مقاييس الأداء على أنها مؤشرات للخطر ، يتم الاعتماد عليها في تحديد ، وتقييم ، والملاحظة ، والاتصال ، وكذلك نشر ثقافة الخطر وإيجاد لغة مشتركة (المكونات ٣ ، ٤ ، ٥ ، ١ من الإطار : الأداء ، الفحص والمراجعة ، المعلومات والاتصالات وإعداد التقارير، الحوكمة والثقافة) .
  - يجب معالجة المخاطر وتحديد طريقة التعامل معها باستخدام كل من : تحليل التكلفة والعائد ، والتحليل التفاضلي ، وصافي القيمة الحالية ، ومعدل العائد على الاستثمار (المكون رقم ٣ ، ٤ من الإطار : الأداء ، الفحص والمراجعة) .
  - إن استخدام أسلوب تحليل الانحرافات في مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة من قبل الإدارة يمكن اعتباره مصدر هام للمعلومات لرقابة الخطر (المكون ٤ من الإطار : الفحص والمراجعة) .
- وفي ضوء كل ما تقدم ، يمكن القول أن المحاسب الإداري قد أخذ في العديد من المنظمات دور القيادة ، وأصبح ينظر إليه الآن على أنه شريك أعمال أو رائد أعمال ، وذلك من خلال مساهمته في العديد من المجالات التي تضيف قيمة لمنظمات الأعمال وأهمها إدارة المخاطر ، الأمر الذي يستدعي زيادة وتطوير مهاراته الإستراتيجية والتحليلية والتكنولوجية ، بجانب مهارات القيادة والاتصال (Mishra, 2011) .

### ثالثاً : دور الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الصادر عن معهد المحاسبين الإداريين في دعم تنفيذ نظام ERM :

وفقاً لما تم التوصل إليه من ضرورة تطوير مهارات وكفاءات المحاسب الإداري في ضوء دور القيادة الذي أخذه في العديد من المنظمات من خلال مساهمته في العديد من المجالات التي تضيف قيمة للمنظمات وأهمها إدارة المخاطر ، قام معهد المحاسبين الإداريين في عام ٢٠١٧ بتقديم إطاراً جديداً لجدارات أو كفاءات المحاسب الإداري (IMA , 2017) ، كمحصلة لأبحاث المعهد المستمرة التي تستكشف الدور المتغير للمحاسب الإداري والجدارات التي يحتاجها للنجاح في القيام بمهام ووظائفه . وتجدر الإشارة إلى أن هذا الإطار قد وثق التطور المستمر لدور المحاسب الإداري من مُجمّع ومُرسل للمعلومات المالية إلى كونه شريك أعمال له توجه

إستراتيجي (زامل ، ٢٠١٩) . كما قام المعهد في ٢٠١٩ بتعديل هذا الإطار وإضافة مهارات إضافية تلبي احتياجات المحاسب الإداري وتواكب بيئة الأعمال والتكنولوجيا سريعة التغير، مع التركيز على تحقيق هدف نهائي ، هو : إضافة قيمة للمستفيدين Adding Stakeholder Value من خلال ستة مجالات رئيسية تتضمن مجموعة من الكفاءات أو الجدارات الفرعية ، يمكن توضيحها كما بالشكل التالي :

شكل رقم (١) : الإطار الشامل لجدارات المحاسب الإداري



المصدر : (IMA, 2019).

ويتناول الباحث تلك المجالات ودورها في دعم تنفيذ نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM ، كما يلي :

■ **المجال الأول : الإستراتيجية والتخطيط والأداء Strategy, Planning and Performance** :  
 يحتوى هذا المجال على ثمانية جدارات فرعية ، يمكن توضيحها كما بالجدول التالي :

جدول رقم (٥) مجال الإستراتيجية والتخطيط والأداء ، والجدارات التي يتضمنها

الجدارات التي يتضمنها	محتوى المجال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي .</li> <li>• تحليل القرارات .</li> <li>• الإدارة الإستراتيجية للتكلفة .</li> <li>• قرارات الاستثمار الرأسمالية .</li> <li>• إدارة مخاطر المنظمة .</li> <li>• التنبؤ وإعداد الموازنات .</li> <li>• تمويل الشركات .</li> <li>• إدارة الأداء .</li> </ul>	<p>يحتوى هذا المجال على الجدارات أو الكفاءات اللازمة لتصور المستقبل ، قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي ، توجيه القرارات ، إدارة المخاطر ، ومراقبة الأداء.</p>

المصدر : (IMA, 2019).

ويرى (زامل ، ٢٠١٩) أن تناول جميع الجدارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء معاً في مجال واحد ، يعكس تطور دور المحاسب الإداري والأهمية المتزايدة له في فهم وممارسة الجدارات المتعلقة بصياغة الاستراتيجيات ، والتحقق من صحتها وملاءمتها ووضعها موضع التنفيذ .

ويتضح من الجدول السابق أن إدارة مخاطر المنظمة تُعد واحدة من الجدارات أو الكفاءات التي يجب أن يكتسبها المحاسب الإداري لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر داخل المنظمة ، والتي تم تنظيمها في خمسة مستويات تبدأ بمستوى " المعرفة المحدودة " وتنتهي بمستوى " الخبير " ، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (٦) كفاءات المحاسب الإداري المتعلقة بإدارة مخاطر المنظمة

الجدارة	مستوى المحاسب الإداري			
	معرفة محدودة	معرفة أساسية	معرفة تطبيقية	ماهر
إدارة مخاطر المنظمة : تحديد وتقييم وإدارة المخاطر داخل المنظمة	- معرفة محدودة بإدارة مخاطر المنظمة وعلاقتها بأساليب الرقابة الداخلية .	- فهم الحاجة إلى إدارة المخاطر التنظيمية وعلاقتها بالرقابة الداخلية .	- تحديد أنواع المخاطر داخل المنظمة (مثل ، المالية ، التنافسية ، السمعة)	- تطبيق أنظمة مناسبة لإدارة المخاطر تستند إلى إطار معترف به على نطاق واسع ( مثل إطار لجنة COSO ).
		- تحليل المخاطر التشغيلية ( مثل العمليات الداخلية والأفراد والأنظمة والعوامل الخارجية مثل القانونية ، الغش والأمن ) ، وتنفيذ استراتيجيات الحد منها	- التوصية باستراتيجيات إدارة المخاطر المالية ( مثل تنوع المحافظ الاستثمارية والتحوط، الخيارات، المشتقات الأخرى)	- التوصية باستراتيجيات إدارة المخاطر المالية ( مثل تنوع المحافظ الاستثمارية والتحوط، الخيارات، المشتقات الأخرى)
		- تحليل المخاطر المالية ( مثل سعر الفائدة، والائتمان ، والعملات الأجنبية ، وهيكل رأس المال ) وتنفيذ استراتيجيات الحد منها	- إجراء مسح بيئي باستخدام أدوات مثل تحليل PEST (السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي).	- إجراء مسح بيئي باستخدام أدوات مثل تحليل PEST (السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي).
		- إدارة العلاقات التعاقدية والسياسات والتغطية للمخاطر القابلة للتأمين	- تقييم المخاطر المتعلقة بالمشهد التنافسي .	- تقييم المخاطر المتعلقة بالمشهد التنافسي .
		- مساعدة مديري العمليات في تحديد وقياس المخاطر والفرص .	- إجراء الاتصالات المطلوبة بشأن المخاطر مع الهيئات التنظيمية.	- إجراء الاتصالات المطلوبة بشأن المخاطر مع الهيئات التنظيمية.
			- تحليل المخاطر الإستراتيجية ، بما في ذلك المنافسة والسمعة / العلامة التجارية .	- تحليل المخاطر الإستراتيجية ، بما في ذلك المنافسة والسمعة / العلامة التجارية .
			- وضع وتقديم مقاييس توفر مؤشرات سابقة / مبكرة للمخاطر الناشئة.	- وضع وتقديم مقاييس توفر مؤشرات سابقة / مبكرة للمخاطر الناشئة.

المصدر : (IMA, 2019).

ويرى الباحث أن الكفاءات والمعارف الموضحة بالجدول السابق من شأنها أن تدعم دور المحاسب الإداري في إدارة مخاطر المنظمة على الوجه الأكمل ، كما أنها تدعم وتساند تطبيق الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO في ٢٠١٧ بجميع مكوناته ومبادئه ، وخاصة المبادئ المتعلقة بتحديد المخاطر وتقييم شدتها وتحديد أولوياتها ، وتنفيذ استجابات المخاطر ، وتطوير عرض المحفظة ، والاستفادة من نظم المعلومات ، إيصال معلومات المخاطر ، والتقارير عن المخاطر والثقافة والأداء ، قيام مجلس الإدارة بمسئوليات الحوكمة.

## ■ المجال الثاني : إعداد التقارير والرقابة Reporting & Control :

يحتوى هذا المجال على سبعة جدارات أو كفاءات فرعية ، يمكن توضيحها كما بالجدول التالي :

جدول رقم (٧) مجال إعداد التقارير والرقابة ، والجدارات التي يتضمنها

محتوى المجال	الجدارات التي يتضمنها
يشمل هذا المجال الجدارات أو الكفاءات اللازمة لقياس أداء المنظمة والتقارير عنه وفقاً للمعايير واللوائح ذات الصلة .	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الرقابة الداخلية .</li> <li>● إمساك السجلات المحاسبية .</li> <li>● محاسبة التكاليف .</li> <li>● إعداد القوائم المالية .</li> <li>● تحليل القوائم المالية.</li> <li>● التخطيط والالتزام الضريبي .</li> <li>● إعداد التقارير المتكاملة .</li> </ul>

المصدر : (IMA, 2019).

ويرى (زامل ، ٢٠١٩) أن هذا المجال يغطي الدور التقليدي للمحاسب الإداري في الرقابة أو الإشراف والاستفادة من الأداء الفعلي ، وهذا يعني أنه مع تطور دور المحاسب الإداري ، تظل أهمية هذه المسؤوليات كما هي بل وتتطور في ذاتها ، كما أنه يحتوي أيضاً على مجالات جديدة ، مثل التخطيط والالتزام الضريبي وإعداد التقارير المتكاملة ، وهذا يعكس تغير بيئة الإفصاح الخارجي ومطالبات أصحاب المصالح بتحسين الإفصاح عن الأداء عبر أبعاد متعددة .

ويتضح من الجدول السابق أن الرقابة الداخلية تُعد واحدة من الجدارات أو الكفاءات التي يجب أن يكتسبها المحاسب الإداري لتنفيذ الإجراءات والعمليات التي تضمن أمن البيانات ، وحماية أصول المنظمة ، وتلبية متطلبات إعداد التقارير ، والتي تم تنظيمها في خمسة مستويات تبدأ بمستوى " المعرفة المحدودة " وتنتهي بمستوى " الخبير " ، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (٨) كفاءات المحاسب الإداري المتعلقة بالرقابة الداخلية

الجدارة	مستوى المحاسب الإداري			
	معرفة محدودة	معرفة أساسية	معرفة تطبيقية	ماهر
الرقابة الداخلية : تنفيذ الإجراءات والعمليات التي تضمن أمن البيانات ، وحماية أصول المنظمة ، وتلبية المتطلبات القانونية ومتطلبات إعداد التقارير .	- معرفة محدودة بعمليات الرقابة الداخلية .	- فهم الغرض من أساليب الرقابة الداخلية لاستخدامها في إعداد التقارير المالية ، وتحقيق الالتزام وتنفيذ العمليات.	- التحقق من دفتر الأستاذ العام ودفتر الأستاذ المساعد من خلال إجراءات المحاسبة وأساليب الرقابة المختلفة. - تنفيذ و/أو اختبار نظم الرقابة الداخلية في ظل توجيهات الإدارة .	- إجراء تقييم لمخاطر الرقابة الداخلية باستخدام أطر مثل COSO. - تصميم نظام رقابة داخلية فعال ، بما في ذلك عناصر التحكم في التكنولوجيا ، بحيث يستجيب لمخاطر محددة تتعرض لها المنظمة .
	- تحديد الأساليب الأساسية للرقابة الداخلية (مثل الفصل بين الواجبات ، والضوابط المادية ، ومسارات المراجعة، وحدود التفويض).	- ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المعمول بها ، بما في ذلك التي يفرضها قانون ساربنز أوكسلي لعام ٢٠٠٢ .	- تطوير طرق لرصد فعالية إدارة المخاطر وعمليات الرقابة الداخلية وعلاجها حسب الضرورة - تطوير خطة مراجعة داخلية للمنظمة.	- توفير ضمان للإدارة وذوي المصالح الآخرين فيما يتعلق بأساليب الرقابة الداخلية ( مثل ، الالتزام بقانون ساربنز أوكسلي ) بشأن إعداد التقارير المالية وغير المالية .
				- تصميم وتطبيق أساليب الرقابة الداخلية في البيئات المعقدة (مثل ، البيئات العامة ، العالمية ، متعددة المناطق ، الهياكل التنظيمية المعقدة للشركات)
				- دمج أساليب الرقابة الداخلية مع نظام إدارة المخاطر في المنظمة .

المصدر : (IMA, 2019).

ويرى الباحث أن هذه الكفاءات والمعارف من شأنها أن تدعم بشكل كبير دور المحاسب الإداري في إدارة مخاطر المنظمة ، كما أن هذا الاتجاه وما يتضمنه من جداريات فرعية ( خاصة الجداريات المتعلقة بالرقابة الداخلية ، والتخطيط والالتزام الضريبي ) يعمل على دعم تنفيذ نظام ERM ، وهو ما يتضح من خلال الآتي :

١- أن الرقابة الداخلية وإدارة مخاطر المنظمة مجالان مترابطان ، فالرقابة الداخلية جزء مهم من إدارة مخاطر المنظمة ، حيث يتم تطبيق نظام ERM منذ صياغة الإستراتيجية وحتى تنفيذها ، بالاعتماد على الرقابة الداخلية في الحالات أو الظروف الحرجة . ووفقاً لتعريف لجنة COSO للرقابة الداخلية بأنها عملية يتم تنفيذها بواسطة مجلس الإدارة والإدارة وغيرهم من موظفي المنظمة ، لتوفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف في مجالات كفاءة وفعالية العمليات ، موثوقية التقارير المالية ، والالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها ، وذلك من خلال خمس مكونات هي : بيئة الرقابة ، تقييم المخاطر ، أنشطة الرقابة ، المعلومات والاتصالات ، المتابعة ( COSO , 2013 ) ، يمكن التأكيد على أنه لتنفيذ أو تحقيق تلك المهام أو الأهداف يجب أن تأخذ الإدارة في اعتبارها المخاطر التي تهدد تلك الأهداف ، لذا فهي بطبيعتها أحد مكونات إدارة المخاطر . ويمكن القول أن كلا منهما يرفع ويزيد من قيمة الآخر ، على سبيل المثال ، تساعد إدارة المخاطر في تطوير الهدف المستخدم كأساس لتطوير الضوابط الرقابية ، بينما تجعل الرقابة الداخلية إدارة مخاطر المنظمة أكثر فعالية من خلال دورها في توفير الثقة للإدارة في أن عمليات تقييم المخاطر والاستجابة لها تتم كما هو مخطط لها ( Chesley, et al . , 2016 ) .

٢- إن جدارة أو كفاءة المحاسب الإداري في تقييم مخاطر وآثار التغيرات في القوانين الضريبية والتوصية باستراتيجيات الحد منها ، تعد من الكفاءات التي تدعم إدارة المخاطر (Kose and Agdeniz, 2019).

#### ■ المجال الثالث : التكنولوجيا والتحليلات Technology & Analytics :

يحتوى هذا المجال على أربعة جداريات أو كفاءات فرعية ، يمكن توضيحها كما بالجدول التالي :

جدول رقم (٩) مجال التكنولوجيا والتحليلات ، والجداريات التي يتضمنها

محتوى المجال	الجداريات التي يتضمنها
يشمل هذا المجال الجداريات أو الكفاءات اللازمة لإدارة التكنولوجيا وتحليل البيانات لتعزيز النجاح التنظيمي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظم المعلومات .</li> <li>• حوكمة البيانات .</li> <li>• تحليل البيانات .</li> <li>• العرض البصري للبيانات .</li> </ul>

المصدر : (IMA, 2019).

ومن خلال إطلاع الباحث على ما تضمنته تلك الجداريات ، يمكن القول أن الجدارة المتعلقة "بحوكمة البيانات" ، هي أكثر الجداريات ارتباطاً بتنفيذ نظام ERM ، حيث تضمنت وجوب أن يكون لدى المحاسب الإداري معرفة تطبيقية بخصوص فهم أطر إدارة البيانات مثل إطار لجنة COSO وأهداف التحكم في المعلومات والتقنيات ذات الصلة ، وإنشاء بيئة فعالة للأنظمة المالية لدعم الرقابة الداخلية ، وأن يكون ماهراً في تطوير أنظمة الإنذار المبكر واستراتيجيات بيانات الحد من المخاطر الأخرى ، وأن يكون خبيراً في تصميم وتنفيذ حوكمة البيانات وفقاً للأطر الموضوعية مثل إطار COSO . وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن ما ورد بتلك الجدارة من شأنه أن يدعم ويساند تطبيق مبادئ الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO في ٢٠١٧ ، وخاصة المتعلقة بقيام مجلس الإدارة بمسؤوليات الحوكمة لدعم الإدارة في تحقيق

الإستراتيجية وأهداف العمل ، والاستفادة من نظم المعلومات والتكنولوجيا لدعم إدارة المخاطر ، ونقل وإيصال معلومات المخاطر .

#### ▪ المجال الرابع : فهم الأنشطة والعمليات Business Acumen & Operations:

يحتوى هذا المجال على أربعة جدارات أو كفاءات فرعية ، يمكن توضيحها كما بالجدول التالي :

جدول رقم (١٠) مجال فهم الأنشطة والعمليات ، والجدارات التي يتضمنها

محتوى المجال	الجدارات التي يتضمنها
يتضمن هذا المجال الجدارات المطلوبة للمساهمة كشريك متعدد الوظائف لإحداث تغيير شامل للعمليات على مستوى المنظمة ككل .	<ul style="list-style-type: none"> <li>المعرفة الخاصة بالصناعة.</li> <li>المعرفة الخاصة بالعمليات .</li> <li>إدارة الجودة والتحسين المستمر .</li> <li>إدارة المشروعات .</li> </ul>

المصدر : (IMA, 2019).

ومن خلال إطلاع الباحث على ما تضمنته تلك الجدارات ، يمكن القول أن الجدارة المتعلقة " بالمعرفة الخاصة بالصناعة "، هي أكثر الجدارات ارتباطاً بتنفيذ نظام ERM ، حيث تضمنت وجوب أن يكون لدى المحاسب الإداري معرفة تطبيقية بخصوص تقييم سلسلة التوريد وتحديد المخاطر المتعلقة ببائعين وعملاء محددين ، وأن يكون ماهراً في مناقشة مخاطر التقارير الخارجية ( مثل بند المناقشة والتحليل الإداري في التقرير السنوي ) ، وأن يكون خبيراً في تقييم المخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المنظمة ( أي تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية تتوافق مع ظروف السوق والصناعة ) . وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن ما ورد بتلك الجدارة من شأنه أن يدعم ويساند تطبيق مبادئ الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO في ٢٠١٧ ، وخاصة المتعلقة بتحليلات سياق الأعمال ، صياغة أهداف العمل ، تحديد المخاطر ، تقييم التغيير الجوهرى .

#### ▪ المجال الخامس : القيادة Leadership :

يحتوى هذا المجال على سبعة جدارات أو كفاءات فرعية ، يمكن توضيحها كما بالجدول التالي :

جدول رقم (١١) مجال القيادة ، والجدارات التي يتضمنها

محتوى المجال	الجدارات التي يتضمنها
يتضمن هذا المجال الجدارات اللازمة للتعاون مع الآخرين ، وإلهام وتحفيز فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية .	<ul style="list-style-type: none"> <li>مهارات الاتصال .</li> <li>تحفيز وإلهام الآخرين .</li> <li>التعاون والعمل الجماعي وإدارة العلاقات مع الآخرين.</li> <li>إدارة التغيير .</li> <li>إدارة الصراع ( النزاع ) .</li> <li>التفاوض .</li> <li>إدارة المواهب .</li> </ul>

المصدر : (IMA, 2019).

ويلاحظ على هذا الاتجاه وما يتضمنه من جدارات ، أنه يدعم سعي المحاسب الإداري إلى أن يصبح شريك أعمال في المنظمة ، من خلال تدعيم قدرته على العمل كقائد فعال ، سواء داخل الوظيفة المالية أو عبر المنظمة .



ومن خلال إطلاع الباحث على ما تضمنته تلك الجدارات ، يمكن القول أن كلاً من جدارة التفاوض ، وإدارة المواهب هما أكثر الجدارات ارتباطاً بتنفيذ نظام ERM ، حيث تضمنت " جدارة التفاوض " وجوب أن يكون لدى المحاسب الإداري معرفة تطبيقية بخصوص إتباع طريقة محددة للمفاوضات بما يضمن تحديد المخاطر والحد منها وتحقيق أهداف المنظمة ، وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن ما ورد بتلك الجدارة من شأنه أن يدعم ويساند تطبيق مبادئ الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO في ٢٠١٧ ، وخاصة المتعلقة بتحديد الرغبة في المخاطر ، تحديد المخاطر ، تحديد أولويات المخاطر ، السعي إلى تحسين إدارة مخاطر المؤسسة.

كما تضمنت " جدارة إدارة المواهب " وجوب أن يكون لدى المحاسب الإداري معرفة أساسية بخصوص فهم أهمية اختيار المواهب وإدارة الأداء المستمرة بالنسبة لنجاح المنظمة ، وأن يكون ماهراً في تدريب وتطوير الموظفين على تحقيق أهداف الأداء ، وأن يكون خبيراً في تعزيز ثقافة الأداء من خلال توصيل رؤية واضحة وقيم مشتركة ، وتعزيز إدارة المواهب وأهمية التنوع في جميع أنحاء المنظمة ، وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن ما ورد بتلك الجدارة من شأنه أن يدعم ويساند تطبيق مبادئ الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO في ٢٠١٧ ، وخاصة المتعلقة بتحديد الثقافة المطلوبة ، واجتذاب الأفراد الموهوبين وتطويرهم والحفاظ عليهم .

#### ■ المجال السادس : القيم والأخلاقيات المهنية Professional Ethics & Values :

يحتوى هذا المجال على ثلاثة جدارات أو كفاءات فرعية ، يمكن توضيحها كما بالجدول التالي :

جدول رقم (١١) مجال القيم والأخلاقيات المهنية ، والجدارات التي يتضمنها

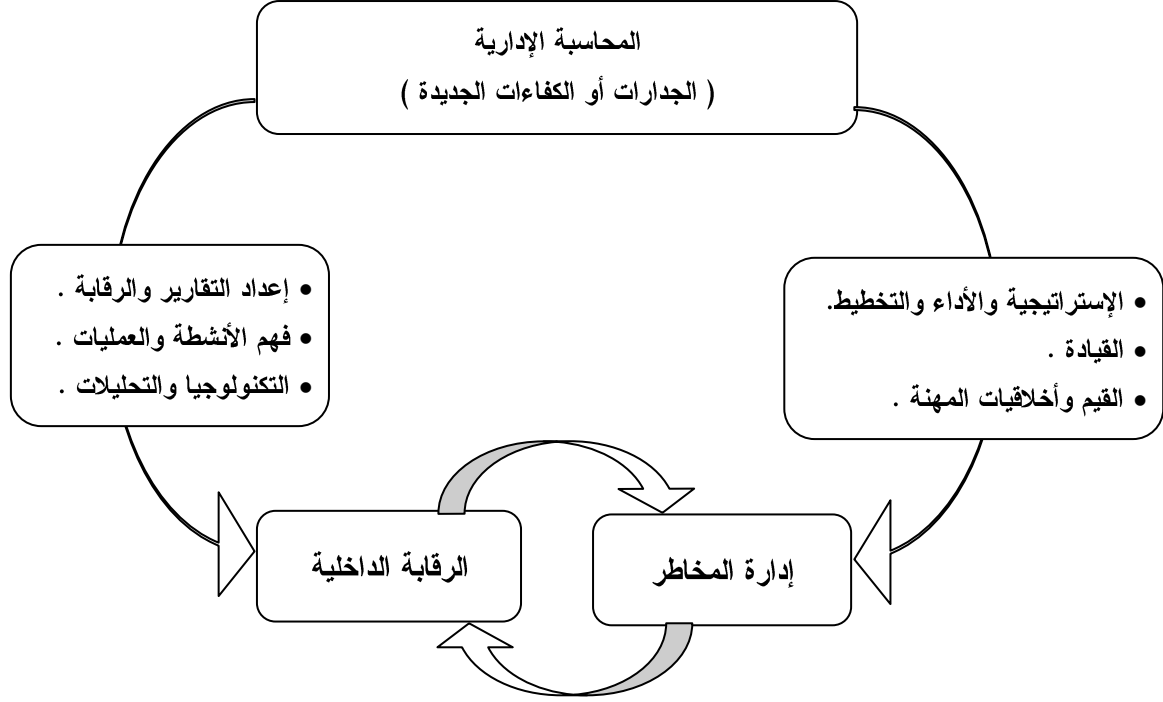
محتوى المجال	الجدارات التي يتضمنها
يشمل هذا المجال الجدارات المطلوبة لإثبات القيم المهنية والسلوك الأخلاقي والالتزام القانوني الضروري لنموذج عمل يتسم بالاستدامة .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السلوك الأخلاقي المهني .</li> <li>• التعرف على ومعالجة السلوك غير الأخلاقي .</li> <li>• المتطلبات القانونية والتنظيمية .</li> </ul>

المصدر : (IMA, 2019).

ومن خلال إطلاع الباحث على ما تضمنته تلك الجدارات ، يمكن القول أن كلاً من جدارة السلوك الأخلاقي المهني ، والتعرف على ومعالجة السلوك غير الأخلاقي هما أكثر الجدارات ارتباطاً بتنفيذ نظام ERM ، حيث تضمنت " جدارة السلوك الأخلاقي " وجوب أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في تعزيز ثقافة السلوك الأخلاقي والمساءلة داخل المنظمة ، كما تضمنت جدارة " التعرف على ومعالجة السلوك غير الأخلاقي " وجوب أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في التعرف على الأعلام الحمراء والمخاطر في المواقف المعقدة التي قد تشير إلى تحريف متعمد . وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن ما ورد بهاتين الجدارتين من شأنه أن يدعم ويساند تطبيق مبادئ الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO في ٢٠١٧ ، وخاصة المتعلقة بإشراف مجلس الإدارة على المخاطر والقيام بمسئوليات الحوكمة ، تحديد الثقافة المطلوبة ، توضيح الالتزام بالقيم الأساسية .

ويمكن تلخيص العلاقة بين جدارات أو كفاءات المحاسب الإداري وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ، كما بالشكل التالي :

شكل رقم (٢) جدارات المحاسب الإداري وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية



المصدر : (Kose and Agdeniz ,2019).

#### رابعاً : أدوات ومتطلبات نجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر :

لقد تبين مما سبق ، أن هناك ضرورة لتطوير دور المحاسبة الإدارية واتساعه ليشمل قضايا وممارسات جديدة لم تكن موجودة من قبل ، وذلك في ظل تزايد وتعدد المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال واعتمادها على أطر أو أنظمة لإدارة المخاطر . الأمر الذي يتطلب توافر تسهيلات ودعم للإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية لوظيفة المحاسبة الإدارية لرفع مستوى أدائها في إدارة المخاطر ، ويمكن توضيح أهم الأدوات والمتطلبات الواجب توافرها لدعم نجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، كما يلي :

##### أ- الدعم والمساندة من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة لدور المحاسب الإداري :

تعتبر من أهم متطلبات نجاح دور المحاسب الإداري دعم الإدارة العليا ومجلس الإدارة للمحاسبة الإدارية ، ويتوقف ذلك على مدى كفاءة المحاسبة الإدارية ثم فلسفة الإدارة العليا تجاه المحاسبة الإدارية ، وغياب هذا الدعم سوف يؤدي إلى زيادة القيود وسحب سلطات المحاسبة الإدارية وبالتالي تقليص دورها .

وتلعب ثقافة المنظمة دوراً كبيراً في نجاح تطبيق نظام ERM ، حيث لا يجب توقع الكثير من تطبيق النظام بدون وجود ثقافة تدعم اتجاه المنظمة في إدارتها للمخاطر . ومع أن تطبيق النظام في حد ذاته يخلق خصائص لتلك الثقافة المرغوب فيها ، وتشمل : التعاون المشترك ، فتح قنوات للاتصال بين كافة أطراف المنظمة ، خلق روح المنافسة والثقة في إمكانية التعامل مع المخاطر بمختلف أنواعها ، وأن تصبح المعدلات المقبولة للخطر

هي الهدف المشترك بين جميع الأفراد . وعلى الجانب الآخر ، فإن الأمر يتطلب من المنظمة أن تقوم بتغيير ثقافتها بغرض دعم النظام ، ولا يتحقق ذلك إلا بإتباع ما يلي (عبد الحليم ، ٢٠١٣) :

- دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام .
- استحداث منصب الرئيس التنفيذي للخطر (CRO) مع توفير كافة الصلاحيات والإمكانات له .
- تحسين كفاءة تشغيل العمليات عن طريق حذف العمليات التي لا تضيف قيمة للمنظمة مع تحسين العمليات المتبقية .
- الاستعانة بأساليب الرقابة الآلية بدلاً من الرقابة المعتمدة على العنصر البشري ، مما يؤدي إلى تخفيض احتمالات حدوث الأخطاء ومن ثم تخفيض التكاليف .
- السرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة اكتشاف أي خطر محتمل الحدوث على المنظمة .

ويرى الباحث أن دعم ومساندة الإدارة العليا ومجلس الإدارة لأنشطة المحاسبة الإدارية يُعد معياراً هاماً ومؤثراً في فعالية وأداء أنشطتها في مجال إدارة المخاطر بالمنظمة ، من خلال توفير احتياجاتها المادية والتكنولوجية ، على سبيل المثال توفير الأدوات والأساليب التي تساعد المحاسب الإداري على عرض التقارير المتعلقة بالمخاطر والثقافة والأداء سواء كانت في شكل بياني أو رسوم توضيحية أو برامج حاسبات آلية تساعده في ذلك . ومتابعة تنفيذ توصياتها ومقترحاتها ، وأهمية تبني مجالس الإدارة برامج تدريب المحاسبين الإداريين على المخاطر ودراساتها وتحليلها وإدارتها .

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن هناك أهمية وضرورة لتفهم الإدارة العليا ومجلس الإدارة للدور الجديد الذي تقوم به المحاسبة الإدارية خصوصاً في ظل وجود إدارة مستقلة للمخاطر بالمنظمة ، وإتاحة مساحة لتوسيع اختصاصاتها وإعطائها الثقة والدعم المعنوي في ذلك (حسن ، ٢٠١٢) .

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن الإصدار الثالث لقواعد الحوكمة في مصر والصادر سنة ٢٠١٦ ، قد تناول مفهوم واختصاصات لجنة إدارة المخاطر ، إلا أن تخصيص لجنة مستقلة لإدارة المخاطر هو قرار اختياري للشركات وليس إلزامي وذلك طبقاً لقواعد الإصدار الثالث لقواعد الحوكمة . لذلك نجد ممارسات الشركات المصرية مختلفة في التطبيق العملي ، فهناك شركات ليس لديها لجنة مستقلة لإدارة المخاطر ، وهناك شركات لديها لجنة باسم لجنة المراجعة وإدارة المخاطر ، وهناك شركات لديها لجنة مستقلة لإدارة المخاطر ، وبالتالي فالأمر يتطلب ضرورة توحيد الممارسات في هذا الصدد من خلال تعديل قواعد الحوكمة بجعل استقلالية لجنة إدارة المخاطر إلزامي نظراً لأهميتها في إدارة المخاطر (سلامة ، ٢٠١٨) .

#### **ب- تطوير المناهج والمقررات الدراسية :**

يتطلب نجاح دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال ، ضرورة إجراء تغييرات كثيرة في مناهج المحاسبة الإدارية الحالية لجعلها أكثر توازناً وتكاملاً وتعكس ما يقوم به المحاسب الإداري فعلياً في مجال إدارة المخاطر وأداء المنظمات ، بعد أن أصبح مصدراً لرؤى واضحة في مجال تطوير الأعمال في ظل الطرق الحديثة (زامل ، ٢٠١٩) . وفي هذا الصدد يرى الباحث ضرورة قيام أقسام المحاسبة بالجامعات المصرية بإعادة النظر في مقررات المحاسبة الإدارية وتوفير مساحة أكبر لتدريسها ، مع التركيز على الموضوعات التي تتعلق بدور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر وإضافة قيمة لمنظمات الأعمال ،

ومهارات وكفاءات المحاسب الإداري ، بالإضافة إلى ضرورة قيام الجامعات من خلال التعاون مع منظمات الأعمال بعقد مؤتمرات تتناول الأدوار والمهام الحديثة للمحاسب الإداري ، وذلك بهدف تدعيم أهمية ومكانة وظيفة المحاسبة الإدارية بمنظمات الأعمال .

### **ج- ضرورة الدمج بين نظام ERM وأساليب المحاسبة الإدارية :**

هناك ضرورة ملحة للدمج بين نظام ERM وأساليب المحاسبة الإدارية ، نظراً للفوائد العديدة التي يمكن أن تقدمها تلك الأساليب خلال جميع مراحل هذا النظام ، وهو ما يؤدي إلى خلق وتعظيم قيمة المنظمة في الأجل الطويل ، ويتطلب ذلك الأمر أن تطور تلك الأساليب من نفسها حتى تستطيع خدمة نظام ERM بكفاءة ، ومن أمثلة ذلك التطور ما يلي (عبد الحليم ، ٢٠١٣ ؛ Collier , et al.,2007) :

- تطوير نظام الموازنات التخطيطية : عن طريق الدمج بين إدارة المخاطر والمراحل المختلفة للتخطيط المالي ، يمكن تقديم معلومات مفيدة عن التهديدات المرتبطة بتحقيق الخطة المالية للمنظمة .
- تطوير النظم الإستراتيجية لقياس الأداء أو ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن : وذلك بتحديد المخاطر التي ترتبط بكل بُعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء (والمتمثلة في : الأداء المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، والتعليم والنمو) ، وبالتالي يمكن إدارة وملاحظة الخطر المرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- تطوير نظم إعداد التقارير بالمنظمة : وذلك حتى يتم التقرير عن الأنواع المختلفة من المخاطر والثقافة والأداء بنجاح وشفافية للمستفيدين وأصحاب المصالح .
- تطوير المحاسب الإداري : وذلك بزيادة دوره في عملية إدارة المخاطر خلال المنظمة ، وبالتالي التحرك نحو ما هو أبعد من الدور التقليدي حيث يتم التركيز على إضافة القيمة للمنظمة .

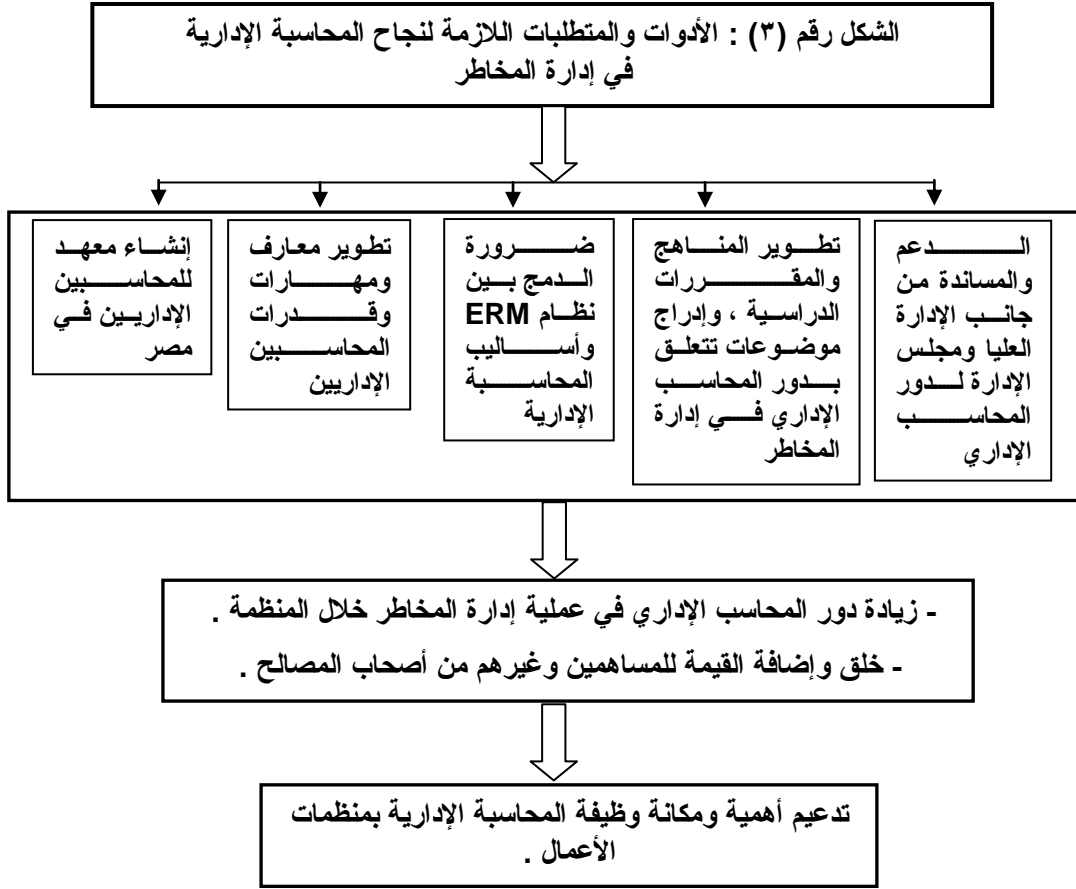
### **د- تطوير معارف ومهارات وقدرات المحاسبين الإداريين :**

لاشك أن نجاح دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر ، يتطلب تطوير معارفه ومهاراته وقدراته ، ويرى الباحث أن الجدارات أو الكفاءات التي اشتمل عليها الإطار الصادر عن معهد المحاسبين الإداريين IMA في عام ٢٠١٩ وما تتضمنه من معارف ومهارات ، لها أهمية كبرى في مساعدة المحاسب الإداري على الاضطلاع بدوره في ظل التطور التكنولوجي المتسارع ودخول العصر الرقمي ، وتزايد وتعدد المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال ، كما أنها تدعم بشكل كبير تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM الصادر عن لجنة COSO في عام ٢٠١٧ ، وبالتالي فالأمر يتطلب ضرورة تمتع المحاسب الإداري بهذه الجدارات ليكون مصدراً للابتكار والتطوير لركب التغيير والتحسين المستمر داخل منظمته (زامل ، ٢٠١٩) .

### **هـ- إنشاء معهد للمحاسبين الإداريين في مصر :**

وذلك على غرار معهد المحاسبين الإداريين بالولايات المتحدة الأمريكية (IMA) ، بحيث يختص بمنح التراخيص اللازمة لممارسة مهنة المحاسبة الإدارية بعد استيفاء شروط معينة ، وتوفير النشرات الدورية لأعضائه من المحاسبين الإداريين بشأن مستجدات المحاسبة الإدارية ، ويهتم بالتركيز على وسائل تنمية معارف وقدرات ومهارات المحاسبين الإداريين ، وتوفير برامج التدريب المهني المستمر ، وإعداد البحوث المتعلقة بأهم مشاكل ممارسة المحاسبة الإدارية في منظمات الأعمال المصرية ، وذلك من خلال التعاون مع أقسام المحاسبة بالجامعات المصرية ، وإدارات تلك المنظمات .

ويخلص الباحث من خلال الشكل التالي أدوات ومتطلبات نجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال :



المصدر : إعداد الباحث

## القسم الخامس

### الدراسة الميدانية

بعد أن تناول الباحث الإطار النظري لدور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر ، والأدوات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، وحيث أن قيمة البحث العلمي تتبع وتتحقق من خلال ارتباطه بالواقع العملي ، واستكمالاً للفائدة المرجوة من البحث ، يحاول الباحث استطلاع آراء عينة البحث من خلال إجراء دراسة ميدانية معتمدة على تصميم قائمة استقصاء لاختبار مدى صحة فروض البحث ، ويمكن للباحث عرض الدراسة الميدانية كما يلي :

أولاً : الهدف من الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة إلى محاولة التحقق من الفروض الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل النظري من خلال الحصول على دليل ميداني عن الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال ، ومدى مساهمة الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين

الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM ، والأدوات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر من خلال تحليل وجهات النظر العلمية والعملية للفئات المعنية بالبحث ، وذلك من خلال اختبار فروض البحث وتحديد مدى قبول هذه الفروض من عدمه .

#### ثانياً : فروض الدراسة الميدانية :

**الفرض الأول :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال .

**الفرض الثاني :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مساهمة الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM .

**الفرض الثالث :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر .

#### ثالثاً : أسلوب الدراسة الميدانية :

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الميدانية على استخدام قائمة الاستقصاء بشكل أساسي ، وذلك كما موضح بالملحق رقم ( ١ ) ، حيث احتوت القائمة على مجموعة من العبارات والاستفسارات والتساؤلات والتي تؤدي الإجابة عليها إلى توفير البيانات اللازمة لاختبار فروض البحث ، ولذا تعكس محتويات القائمة المتغيرات التي تقوم عليها هذه الفروض ، وقد تم تقسيم القائمة إلى ثلاثة أسئلة بحيث تعكس عبارات أو فقرات السؤال الأول منها الفرض الأول للبحث ، وتعكس عبارات السؤال الثاني منها الفرض الثاني للبحث ، وهكذا عبارات السؤال الثالث ، وقد تم صياغة عبارات هذه الأسئلة بحيث تعكس كل من : الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة مخاطر المنظمة ، مساهمة جدارات الإطار العام الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في دعم ونجاح تنفيذ نظام ERM ، الأدوات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، والسابق تناولها في الجزء النظري للبحث .

#### رابعاً : مجتمع الدراسة واختيار العينة :

نظراً لصعوبة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، فقد اعتمد الباحث على سحب عينة تحكمية تبلغ (٨٤) مفردة ، وتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة كالآتي :

١ - المحاسبين الإداريين في شركات المساهمة الصناعية ، والمقيدة في سوق الأوراق المالية ، وقد بلغ حجم العينة ( ٣٨ ) مفردة .

٢ - الأكاديميين ( أعضاء هيئة التدريس ) بأقسام المحاسبة والمراجعة بالجامعات المصرية ، وقد بلغ حجم العينة ( ٤٦ ) مفردة .

#### خامساً : التوزيع النسبي لعينة الدراسة :

تتمثل إجمالي مفردات العينة في ( ٨٤ ) مفردة ، والجدول التالي يوضح التوزيع النسبي لمفردات عينة الدراسة .  
جدول رقم ( ١٢ ) : التوزيع النسبي لمفردات عينة الدراسة .

النسبة	العدد	فئات الدراسة
٤٥.٢ %	٣٨	المحاسبون الإداريون
٥٤.٨ %	٤٦	أعضاء هيئة التدريس
١٠٠ %	٨٤	الإجمالي

#### سادساً : أسلوب تصميم قائمة الاستقصاء :

استخدم الباحث مقياس ليكرت ذو النقاط الخمسة A Five Point Likert Scale والذي يتدرج القياس فيه كما بالجدول التالي :

#### جدول رقم ( ١٣ ) : درجات مقياس ( ليكرت الخماسي ) .

مستوى الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجات	٥	٤	٣	٢	١

وذلك لتحويل الإجابات الوصفية إلى بيانات كمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي المطلوب لاختبار فروض البحث ، وقد تضمنت قائمة الاستقصاء عدد ( ٢٨ ) عبارة أو فقرة تتعلق بفروض البحث . كما يتم استخدام القيمة المعيارية لمقياس ليكرت وهي ( ٣ ) للحكم على قوة العلاقة الناتجة عن الوسط الحسابي لنتائج الاستقصاء ، وتحدد درجة الموافقة على المتغيرات أو العوامل محل الدراسة طبقاً لما هو وارد في الجدول التالي ( Field , 2009 ) :

#### جدول رقم ( ١٤ ) : نطاق تحديد الرأي للمتغيرات والعوامل محل الدراسة .

النطاق	من ١ حتى ١.٨	أكبر من ١.٨ حتى ٢.٦	أكبر من ٢.٦ حتى ٣.٤	أكبر من ٣.٤ حتى ٤.٢
الرأي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق تماماً

#### سابعاً : توزيع قوائم الاستقصاء وتلقي الردود :

قام الباحث بعمل مقابلات شخصية مع بعض مفردات العينة وذلك للتحقق من مدى ملائمة أسئلة الاستقصاء من ناحية ، وفهم المستقصى منهم لمعنى ومضمون الأسئلة من ناحية أخرى ، ثم تم توزيع ( ٨٤ ) قائمة استقصاء من خلال البريد الإلكتروني والتسليم باليد ، ويوضح الجدول التالي عدد القوائم الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل .

#### جدول رقم ( ١٥ ) : قوائم الاستقصاء الموزعة والمجمعة والصالحة للتحليل الإحصائي.

مفردات العينة	القوائم الموزعة	القوائم المجمعة	القوائم المستبعدة	القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي	نسبة الإستجابة للقوائم الصالحة للتحليل
المحاسبون الإداريون	٣٨	٣٣	١	٣٢	٨٤.٢١ %
أعضاء هيئة التدريس	٤٦	٤٠	٢	٣٨	٨٢.٦ %
الإجمالي	٨٤	٧٣	٣	٧٠	٨٣.٣٣ %

من الجدول السابق يتبين أن عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ( ٧٠ ) قائمة منها ( ٣٢ ) قائمة للمحاسبين الإداريين ، ( ٣٨ ) قائمة لأعضاء هيئة التدريس ، واعتبر الباحث أن نسبة الإستجابة ٨٣.٣٣ % هي نسبة جيدة في الاستقصاء تكفي لاستخدام بياناتها كأساس لتحليل آراء المشاركين .

كما يوضح الجدول التالي التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي ومدة الخبرة لعينة الدراسة :

جدول رقم ( ١٦ ) : التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي ومدة الخبرة لعينة الدراسة .

التوزيع التكراري والنسبي لمدة الخبرة			التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي		
نسبة التكرار	التكرار	مدة الخبرة	نسبة التكرار	التكرار	المؤهل العلمي
٩ %	٦	أقل من ٥ سنوات	٢٧ %	١٩	بكالوريوس
١٣ %	٩	من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات	١٠ %	٧	دبلوم دراسات عليا
٣٤ %	٢٤	أكثر من ١٠ سنوات حتى ١٥ سنة	٧ %	٥	ماجستير
٤٤ %	٣١	أكثر من ١٥ سنة	٥٦ %	٣٩	دكتوراه
			-	-	أخرى
١٠٠ %	٧٠	الإجمالي	١٠٠ %	٧٠	الإجمالي

يخلص الباحث من التحليل الإحصائي للمؤهل العلمي ومدة الخبرة لعينة الدراسة إلى إمكانية الاعتماد على إجاباتها ، نظراً لتنوع مؤهلاتها وتخصصاتها العملية ، وتمتعها بالخبرة المعقولة ، الأمر الذي يتوقع منه الباحث إمكانية الحصول على إجابات موضوعية تمثل مؤشرات مفيدة يمكن من خلالها اختبار فروض البحث .

ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد مراجعة استمارات الاستقصاء ، تم ترميز البيانات ، وإدخال إجاباتها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS Version 22 ) ، وذلك لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ، حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

#### ١- الأساليب الإحصائية الاعتمادية **Statistics Reliability** :

وهي الأساليب التي تهتم بمدى إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل بيانات قائمة الاستقصاء بمعنى تجانس الإجابات بين المستقصى منهم ومدى إمكانية تعميم نتائجها على المجتمع وذلك من خلال اختبارات معامل الثبات ومعامل الصدق ، وقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha ) .

#### ٢- الأساليب الإحصائية الوصفية **Descriptive Reliability** :

وهي الأساليب التي تعني بإعطاء معلومات عن خصائص البيانات الداخلة في التحليل بهدف تحديد سمات وخصائص واتجاهات عينة البحث نحو فروض الدراسة وتتمثل في الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري .

#### ٣- اختبار مان وتني **Mann-Whitney Test** :

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت هناك فروق أو اختلافات معنوية ( جوهرية ) بين متوسطات إجابات فئتي العينة محل الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات أو العوامل محل الدراسة أم لا .



تاسعاً : اختبار الثبات والصدق الذاتي لأداة الدراسة :

- **الصدق الظاهري** : تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ، وذلك للتأكد من الصدق والثبات الظاهري لمحتويات الاستقصاء ، وقام الباحث بالاسترشاد بتوجيهات المحكمين وأرائهم وتعديلاتهم لإجراء التعديلات المطلوبة .

- **الثبات الإحصائي** : تم اختبار مدى إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها ، ومدى اتساق المقياس المستخدم وثباته في جمع البيانات باستخدام Cranach's Alpha والذي يبين مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن إجابات أفراد العينة ، وتتراوح قيمة معامل Alpha بين ( صفر ) و ( واحد ) ، وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات مرتفع ، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات ، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات لمقاييس الدراسة :

جدول رقم ( ١٧ ) : معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستقصاء .

السؤال	مضمون السؤال	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha	معامل الصدق الذاتي
الأول	المساهمات التي يمكن أن يقدمها المحاسب الإداري في مجال إدارة مخاطر المنظمة ERM .	١٧	٠.٩٢٤	٠.٩٦١
الثاني	الكفاءات والمعارف يجب أن يكتسبها المحاسب الإداري ليساهم بدور فعال في إدارة المخاطر .	٦	٠.٧٩٦	٠.٨٩٢
الثالث	الأدوات والآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر .	٥	٠.٨٦٢	٠.٩٢٨

\* تم حساب معامل الصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات

يتضح من الجدول ( ١٧ ) أعلاه أن قيم معامل الثبات ومعامل الصدق مقبولة لجميع الأسئلة ، حيث أنه من المتعارف عليه إحصائياً أنه إذا بلغت قيمة معامل الثبات Alpha ٠.٦ فأكثر يمكن قبوله ، حيث يدل ذلك على وجود توافق بين متغيرات كل سؤال وبينها وبين متغيرات الأسئلة الأخرى . وقد تراوحت قيم معامل الثبات بين ٠.٧٩٦ و ٠.٩٢٤ أما قيم معامل الصدق فتتراوح بين ٠.٨٩٢ و ٠.٩٦١ ، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج .

عاشراً : عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي لاختبارات الفروض :

يتم عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية وذلك لاختبار مدى صحة فروض البحث ، وذلك كما يلي :

**نتائج اختبارات الفرض الأول**

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال " .

استهدف السؤال الأول اختبار الفرض الأول ، ويوضح الجدول رقم ( ١٨ ) الإحصاءات الوصفية والأساليب الإحصائية الخاصة بهذا السؤال :

جدول رقم ( ١٨ ) : الإحصاءات الوصفية والأساليب الإحصائية الخاصة بالدور المقترح للمحاسب الإداري  
في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال

م	البيانات		نتائج الإحصاء الوصفي				نتائج اختبار Mann-Whitney	
			المحاسبون		الأكاديميون		متوسط الرتب	نوع الاختلاف
			S.D.	Mean	S.D.	Mean		
							مستوى المعنوية عند ٠.٠٥	
١	القيام بدور القائد والراعي والنصير لتطبيق نظام ERM ، والمدمع للتغيير من إدارة المخاطر الفردية إلى إدارة المخاطر المؤسسية .	4.37	.491	4.42	.683	30.06	40.08	غير معنوي
٢	القيام بدور الوسيط لحل النزاع بين المدافعين أو المؤيدين للمدخل التقليدي لإدارة المخاطر والمؤيدين لتطبيق نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .	4.25	.622	4.53	.506	37.19	34.08	غير معنوي
٣	تعليم وتدريب الأفراد والعاملين بشأن تنفيذ خطوات وعمليات نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .	4.34	.653	4.45	.645	33.28	37.37	غير معنوي
٤	توفير الخبرة للإدارة التشغيلية بشأن إطار وعمليات إدارة المخاطر المنظمة ERM .	4.18	.737	4.31	.788	34.64	36.22	غير معنوي
٥	القيام بدور المنسق في لجان ERM وعبر مختلف الوظائف .	4.28	.683	4.34	.768	31.66	38.74	غير معنوي
٦	مساعدة الإدارة التنفيذية والتشغيلية في تحليل وقياس مستوى المخاطر المقبول من جانب المنظمة والمخاطر التي يمكن تحملها للأقسام أو الوحدات الفردية .	4.12	.751	4.38	.708	33.33	37.33	غير معنوي
٧	توفير المعلومات للإدارة التشغيلية للمساعدة في تحديد المخاطر .	4.15	.707	4.36	.744	34.78	36.11	غير معنوي
٨	إجراء دراسات مقارنة أو مرجعية لاستخدامها في تحديد المخاطر ، و القيام بجمع معلومات عن أفضل الممارسات المستخدمة في تطبيق نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .	4.08	.759	4.28	.813	28.03	41.79	غير معنوي
٩	المساعدة في تحديد التأثير المحتمل للمخاطر الفردية على خرائط المخاطر .	3.78	.750	3.94	.910	30.95	39.33	غير معنوي
١٠	المساعدة في تحديد وتقدير التكاليف والمنافع للبدائل المختلفة للتخفيف من المخاطر ، وتدريب الإدارة على الاستجابة للمخاطر .	4.53	.567	4.50	.557	32.41	38.11	غير معنوي
١١	تصميم تقارير لمتابعة المخاطر وتطوير المقاييس المالية وغير المالية لتقييم فعالية إجراءات الحد أو التخفيف من المخاطر .	4.06	.669	4.16	.852	32.09	38.37	غير معنوي
١٢	تقديم المشورة أو النصح للإدارة بشأن دمج نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM مع بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وعمليات وضع أو إعداد الموازنات .	4.41	.614	4.23	.833	33.72	37.00	غير معنوي
١٣	المشاركة في تطوير خطط استمرارية العمل ( إدارة الأزمات).	3.90	.689	3.82	.931	34.11	36.67	غير معنوي
١٤	تقديم المشورة بشأن الإفصاح عن المخاطر في نماذج الإفصاح التي تتطلبها البورصة ، والتقرير السنوي .	4.04	.800	4.21	.844	37.66	33.68	غير معنوي

غير معنوي	.638	36.42	34.41	.884	4.02	.803	3.98	العمل كقائد أو مبادر لتطبيق آليات وإجراءات قوية لحوكمة الشركات تتضمن نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .	١٥
غير معنوي	.711	36.26	34.59	.866	4.12	.618	3.93	مساعدة المنظمة على رؤية وفهم وإدارة المخاطر المتعلقة بالابتكارات الجديدة ، المنتجات ، والاستراتيجيات.	١٦
غير معنوي	.787	34.97	36.13	.872	4.09	.646	4.01	المساهمة في تطوير ثقافة قوية يتم الالتزام بها ، وتكون على دراية بالمخاطر وإدارتها .	١٧
				.776	4.24	.672	4.14	المؤشر العام	

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح للباحث من خلال الجدول السابق أن متوسط جميع العبارات أكثر من 3 ، وهذا يدل على إتفاق عينة الدراسة بشأن الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال ، كما يلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد ، وهذا يدل على انخفاض التشتت في استجابات عينة الدراسة لهذه العبارات وبالتالي وجود اتساق وتقارب في إجابات مفردات العينة .

كما يتضح من الجدول رقم ( ١٨ ) أن اتجاهات مفردات عينة المحاسبون الإداريون قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على الدور الذي يمكن أن يؤديه المحاسب الإداري في مجال إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال ، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( 4.14 ) ، وكان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : المساعدة في تحديد وتقدير التكاليف والمنافع للبدائل المختلفة للتخفيف من المخاطر وتدريب الإدارة على الاستجابة للمخاطر ، تقديم المشورة أو النصح للإدارة بشأن دمج نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM مع بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وعملية وضع أو إعداد الموازنات ، القيام بدور القائد والراعي والنصير لتطبيق نظام ERM والمدعم للتغيير من إدارة المخاطر الفردية إلى إدارة المخاطر المؤسسية ، وذلك بمتوسطات حسابية ( 4.53 ) ، ( 4.41 ) ، ( 4.37 ) على الترتيب .

ويتضح أيضاً من الجدول رقم ( ١٨ ) أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة المحاسبون الإداريون هي المساعدة في تحديد التأثير المحتمل للمخاطر الفردية على خرائط المخاطر ، وذلك بمتوسط حسابي ( 3.78 ) .

كما يتضح من الجدول رقم ( ١٨ ) أن اتجاهات مفردات عينة الأكاديميين قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بشكل كبير على الدور الذي يمكن أن يؤديه المحاسب الإداري في مجال إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال ، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( 4.24 ) ، وكان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : القيام بدور الوسيط لحل النزاع بين المدافعين أو المؤيدين للمدخل التقليدي لإدارة المخاطر والمؤيدين لتطبيق نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM ، المساعدة في تحديد وتقدير التكاليف والمنافع للبدائل المختلفة للتخفيف من المخاطر وتدريب الإدارة على الاستجابة للمخاطر ، تعليم وتدريب الأفراد والعاملين بشأن تنفيذ خطوات وعمليات نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM ، وذلك بمتوسطات حسابية ( 4.53 ) ، ( 4.50 ) ، ( 4.45 ) على الترتيب .

ويتضح أيضاً من الجدول رقم ( ١٨ ) أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة الأكاديميين هي المشاركة في تطوير خطط استمرارية العمل ( إدارة الأزمات ) ، وذلك بمتوسط حسابي ( 3.82 ) .

ويمكن تأكيد النتيجة السابقة باستخدام اختبار Mann-Whitney Test حيث يتضح للباحث في ضوء الجدول السابق أن مستوى المعنوية أو الدلالة الإحصائية بين آراء المستقصى منهم أكبر من ( 0.05 ) ، مما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية (اتفاق) بين متوسط آراء عينة البحث (متوسط جميع العبارات) حول الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال ، مما يدل على صحة الفرض الأول " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال " .

#### نتائج اختبارات الفرض الثاني

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مساهمة الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM " .  
استهدف السؤال الثاني اختبار الفرض الثاني ، ويوضح الجدول رقم ( ١٩ ) الإحصاءات الوصفية والأساليب الإحصائية الخاصة بهذا السؤال :

جدول رقم ( ١٩ ) : الإحصاءات الوصفية والأساليب الإحصائية الخاصة بمساهمة الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM

م	البيانات	نتائج الإحصاء الوصفي		نتائج اختبار Mann-Whitney			
		المحاسبون الإداريون		متوسط الرتب			
		S.D.	Mean	المحاسبون الإداريون	الأكاديميون		
نوع الاختلاف	مستوى المعنوية عند ٠.٠٥	الأكاديميون	المحاسبون الإداريون	S.D.	Mean	S.D.	Mean
١	الكفاءات والمعارف المتعلقة بالإستراتيجية والتخطيط والأداء ، اللزامة لتصور المستقبل ، توجيه القرارات ، إدارة المخاطر ، ومراقبة الأداء ، حيث تتطلب كفاءات المحاسب الإداري المتعلقة بإدارة المخاطر أن يكون لدى المحاسب الإداري معرفة تطبيقية بخصوص تحديد أنواع المخاطر داخل المنظمة وتحليل المخاطر التشغيلية والمالية ، وأن يكون ماهراً في تطبيق أنظمة مناسبة لإدارة المخاطر ، وتحليل المخاطر الإستراتيجية ، وأن يكون خبيراً في تطوير والتوصية باستراتيجيات الحد من المخاطر والاستجابة لها .	.622	4.30	35.92	35.00	.704	4.32
٢	الكفاءات والمعارف المتعلقة بإعداد التقارير والرقابة ، واللزامة لقياس أداء المنظمة والتقرير عنه وفقاً للوائح والمعايير ذات الصلة ، حيث تتطلب كفاءات المحاسب الإداري المتعلقة بالرقابة الداخلية أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في إجراء تقييم لمخاطر الرقابة الداخلية باستخدام أطر مثل COSO ، وأن يكون خبيراً في توفير ضمان للإدارة وذوي المصالح الآخرين فيما يتعلق بأساليب الرقابة الداخلية .	.554	4.21	37.66	32.94	.800	4.10

غير معنوي	.153	38.50	31.94	.677	4.26	.776	3.89	الكفاءات والمعارف المتعلقة بالتكنولوجيا والتحليلات ، والتي تتضمن أربعة جدارات فرعية هي نظم المعلومات ، حوكمة البيانات ، تحليل البيانات ، العرض البصري للبيانات ، حيث تتطلب جدارة حوكمة البيانات أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في تطوير أنظمة الإنذار المبكر واستراتيجيات بيانات الحد من المخاطر الأخرى ، وأن يكون خبيراً في تصميم وتنفيذ حوكمة البيانات وفقاً لإطار مثل COSO .	٣
غير معنوي	.938	35.34	35.69	.745	4.34	.708	4.28	الكفاءات والمعارف المتعلقة بفهم الأنشطة والعمليات ، والتي تتضمن أربعة جدارات فرعية هي المعرفة الخاصة بالصناعة ، المعرفة الخاصة بالعمليات ، إدارة الجودة والتحسين المستمر ، إدارة المشروعات ، حيث تتطلب جدارة المعرفة بالصناعة أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في مناقشة مخاطر التقارير الخارجية ، وأن يكون خبيراً في تقييم المخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المنظمة .	٤
غير معنوي	.545	36.68	34.09	.734	4.13	.792	3.83	الكفاءات والمعارف المتعلقة بالقيادة ، وتتضمن سبعة جدارات فرعية وهي مهارات الاتصال ، تحفيز وإلهام الآخرين ، التعاون والعمل الجماعي ، إدارة التغيير ، إدارة الصراع ، التفاوض ، إدارة المواهب ، وحيث تتطلب جدارة إدارة المواهب أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في تدريب وتطوير الموظفين على تحقيق أهداف الأداء ، وأن يكون خبيراً في تعزيز ثقافة الأداء من خلال رؤية واضحة وقيم مشتركة .	٥
غير معنوي	.443	33.97	37.31	.712	4.03	.704	4.06	الكفاءات والمعارف المتعلقة بالقيم والأخلاقيات المهنية ، وتتضمن ثلاثة جدارات فرعية وهي السلوك الأخلاقي المهني ، التعرف على ومعالجة السلوك غير الأخلاقي ، المتطلبات القانونية والتنظيمية ، وحيث تتطلب جدارة السلوك الأخلاقي أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في تعزيز ثقافة السلوك الأخلاقي والمساءلة داخل المنظمة .	٦
				.736	4.21	.712	4.08	المؤشر العام	

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح للباحث من خلال الجدول السابق أن متوسط جميع العبارات أكثر من 3 ، وهذا يدل على إتفاق عينة الدراسة حول مساهمة الإطار العام لجدارات أو كفاءات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM ، ويلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري لجميع العبارات

أقل من الواحد ، وهذا يدل على انخفاض التشنت في استجابات عينة الدراسة لهذه العبارات وبالتالي وجود اتساق وتقارب في إجابات مفردات العينة .

كما يتضح من الجدول رقم ( ١٩ ) أن اتجاهات مفردات عينة المحاسبون الإداريون قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة علي مساهمة الإطار العام لجدارات أو كفاءات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM ، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( 4.08 ) ، وكان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : الكفاءات والمعارف المتعلقة بالإستراتيجية والتخطيط والأداء اللازمة لتصور المستقبل وتوجيه القرارات وإدارة المخاطر ومراقبة الأداء ، الكفاءات والمعارف المتعلقة بفهم الأنشطة والعمليات ، الكفاءات والمعارف المتعلقة بإعداد التقارير والرقابة ، وذلك بمتوسطات حسابية ( 4.32 ) ، ( 4.28 ) ، ( 4.10 ) على الترتيب .

ويتضح أيضاً من الجدول رقم ( ١٩ ) أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة المحاسبون الإداريون هي الكفاءات والمعارف المتعلقة بالقيادة ، وذلك بمتوسط حسابي ( 3.83 ) .

كما يتضح من الجدول رقم ( ١٩ ) أن اتجاهات مفردات عينة الأكاديميين قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بشكل كبير علي مساهمة الإطار العام لجدارات أو كفاءات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM ، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( 4.21 ) ، وكان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : الكفاءات والمعارف المتعلقة بفهم الأنشطة والعمليات ، الكفاءات والمعارف المتعلقة بالإستراتيجية والتخطيط والأداء اللازمة لتصور المستقبل وتوجيه القرارات وإدارة المخاطر ومراقبة الأداء ، الكفاءات والمعارف المتعلقة بالتكنولوجيا والتحليلات ، وذلك بمتوسطات حسابية ( 4.34 ) ، ( 4.30 ) ، ( 4.26 ) على الترتيب .

ويتضح أيضاً من الجدول رقم ( ١٩ ) أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة الأكاديميين هي الكفاءات والمعارف المتعلقة بالقيم والأخلاقيات المهنية ، وذلك بمتوسط حسابي ( 4.03 ) .

ويمكن تأكيد النتيجة السابقة باستخدام اختبار **Mann-Whitney Test** حيث يتضح للباحث في ضوء الجدول السابق أن مستوى المعنوية أو الدلالة الإحصائية بين آراء المستقصى منهم أكبر من ( 0.05 ) ، مما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية (اتفاق) بين متوسط آراء عينة البحث (متوسط جميع العبارات) حول مساهمة الإطار العام لجدارات أو كفاءات المحاسب الإداري في نجاح تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM ، مما يدل على صحة الفرض الثاني " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مساهمة الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM " .

### نتائج اختبارات الفرض الثالث

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر " .

استهدف السؤال الثالث اختبار الفرض الثالث ، ويوضح الجدول رقم ( ٢٠ ) الإحصاءات الوصفية والأساليب الإحصائية الخاصة بهذا السؤال :

جدول رقم ( ٢٠ ) : الإحصاءات الوصفية والأساليب الإحصائية الخاصة بالآليات والمتطلبات الواجب توافرها

لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر

م	البيانات	نتائج الإحصاء الوصفي				نتائج اختبار Mann-Whitney			
		المحاسبون الإداريون		الأكاديميون		متوسط الرتب	مستوى المعنوية الاختلاف		
		S.D.	Mean	S.D.	Mean				
١	الدعم والمساندة من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة لأنشطة المحاسبة الإدارية ودور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر ، وتوفير الاحتياجات المادية والتكنولوجية ، وأهمية تبني مجالس الإدارة برامج تدريب المحاسبين الإداريين على المخاطر ودراساتها وتحليلها وإدارتها .					32.41	38.11	.210	غير معنوي
٢	تطوير المناهج والمقررات الدراسية لطلاب شعبة المحاسبة ، وتوفير مساحة أكبر لتدريس مقررات المحاسبة الإدارية ، والتركيز على الموضوعات التي تتعلق بدور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر ، ومعارف ومهارات وقدرات المحاسب الإداري .					34.25	36.55	.608	غير معنوي
٣	ضرورة الدمج بين نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM وأساليب المحاسبة الإدارية ، وما يتطلبه ذلك من تطوير هذه الأساليب ، مثل تطوير نظام الموازنات التخطيطية ، تطوير بطاقة الأداء المتوازن ، تطوير نظم إعداد التقارير بالمنظمة.					33.97	36.79	.534	غير معنوي
٤	تطوير معارف ومهارات وقدرات المحاسبين الإداريين ليكونوا مصدراً للابتكار والتطوير لركب التغيير والتحسين المستمر داخل منظماتهم .					35.25	35.71	.918	غير معنوي
٥	إنشاء معهد للمحاسبين الإداريين في مصر ، يختص بمنح التراخيص اللازمة لممارسة مهنة المحاسبة الإدارية بعد استيفاء شروط معينة ، وتوفير النشرات الدورية لأعضائه من المحاسبين الإداريين بشأن مستجدات المحاسبة الإدارية ، ويهتم بالتركيز على وسائل تنمية معارف وقدرات ومهارات المحاسبين الإداريين ، وتوفير برامج التدريب المهني المستمر ، وإعداد البحوث المتعلقة بأهم مشاكل ممارسة المحاسبة الإدارية في منظمات الأعمال المصرية ، وذلك من خلال التعاون مع أقسام المحاسبة بالجامعات المصرية ، وإدارات تلك المنظمات					34.55	36.30	.687	غير معنوي
	المؤشر العام					4.26	4.35	.672	

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح للباحث من خلال الجدول السابق أن متوسط جميع العبارات أكثر من 3 ، وهذا يدل على إتفاق عينة الدراسة حول الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، ويلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد ، وهذا يدل على انخفاض التشتت في استجابات عينة الدراسة لهذه العبارات وبالتالي وجود اتساق وتقارب في إجابات مفردات العينة .

كما يتضح من الجدول رقم ( ٢٠ ) أن اتجاهات مفردات عينة المحاسبين الإداريين قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بشكل كبير على الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( 4.26 ) ، وكان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : الدعم والمساندة من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة لأنشطة المحاسبة الإدارية ودور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر ، تطوير معارف ومهارات وقدرات المحاسبين الإداريين ليكونوا مصدراً للابتكار والتطوير لركب التغيير والتحسين المستمر داخل منظماتهم ، ضرورة الدمج بين نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM وأساليب المحاسبة الإدارية ، وذلك بمتوسطات حسابية ( 4.47 ) ، ( 4.34 ) ، ( 4.26 ) على الترتيب .

ويتضح أيضاً من الجدول رقم ( ٢٠ ) أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة المحاسبين الإداريين هي إنشاء معهد للمحاسبين الإداريين في مصر يختص بمنح التراخيص اللازمة لممارسة مهنة المحاسبة الإدارية بعد استيفاء شروط معينة ، وذلك بمتوسط حسابي ( 4.08 ) .

كما يتضح من الجدول رقم ( ٢٠ ) أن اتجاهات مفردات عينة الأكاديميين قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بشكل كبير على الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( 4.35 ) ، وكان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : تطوير المناهج والمقررات الدراسية لطلاب شعبة المحاسبة وتوفير مساحة أكبر لتدريس مقررات المحاسبة الإدارية ، الدعم والمساندة من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة لأنشطة المحاسبة الإدارية ودور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر ، تطوير معارف ومهارات وقدرات المحاسبين الإداريين ليكونوا مصدراً للابتكار والتطوير لركب التغيير والتحسين المستمر داخل منظماتهم ، وذلك بمتوسطات حسابية ( 4.56 ) ، ( 4.44 ) ، ( 4.36 ) على الترتيب .

ويتضح أيضاً من الجدول رقم ( ٢٠ ) أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة الأكاديميين هي ضرورة الدمج بين نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM وأساليب المحاسبة الإدارية ، وذلك بمتوسط حسابي ( 4.14 ) .

ويمكن تأكيد النتيجة السابقة باستخدام اختبار **Mann-Whitney Test** حيث يتضح للباحث في ضوء الجدول السابق أن مستوى المعنوية أو الدلالة الإحصائية بين آراء المستقصى منهم أكبر من ( 0.05 ) ، مما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية (اتفاق) بين متوسط آراء عينة البحث (متوسط جميع العبارات) حول الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، مما يدل على صحة الفرض الثالث " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر " .



## القسم السادس

### النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية

أولاً : نتائج البحث :

أ- نتائج الدراسة النظرية :

خلصت الدراسة النظرية إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :

١- أن هناك اهتماماً عالمياً بإدارة المخاطر بصورة شاملة ومنكاملة ، لتمكين منظمات الأعمال من مواجهة الأحداث التي تؤثر على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها ، سواء كان لهذه الأحداث تأثير سلبي (مخاطر) أو تأثير إيجابي (فرص) أو مزيج من الفرص والمخاطر ، ولمساعدتها على خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها للمساهمين ولجميع أصحاب المصالح .

٢- من أهم مزايا تطبيق نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها وتحسين العائد على رأس المال ، دعم قدرة المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية ، زيادة مستوى فهم الإدارة للمخاطر المحيطة بالمنظمة مما ينعكس بدوره على جودة ودقة كافة القرارات التي يتم اتخاذها ، زيادة وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ، وتخفيض تكاليف إدارة المخاطر .

٣- يمكن للمحاسب الإداري تقديم مساهمات كبيرة تدعم نجاح تنفيذ نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM ، من أهمها : القيام بدور الراعي والنصير لتطبيق نظام ERM والداعم للتغيير من إدارة المخاطر الفردية إلى إدارة مخاطر المؤسسة ، القيام بدور الوسيط لحل النزاع بين المؤيدين للمدخل التقليدي لإدارة المخاطر والمؤيدين لتطبيق نظام ERM ، تعليم وتدريب الأفراد والعاملين بشأن تنفيذ خطوات وعمليات نظام ERM ، توفير المعلومات للإدارة التشغيلية للمساعدة في تحديد المخاطر ، القيام بجمع معلومات عن أفضل الممارسات المستخدمة في تطبيق ERM ، المساعدة في تحديد وتقدير التكاليف والمنافع للبدائل المختلفة للتخفيف من المخاطر ، تصميم تقارير لمتابعة المخاطر وتطوير المقاييس المالية وغير المالية لتقييم فعالية إجراءات الحد من المخاطر ، تقديم المشورة للإدارة بشأن دمج نظام ERM مع بطاقة الأداء المتوازن ووضع وإعداد الموازنات ، مساعدة المنظمة على رؤية وفهم إدارة المخاطر المتعلقة بالابتكارات الجديدة والمنتجات والاستراتيجيات ، والمساهمة في تطوير ثقافة المنظمة تجاه إدارة المخاطر .

٤- يساهم الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الصادر عن معهد المحاسبين الإداريين في عام ٢٠١٩ وما يتضمنه من مجالات ومعارف ومهارات في دعم دور المحاسب الإداري في القيام بادرة مخاطر المنظمة على الوجه الأكمل ، كما يدعم ويساند تطبيق الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO في ٢٠١٧ بجميع مكوناته ومبادئه .

٥- هناك مجموعة من الأدوات والآليات والمتطلبات الواجب توافرها لدعم نجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، وهي : الدعم والمساندة من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة لدور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر وتوفير الاحتياجات المادية والتكنولوجية لوظيفة المحاسبة الإدارية ومتابعة تنفيذ توصياتها ومقترحاتها ، تطوير مقررات المحاسبة الإدارية بالجامعات المصرية وتوفير مساحة أكبر لتدريسها مع التركيز على الموضوعات التي تتعلق بدور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر وكذلك مهارات وكفاءات المحاسب الإداري ،

ضرورة الدمج بين نظام ERM وأساليب المحاسبة الإدارية نظراً للفوائد العديدة التي يمكن أن تقدمها تلك الأساليب خلال جميع مراحل هذا النظام ، تطوير معارف ومهارات وقدرات المحاسبين الإداريين ، وإنشاء معهد للمحاسبين الإداريين في مصر يختص بتوفير النشرات الدورية لأعضائه ويهتم بالتركيز على وسائل تنمية معارف وقدرات المحاسبين الإداريين وإعداد البحوث المتعلقة بأهم مشاكل ممارسة المحاسبة الإدارية في منظمات الأعمال المصرية .

## ب- نتائج الدراسة الميدانية :

توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية :

١- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود إتفاق بين آراء فئتي عينة الدراسة ( المحاسبين الإداريين - الأكاديميين ) بشأن الدور المقترح للمحاسب الإداري في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال ، مما يعني قبول الفرض البحثي الأول ، وقد تم إثبات ذلك كالتالي :

- باستخدام الإحصاءات الوصفية ، من وجهة نظر المحاسبون الإداريون ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ( 4.14 ) وانحراف معياري ( 0.672 ) ، ومن وجهة نظر الأكاديميين بلغت قيمة الوسط الحسابي ( 4.24 ) وانحراف معياري ( 0.776 ) ، مما يؤكد على عدم وجود تشتت بين آراء فئتي مفردات عينة الدراسة .

- أثبت اختبار Mann-Whitney Test وجود توافق بين آراء فئتي عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( 0.05 ) .  
٢- أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك اتفاقاً بين آراء فئتي عينة الدراسة ( المحاسبين الإداريين - الأكاديميين ) حول مساهمة الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ في نجاح تنفيذ نظام إدارة المخاطر ERM ، مما يعني قبول الفرض البحثي الثاني ، وقد تم إثبات ذلك كالتالي :

- باستخدام الإحصاءات الوصفية ، من وجهة نظر المحاسبون الإداريون ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ( 4.08 ) وانحراف معياري ( 0.712 ) ، ومن وجهة نظر الأكاديميين بلغت قيمة الوسط الحسابي ( 4.21 ) وانحراف معياري ( 0.736 ) ، مما يؤكد على عدم وجود تشتت بين آراء فئتي مفردات عينة الدراسة .

- أثبت اختبار Mann-Whitney Test وجود توافق بين آراء فئتي عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( 0.05 ) .  
٣- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك اتفاقاً بين آراء فئتي عينة الدراسة ( المحاسبين الإداريين - الأكاديميين ) حول الآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، مما يعني قبول الفرض البحثي الثالث ، وقد تم إثبات ذلك كالتالي :

- باستخدام الإحصاءات الوصفية ، من وجهة نظر المحاسبون الإداريون ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ( 4.26 ) وانحراف معياري ( 0.754 ) ، ومن وجهة نظر الأكاديميين بلغت قيمة الوسط الحسابي ( 4.35 ) وانحراف معياري ( 0.672 ) ، مما يؤكد على عدم وجود تشتت بين آراء فئتي مفردات عينة الدراسة .

- أثبت اختبار Mann-Whitney Test وجود توافق بين آراء فئتي عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( 0.05 ) .

## ثانياً : توصيات البحث :

- وفقاً لما انتهى إليه البحث من نتائج ، وفي حدود مشكلته وأهدافه يوصي الباحث بما يلي:
- 1- توفير الأدوات والمتطلبات التي اقترحتها الدراسة الحالية لدعم نجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، وما يترتب على ذلك من تدعيم أهمية ومكانة وظيفة المحاسبة الإدارية بمنظمات الأعمال .
  - 2- ضرورة تنمية وزيادة الوعي لدى منظمات الأعمال المصرية بأحدث الإصدارات والأطر المتعلقة بإدارة المخاطر ، وخاصة الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO في عام ٢٠١٧ ، والذي يعتمد على إدارة جميع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة من منظور شامل ومتكامل ، والتخلي عن المنظور الفردي الذي يتعامل مع المخاطر بصورة منفردة ومستقلة عن بعضها ، مما يؤدي إلى خلق وإضافة القيمة وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لمنظمات الأعمال .
  - 3- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية التي تتطلبها وظيفة المحاسبة الإدارية للقيام بدورها بشكل كامل وفعال في إدارة مخاطر المنظمة .
  - 4- ضرورة تفعيل التواصل بين أقسام المحاسبة في كليات التجارة ، وبين منظمات الأعمال المصرية بصفة عامة ، وذلك لزيادة الوعي لدى المحاسبين الإداريين بكل ما هو جديد في الدراسات الأكاديمية ، وحدوث تبادل بين الخبرات ، وتعريف الأكاديميين بالمشاكل الحقيقية التي تواجه بيئة الأعمال المصرية ، ويمكن أن يعمل وكلاء الكليات لشئون البيئة والمجتمع كحلقة وصل فعالة بين الدراسة الأكاديمية ، والممارسة العملية .
  - 5- إلزام شركات المساهمة المدرجة بالبورصة بإنشاء إدارة مستقلة ومتخصصة في إدارة المخاطر ، وتزويدها بالخبرات والكفاءات اللازمة ، نظراً لأهميتها في إدارة المخاطر والإفصاح عنها .
  - 6- ضرورة التعليم والتدريب المستمر للمحاسبين الإداريين ، وعمل دورات تدريبية لهم ، خاصة في مجال إدارة المخاطر ، مما يساعدهم على التعرف على أنواع المخاطر المختلفة ، وأسباب حدوثها ، وكذلك الاستعانة بخبرات المتخصصين في المجالات التكنولوجية لتنمية قدرات المحاسبين الإداريين فيما يتعلق بإدارة المخاطر الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات .

## ثالثاً : التوجهات البحثية المستقبلية :

- يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث العلمية في مجال المخاطر ودور المحاسبة الإدارية في إدارتها ، والتي يمكن أن تكون تحت العناوين التالية :
- 1- الدور التكاملي للمحاسب الإداري والمراجع الداخلي في تفعيل تطبيق نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM.
  - 2- أثر التكامل بين المحاسب الإداري ومدير المخاطر على تحسين إدارة ورقابة المخاطر والإفصاح عنها .
  - 3- تقييم مدى مساهمة الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الصادر عن معهد المحاسبين الإداريين عام ٢٠١٩ في دعم أهمية ومكانة وظيفة المحاسبة الإدارية بمنظمات الأعمال .

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- البلتاجي ، د. يسري ، (٢٠١٦) ، أثر إدخال تكنولوجيا المعلومات في منظومة التعليم المحاسبي على كفاءة نظام معلومات المحاسبة الإدارية مع دراسة تطبيقية " ، مجلة الفكر المحاسبي ، قسم المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، ٩٧- ١٥٧ .
- ٢- الدوياتي ، داليدا محمد عادل ، (٢٠١٧) ، " أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإطار إدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك - دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية المصرية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .
- ٣- الشيشيني ، د. حاتم محمد ، (٢٠١٣) ، " أساليب المحاسبة الإدارية ونظم الرقابة الإدارية والمدخل الشامل لإدارة المخاطر ERM مع دراسة تطبيقية في البنوك التجارية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثالث ، ٢٦٣- ٣٤٥ .
- ٤- الكاشف ، د. محمود يوسف ، (٢٠٠٧) ، " مدخل مقترح لقياس التكاليف وتقييم الأداء في ضوء اتجاهات التغيير ومجالات التطوير في المحاسبة الإدارية " ، مجلة الفكر المحاسبي ، قسم المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، ٥٢- ٩٠ .
- ٥- حسن ، د. حنان جابر ، (٢٠١٢) ، " التكامل بين مدخل القيمة المضافة ومدخل التقييم المتوازن للأداء لتعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تحسين عملية إدارة مخاطر أعمال المنشآت : دراسة ميدانية على قطاع الأسمنت في جمهورية مصر العربية " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٥٩٣- ٦٦٤ .
- ٦- ديك ، د. رولى ، (٢٠١٨) ، " مهارات المحاسبين الإداريين المطلوبة لمواكبة تطور مهنة المحاسبة الإدارية " ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سورية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٤٠ ، العدد ٤ ، ٨١- ٩٣ .
- ٧- زامل ، د. أحمد محمد ، (٢٠١٩) ، " جدارات المحاسب الإداري : إطار شامل - دراسة نظرية " ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد ٤١ ، العدد ٢ ، ١٦- ٦١ .
- ٨- سلامة ، د. إيمان محمد السعيد ، (٢٠١٨) ، " أثر جودة لجنة إدارة المخاطر ودورة حياة الشركة على جودة الإفصاح المحاسبي عن المخاطر المالية وانعكاسه على سمعة الشركة - دراسة تطبيقية " ، مجلة الفكر المحاسبي ، قسم المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، ١١- ٧٧ .
- ٩- عبد الجواد ، أحمد حسين ، (٢٠١٢) ، " المحاسبة الإدارية أساس لإدارة مخاطر الأعمال بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرفية " ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد الثالث ، ٢١٣-٢٥٦ .
- ١٠- عبد الحليم ، د. عمرو محمد سعيد ، (٢٠١٣) ، " نظام إدارة مخاطر المنشأة- بين العوامل الموقفية واستخدام أساليب التكاليف والمحاسبة الإدارية - وانعكاسه على الأداء : دراسة ميدانية " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، ٦٨١-٧٧٠ .

## ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Abdul Rasid , S. Z., Abdul Rahim . & Wan Ismail , W. (2011), " Management Accounting and Risk Management in Malaysian Financial Institutions: An Exploratory Study " , **Managerial Auditing Journal** , Vol. 26 , No. 7, pp. 566-585.
- 2- Abdul Rasid , S. Z., Isa , C , R. & Wan Ismail , W. (2014), " Management Accounting Systems, Enterprise Risk Management and Organizational Performance in Financial Institutions " , **Asian Review of Accounting** , Vol. 22, Iss 2, pp. 128–144.
- 3- ACCA (2016) , " Get Ready for the Fourth Industrial Revolution " , **Association of Chartered Certified Accountants** , Available at : <https://www.accaglobal.com/in/en/member/member/accounting-business/2016/11-12/insights/industrial-revolution.html>
- 4- Arena , M., Arnaboldi , M. & Azzone , G . (2010) , " The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management " , **Accounting, Organizations and Society** , Vol. 35, pp. 659–675.
- 5- AS/NZS ISO 31000 (2009) , **Australian/New Zealand Standard** , " Risk management - Principles and guidelines " , pp. 1-10 , Available at : [https://hamel.edu.au/images/AS\\_NZS\\_ISO\\_31000\\_2009\\_Risk\\_Mgt.pdf](https://hamel.edu.au/images/AS_NZS_ISO_31000_2009_Risk_Mgt.pdf)
- 6- Berry-Stolzle , T. & Xu , J .(2018) , " Enterprise Risk Management and The Cost of Capital " , **The Journal of Risk and Insurance** , Vol. 85 , No. 1, pp. 159-201.
- 7- BIS (2020) . Bank for International Settlements , " Basel III: International Regulatory Framework for Banks " , **Basel Committee on Banking Supervision** , Available at : <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=3%7C14%7C572>
- 8- CGMA (2014) , " Readying Business for the Big Data Revolution " , **Chartered Global Management Accountant** , pp. 1-15 , Available at : [https://competency.aicpa.org/media\\_resources/206475-big-data-readying-business-for-the-big-data-revolu](https://competency.aicpa.org/media_resources/206475-big-data-readying-business-for-the-big-data-revolu)
- 9- Chesley , D., Pett , J. & Martens , F . (2016) , " Powerful Complements: The Value of ERM and Internal Control Together , Available at : <https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/consulting/risk/resilience/value-of-erm-and-internal-control-together.html>
- 10- Collier , P, M., Berry , A , J. & Burke , G. (2007) , " Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-Wide Internal Control Procedures " , **CIMA** , Vol. 2 , No. 11, pp. 1-7.
- 11- COSO . (2004 ) . Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, " Enterprise Risk Management — Integrated Framework - Executive Summary " , Available at : <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>
- 12- COSO (2017). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission , " Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary " , pp. 1-16 , Available at : <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- 13- COSO (2013) . Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission , " Internal Control-Integrated Framework Executive Summary " , Available at : <https://www.coso.org>.
- 14 - Culasso , F., Broccardo , L., 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 Economics Review** , Vol. 18, No.3-4, pp. 344–370.

- 15- Dahal , R. (2019) , " Changing Role of Management Accounting in 21<sup>st</sup> Century " , **Review of Public Administration and Management** , Vol. 7, No.264 , pp. 1–8.
- 16- Daud, W. W., Yazid, A. S. & Hussin, M. R. (2010) , " The Effect of Chief Risk Officer on Enterprise Risk Management Practices: Evidence From Malaysia " , **International Business & Economics Research Journal** , Vol. 9, No.11 , pp. 55–64.
- 17- Field , A . ( 2009 ) , " Discovering Statistics Using SPSS " , Third Edition , California , **SAGE Publications Ltd**
- 18- Florio , C. & Leoni , G. (2017) , " Enterprise Risk Management and Firm Performance: The Italian Case " , **The British Accounting Review** , Vol. 49 , No. 1, pp. 56-74.
- 19- Fraser , J. & Simkins , B . (2016) , " The Challenges of and Solutions for Implementing Enterprise Risk Management " , **Business Horizons** , Vol. 59, No.6 , pp. 689–698.
- 20- Gates , S., Nicolas , J. & Walker , P. (2012) , " Enterprise Risk Management: A Process for Enhanced Management and Improved Performance " , **Management Accounting Quarterly** , Vol. 13 , No. 3, pp. 28-38.
- 21- Gatzert , N. & Martin , M . (2015) , " Determinants and Value of Enterprise Risk Management : Empirical Evidence From The Literature " , **Risk Management and Insurance Review** , Vol. 18, No. 1, pp.29-53
- 22- Gordon , D, K. (2009), " Risk and Quality Management. A Holistic Approach is Necessary for Organizational Survival " , *Quality Progress / January* , Available at : <http://asq.org/quality-progress/2009/01/standards-outlook/standards-outlook-risk-and-quality-management.html>
- 23- Goretzki , L., (2013) , " Management Accounting and the Construction of the Legitimate Manager " , **Journal of Management Control** , Vol. 23, No.4 , pp. 319–344.
- 24- Grace ,M., Tyler Leverty , J., Phillips , R. & Shimpi , P . (2015) , " The Value of Investing in Enterprise Risk Management " , **The Journal of Risk and Insurance** , Vol. 82, No.2 , pp. 289–316.
- 25- Howarth ,D. &Quaglia , L . (2016) , " The Comparative Political Economy of Basel III in Europe " , **Policy and Society** , Vol. 35, pp.205-214.
- 26- IMA (2008) , Definition of Management Accounting , **Institute of Management Accountants** , Montvale , NJ , Available at : <https://www.imanet.org/-/media/6c984e4d7c854c2fb40b96bfbe991884.ashx?as=1&mh>
- 27- IMA (2014) , "Enterprise Risk Management Frameworks, Elements and Integration " , **Institute of Management Accountants** , Montvale , NJ , pp.1-29 , Available at : <https://www.imanet.org/-/media/e4c03e2260724437a284623a3721d2fb.ashx>
- 28- IMA (2017,Sept) , " IMA Management Accounting Competency Framework " **Institute of Management Accountants** , Montvale , NJ , Available at : <https://www.imanet.org/-/media/96e72213e5d34d009176b4756afa3118.ashx>
- 29- IMA . (2019) , " IMA Management Accounting Competencies Framework " , **Institute of Management Accountants** , Montvale , NJ , Available at : <https://www.imanet.org/career-resources/management-accounting-competencies?ssopc=1>
- 30- IRM .(2002) , **Institute of Risk Management** , " IRM's risk management standard " , Available at : <https://www.theirm.org/what-we-do/what-is-enterprise-risk-management/irms-risk-management-standard/>
- 31- ISO 31000: 2018 (en) , International Standards Organization , " Risk management — Guidelines " , Available at : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

- 32- Jayantha , C . (2018) , " COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework and a Study of ERM in Indian Context " , The Chartered Accountant, pp. 81–90. , Available at : <https://www.researchgate.net/publication/328686591>
- 33- Kaplan , R. S. & Mikes , A. (2012) , " Managing Risks: A New Framework " , **Harvard Business Review** , Vol. 90, No.6 , pp. 49–60.
- 34- Kinney , W , R . (2003) , " Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes " , **The Institute of Internal Auditors Research Foundation** , pp. 131 – 170 , Available at : <https://na.theiia.org/>
- 35- kose , T. & Agdeniz , S. ( 2019) , " The Role of Management Accounting in Risk Management " , **The Journal of Accounting and Finance** , Special Issue , pp. 509–526.
- 36- Lechner, P. & Gatzert , N. (2018), " Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence from Germany " , **The European Journal of Finance**, Vol. 24 , No. 10, pp. 867-887.
- 37- Malik , M., Zaman , M. & Buckby , S. (2020) , " Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee " , **Journal of Contemporary Accounting & Economics** , Vol. 16 , No. 1, pp. 1-22.
- 38- Manab, N. A., Kassim, I. & Hussin, M. R. (2010) , " Enterprise-Wide Risk Management (EWRM) Practices: Between Corporate Governance Compliance and Value Creation" , **International Review of Business Research Papers**, Vol. 6, No.2 , pp. 239–252.
- 39- Mishra , S. (2011) , " Management Accountant: Role & Future Challenges " , **SSRN Electronic Journal** , pp.1-6.
- 40- Pietrzak, Ż. & Wnuk-Pel, T. (2015) , " The Roles and Qualities of Management Accountants in Organizations - Evidence from the Field " , **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 213, pp. 281–285.
- 41- PricewaterhouseCoopers .(2008), " Enterprise Risk Management (ERM) Benchmarking Survey 2008 " , Available at : [https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/erm\\_benchmarking\\_survey\\_2008.pdf](https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/erm_benchmarking_survey_2008.pdf)
- 42- Razali , A., Tahir , I . (2011) , " Review of the Literature on Enterprise Risk Management " , **Business Management Dynamics** , Vol. 1, No.5 , pp. 8–16.
- 43- RIMS . (2011) , **Risk and Insurance Management Society** , " Why Strategic Risk Management? A few years " , Available at : <https://www.rims.org/>
- 44- Shad , M., Woon Lai , F., Lai Fatt , C. & Klemes , J . (2019) , " Integrating Sustainability Reporting into Enterprise Risk Management and its Relationship with Business Performance: A Conceptual Framework " , **Journal of Cleaner Production** , Vol. 208 , pp. 415-425.
- 45- Shin I., Park S. (2017) , " Integration of Enterprise Risk Management and Management Control System: Based on a Case Study " , **Investment Management and Financial Innovations**, Vol. 14 , No. 1, pp. 19-26.
- 46- Silva , J., da Silva , A. & Chan , B . (2019) , " Enterprise Risk Management and Firm Value: Evidence from Brazil " , **Emerging Markets Finance & Trade** , Vol. 55 , pp. 687-703.
- 47- Soin , K. & Collier , P. (2013) , " Risk and Risk Management in Management Accounting and Control " , **Management Accounting Research** , Vol. 24 , No. 2, pp. 82-87.
- 48- Thabet , A. & Alaeddin , O . (2017) , " Management Accounting Systems, Credit Risk Management Practices and Organizational Performance at Commercial Banking Sector in Palestine " , **International Journal of Accounting, Finance and Business** , Vol. 2, No.5 , pp. 136–151.

- 49- Van Der Stede , W. (2011) , " Management Accounting Research in the Wake of the Crisis: Some Reflections " , **European Accounting Review** , Vol. 20, No. 4, pp. 605–623.
- 50- Walker , P. & Shenkir , W. (2018) , " Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration " , Available at : <https://www.imanet.org/insights-and-trends/risk--management/enterprise-risk-management-frameworks-elements-and-integration?ssopc=1>
- 51- White , L. (2004) , " Management Accountants and Enterprise Risk Management " , **Strategic Finance** , Vol. 86, Iss. 5, pp. 6 - 22.
- 52- Williamson, D. (2004), " A Call for Management Accounting Control Research Into Risk Management " , **paper presented at MARG Conference**, Aston Business School, Aston, 9-10 September.
- 53- Yang , S ., Ishtiaq , M . & Anwar , M . (2018) , " Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, the Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy " , **Journal of Risk and Financial Management** , Vol. 11, No.35 , pp. 1–17.
- 54- Yassin , M. & El Guindy , M . (2017) , " Management Accounting Change and the Contemporary Business Environment: An Article Review " , **Journal of Empirical Research in Accounting & Auditing** , Vol. 4, No.1 , pp. 7–22.



## ملحق البحث (١)

### قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان " مدخل مقترح لتطوير دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية " ولإتمام البحث يحتاج الباحث إلى تعاونكم معه من خلال قراءة قائمة الاستقصاء بعناية ، والإجابة على الأسئلة الواردة بها بحيادية وموضوعية ، حتى تخرج نتائج البحث معبرة عن الحقيقة ودون أي تحيز ، لذا يأمل الباحث من سعادتكم منح قائمة الاستقصاء المرفقة بعضاً من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة بها .

والباحث إذ يقدر لكم تعاونكم بالإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة المرفقة ، ويؤكد لكم أن هذه الدراسة قد صممت لأغراض البحث العلمي فقط ، كما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة.

مع خالص شكري وتقديري

الباحث

د. وائل حسين محمد محمود

Email : wael\_0101166@hotmail.com

### الاستقصاء

أولاً : معلومات خاصة بالمستقصى منهم :

١- اسم المشارك في قائمة الاستقصاء ( إختياري ) : .....

٢- برجاء وضع علامة ( √ ) تحت الفئة التي تنتمي إليها سيادتكم :

أكاديمي	محاسب إداري

٣- برجاء وضع علامة ( √ ) تحت المستوى التعليمي لسيادتكم :

بكالوريوس	دبلوم دراسات عليا	ماجستير	دكتوراه	أخرى

٤- برجاء وضع علامة ( √ ) تحت عدد سنوات خبرة سيادتكم :

أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ حتى ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة

ثانياً : معلومات خاصة بموضوع البحث :

السؤال الأول : فيما يلي مجموعة من المساهمات التي يمكن أن يقدمها المحاسب الإداري في مجال إدارة مخاطر المنظمة ERM ، برجاء إبداء درجة موافقتك على كل منها بوضع علامة ( √ ) في الخانة المناسبة .

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	يمكن للمحاسب الإداري تقديم مساهمات كبيرة في مجال تنفيذ نظام ERM ، من أهمها :
					١- القيام بدور القائد والراعي والنصير لتطبيق نظام ERM ، والمدعم للتغيير من إدارة المخاطر الفردية إلى إدارة المخاطر المؤسسية .
					٢- القيام بدور الوسيط لحل النزاع بين المدافعين أو المؤيدين للمدخل التقليدي لإدارة المخاطر والمؤيدين لتطبيق نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .
					٣- تعليم وتدريب الأفراد والعاملين بشأن تنفيذ خطوات وعمليات نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .
					٤- توفير الخبرة للإدارة التشغيلية بشأن إطار وعمليات إدارة المخاطر المنظمة ERM .
					٥- القيام بدور المنسق في لجان ERM وعبر مختلف الوظائف .
					٦- مساعدة الإدارة التنفيذية والتشغيلية في تحليل وقياس مستوى المخاطر المقبول من جانب المنظمة والمخاطر التي يمكن تحملها للأقسام أو الوحدات الفردية .
					٧- توفير المعلومات للإدارة التشغيلية للمساعدة في تحديد المخاطر .
					٨- إجراء دراسات مقارنة أو مرجعية لاستخدامها في تحديد المخاطر ، و القيام بجمع معلومات عن أفضل الممارسات المستخدمة في تطبيق نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .
					٩- المساعدة في تحديد التأثير المحتمل للمخاطر الفردية على خرائط المخاطر .
					١٠- المساعدة في تحديد وتقدير التكاليف والمنافع للبدائل المختلفة للتخفيف من المخاطر ، وتدريب الإدارة على الاستجابة للمخاطر .
					١١- تصميم تقارير لمتابعة المخاطر وتطوير المقاييس المالية وغير المالية لتقييم فعالية إجراءات الحد أو التخفيف من المخاطر .
					١٢- تقديم المشورة أو النصح للإدارة بشأن دمج نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM مع بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وعملية وضع أو إعداد الموازنات .
					١٣- المشاركة في تطوير خطط استمرارية العمل ( إدارة الأزمات ) .
					١٤- تقديم المشورة بشأن الإفصاح عن المخاطر في نماذج الإفصاح التي تتطلبها البورصة ، والتقرير السنوي .
					١٥- العمل كقائد أو مبادر لتطبيق آليات وإجراءات قوية لحوكمة الشركات تتضمن نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM .
					١٦- مساعدة المنظمة على رؤية وفهم وإدارة المخاطر المتعلقة بالابتكارات الجديدة ، المنتجات ، والاستراتيجيات .
					١٧- المساهمة في تطوير ثقافة قوية يتم الالتزام بها ، وتكون على دراية بالمخاطر وإدارتها .

السؤال الثاني : فيما يلي مجموعة من الجدارات أو الكفاءات التي تضمنها الإطار الشامل الصادر عن معهد المحاسبين الإداريين في ٢٠١٩ ، والتي يجب أن يكتسبها المحاسب الإداري للمساهمة بفعالية في إدارة المخاطر ، برجااء إبداء درجة موافقتك على كل منها بوضع علامة ( √ ) في الخانة المناسبة .

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	هناك كفاءات ومعارف يجب أن يكتسبها المحاسب الإداري ليساهم بدور فعال في إدارة المخاطر ، من أهمها :
					١- الكفاءات والمعارف المتعلقة بالإستراتيجية والتخطيط والأداء ، اللازمة لتصور المستقبل ، توجيه القرارات ، إدارة المخاطر ، ومراقبة الأداء ، حيث تتطلب كفاءات المحاسب الإداري المتعلقة بإدارة المخاطر أن يكون لدى المحاسب الإداري معرفة تطبيقية بخصوص تحديد أنواع المخاطر داخل المنظمة وتحليل المخاطر التشغيلية والمالية ، وأن يكون ماهراً في تطبيق أنظمة مناسبة لإدارة المخاطر ، وتحليل المخاطر الإستراتيجية ، وأن يكون خبيراً في تطوير والتوصية باستراتيجيات الحد من المخاطر والاستجابة لها .
					٢- الكفاءات والمعارف المتعلقة بإعداد التقارير والرقابة ، واللازمة لقياس أداء المنظمة والتقرير عنه وفقاً للوائح والمعايير ذات الصلة ، حيث تتطلب كفاءات المحاسب الإداري المتعلقة بالرقابة الداخلية أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في إجراء تقييم لمخاطر الرقابة الداخلية باستخدام أطر مثل COSO ، وأن يكون خبيراً في توفير ضمان للإدارة وذوي المصالح الآخرين فيما يتعلق بأساليب الرقابة الداخلية .
					٣- الكفاءات والمعارف المتعلقة بالتكنولوجيا والتحليلات ، والتي تتضمن أربعة جدارات فرعية هي نظم المعلومات ، حوكمة البيانات ، تحليل البيانات ، العرض البصري للبيانات ، حيث تتطلب جدارة حوكمة البيانات أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في تطوير أنظمة الإنذار المبكر واستراتيجيات بيانات الحد من المخاطر الأخرى ، وأن يكون خبيراً في تصميم وتنفيذ حوكمة البيانات وفقاً لإطار مثل COSO .
					٤- الكفاءات والمعارف المتعلقة بفهم الأنشطة والعمليات ، والتي تتضمن أربعة جدارات فرعية هي المعرفة الخاصة بالصناعة ، المعرفة الخاصة بالعمليات ، إدارة الجودة والتحسين المستمر ، إدارة المشروعات ، حيث تتطلب جدارة المعرفة بالصناعة أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في مناقشة مخاطر التقارير الخارجية ، وأن يكون خبيراً في تقييم المخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المنظمة .
					٥- الكفاءات والمعارف المتعلقة بالقيادة ، وتتضمن سبعة جدارات فرعية وهي مهارات الاتصال ، تحفيز وإلهام الآخرين ، التعاون والعمل الجماعي ، إدارة التغيير ، إدارة الصراع ، التفاوض ، إدارة المواهب ، وحيث تتطلب جدارة إدارة المواهب أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في تدريب وتطوير الموظفين على تحقيق أهداف الأداء ، وأن يكون خبيراً في تعزيز ثقافة الأداء من خلال رؤية واضحة وقيم مشتركة .
					٦- الكفاءات والمعارف المتعلقة بالقيم والأخلاقيات المهنية ، وتتضمن ثلاثة جدارات فرعية وهي السلوك الأخلاقي المهني ، التعرف على ومعالجة السلوك غير الأخلاقي ، المتطلبات القانونية والتنظيمية ، وحيث تتطلب جدارة السلوك الأخلاقي أن يكون المحاسب الإداري ماهراً في تعزيز ثقافة السلوك الأخلاقي والمساءلة داخل المنظمة .

السؤال الثالث : فيما يلي مجموعة من الأدوات والآليات والمتطلبات الواجب توافرها لنجاح المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر ، وتدعيم دور ومكانة وظيفة المحاسبة الإدارية في منظمات الأعمال ، برجاء إبداء درجة موافقتك على كل منها بوضع علامة ( √ ) في الخانة المناسبة .

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	يمكن تحسين وتطوير الدور الذي يمكن أن تؤديه المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر من خلال مجموعة من الأدوات والآليات والمتطلبات ، من أهمها :
					١- الدعم والمساندة من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة لأنشطة المحاسبة الإدارية ودور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر ، وتوفير الاحتياجات المادية والتكنولوجية ، وأهمية تبني مجالس الإدارة برامج تدريب المحاسبين الإداريين على المخاطر ودراساتها وتحليلها وإدارتها .
					٢- تطوير المناهج والمقررات الدراسية لطلاب شعبة المحاسبة ، وتوفير مساحة أكبر لتدريس مقررات المحاسبة الإدارية ، والتركيز على الموضوعات التي تتعلق بدور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر ، ومعارف ومهارات وقدرات المحاسب الإداري .
					٣- ضرورة الدمج بين نظام إدارة مخاطر المنظمة ERM وأساليب المحاسبة الإدارية ، وما يتطلبه ذلك من تطوير هذه الأساليب ، مثل تطوير نظام الموازنات التخطيطية ، تطوير بطاقة الأداء المتوازن ، تطوير نظم إعداد التقارير بالمنظمة .
					٤- تطوير معارف ومهارات وقدرات المحاسبين الإداريين ليكونوا مصدراً للابتكار والتطوير لركب التغيير والتحسين المستمر داخل منظماتهم .
					٥- إنشاء معهد للمحاسبين الإداريين في مصر ، يختص بمنح التراخيص اللازمة لممارسة مهنة المحاسبة الإدارية بعد استيفاء شروط معينة ، وتوفير النشرات الدورية لأعضائه من المحاسبين الإداريين بشأن مستجدات المحاسبة الإدارية ، ويهتم بالتركيز على وسائل تنمية معارف وقدرات ومهارات المحاسبين الإداريين ، وتوفير برامج التدريب المهني المستمر ، وإعداد البحوث المتعلقة بأهم مشاكل ممارسة المحاسبة الإدارية في منظمات الأعمال المصرية ، وذلك من خلال التعاون مع أقسام المحاسبة بالجامعات المصرية ، وإدارات تلك المنظمات .