

# "إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية: دراسة حالة (شركة المعادن) بالمملكة العربية السعودية"

كهد / وردة بلقاسم العياشي  
أستاذ مساعد بقسم الأنظمة - كلية الإدارة والأعمال  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

## مقدمة:

## مقدمة

إن موضوع إدارة المخاطر أصبح محل اهتمام الكثير من السلطات العامة أو السلطات الرقابية بل أيضا استحوذ على اهتمام المؤسسات المالية ومجموعة العشر التي تعتبر هي المنظمة الأساسية للعولمة، والجدير بالذكر أن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت، والدعاوي القضائية ( ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المالية التي تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية.

إن حدوث سلسلة من الأزمات والمخاطر في الكثير من المؤسسات العامة والخاصة في مختلف أنحاء دول العالم، التي كان السبب الرئيسي في انفجارها، الفساد وسوء الإدارة وافتقار المؤسسات إلى الرقابة والخبرة بالإضافة إلى نقص الشفافية، مما أدى إلى بروز مفهوم الحوكمة (الإدارة الرشيدة) التي تضمن حسن إدارة المؤسسات والمنظمات وتحد من التصرفات غير السليمة للقيادات، كما أن الجدير بالذكر أن الحوكمة ظهرت كجزء من ثقافة عالمية تهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة للتعبير عن التفاعل أو المشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة. وسنحاول معالجة هذا الموضوع من خلال الخطة التالية:

**الفصل الأول:** مفهوم إدارة المخاطر وأهم تطوراتها  
**المبحث الأول:** تعريف المخاطر وتحديد أصنافها وأبعادها  
**المبحث الثاني:** معنى إدارة المخاطر وأهم خطواتها  
**الفصل الثاني:** الحوكمة وآليات التحكم في إدارة المخاطر في عصر الاضطرابات  
**المبحث الأول:** مدى تطبيق الإدارة الرشيدة في مختلف مراحل استراتيجيات التحوط في إدارة المخاطر  
**المبحث الثاني:** سياسات إدارة المخاطر وتنفيذ مختلف مستويات الحوكمة:

" دراسة حالة من شركة المعادن "

بالمملكة العربية السعودية

**خاتمة:** النتائج والتوصيات

A scientific paper entitled: ( Future risks and strategies,a case study of Saudi Arabian Mining Coompany)

## Abstract:

The occurrence of a series of crises and risks in many public and private institutions in various parts of the world – wich the main cause for their explosion was corruption, mismanagement, lack of control and expertise, in addition to a lack of transparency-led to the emergence of the concept of governance (good



## الفصل الأول: مفهوم إدارة المخاطر وأهم تطوراتها

### المبحث الأول: تعريف المخاطر وتحديد أبعادها وأبعادها

#### \*\*أولاً/ تعريف المخاطر:

يمكن تعريف المخاطر بأنها مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه، وتعرف المخاطر أيضاً بأنها عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.

ويمكن النظر إلى تعريف الخطر من عدة زوايا، وفيما يلي سنتناول مضامينها ومحتواها:

\*-**الخطر من المنظور القانوني:** "هو احتمالية وقوع حادث مستقبلاً، أو حلول أجل غير معين خارج إرادة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه، أو يحدث ضرر منه" (1).

\*-**الخطر من وجهة نظر التأمين:** "هو حادث مستقبل محتمل الوقوع لا يتوقف على إرادة أي الطرفين اللذين تم بينهما العقد" (2).

\*-**المخاطر من المنظور المالي:** "تعرف بأنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النتائج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع. أو "عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي" (3).

\*-**المخاطر من المنظور الرقابي:** "تمثل الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المؤسسة ورأس مالها".

\*-**المخاطر من المنظور الاقتصادي:** "هي الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمول" (4) كما ينظر إليها على أنها توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه. (الهوري سيد، 1985، ص 109) (5).

governance), which ensures good management of institutions and organizations, and limit the unsound actions by leaders. It is also worth mentioning that governance emerged as part of a global culture to enhance the participation of various parties of community with the government in the making and implementation of public policies to express interaction or partnership between the state and civil society and the private sector to achieve sustainable development. We will try to address this issue through the following plan:

#### **Introduction:**

**Chapter one:** The concept of risk management and the most important development.

**The first topic:** the definition of risk, its types and dimensions.

**The second topic:** the meaning of risk management and the most important steps.

**Chapter two:** Governance and control mechanisms in the management of risk in an era of unrest.

**The first topic:** the extent of applying good governance in various stages of precaution strategies in risk management.

**The second topic:** risk management policies and the implementation of various levels of governance(( Case study Mining company in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.

**Conclusion:** Findings and recommendations.

المخاطر الإستراتيجية على اعتبار أنها لا تحدث بشكل منتظم (7).

- مخاطر إستراتيجية: تتضمن الخسائر التي تنشأ من أسباب بخلاف التغيرات في الاقتصاد، مثل أخطار الطبيعة وعدم نزاهة الأفراد الآخرين. ولأنها قابلة للتنبؤ، فهي تصلح أكثر للمعالجة بواسطة التأمين من المخاطر الديناميكية.

### \*- مخاطر بحثة ومخاطر المضاربة:

- مخاطر مضاربة: هي عبارة عن موقفا يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسبا.

- مخاطر بحثه: هي فئة من المخاطر تكون فيها الخسارة هي النتيجة الوحيدة الممكنة. وترتبط المخاطر البحثة بأحداث أو عوامل خارجة عن سيطرة الطرف المعرض للخطر.

**لتوافق مع القوانين:** يهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة، والبيئة، والمواصفات التجارية، وحماية نظم المعلومات، والتوظيف والنواحي القانونية.

- انطلاقا مما تقدم نستطيع استخلاص مسببات المخاطر على النحو التالي:

- أسباب المخاطر الاستراتيجية: تتمثل في (المنافسة - تغيرات الزبائن - تغيرات الصناعة - طلبات العملاء).

- أسباب المخاطر المالية: تتمثل في (أسعار الفائدة - الصرف- الائتمان).

- أسباب المخاطر التشغيلية: تتمثل في (التنظيمات- الثقافة - تركيبة مجلس الإدارة).

- المخاطر الأخلاقية: تتمثل في (العقود - الحوادث الطبيعية - الموردون - المحيط).

### \*\*-ثالثا/ أمتاف المخاطر وأبعادها:

يرى الكثير من الباحثين في مجال إدارة المخاطر أن هناك طرق عديدة لتصنيف المخاطر في المؤسسة، والتي تستخدم لتحديد التأثير الكلي عليها لذا سنحاول استعراض أهمها فيما يلي:

\*\* ثانيا/المسببات الرئيسية للمخاطر: يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية أو داخلية، ويمكن أن تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا، ويمكن تحديد مسببات المخاطر من خلال تصنيف أنشطة المؤسسة أو المنظمة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

\*-إستراتيجية: تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة، ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها(مدى توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية، والتغيرات القانونية والتشريعية، والسمعة، وتغيرات البيئة الطبيعية).

\*- تشغيلية: تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المنظمة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

\*- الإدارة المعرفية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والإنتاج وغيرها من عوامل الحماية والاتصالات. وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية، وانقطاع الطاقة، والمنافسة التكنولوجية، وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوى البشرية.

\*- مالية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمنظمة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدى توافر الائتمان، وأسعار الصرف، وتحركات أسعار الفائدة ومختلف التعرضات السوقية الأخرى.

\*- المخاطر الخاصة تتصل بمؤسسة بعينها أو بنوع معين من الأصول (6).

### \*- مخاطر إستراتيجية ومخاطر ديناميكية:

- مخاطر ديناميكية، يقصد بها تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد، والمخاطر الديناميكية تنفيذ في العادة المجتمع على المدى الطويل حيث إنها نتيجة لتعديلات وتسويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد، ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد، إلا أنها أقل قابلية للتنبؤ من



### \*-مخاطر المال ومخاطر الأعمال:

- مخاطر الأعمال تأتي من طبيعة أعمال المؤسسة وتصل بعوامل تؤثر في منتجات السوق.

- أما المخاطر المالية فمصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية.

وتكون هذه المخاطر في العادة مصاحبة لنظام الاستدانة (الرافعة المالية) حيث أن المؤسسة المالية تكون في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة التزاماتها من أصولها الجارية.

### \*-مخاطر عامة ومخاطر خاصة:

- المخاطر العامة ترتبط بأحوال السوق أو الاقتصاد عامة.

### المبحث الثاني: معنى إدارة المخاطر وأهم خطواتها

**\*\*اولا/ تعريف إدارة المخاطر:** هي "تنظيم الحياة مع توقع أحداث مستقبلية تؤدي إلى تأثيرات غير ملائمة" (7)، وعرفت أيضا بأنها: "الوسائل المنظمة لتحديد وقياس المخاطر مع تطوير واختيار وإدارة الخيارات الملائمة للتعامل معها" (8).

-وتعرف أيضا بأنها: "الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة" (9).

-وتعتبر إدارة المخاطر جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة أو مؤسسة، فهي تهتم بإحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في جميع أنشطة المؤسسة، وتحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها، بالإضافة إلى إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها، وذلك بغرض منع ودفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر (10).

-والجدير بالذكر أن التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على الأخطار ومعالجتها. ومن بين الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر ما يلي:

٨- إدارة المخاطر تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المنظمة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

٨- أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط باستراتيجية المنظمة وكيفية تطبيق تلك الاستراتيجية. ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المنظمة في الماضي والحاضر وفي المستقبل على وجه الخصوص.

٨-تقوم إدارة المخاطر بالحماية وبإضافة قيمة للمنظمة ولمختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال دعم أهداف المنظمة عن طريق:

-تقديم إطار عمل للمنظمة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.

-تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المنظمة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة.

-المساهمة في الاستخدام (التخصيص) الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمنظمة.

-خفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.

-حماية وتطوير أصول وسمعة المنظمة.

-تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المنظمة.

-تعظيم كفاءة التشغيل (11).

### \*\*ثانيا/ أهم خطوات عملية إدارة المخاطر:

- 1-التخطيط: يكون التخطيط لعملية إدارة المخاطر برسم خريطة نطاق العمل والأساس والمعايير التي سيعتمد عليها وكذلك وضع إطار للعملية وأجندة للتحليل.
- 2-التعرف على المخاطر: إن التعرف على المخاطر يتم عن طريق:

إدارة المخاطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين.

تطوير الإستراتيجية والسياسة	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة
التقدير الكمي	الأهمية والاحتمال
الإجراء المتوقع للتطوير	توصيات لتخفيض المخاطر
أساليب المعالجة والتحكم في المخاطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة المخاطر حالياً ومستويات الثقة في أساليب التحكم المطبق.
التحمل	توقعات لخسارة والتأثير للخطر، احتمال وحجم الخسائر على العوائد المتوقعة
توقعات الإدارة العليا	أو اصحاب المصلحة وتوقعاتهم
طبيعة المخاطر	مثال: إستراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي، وقانوني
مجال المخاطر	الوصف غير الكمي للأحداث وحجمها ونوعها وعددها وعدم استقلاليتها
المخاطر	إسم الخطر

جدول وصف المخاطر (14)

#### 6- تقدير المخاطر:

يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة. والنتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، كما قد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح (15).

\*والجدير بالذكر أن لتقدير المخاطر خصائص أهمها ما يلي:

٨- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.

٨- التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

٨-مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المنظمات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة (12).

#### 3-تحديد المخاطر:

٨- التعرف على المخاطر ذات الأهمية.

٨-يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها.

٨-عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها (13).

#### 4-تحليل المخاطر:

إن العمل على عدم تعرض المنظمة للخطر والمجازفة يتطلب معرفة جوهرية بالمنظمة والسوق التي تشارك فيه، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، ويتطلب كذلك الفهم السليم لأهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف.

#### 5-وصف المخاطر:

يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، (مثلاً باستخدام جدول) ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار، واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من إجراءات تعريف ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة. وإذا أخذنا في عين الاعتبار نتائج واحتمالات كل خطر متضمنها الجدول، يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفضيلاً. ومن الضروري دمج



- ٨- ادراك أهمية ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة.  
 ٨- معرفة كيفية إدارة الاتصالات مع مجتمع الاستثمار كلما أمكن ذلك.  
 ٨- التأكد من تطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفاعلية.  
 ٨- إصدار سياسة إدارة المخاطر واضحة بحيث تغطي فلسفة إدارة المخاطر ومسؤوليتها.

#### \* يجب على وحدات العمل:

- ٨- التعرف على الأخطار التي تندرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة على مناطق أخرى، وتأثير المناطق الأخرى على وحدة العمل.  
 ٨- اعداد مؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية والمالية، ومراقبة مدى التقدم تجاه الأهداف والتعرف على التطورات التي تتطلب مثل (التنبؤات والموازنات).

- ٨- تصميم نظم للتبليغ عن الانحرافات في الموازنات والتنبؤات بطريقة منتظمة للسماح باتخاذ القرارات المناسبة.

- ٨- التبليغ المنظم والسريع إلى الإدارة العليا عن أي أخطار جديدة أو فشل في إجراءات التحكم المطبقة.

#### \* ويجب على الأفراد:

- ٨- إدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية.  
 ٨- إدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات إدارة المخاطر.

- ٨- إدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المنظمة.

- ٨- التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة أو فشل إجراءات التحكم المطبقة (17).

#### 9- إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير

#### الخارجي):

- \* تحتاج المنظمة إلى تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحا سياسات إدارة المخاطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهدافها (يتطلع أصحاب المصلحة بصفة متزايدة إلى المنظمة لتقديم الدليل على

- ٨- يمكن استخدام نتائج عملية تحليل المخاطر لأعداد وصف لخصائص المخاطر والتي ستعطي بدورها تصنيف حسب الأهمية النسبية لكل خطر كما ستوفر أداة لترتيب مجهودات معالجة المخاطر حسب أولوياتها، وسيؤدي ذلك إلى ترتيب كل خطر تم تعريفه بحيث يعطي صورة لأهمية النسبية.

- ٨- يسمح هذا الأسلوب برسم المخاطر على منطقة النشاط التي تتأثر به، وكذلك وصف إجراءات التحكم المطبقة، وتحديد المجالات التي قد يحتاج فيها زيادة استثمارات التحكم في المخاطر أو تخفيضها أو أعاده توزيعها.

- ٨- التعريف بالمسؤولية يساعد على التعرف على ملكية المخاطر، وحديد أفضل الموارد الإدارية الواجب تخصيصها.

#### 7- تقييم المخاطر:

- عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها بواسطة المنظمة. ومقياس المخاطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصلحة. ويستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات تجاه الأخطار ذات الأهمية للمنظمة، وفيما إذا كان المخاطر يجب قبوله أو معالجته (16).

#### 8- إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير

#### الداخلي):

- تحتاج مستويات مختلفة داخل المنظمة إلى معلومات متنوعة عن عملية إدارة المخاطر.

- \* ويجب على الإدارة العليا (مجلس الإدارة) مايلي:

- ٨- المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المنظمة.  
 ٨- المعرفة بالتأثيرات المحتملة على حملة الأسهم عند تحقق انحرافات عن المدى المتوقع للأداء.

- ٨- توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المنظمة.

**\*- يجب أن يقدم أي نظام لمعالجة المخاطر (كحد أدنى) ما يلي:**

٨- التشغيل الفعال والكفاء للمنظمة.

٨- الرقابة الداخلية الفعالة.

٨- القوانين والتشريعات

**\*- ترتبط عملية فعالية تكلفة إجراءات التحكم في المخاطر بتكلفة تطبيق تلك الإجراءات بالمقارنة بالمزايا المتوقعة من تخفيض المخاطر.**

**\*\* - طرق التعامل مع المخاطر (18):**

\*- بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن مجموعات رئيسية هي:

٨- **النقل:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين.

٨- **التجنب:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

٨- **التقليص:** وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر، ولعل أحسن مثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

٨- **القبول:** ويعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر.

فاعلية إدارة الأداء غير المالي للمنظمة في مجالات مثل شؤون المجتمع، وحقوق الإنسان، وممارسات التوظيف، والصحة والسلامة، وحماية البيئة).

**\*- تتطلب السيادة التنظيمية الحيدة أن تتبنى المنظمات أسلوب منهجي في إدارة المخاطر بحيث:**

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

**\*- يجب أن تكون إجراءات إعداد تقارير المخاطر واضحة ومتوفرة لدى أصحاب المصلحة في المنظمة.**

**\*- يجب على معد التقارير الرسمية أن يتناول:**

- ٨- أساليب الرقابة، خاصة المسؤوليات الإدارية لإدارة المخاطر.
- ٨- الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها بواسطة نظم إدارة المخاطر.
- ٨- تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض إدارة الأخطار الهامة.
- ٨- تطبيق نظم المتابعة والمراجعة.

**\*- يجب تسجيل أي نقص كبير غير مغطى من قبل النظام أو أي نقص في النظام نفسه، وكذلك تحديد الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل للتعامل مع هذا النقص.**

## 10- معالجة المخاطر:

تعتبر معالجة المخاطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق إجراءات بغرض التغيير في المخاطر. وتتضمن معالجة المخاطر التخفيض (التحكم في المخاطر) كأحد أهم عناصرها، وتمتد أكثر إلى تجنب المخاطر، وتمويل المخاطر.



\*- يجب أن تشير المنظمة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المنظمة مثال الصحة والسلامة.

\*- ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط. وللعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة المخاطر:

٨- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المنظمة.

٨- توزيع المسؤوليات داخل المنظمة.

٨- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

\*- يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة. ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المنظمة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر.

\*- وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية مايلي:

٨- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع المنظمة تحملها ضمن نشاطها الخاص.

٨- احتمالية تحقق تلك الأخطار.

٨- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.

٨- قدرة المنظمة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.

٨- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.

٨- الآثار الضمنية لقرارات الإدارة العليا على المخاطر.

ب - دور وحدات العمل: لقد انبثق لوحدها العمل أدوار أهمها ما يلي:

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.

- كما أن كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

٨- الاستسلام: يجب حساب العامل النفسي لدى الجهة المخاطرة وإقناعها بالتوجه إلى المصلحة الدائمة لا السريعة.

## 11- مراقبة ومراجعة عمليات إدارة

### المخاطر:

\*- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال على الأخطار وفحصها وأن إجراءات التحكم في المخاطر الملائمة قد تم اتخاذها. ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير.

\*- يجب تذكر أن المنظمات وعلى البيئية التي تعمل فيها وأنه تم عمل التعديلات الملائمة للنظم.

\*- يجب أن تتأكد عملية الرقابة من تطبيق إجراءات التحكم المناسبة على أنشطة المنظمة، وأن الإجراءات قد تم فهمها وأتباعها.

\*- يجب على أي عمليات للرقابة والمراجعة أن تحدد فيما إذا كانت:

٨- الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط له.

٨- الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة.

٨- التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلاً (19).

## \*\*- ثلاث/ التنظيم الهيكلي لإدارة المخاطر:

### ١ - سياسة إدارة المخاطر:

\*- يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمنظمة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المنظمة كلها.

٨- تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المنظمة.

٨- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.

٨- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.

٨- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم للإدارة العليا ولجنة المتابعة الداخلية.

\*- بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة لمنظمة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية (22).

### و- الموارد والتطبيق:

\*- يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمنظمة.

\*- تحتاج إجراءات التحكم إلى قياسها من حيث التأثير الاقتصادي والاجتماعي المتوقع في حالة عدم اتخاذ أي إجراء بالمقارنة بتكلفة الإجراءات المقترحة، وكذلك تحتاج إلى معلومات أكثر تفصيلاً وافتراسات أكثر مما هو متوفر حالياً.

\*- يجب أولاً تحديد تكاليف التطبيق، ويجب حسابها بدقة معقولة لأنها ستصبح الأساس الذي ستقاس على أساسه فعالية التكاليف. كما يجب تقدير التكلفة المتوقعة في حالة عدم اتخاذ أي إجراء، ثم بمقارنة النتائج يمكن للإدارة أن تقرر تطبيق أو عدم تطبيق إجراءات التحكم في المخاطر.

\*- التوافق مع القوانين والتشريعات ليس اختياري، حيث يجب على المنظمة أن تتفهم القوانين المطبقة، وأن تطبق نظام للرقابة لتحقيق التوافق مع القوانين. ويوجد أحياناً

- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطها، كما يجب تحقيق أهداف المنظمة من خلال نشاطها.

٨- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوعاً للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للخطر.

٨- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.

**٢- وظيفة إدارة المخاطر:** اعتماداً على حجم المنظمة قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت، إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي: (20)

٨- وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر.

٨- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.

٨- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.

٨- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المنظمة.

٨- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط (21).

٨- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها للإدارة العامة وأصحاب المصلحة.

د - دور المراجع الداخلي: قد يختلف من منظمة لأخرى، وعملياً قد يتضمن دور المراجع الداخلي على مايلي:



العامة أو الخاصة بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين وكافة أصحاب المصلحة كما أنها تخلق ضمانات ضد الممارسات غير الأخلاقية، أو مانعني بها الممارسات الدالة على سوء إدارة المؤسسات (26).

وآخرون ينظرون إليها باعتبارها مجموعة ممارسات وعدد من الأنشطة ويرون أن الحوكمة:

\*- عبارة عن أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

\*- تعني الممارسات والكيفية التي يتم بها ضبط أداء الشركات ورفع كفاءتها من أجل دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات.

\*- الحوكمة تعني قيام مجلس الإدارة بالعديد من الأنشطة والممارسات نيابة عن المستثمرين والتي تتضمن مساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن الحوكمة: "عبارة عن مجموعة من المبادئ الإدارية والمحاسبية والمالية لرقابة ومكافحة الفساد المالي ومنع انهيار الشركات وذلك من خلال التحديد الدقيق للحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين ومختلف أصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص مختلف شؤون الشركة، وهي بذلك توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ورقابة الأداء (27).

ولعل تجب الإشارة هنا إلى أن الحوكمة تركز بشكل مباشر على المساءلة والشفافية التي ينتج على تطبيقها ما يلي:

٨- تأكد أفراد الشعب بأن الحكومة والمنظمة تقوم على خدمة مصالحهم.

٨- تساعد وتفيد في توجيه استثمارات المواطنين.

بعض المرونة في حالة أن تكلفة تخفيض خطر ما لا تتناسب مع تلك المخاطر (22).

\*- إحدى وسائل الحصول على حماية مالية ضد تأثير الأخطار عن طريق تمويل المخاطر هي التأمين، ومع ذلك يجب ملاحظة أن بعض الخسائر أو بعض عناصر الخسارة غير قابلة للتأمين، على سبيل المثال التكاليف غير القابلة للتأمين المصاحبة للحوادث الصحية والسلامة والبيئية، والتي قد تتضمن أضراراً نفسية الموظف ولسمعة المنظمة (23).

**الفصل الثالث: الحوكمة وآليات التحكم في إدارة المخاطر في عصر الاضطرابات**

**المبحث الأول: مدعى تطبيق الإدارة الرشيدة في مختلف مراحل استراتيجيات التحول في إدارة المخاطر (دراسة حالة شركة التعدين العربية السعودية "معادن")**

إن ما يجب الإشارة إليه أولاً وقبل كل شيء هو اختلاف رؤى الباحثين حول مفهوم الحوكمة تبعاً لخلفياتهم العلمية، فيرى المختصين في المحاسبة أن الحوكمة تعني: "تحقيق الشفافية ومزيد من الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية ومرتببات رجال الإدارة، والالتزام بالعمل بمعايير المحاسبة الدولية" (24).

ويعرفها فقهاء القانون بأنها: "مجموعة من القواعد القانونية التي تحافظ على بيانات المؤسسات وتضمن الحفاظ على الحقوق للأطراف المختلفة المستفيدة من المؤسسة" (25).

والجدير بالذكر فيما يخص مفهوم الحوكمة هو النظرة العامة أو الشاملة والتي يجب أن تكون محل اهتمام رجال الإدارة، فمنهم من يرى أن الحوكمة عبارة عن مجموعة من الضوابط وبالتالي ينظرون إلى الحوكمة على أنها:

\*- تعني مجموعة من الضوابط الداخلية والخارجية التي تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات

أكثر قدرة على تبادل الثقة فيما بينهم عبر الحدود الوطنية، عن الاحترام وتعلم كل منهم من الآخر.

**2-تعتمد الحوكمة على العنصر البشري** الذي يتمتع بثقافة تنظيمية تتناسب هذا الفكر، ويجب الإشارة إلى أن الحوكمة توجهها بالعنصر البشري تعتمد على الأخلاق والمثل العليا، لدرجة أن البعض يذكر أن (الحوكمة = الأخلاق).

**3-تتميز الحوكمة بانتشارها الذاتي**، حيث لا يمكن تطبيقها على مجال محدد دون غيره، بل إذا بدأنا بأحد المجالات توسعت وانتشرت من تلقاء نفسها إلى مختلف المجالات وكافة القطاعات.

**4-الحوكمة عملية مستمرة** بمعنى إذا بدأنا بتطبيق الحوكمة فلا نستطيع أن نتراجع.

**5-الحوكمة ذات توجه استراتيجي** مما يدعم عملية الانتشار والاستمرار وهذا ما يستوجب ضرورة وضع رؤية ورسالة وأهداف واقتراح بدائل وخطط استراتيجية لتحقيق النجاح المرغوب والذي يتمثل في الأهداف المراد تطبيقها.

**6-تبنى على فكرة تضيق النطاقات** (زمني-مكاني - إجرائي) وهذا بدوره يؤدي إلى منع الاختراق، وبالتالي يضيق الفاصل الزمني بين القرار والنتائج وكذا بين التنفيذ والمتابعة والمساءلة.

**7-وضوح المنفعة المباشرة:** حيث تستوجب تحقيق الشفافية حتى تصل هذه المنافع لكافة الأطراف ذات العلاقة.

**8-تتضمن الرقابة بمستوياتها المختلفة سواء كانت:**

- الرقابة المانعة (قبل الأداء - أثناء الأداء).

- الرقابة اللاحقة ( الرقابة المصححة) (29).

وقد اهتمت المؤسسات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي بترشيد الإدارة وأجرت الكثير من الدراسات لهذا الغرض، كما أصدرت منظمة التعاون

٨- تساهم في ترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة أو الشركة.

٨- تعزز التوجيه والرقابة المانعة لكافة الانحرافات بالشركة.

كما تبنى الحوكمة على أسس فكرية مضمونها ضرورة الحفاظ على القوة الاستثمارية للمؤسسات من أجل تحقيق النمو الدائم من الإيرادات والموارد الكافية وتمتية القيمة المضافة على المستوى القومي، مع زيادة الربحية وأيضاً تنمية القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات والمستجدات المحلية والعالمية، وأيضاً القدرة على مواجهة الأزمات وحل المشكلات من خلال القيادة الإدارية التي تحكمها الأخلاق والقيم والتي تتمتع بمزيد من القدرات والمهارات ومختلف السمات اللازمة لتحقيق ذلك ومن هذا المضمون نجد أن للحوكمة عدة جوانب هي:

-جانب إداري متضمناً الرقابة اللازمة لحماية كافة الحقوق.

-جانب تنظيمي

-جانب محاسبي متضمناً الشفافية والإفصاح المالي.

-جانب قانوني يهتم بالضوابط التي تكفل لكل فرد الحفاظ على حقه.

ومنه يمكننا القول أن الحوكمة بالمعنى الواسع تتضمن كيفية إقامة هيكل يقوم على إتباع المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية (28)، حتى يتمكن المستثمرين والدائنين من المقارنة بسهولة بين الاستثمارات البديلة.

\*- كما تتميز الحوكمة بعدة خصائص أهمها مايلي:

**1-المرونة في التطبيق:** الحوكمة تطبق على كل دولة حسب ظروفها وعلى كل نشاط حسب طبيعته، " تبنى الحوكمة على فكرة النماذج الشخصية". ولا يعني التقارب العالمي حدوث التوحيد العالمي لقواعد حوكمة الشركات وسلوكها بل يعني أن المستثمرين والشركات يصبحون



ب-القرارات التي يتخذونها في الهيئة العامة للمساهمين وتصبح ملزمة لمجلس إدارة الشركة.

ج- التصويت الذي يعطي الأثرية المالكة للأسهم أن تتخذ القرارات الملزمة المتعلقة بتبرئة ذمة مجلس الإدارة عن الفترة السابقة وانتخاب مجلس إدارة جديدة لقيادة الشركة في الأعوام المقبلة.

د-الإفصاح عن مركز الشركة المالي ونتائج أعمالها وتدقيقاتها النقدية بما يمكن المساهمين من تقييم أداء الإدارة وتوجيه قراراتها في الأعوام المقبلة.

**دور أصحاب المصالح:** ومن أهم أصحاب المصالح الموردين الذين يوردون للشركة حاجاتها من السلع والخدمات مما يتطلب من الشركة معاملتهم بشفافية وتسديد حقوقهم في الوقت المناسب، واستبعاد العمولة أو السمسرة وغيرها من أدوات الفساد الإداري، وإن وضوح الإعلانات عن المناقصات والسعي لاستدراج العروض من أحسن الشركات للحصول على تنافسية كاملة وإعلام المعارضين بأسس المفاضلة ودعوتهم لجلسات فض العروض بشفافية، وسماع شكواهم ومعالجتها، كل ذلك يسهم بخلق جو من الشفافية والمعايير الأخلاقية في تعامل الشركة مع الموردين والدائنين. ولا يقل المستهلكين أهمية عن الموردين بالإضافة إلى الوكلاء أو الموزعين، إذ على الإدارة أن تتقيد بالمواصفات وتعمل باستمرار على تطوير المنتج لكسب ثقة المستهلكين في الداخل والخارج. ومن الأهمية بمكان التعامل مع العاملين بعدالة، وتطوير نظام الحوافز لإظهار دور كل عامل في كمية الإنتاج ونوعيته، وقابلية هذا المنتج للبيع. وهذا المنتج للبيع. وهذا يحتاج إلى تطوير نظام المعلومات لتقديم أساس متكامل لمراكز التكلفة المبنية على الأنشطة، وليس مجرد تحميل التكاليف الفعلية دون تحديد الهدر والضياع.

ولا يقل عن ذلك أهمية إرضاء العاملين في القطاع العام وإشعارهم بأن القطاع العام قادرا على العمل بكفاءة وربحية مما يمكنه من دفع أجورهم وزيادة الإنتاج

الاقتصادي والتنمية عام 1999م مبادئ للإدارة الرشيدة ثم قامت بتعديلها عام 2004م وعممتها على دول العالم بهدف تطبيقها وهي:

**الإطار التنظيمي:** يقصد به البنية التنظيمية لكافة شركات ومؤسسات القطاع العام الاقتصادي والقوانين والأنظمة التي تمكن هذه الوحدات التنظيمية من أداء أعمالها وتوزيع المسؤوليات بين هذه الوحدات التنظيمية ومستوى السلطات الممنوحة لهذه الوحدات ومدى توفر النزاهة والشفافية في علاقات هذه الوحدات مع بعضها ومع البيئة الاقتصادية التي تقدم مدخلات هذا القطاع وتستهلك مخرجاته ومدى توفر الموارد اللازمة لتحقيق أهدافه.

### **حقوق المساهمين والمعاملة**

**المتساوية:** تركزت كافة معايير الحوكمة (الإدارة الرشيدة) ومنها المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الشركات المساهمة التي كان لها الدور الأول في تجميع عوامل الإنتاج وتسريع وتيرة التنمية الاقتصادية بصورة عامة وفي الغرب بشكل خاص بل إن شركات المساهمة هي التي حققت الثورة الصناعية عن طريق جمع المدخرات وتوظيفها بتصرف إدارة خاضعة للمساءلة. ومن هنا كان مبدأ حقوق المساهمين هو المبدأ الثاني من مبادئ الإدارة الرشيدة. إذ يشكل المساهمون جزءا مهما من مقومات الشركة المساهمة فهم اللذين يدفعون أموالهم لتمكين إدارة الشركة من شراء الموجودات المختلفة وتعيين الموارد البشرية المؤهلة لتمكين الشركة من تحقيق أهدافها من خلال تأمين السلع المناسبة لحاجات المستهلكين ودفع الأجور العادلة للعمال ودفع الضرائب للحكومة وتوزيع الأرباح على المساهمين، ويبين هذا المبدأ أن هؤلاء المساهمين يجب أن يطمئنوا على أموالهم، عن طريق مجموعة من المتطلبات وهي:

أ-المعلومات الكافية.

التقارير يتمكن مجلس الإدارة من قياس مستوى الخطط ومستوى الربحية والتدفقات النقدية. وإن وجود نظام للمعلومات يؤمن حماية المعلومات وتوفر الثقة في تلك المعلومات التي يجب أن تبقى موضوعا للتدقيق من قبل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية هو الضمانة الأولى لكي تبنى قرارات مجلس الإدارة على قاعدة بيانات صحيحة.

والجدير بالذكر أن مجلس الإدارة هو السلطة أو الجهة المناسبة لترسيخ المعايير الأخلاقية التي تطبق في الشركة من خلال إضفاء جو من الشفافية وتقبل الرأي الآخر وخلق تقاليد أخلاقية تسود في علاقات الشركة مع مختلف الأجهزة الإدارية والعاملين فيها. ولا يقل عن ذلك أهمية تبادل الثقة بين الشركة من جهة والمتعاملين معها من موردين أو مستهلكين من جهة ثانية. كما أن رسم السياسات العامة المتعلقة بكافة وظائف الشركة في مجال الشراء والتخزين والإنتاج والبيع وما يقتضيه ذلك من دراسات وإعداد خطط استراتيجية للشركة من أهم اختصاصات مجلس الإدارة، وهذا ما ضرورة معرفته لنتائج السياسات عن طريق تلقي تقارير الرقابة الداخلية ودراسة المعلومات الواردة من الجهات الخارجية ذات العلاقة بهذه السياسات كالمستوردين والوكلاء والمستهلكين ونقابات العمال وأجهزة الرقابة الحكومية وغيرها، مما يمكن من اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

أضف إلى ذلك أن تقسيم العمل وتوزيع المهام داخل مجلس الإدارة يساعد على تنفيذ القرارات التي يجب أن تبقى محصورة بيد المدير العام ولجنته التنفيذية، أما القرارات الرقابية فيجب أن تبقى بيد لجنة التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين، ولاشك بأن إشراك مندوبين عن العمال في مجلس الإدارة يعطي المجلس واقعية في التعرف على الأحداث ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يجعلها أكثر قابلية للتنفيذ الفعال. وتمثل مجالس الإنتاج خلفية يمكن الاعتماد عليها من أجل مشاركة أكبر في اتخاذ القرارات والعمل على كشف مواطن خلل

والإنتاجية التي تكفل لهؤلاء العاملين دفع حوافزهم وضمان صحتهم وصحة عائلاتهم، ولعل أهم هذه الأطراف ذات العلاقة الدولة التي تمتلك أصول الشركة وتقدم لها الدعم المادي والمعنوي اللازم مما يقتضي المحافظة على الأموال المستثمرة وحمايتها من الغش والتلاعب واستثمارها بالشكل المناسب وإدارتها إدارة رشيدة.

**- الإفصاح والشفافية:** يركز مبدأ الإفصاح والشفافية على ضرورة اعتماد الشركات والمؤسسات العامة منها أو الخاصة على نظام متطور للمعلومات يسمح بنشرها والإفصاح عنها لكافة الأطراف ذات العلاقة في داخل الشركة وفي خارجها، إذ أن إدراج الشركة المساهمة في السوق المالي يلقي على عاتقها مسؤولية الإفصاح عن قوائمها المالية السنوية بحسب معايير المحاسبة المالية الدولية نظرا لما تقدمه هذه المعايير من معلومات هامة لتقويم أداء الشركة ذات العلاقة وتمكين مختلف الأطراف من الاطلاع عليها بحرية، وبالإضافة للقوائم المالية السنوية، فإن ثمة تقارير مالية ربعية (كل ثلاثة أشهر) تتناول المركز المالي ونتائج العمليات والتدفقات النقدية وهي والقوائم المالية السنوية ترفق بتقرير مدقق حسابات مستقل لإضفاء المصداقية على تلك القوائم المالية والتقارير الربعية. ولا يخفى أن هذه القوائم المالية تنشر معززة بتقرير مدقق الحسابات المستقل بالصحف اليومية لإتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع عليها ويمكن لأي متضرر أن يرفع دعوى لمقاضاة الإدارة أو مدقق الحسابات مطالبا بالتعويض عما أصابه من ضرر.

**- مسؤولية مجلس الإدارة:** إن تمكين مجلس إدارة أي منظمة أو مؤسسة أو شركة من معرفة حقيقة ما يجري فيها من خلال السجلات المنتظمة والتقارير المختلفة التي تعد من واقع تلك السجلات، يعتبر من أهم الركائز الأساسية لعمل المؤسسة.

ومن خلال هذه التقارير يتمكن مجلس الإدارة من إعداد الخطط المرحلية أو طويلة الأجل، ومن خلال هذه



استكمال ومتابعة تنفيذ المشاريع القائمة، مع التميز في الكفاءة، والإنتاجية، والسرعة، أيضاً التوسع في تطوير المشاريع ذات العائد العال، والمخاطر المنخفضة.

**٨- حالة الشركة:** تنتمي شركة المعادن إلى القطاع الصناعي، كانت الشركة مملوكة بالكامل للدولة قبل طرح 50% من أسهمها في عام 2008م للإكتتاب العام في سوق الأسهم السعودي ((تداول))، ومنه أصبحت 50% حكومي و50% مساهمة.

**٨- أنشطتها:** تمثل الصناعات المعدنية دافعا أساسيا للطموحات الاستراتيجية للمملكة، حيث تمحورت مختلف أنشطة "معادن" في البداية على زيادة إنتاجها من الذهب والذي يشمل الآن خمسة مناجم ولديها أكثر من إحدى عشر مليون أوقية من موارد الذهب المتوافقة مع مواصفات اللجنة المشتركة لاحتياطات الخام ((JORC))<sup>(30)</sup>.

\* - كما تجدر الإشارة إلى أن "معادن" تعمل على تحقيق التنوع الاقتصادي من خلال بناء الركيزة الثالثة للصناعات السعودية وتجسد ذلك في الآتي:.

1- مرحلة (1997-1999): البداية، تم تأسيس الهيكل التنظيمي.

2- مرحلة (2000-2002): تم فيها تطوير مشاريع الذهب، في عام 2000 تشغيل منجم الذهب في الحجار، وفي عام 2002 تم إفتاح منجم الذهب في بلغة، يوجد خمسة مناجم قائمة (منجمان جديان قيد التنفيذ- ثلاثة مناجم أخرى قيد التطوير)، منجم الذهب في الأمار المنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية، أما فيما يخص الموارد والإنتاج (150,000 أوقية متوسط إنتاج الذهب السنوي، 11 مليون أوقية احتياطات الذهب).

3- مرحلة (2003-2006): تم تأسيس البنية التحتية، في عام 2004 إرساء النظام الجديد للتعدين، في عام 2006 موافقة مجلس الوزراء على سكة حديد الشمال-الجنوب، في عام 2006 تمت الموافقة على إنشاء ميناء رأس الخير.

4- مرحلة (2007-2008): أهم ما يميز هذه الفترة هو الرسملة، حيث تم إنشاء مشروع الفوسفات

قد لا يكشفها المدققون ولا تظهر في التقارير المالية. وإن حضور العمال في جلسات القوائم المالية السنوية التي تقر فيها أرباح الشركة وخسائرها وتبرأ فيها ذمة مجلس إدارة الشركة أمر لا غنى عنه من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من المساءلة والشفافية.

\*\* - ولما كانت هذه المبادئ تتصف بالعمومية والشمول فإنني سأحاول في هذه الورقة بيان مدى تطبيق هذه المبادئ وسياسات إدارة المخاطر في مختلف مستويات الحوكمة على شركة التعدين العربية السعودية "معادن" و" شركة المراعي: قطاع المشتريات والمبيعات"، وذلك على في المبحث الموالي:

**المبحث الثاني: سياسات إدارة المخاطر وتنفيذ مختلف مستويات الحوكمة: دراسة حالة كل من شركة المعادن وشركة المراعي بالمملكة العربية السعودية**

أولاً/ شركة التعدين العربية السعودية ((معادن))

### 1-لمحة تعريفية لشركة "معادن":

لقد تم تأسيس شركة التعدين العربية السعودية ((معادن)) بموجب المرسوم الملكي رقم م/17 بتاريخ 1417/11/13 هـ الموافق لـ 1997/03/22م، بغرض ممارسة مختلف أوجه النشاط التعديني في المملكة العربية السعودية، حيث تتلخص رؤيتها ورسالتها في أن تصبح شركة تعدين عالمية مساهمة ومربحة، تولي أكبر قدر من الاهتمام بالموارد البشرية، الصحة، وإدارة المخاطر والسلامة، والقضايا البيئية، ولتجسيد ذلك على أرض الواقع لابد أن تكون تلك الرؤية وهذه الرسالة مقبولة في إطار من القيم والمبادئ (( تتمثل في العمل الجماعي، والمسؤولية والملكية، ومكافحة الفساد وحماية النزاهة، العناية والإدارة الرشيدة للمخاطر "الحوكمة" )) التي تدفع لتوجيه سلوكيات الموظفين لتحقيق الأنشطة والأعمال بأداء متوازن ما بين الربحية التجارية والمهنية الأخلاقية وفقاً لاستراتيجية الشركة التي تعمل على

الألمنيوم سنويا، وقد بدأ الإنتاج التجاري في يناير 2012م<sup>(32)</sup>.

\*- وتعتبر مدينة وعد الشمال التعدين مشروع عملاق يؤسس لمدينة استراتيجية كبرى جديدة، حيث ينتج 3 ملايين طن من منتجات الفوسفات، و1,5 مليون طن من حمض الفوسفوريك و1,1 مليون طن من الأمونيا 4,5 (MSA)، و100000 طن من حمض الفوسفوريك المنقى، أضف إلى ذلك 250,000 طن من MCP/DCP.

و50,000 طن من STPP، والاستفادة من الغاز والسكك الحديدية والشراكات العالمية.

\*- أما "المعادن الصناعية": فهي تقوم أساسا على المغنيزايت، حيث بدأ منجم الغزالة الإنتاج في 2011 من مصنع المعالجة في المدينة المنورة وتشمل المنتجات الكاولين والبوكسايت الصناعي، وقد بدأ منجم الزبيرة الإنتاج في عام 2008، ويعد البوكسايت مصدرا للألومينا اللازمة لصناعة الأسمت ويدخل الكالونين في صناعة الخزف (السيراميك)

#### ٨- بناء القدرات البشرية في معادن:

لقد كان لتعاون حكومة المملكة العربية السعودية من خلال وزارة البترول والثروة المعدنية مع الشركة الأثر الإيجابي لوضع الخطوات الأولى لصناعة التعدين في المملكة لتصبح الركيزة الثالثة للصناعة السعودية التي تسعى إلى بناء القدرات البشرية حيث أصبح متوسط النمو السنوي 40%، أما فيما يخص نظام السعودة فقد حققت "معادن" خلال الفترة (2005-2012) نسبة 66% من توفير مناصب الشغل للسعوديين وهذا يعتبر مؤشر جيد جدا لتطبيق نظام السعودة بالمقارنة مع الشركات الأخرى، وتطمح شركة "معادن" إلى سعودة كلية خلال الفترة (2017-2022) (33).

المشترك مع سابق عام 2007، وفي عام 2008م طرحت "معادن" 50% من الشركة للاكتتاب العام في سوق الأسهم السعودي ((تداول))

5- ملاحظة (2009-2012): تسعى "معادن" إلى توسيع وتنمية أنشطتها، ففي عام 2009 قامت بإنشاء مشروع الألمنيوم المشترك مع ألكوا، "معادن للألمنيوم" وهو أكبر مجمع متكامل للألمنيوم في العالم يقوم على استثمارات بمبلغ 10.8 مليار دولار، حيث يتركز المشروع في منطقة رأس الخير التي يوجد فيها مصنع الدرفلة (ينتج 38000 طن سنويا، الأكثر تقدما في العالم، صفائح التعليب والتغليف ومواد صناعة السيارات والبناء)، والمصهر الذي ينتج (740000 طن سنويا) (31)، الألمنيوم المصهور والسبائك والقضبان على شكل حرف T والصفائح والألواح)، ومصفاة الألومينا الذي ينتج (1,8 مليون طن سنويا، وهي المصفاة الأولى والوحيدة من نوعها في الخليج).

أما في البعثية، تتميز بوجود البوكسايت الذي ينتج 4 ملايين طن سنويا، أيضا عمليات النقل بتكلفة تنافسية عبر سكة حديد الشمال-الجنوب، هذا بالإضافة إلى الإنتاج الأولي من مشروع الألمنيوم الذي يمر حاليا بمرحلة التشييد والكثير من المبادرات الكبرى والمشاريع الأخرى التي تقوم "معادن" بتنفيذها كما أن فرق الاستكشاف تعمل على توسيع نطاق الموارد المتاحة في مجالات المشاريع القائمة وتوسيع نشاطات شركة معادن باستخدام أحدث التقنيات كشركة تعدين عالمية.

أما فيما يخص مشاريع شركة معادن للفوسفات، فيمكن القول أن لديها احتياطات بمعايير عالمية حيث قدرت بـ 07% من احتياطات الفوسفات المعروفة في العالم، بالإضافة إلى جودة عالية مناسبة للأغذية والأعلاف، كما تجدر الإشارة أن شركة معادن للفوسفات تقوم على استثمارات بقيمة 05,6 مليار دولار، تنتج 03 ملايين طن من سماد الفوسفات ثنائي الألمنيوم سنويا، و1,4 مليون من حمض الفوسفوريك سنويا، و4,5 مليون طن من حمض الكبريتيك سنويا، و1,1 مليون طن من



اللجنة التنفيذية، لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات والمكافآت)- الإدارة التنفيذية، فهي التي تطبق توجيهات وقرارات مجلس الإدارة، وينظر إلى لجنة الترشيحات المنبثقة من مجلس الإدارة نجد من أهم أدوارها ترشيح المدراء ومدراء العموم وترشيح كذلك أعضاء مجلس الإدارة الجدد وكذلك أعضاء مجلس الإدارة الجدد والكثير من الصلاحيات التي خولت لها مذكورة في لائحة خاصة بالمهام المنوطة لهذه اللجنة.

**\*\* -** وبتطبيق شركة المعادن أعلى معايير النزاهة والشفافية في علاقتها مع جميع الشركاء سواء كانوا مقاولين أو شركاء محليين (سابق- ألكوا) وإيمانها كذلك بالعمل الجماعي، فمفهوم كلمة شركة لا يعني الانفراد في اتخاذ القرار وإنما هو مشاركة جميع موظفين والعمل بروح الفريق المتعاون، وهذا يقتضي بأن تكون هناك مسؤولية تجاه الشركة والمجتمع، فنظام الشركات السعودية ولائحة الحوكمة الصادرة من هيئة سوق المال، والنظام الأساسي للشركة الذي يوضح معالمها وأنشطتها يأتون في المقدمة كمارسات ريادية مستمدة من القوانين واللوائح والوثائق السابق ذكرها والخاضعة لمراقبة ومتابعة الجمعية العامة للمساهمين، الذين يتابعون أداء الشركة ونشاطاتها بصورة مستمرة ودقيقة، والأدوار التي أنيطت لمجلس الإدارة وصلاحيات رئيس المجلس والدور الريادي الذي يلعبه الرئيس التنفيذي للشركة.

والجدير بالذكر أن شركة المعادن من الشركات الأولى في المملكة العربية السعودية التي أجرت تقييم الأداء لمجلس إدارتها قام به فريق استشاري مستقل خضع فيه المجلس لإجراء المقابلات وتوزيع استبانات واستعراض محاضر وتقارير مجلس الإدارة أمام المساهمين، وهذا ما يجسد مبدأ الشفافية والمساءلة والحفاظ على حقوق المساهمين<sup>(34)</sup>.

**\*\* -** والسؤال المطروح هنا هو ما مدى تطبيق شركة المعادن لآليات التحكم في إدارة المخاطر؟؟؟

## 2- الحوكمة وإدارة المخاطر بالشركة:

إن تطبيق الحوكمة داخل أي مؤسسة أو شركة يحتاج إلى عدد من الضوابط والمتطلبات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهذا ما تم إستنتاجه واستخلاصه من خلال المقابلات التي تمت مع مختلف مديري الإدارات في شركة "معادن" (( نائب مجلس إدارة الشركة، مديرة السلامة والصحة المهنية، الإدارة العامة للإتصال والشؤون الإعلامية، الإدارة القانونية وحوكمة الشركة، الإدارة العامة للمالية وخزينة الشركة، الإدارة العامة للتنمية المستدامة)) والاستبانة التي تم توزيعها على مختلف القطاعات المذكورة أعلاه، حيث نجد أن مفهوم الحوكمة في شركة المعادن يقوم على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في نظام الشركات ولائحة حوكمة الشركات والنظام الأساسي للشركة كما أننا نجد أن الممارسات الريادية التي تتم في إطار متطلبات الإدارة الرشيدة التي تفرضها شركة "معادن" والمتمثلة فيما يلي:

1. مصفوفة الصلاحيات.
2. إرشادات تضارب المصالح والسلوك المهني.
3. دليل سياسات وإجراءات الالتزام.
4. دليل المساهمين.
5. دليل مجلس الإدارة.
6. لائحة لجنة الإدارة.
7. لائحة لجنة إدارة المخاطر الإستراتيجية.
8. لائحة لجنة المراجعة.
9. لائحة اللجنة التنفيذية.
- 10- لائحة لجنة الترشيح والمكافآت.
- 11 - لجنة المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- 12 - وثيقة سياسة الإفصاح والشفافية.
- 13 - وثيقة سياسة الاتصال الخاصة بحوكمة الشركة.

**\*\* -** تقوم إدارة الشركة من خلال هيكلها التنظيمي المتمثل في الجمعية العمومية للمساهمين التي من أهم اختصاصاتها هي تحديد صلاحيات والتزامات الشركة وأي تعديل في النظام الأساسي لأبد أن يرجع فيه للجمعية العامة ثم يأتي بعد ذلك مجلس إدارة الشركة:)

التواصل مع المستشارين والخبرات السابقة، وتضطلع لجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس الإدارة بمسؤولية مراقبة نظام الضوابط الداخلية والإجراءات والمواجهات التي تحكم إدارة المخاطر وتقوم بالاطلاع على ورصد التقارير الدورية لإدارة المخاطر بواسطة لجنة المخاطر التكتيكية ولجنة المخاطر التشغيلية، متبعة في ذلك الاستراتيجيات المالية التي تحدد معالم الخطر بلغة الأرقام يجب على الشركة اتخاذ قرار بشأنه وبالتالي يدخل ضمن مسار الصناعة المالية من صناعة المشتقات وصناعة التأمين لأن أي خطر يكون له معاملة مالية وهذا يتطلب أن بعد تحديد المخاطر عن طريق الأهداف التي ترجوها وتحديد السيناريوهات التي سوف تعالج فيها.

\*- يجب على لجنة المراجعة أن تصنف المخاطر حسب تقسيم معايير الأيزو الدولية للمخاطر بالمقارنة مع شركة أخرى ذات مستوى في التعدين، حيث يقسم إلى ثلاث نطاقات طبقاً لمستوى المخاطر هل هو عالي أو متوسط أو منخفض<sup>(35)</sup>.

\*\* - أيضاً هناك المراجعة الداخلية والخارجية وهي إحدى متطلبات الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (S-O-C-P-A) وتتمثل في مايلي:

٨- التدقيق الداخلي: نشاط مستقل، موضوعي، يضمن الجودة، حيث يقوم المدقق الداخلي بفحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية بالمنظمة وجودة الأداء عند تأدية الأنشطة المختلفة. وتتمحور صلاحيات المراجع في:

- تقييم الممارسات.
- رصد المخاطر للمكافحة والإبلاغ عنها لإدارة الشركة.
- تقديم اقتراحات للتحسين.
- إعداد التقارير الرسمية الممنهجة التي تشمل جميع الجوانب السابقة.

إن المقصود بإدارة المخاطر في شركة المعادن هو عمل منظم يتضمن دراسة وتحليل وتصنيف كافة أنواع المخاطر لتحديد وتقييم مخاطر العمل المتوقعة أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية والعمل على تلافيتها واختيار أفضل الطرق لمواجهتها عند الحدوث لضمان تحقيق فاعلية التنفيذ لأهداف مع الزيادة في الفرص الإيجابية النتائج المرجوة من المشاريع وتقليل تهديدات تلك المشاريع.

كما أن الخطة المعتمدة في إدارة المخاطر لشركة المعادن تهدف إلى: - تحقيق المزايا من كل نشاط من الأنشطة.

- التعرف على الأخطار ومعالجتها قبل ت
- إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المشروع.
- تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المشروع.
- تزيد من احتمال النجاح وتخفض من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

والجدير بالذكر أن إدارة المخاطر هي أحد المتطلبات الرئيسية الواردة في لائحة حوكمة الشركات من هيئة سوق المال السعودية التي تعرف الخطر بأنه احتمال الخسارة أو تضاعف فرص الربح الناجمة عن الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلباً على تحقيق أهداف الشركة، حيث تسعى معادن من خلال إدارة المخاطر إلى رصد وإدارة المخاطر التي تهدد الأعمال والكادر البشري والعالم الخارجي لها. فأصبحت إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من إدارة الشركة

\*\* - وقد إعتمدت شركة "المعادن" أسلوب إدارة المخاطر وفقاً لمعيار "ISO 31000" الذي يقوم على المراقبة والمراجعة وتقدير الخطر من خلال تأسيس الحالة: (تحديد الخطر - تحليل الخطر - تقييم الخطر) ومن تم كيفية التعامل مع الخطر وذلك بالرجوع إلى



وطبيعة استخداماتها، علاوة على ذكر ايضاحات عن أرصدة الشركة من النقد، أو الأصول القابلة للتحويل السريع إلى نقد من بداية الفترة المالية إلى نهايتها.

٨- ايضاحات حول القوائم المالية:

- معلومات عامة عن الشركة.

- اسس إعداد القوائم المالية.

- ملخص للسياسات المحاسبية الهامة

- معلومات إضافية عن بنود القوائم المالية.

- الإفصاح عن معلومات لم يعلن عنها في القوائم المالية.

٨- تقرير مجلس الإدارة: حسب المادة الثالثة والأربعون هو تقرير يجب على كل شركة مساهمة مدرجة في السوق المالية السعودية أن تقدمه إلى المستثمرين من خلال إرفاقه بالقوائم المالية للشركة وذلك بموجب قواعد التسجيل والإدراج الصادرة عن هيئة السوق المالية<sup>(36)</sup>.

وتنص المادة التاسعة التي تم طرحها لأول مرة عام 2008 وطبقت في عشرة شركات الأولى وطنياً فيما يخص الشفافية والإفصاح في تقرير مجلس الإدارة، حيث يعد التقرير أحد المصادر المهمة للمعلومات والبيانات التي يحتاجها المستثمرون للتعرف على أنواع النشاط الرئيسية للشركة وطبيعة استثماراتها وهيكله إدارتها ومستوى أدائها خلال العام المالي. كذلك يعد هذا التقرير من التقارير التي يعتمد عليها المستثمر في بناء قراره الاستثماري بالإضافة إلى البيانات المالية الأخرى، فهو رسالة سنوية من مجلس إدارة الشركة للمساهمين والمستثمرين تتضمن مجموعة من المعلومات الأساسية حول نشاط الشركة وأبرز ما قامت به من مشاريع إضافة إلى تحليل النتائج التشغيلية والمالية. ومن جانب آخر، يقدم التقرير تصوراً واضحاً حول هيكله مجلس إدارة الشركة ومدى التزامها لأحكام لائحة حوكمة الشركات.

٨- التدقيق الخارجي: هو عملية يقوم بها المدقق المستقل بفحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية بهدف إعطاء رأي عن مدى عدالة القوائم المالية والحسابات والتزامها بمعايير المحاسبة المقبولة عموماً.

\*\*- أما فيما يخص مسألة الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية:

تعمل شركة المعادن على الاستفادة القصوى من المعلومات في القوائم المالية

التي تصدرها الشركة حسب المادة الثانية والأربعون، تلتزم شركة المعادن بإصدار وتزويد المستثمرين ودوي العلاقة بكل المعلومات الخاصة بالشركة والمحاسب يلتزم بقواعد هيئة السوق المالية ويجب على الشركة تزويد الهيئة المالية لتداول بقوائم مالية مدققة وهي كالاتي:

٨- تقرير مراجعي الحسابات: يوضح للمساهمين نطاق المراجعة ورأيه في إعداد وعرض القوائم المالية.

٨- قائمة المركز المالي: تكون قائمة المركز المالي في العادة ضمن الجزء الأول في القوائم المالية، وهي تمثل صورة مفصلة للوضع المالي للشركة عند نشرها. وتشتمل قائمة المركز المالي على أصول الشركة (موجوداتها)، وخصومها (مطلوباتها)، وحقوق مساهميها مما يعطي فكرة واضحة عن قيمتها الدفترية.

٨- قائمة الدخل: وتوضح الشركة في بيان قائمة الدخل بالتفصيل المصادر المختلفة لإيراداتها ومصروفاتها التي تعكس صورة واضحة حول أداء الشركة.

٨- قائمة التغيرات في حقوق المساهمين: توضح بالتفصيل التغيرات في حقوق الملكية خلال الفترة المالية.

٨- قائمة التدفقات النقدية: توضح بالتفصيل حجم التدفقات النقدية الداخلة إلى الشركة والخارجة منها خلال الفترة المالية الماضية، وتفصل في مصادر الأموال النقدية وما شابهها وسبل إنفاقها على بنود التشغيل والاستثمار والتمويل. وتقدم قائمة التدفق النقدي بشكل أوضح تفاصيل دقيقة حول مصادر النقد المتوافرة للشركة

## خاتمة ((النتائج والتوصيات)):

إن بتطبيقنا لمبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر بالشركة يحقق لنا الكثير من المزايا التي تستفيد منها كلا من الدولة، المستثمرين، الشركات، ويمكننا عرضها على التوالي في الآتي:

### أولاً / بالنسبة للدولة:

- ارتفاع القدرة التنافسية للدولة نتيجة ارتفاع القدرة التنافسية لكل من الأفراد والشركات والقطاعات.
- تحسين مستوى الأداء الاقتصادي.
- زيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية (مباشرة أو غير مباشرة) للداخل.
- زيادة القدرة على النفاذ للأسواق المالية العالمية.
- زيادة نسب المواطنة الاستثمارية نتيجة ارتفاع صحة وسلامة مناخ الاستثمار.

### ثانياً / بالنسبة للشركات:

- تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسات.
- ارتفاع مستوى الأداء بالشركات.
- ازدياد الطلب على أسهم الشركة وبالتالي ترتفع قيمة السهم في السوق.
- ارتفاع قيمة الشركة الناتج عن تحسين الصورة المؤسسية وارتفاع قيمة الأسهم.
- تخفيض التكاليف بشكل عام والتكاليف الاستثمارية خاصة.

### ثالثاً / بالنسبة للمستثمرين:

- ازدياد دقة تسعير الأوراق المالية.
- تحسين إجراءات المتابعة والإشراف.
- ارتفاع درجة حماية حقوقهم في الشركات.
- تخفيض المخاطر.
- ضمان الحصول على الحقوق ومراعاة العدالة في المعاملة (المعاملة المتكافئة للمستثمرين).

## قائمة الهوامش:

- (1)- أشرف عبد الحميد، الحوكمة والتقارير المالية المنشورة للشركات المصرية، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ديسمبر 2003م، ص15.
- (2)- المرجع السابق نفسه، ص17.
- (3)- إبراهيم أبو النجا، سنة 1992م، ص 112.
- (4)- vaughan,emmett and another , fundamentals of risk and insurance , johnwiley&sons , 1999 , p 07
- (5)- عبد السلام، ناشد محمود، إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية الأصول العلمية، القاهرة، دار الثقافة العربية، طبعة أولى، سنة 1989م، ص 38.
- (6)- المرجع السابق نفسه، ص 41.
- (7)- خالد طارق، حبيب أحمد، إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، سنة 2003م، ص 28
- (8)- المرجع السابق نفسه، ص 30.
- (9)- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 25.
- (10)هندي منير إبراهيم، الفكر الحديث في إدارة المخاطر، الإسكندرية، مؤسسة المعارف ن سنة 2003م، ص 20.
- (11)- سمير عبد الحميد رضوان، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر، مصر، دار النشر للجامعات، سنة 2005م، ص 58.
- (12)- حسين القاضي، أثر الفساد والإصلاح الإقتصادي في الوطن العربي، المؤتمر الأول، جامعة دمشق، تشرين الأول 2008م.
- (13)- stulz,r , risk management and derivatives , mason,ohion: thomson south-western , 1<sup>st</sup> ed ,2003,p7
- (14)- المرجع السابق نفسه، ص 08.
- (15)- m-t-todinov, reliability and risk models:selling reliability requirements,john wiley x sons,ltd ,2005,p16



- (34)- مقابلة وحوار مع المهندس محمد الحميدي الغضبانى، مدير السلامة والصحة المهنية بالشركة، 03-04-2013م.
- (35)- الأستاذ ياسر عبد الرؤوف بري، الرجوع السابق ذكره.
- (36)- المرجع السابق نفسه.

### قائمة المراجع:

أولا / المراجع باللغة العربية:

- أشرف عبد الحميد، الحوكمة والتقارير المالية المنشورة للشركات المصرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج جامعة جنوب الوادى، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ديسمبر 2003م.
- إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربى، معهد السياسات الإقتصادية، أبوظبى، مارس 2006.
- الكسندر شكولنكوف، جون د- سوليفان، مكافحة الفساد منظورات وحلول القطاع الخاص، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
- حسين القاضي، أثر الفساد والإصلاح الإقتصادى فى الوطن العربى، المؤتمر الأول، جامعة دمشق، تشرين الأول 2008.
- جون سوليفان، وآخرون، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات فى القرن الحادى والعشرين، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة دي سي، 2003.
- جوزيف هـ- جودين، ستيفن د. جولد برج، ماهى أومية المعايير المحاسبية السليمة ومعايير إعداد التقارير - حوكمة الشركات فى القرن الحادى والعشرين - الفصل 15- مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.
- خان طارق الله، حبيب أحمد، إدارة المخاطر: تحليل قضايا فى الصناعة المالية الإسلامية، المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب، البنك الإسلامى للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.

- (16)- جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات فى القرن الحادى والعشرين، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة دي سي، سنة 2003م، ص 52.
- (17)- المرجع السابق ذكره، ص 53.
- (18)- شهيرة عبد الشهيد، قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا: ماذا يمكن عمله فى مصر، سلسلة أوراق عمل، بورصة القاهرة والإسكندرية، 2001م، ص 41.
- (19)- المرجع السابق نفسه، ص 42.
- (20)- يحيى محمد أبو طالب، نظرية المحاسبة والمعايير المحاسبية والدولية فى ضوء التطور التاريخى للفكر المحاسبى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003م، ص 35.
- (21)- المرجع السابق نفسه، ص 37.
- (22)- <http://www.maaden.com.sa>، موقع شركة معادن.
- (23)- موقع تداول، <http://www.tadawul.com.sa>
- (24)- المرجع السابق نفسه.
- (25)- مقابلة وحوار مع الأستاذ عقيل بن محسن العنزى، مدير الشؤون الإعلامية، ب شركة المعادن، 03-04-2013م.
- (26)- المرجع السابق نفسه.
- (27)- مقابلة وحوار مع الأستاذ بكر عبد اللطيف الهبوب، مدير الشؤون القانونية وحوكمة الشركة، بشركة المعادن، 03-04-2013م.
- (28)- المرجع السابق نفسه.
- (29) Abd el-moneim, a.m , risk assesment and risk management , center for advancement of postgraduate , studies and research,cairo university press egypt,2005,
- (30)- المرجع السابق نفسه.
- (31)- مقابلة وحوار مع الأستاذ ياسر عبد الرؤوف بري، الإدارة المالية، بشركة المعادن، 03-04-2013م
- (32)- مقابلة وحوار مع الأستاذ عبد الرحمن الصم، إدارة الموارد البشرية، 03-04-2013م
- (33)- مقابلة وحوار مع المهندس نبيل بن عبد العزيز الفريخ، نائب رئيس شركة المعادن النفيسة، 03-04-2013م

•- موقع شركة معادن: <http://www.maden.com.sa>

•- موقع تداول: <http://www.tadawul.com.sa>

### ثالثا/ المراجع باللغة الغريبة:

•- A bd EL-moneim,A.M,(2005):” Risk assesment and risk management” , Center for advancement of postgraduate studhes and research,Cairo University Press,Egypt.

•-M-T.Todinov. (2005):” Reliability and Risk models: selling reliability requirements», John Wiley x sons,LTD.

•-Stulz,R.(2003):”Risk management and derivatives 1<sup>st</sup> ed Mason,Ohion: Thomson south-western.

•- Vaughan,Emmett and another,(1999):” Fundamentals of Rhsk and Insurance”, johnwiley&sons.

•- سمير عبد الحميد رضوان، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر، مصر، دار النشر للجامعات،2005.

•- شهيرة عبد الشهيد، قواعد إدارة الشركات تصبح سعيًا دوليًا: ماذا يمكن عمله في مصر، سلسلة أوراق عمل، بورصة القاهرة والأسكندرية،2001.

•- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الإسكندرية، الدار الجامعية،2003.

•- عبيد بن سعد المطيري، تطبيق الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 10، عدد 03/09/2003.

•- عبد السلام، ناشد محمود، إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية الأصول العلمية، القاهرة، دار الثقافة العربية، ط1،1989.

•- هولي ج جريجوري وجيسون ر. ليلين، دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات، الفصل الثالث عشر، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين،2003.

•- هندي منير إبراهيم، الفكر الحديث في إدارة المخاطر، الإسكندرية، مؤسسة المعارف،2003.

•- يحي محمد أبو طلب، نظرية المحاسبة والمعايير المحاسبية والدولية في ضوء التطور التاريخي للفكر المحاسبي، مكتبة عين شمس، القاهرة،2003.

### ثانيا/ المقابلات الرسمية:

1-شركة المعادن: تمت الزيارة والمقابلة يوم 03/04/2013م

•- المهندس: نبيل بن عبد العزيز الفريح، نائب رئيس شركة المعادن النفيسة والأساس.

•- المهندس: محمد الحميدي الغضبانى، مدير السلامة والصحة المهنية.

•- الأستاذ: عقيل بن محسن العنزي، مدير الشؤون الإعلامية.

•- الأستاذ بكر عبد اللطيف الهبوب، مدير الشؤون القانونية وحوكمة الشركة.

•- الأستاذ: ياسر عبد الرؤوف بري، إدارة المالية.

•- الأستاذ: عبد الرحمن الصم، إدارة الموارد البشرية.