

إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن

نوره يحيى محمد العرود¹

¹ وزارة الادارة المحلية، بلدية الكرك الكبرى، الأردن.

HNSJ, 2023, 4(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj4428>

تاريخ القبول: 2023/03/15م

تاريخ النشر: 2023/04/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات ,وقد تناولت الدراسة أهمية إدارة المخاطر , وابرز عناصرها , ودورها في تقليل التأثير السلبي الناتج عن التهديدات أو المخاطر التي تؤثر على البلديات ,وبينت الدراسة دور البلديات في تقليل المخاطر من خلال استخدام الموارد التي تسهم في رصد ومراقبة تأثير المخاطر السلبية , وإتباع نهج متسق ومنهجي ومتكامل لإدارة المخاطر من خلال تحديد أفضل السبل لإدارة وتخفيف المخاطر الكبيرة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية , حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف إدارة المخاطر وأثرها على كفاءة موظفي البلديات وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات, حيث أكدت الدراسة بان إدارة مخاطر البلدية هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور البلدية بأكملها لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى التي قد تحدث الضرر والذي قد يتداخل مع عمليات المنظمة وأهدافها أو يؤدي إلى خسائر. وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود قسم خاص في البلديات باسم قسم او إدارة المخاطر لتقييم أعمال البلدية وتحديد مسارها نحو الاتجاه الآمن .

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الأداء، البلديات

RESEARCH TITLE**RISK MANAGEMENT AND ITS ROLE IN ENHANCING THE PERFORMANCE OF MUNICIPAL DEPARTMENTS IN JORDAN****Noura Yahya Muhammad Al-Aroud¹**¹ Ministry of Local Administration, Greater Karak Municipality, Jordan.HNSJ, 2023, 4(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj4428>**Published at 01/04/2023****Accepted at 15/03/2023****Abstract**

The study aimed to identify risk management and its role in enhancing the performance of municipal departments. The study dealt with the importance of risk management, its most prominent elements, and its role in reducing the negative impact resulting from threats or risks affecting municipalities. The study showed the role of municipalities in reducing risks through the use of resources that contribute to monitoring and controlling the impact of negative risks, and adopting a consistent, systematic and integrated approach to risk management by identifying the best ways to manage and mitigate significant risks.

The study relied on the analytical descriptive approach as it is one of the most widely used approaches in the study of social and human phenomena. The descriptive approach is a tool and method for analyzing and describing risk management and its impact on the efficiency of municipal employees.

The study reached a set of results and recommendations, as the study confirmed that municipal risk management is a methodology that examines risk management strategically from the perspective of the entire municipality because it is a strategy aimed at identifying, evaluating and preparing for potential losses, risks, risks and other possibilities that may cause damage and which may interfere with the organization's operations and objectives or leads to losses. The study recommended the necessity of having a special section in the municipalities under the name of risk management section to evaluate the municipality's actions and determine its path towards a safe direction.

Key Words: risk management, performance, municipalities

المقدمة

تعد إدارة المخاطر عملية تستند على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر المالية والقانونية والإستراتيجية والأمنية على رأس مال البلديات ونفقاتها. ويمكن أن تتبع هذه التهديدات أو المخاطر مجموعة متنوعة من المصادر التي تتمثل حجم المسؤوليات القانونية وأخطاء الإدارة الإستراتيجية والحوادث والكوارث الطبيعية. وفي إطار المؤسسات الربحية عندما تتخذ المؤسسة قراراً استثمارياً فإنها تتعرض لعدد من المخاطر المالية ، فهنا تكون المخاطر المالية على شكل تضخم مرتفع ، وتقلبات في أسواق رأس المال ، وركود ، وإفلاس ، وما إلى ذلك.

وإدارة مخاطر المؤسسة هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور المؤسسة أو المنظمة بأكملها. لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى للضرر الذي قد يتداخل مع عمليات المنظمة وأهدافها أو يؤدي إلى خسائر. تشكل إدارة مخاطر المؤسسات نهجاً شاملاً وتدعو إلى اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة والتي قد لا تكون بالضرورة منطقية لوحدة أو قطاع عمل فردي. وبالتالي ، بدلاً من أن تكون كل وحدة أعمال مسؤولة عن إدارة المخاطر الخاصة بها ، يتم إعطاء الأولوية للمراقبة على مستوى البلدية. وغالباً ما يتضمن أيضاً إتاحة خطة عمل المخاطر لجميع أصحاب المصلحة كجزء من تقرير سنوي. لقد تحولت صناعات متنوعة مثل الطيران ، والبناء ، والصحة العامة ، والتنمية الدولية ، والطاقة ، والتمويل ، والتأمين إلى استخدام إدارة المخاطر المؤسسية. لذلك يمكن أن تعمل إدارة المخاطر المؤسسية على تقليل المخاطر وتحديد الفرص الفريدة على مستوى المؤسسة. ويعد الاتصال والتنسيق بين وحدات العمل المختلفة أمراً أساسياً لنجاح إدارة المخاطر المؤسسية ، وعادة ما يكون لدى المؤسسات التي تستخدم إدارة المخاطر المؤسسية فريق متخصص لإدارة مخاطر المؤسسة والتي تشرف على أعمال البلدية.

مشكلة الدراسة : تكمن مشكلة الدراسة في موضوع إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن ، باعتبار إن أي بلدية بدون إدارة مخاطر فان أداء أقسامها يكون غير منتظم، لان إدارة المخاطر تقوم بقياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر وتقليل آثارها السلبية بهدف التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجهها أقسام وإدارات البلدية

أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة في مجالين علمي وعملي

الأهمية العلمية: قد تفيد الدراسة في رفد المكتبات والبلديات ومراكز البحث العلمي والمختصين ببيان أهمية إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن

الأهمية العملية : تبرز أهمية الدراسة في إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن باعتبار أن إدارة المخاطر تقوم بقياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. وتسهم في رسم خريطة نطاق العمل وتقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل حجم الخسائر واحتمالية حدوثها.

أهداف الدراسة : سعت الدراسة للتعرف على الأهداف التالية

- 1- التعرف على مفهوم إدارة المخاطر ومكوناتها
 - 2- التعرف على إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات
- أسئلة الدراسة :** من خلال الدراسة تمت الإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما مفهوم ادارة المخاطر ؟ ومكوناتها ؟

2- ما دور إدارة المخاطر في تعزيز أداء أقسام البلديات؟

منهجية الدراسة : اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية , حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن

مصطلحات الدراسة :

إدارة المخاطر: إدارة المخاطر هي العملية التي تقوم بقياس وتقييم المخاطر لدى المؤسسات وتطوير إستراتيجيات إدارتها. والمساهمة في رسم خريطة نطاق العمل وتقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار العملية وأجندة التحليل لحجم الخسائر المحتملة , وهناك من يرى بان ادارة المخاطر هي عملية تحديد ومراقبة وإدارة المخاطر المحتملة من أجل تقليل التأثير السلبي الذي قد يكون لها على المؤسسة.¹

الأداء: الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المناطة في وظيفة الفرد، والأداء قد يعني قياس للنتائج، او الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وما ينعكس على ذلك من نتائج جيدة هو نتائج لحسن الأداء²

البلديات : مؤسسة أهليه مستقلة ماليا ، مناط بها إحداث او إلغاء او تعيين حدود منطقتها، ووظائفها وسلطتها بمقتضى أحكام القانون.ومن خلال المجلس البلدي يتم التخطيط واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به .وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطة به³

المبحث الأول : إدارة المخاطر ومكوناتها

لتقليل المخاطر ، تحتاج المؤسسات إلى استخدام الموارد لتقليل ورصد ومراقبة تأثير الأحداث السلبية مع تعظيم الأحداث الإيجابية. يمكن أن يساعد اتباع نهج متسق ومنهجي ومتكامل لإدارة المخاطر في تحديد أفضل السبل لتحديد وإدارة وتخفيف المخاطر الكبيرة.⁴

لذلك تشير إدارة المخاطر إلى ممارسة تحديد المخاطر المحتملة مسبقاً وتحليلها واتخاذ الخطوات الاحترازية من أجل تقليل تعرض الاستثمار في إطار الإدارة المالية فقد يؤدي عدم إعطاء الأهمية الواجبة لإدارة المخاطر أثناء

¹ -هاجر زراقي (2012). إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، فرع: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة سطيف، الجزائر.

² - الدجني، إباد على (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا.

³ - قبيلات حمدي (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الالمانية واللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة ، الاردن.

⁴ -فاتح ديلة ومحمد جلاب(2012). الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد الصفر، الجزائر.

اتخاذ قرارات الاستثمار إلى إحداث فوضى في الاستثمار في أوقات الاضطراب المالي في الاقتصاد. وتأتي مستويات مختلفة من المخاطر مرتبطة بفئات مختلفة من فئات الأصول.⁵

على المستوى الأوسع فإن إدارة المخاطر هي نظام من الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تحديد أهداف تتماشى مع القيم والمخاطر. من خلال الالتزام ببرامج تقييم المخاطر الناجحة بالأهداف القانونية والتعاقدية والداخلية والاجتماعية والأخلاقية ، فضلاً عن مراقبة اللوائح الجديدة المتعلقة بالتكنولوجيا من خلال تركيز الانتباه على المخاطر وتخصيص الموارد اللازمة للتحكم في المخاطر وتخفيفها ، ستحمي لمؤسسة نفسها من عدم اليقين ، وتقلل التكاليف وتزيد من احتمالية استمرارية الأعمال ونجاحها.⁶

وهناك خطوات مهمة في عملية إدارة المخاطر هي تحديد المخاطر ، وتحليل وتقييم المخاطر ، وتخفيف المخاطر ورصدها والتي يمكن تلخيصها كما يلي:⁷

أولاً : تحديد المخاطر : تحديد المخاطر هو عملية تحديد وتقييم التهديدات التي تتعرض لها المنظمة وعملياتها والقوى العاملة فيها. على سبيل المثال ، قد يشمل تحديد المخاطر تقييم تهديدات أمن تكنولوجيا المعلومات مثل البرامج الضارة وبرامج الفدية والحوادث والكوارث الطبيعية وغيرها من الأحداث الضارة المحتملة التي قد تعطل العمليات التجارية.

ثانياً : تحليل وتقييم المخاطر : بعد الانتهاء من تقييم / تحليل المخاطر ، يجب إجراء تقييم للمخاطر. يقارن تقييم المخاطر بين المخاطر المقدره ومعايير المخاطر التي وضعتها المنظمة بالفعل. يمكن أن تشمل معايير المخاطر التكاليف والفوائد المرتبطة ، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية ، والمتطلبات القانونية ، وأعطال النظام. ويتضمن تحليل المخاطر تحديد احتمال وقوع حدث خطر والنتيجة المحتملة لكل حدث. يقارن تقييم المخاطر حجم كل خطر ويصنفها حسب الأهمية والنتيجة. وتقوم على تقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة لأحداث غير مؤكدة يمكن أن تؤثر على عملياتها اليومية ويقدر الضرر الذي يمكن أن تحدثه هذه الأحداث على إيرادات المؤسسة وسمعتها. ويساعد التقييم والتحليل الفعال لمخاطر المؤسسة على حماية الأصول وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة التشغيلية في جميع المجالات لتوفير المال والوقت والموارد.⁸

ثالثاً : التخفيف من المخاطر والمراقبة : الخطوة الأخيرة في عملية إدارة المخاطر هي معالجة المخاطر والاستجابة لها. معالجة المخاطر هي تنفيذ السياسات والإجراءات التي من شأنها أن تساعد في تجنب أو تقليل المخاطر. تمتد معالجة المخاطر أيضًا إلى تحويل المخاطر وتمويل المخاطر. ومن المهم ملاحظة أن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ولا تنتهي بمجرد تحديد المخاطر والتخفيف من حدتها. يجب إعادة النظر في

⁵ -سمير عبد الحميد رضوان(2005). المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواقا -دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية-، دار النشر للجامعات ، ط1 مصر،

⁶ - Kajsja Sima, (2009), "the constructions site managers' impact on risk management performance" doctoral thesis, Lulea University of technology.

⁷ - حسين سعيد(2006). إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، تحت شعار: آفاق الصيرفة الإسلامية، سوريا.

⁸ - rapawadee Na Ranong., (2009)."Critical success factor for effective risk managemenet procedures in financial industries", Master Thesis in Thailand, Umea Universty

سياسات إدارة المخاطر في المؤسسة كل عام للتأكد من أن السياسات محدثة وذات صلة، ويشير تخفيف المخاطر إلى عملية التخطيط وتطوير الأساليب والخيارات لتقليل التهديدات لأهداف المشروع. قد يقوم فريق المشروع بتنفيذ استراتيجيات التخفيف من المخاطر لتحديد ومراقبة وتقييم المخاطر والعواقب الملازمة لإكمال مشروع معين ، مثل إنشاء منتج جديد. يشمل التخفيف من المخاطر أيضًا الإجراءات التي يتم وضعها للتعامل مع القضايا والآثار المترتبة على تلك القضايا فيما يتعلق بالمشروع.⁹

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة تتكيف وتتغير بمرور الوقت. يمكن أن يساعد تكرار العمليات ومراقبتها باستمرار في ضمان أقصى تغطية للمخاطر المعروفة وغير المعروفة.

تشكل الاستجابات ابرز توقعات ادارة المخاطر حيث من خلال ادارة المخاطر يتم تجنب المخاطر او التقليل منها او تقاسمها او نقلها بحيث لا تشكل عبء كبير على المؤسسة ومن ابرز الاستجابات التي قد تساعد المؤسسة الوقوع في الضرر يمكن تحديد المخاطر التالية:¹⁰

1- تجنب المخاطر التجنب هو وسيلة لتخفيف المخاطر من خلال عدم المشاركة في الأنشطة التي قد تؤثر سلبا على المنظمة. يعد عدم إجراء استثمار أو بدء خط إنتاج أمثلة على مثل هذه الأنشطة لأنها تتجنب مخاطر الخسارة.

2- تقليل المخاطر : تحاول طريقة إدارة المخاطر هذه تقليل الخسارة بدلاً من القضاء عليها تمامًا. أثناء قبول المخاطر ، فإنها تظل مركزة على احتواء الخسارة ومنعها من الانتشار. مثال على ذلك في التأمين الصحي هو الرعاية الوقائية.

3- تقاسم المخاطر : عندما يتم تقاسم المخاطر ، يتم نقل إمكانية الخسارة من الفرد إلى المجموعة. تعتبر الشركة مثالاً جيدًا لتقاسم المخاطر - حيث يقوم عدد من المستثمرين بتجميع رأس مالهم ولا يتحمل كل منهم سوى جزء من مخاطر فشل المشروع.¹¹

4- نقل المخاطر : نقل المخاطر تعاقدياً إلى طرف ثالث ، مثل التأمين لتغطية الأضرار المحتملة في الممتلكات أو الإصابة ، ينقل المخاطر المرتبطة بالممتلكات من المالك إلى شركة التأمين.

5- قبول المخاطر والاحتفاظ بها : بعد تنفيذ جميع تدابير تقاسم المخاطر ونقل المخاطر والحد منها ، ستظل بعض المخاطر قائمة لأنه من المستحيل فعليًا القضاء على جميع المخاطر (باستثناء من خلال تجنب المخاطر). وهذا ما يسمى بالمخاطر المتبقية.

6- التقليد ومعايير إدارة المخاطر : تحدد معايير إدارة المخاطر مجموعة محددة من العمليات الإستراتيجية التي تبدأ بأهداف المنظمة وتعزز تحديد المخاطر وتعزيز التخفيف من المخاطر من خلال أفضل

⁹ - سمير عبد الحميد رضوان(2005). المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدوات -دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية-، دار النشر للجامعات ، ط1 مصر ،

¹⁰ - حسين بمعجوز(2005). إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها " مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية

الثالثة: منافسة - مخاطر - تقنيات، جامعة جيجل، الجزائر

¹¹ - Rejda,G.E.,(2003),Principles of Risk Management and Insurance,8th Ed, New York: Addison Wesel.

الممارسات. غالبًا ما يتم تصميم المعايير من قبل الوكالات التي تعمل معًا لتعزيز الأهداف المشتركة ، للمساعدة في ضمان عمليات إدارة مخاطر عالية الجودة.

إدارة المخاطر هي نفقات كبيرة لأي مؤسسة. فهناك العديد من المهنيين المهرة الذين يحتاجون إلى التوظيف والمحافظة عليهم من أجل ضمان التخفيف من المخاطر الكامنة في العمل بكفاءة. ويمكن أن تكون النفقات كبيرة. غالبًا ما تكون هذه النفقات رادعًا للمؤسسات الصغيرة لعدم تنفيذ إدارة المخاطر. ومع ذلك تدرك المؤسسات الكبيرة أن القيمة التي تولدها أنشطة إدارة المخاطر تفوق التكاليف بكثير.¹²

أهمية إنشاء إدارة المخاطر للبلديات وإيجابياتها

تشكل إدارة المخاطر أهمية بالغة في عمل المؤسسات لما قد تشكله من تقييم وتنبؤ للإحداث المحتملة التي قد تواجه المؤسسات او البلديات والتي من أبرزها:¹³

1- توقع الأحداث المحتملة : تتمثل إحدى مزايا إدارة المخاطر في أنها تغير ثقافة منظمة الأعمال. تميل

المؤسسات إلى التركيز أكثر على إدارة المخاطر إلى أن تكون أكثر استباقية مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي يمكن أن تكون تفاعلية. وتجبر إدارة المخاطر المؤسسات على إلقاء نظرة فاحصة على كل من عملياتها التجارية وتحديد ما يمكن أن يحدث بشكل خاطئ. يساعد هذا التحليل التفصيلي ماذا لو المؤسسات على أن تصبح أكثر استباقية وتوقع المشكلات المحتملة.¹⁴

2- توقع التحديات : ان المؤسسات التي تستخدم إدارة المخاطر على نطاق واسع لديها عدد أقل من تحديات

او اضطرابات الأعمال حيث يتم توقع مثل هذه المشكلات والعناية بها في مرحلة مبكرة. اولنهج الاستباقي للمؤسسات او البلديات مفيد للغاية لأنه يساعدها على تحديد المشاريع الفاشلة في مرحلة مبكرة. تساعد التعليقات المستمرة الشركات على تحديد ما إذا كان استثمار أموال إضافية في مشروع فاشل سيساعدها على التحول أو ما إذا كان مجرد رمي أموال جيدة بعد السيئة!¹⁵

3- تجنب الأحداث الكارثية : تعد إدارة المخاطر ووقاية لجميع أنواع الكوارث. يحاول مديرو المخاطر توقع

الصددمات الصغيرة التي تؤثر على الأعمال اليومية لأي مؤسسة. ومع ذلك فهم يحاولون أيضًا التركيز على الأحداث الأكثر كارثية رغم احتمالية حدوثها . ومع ذلك في حالة حدوثها ، يجب أن تكون

¹² - سمير عبد الحميد رضوان(2005). المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها -دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية-، دار النشر للجامعات ، ط1 مصر،

¹³ - امين عواد(2007). المقاربة الحديثة لإدارة المخاطر و الصعوبات التي تواجهها لبنان في تطبيقها، مؤتمر تقييم سياسات إدارة مخاطر الائتمان، لجنة الرقابة في المصارف في لبنان، بيروت، لبنان

¹⁴ - Ann Deladem Siayor, (2010), " Risk management and internal control system in the financial sector of the Norwegian economy: A case study of DNB NOR ASA " master thesis in economics and business administration accounting option, Tromso University business.

¹⁵ - Desai, A. and Kashiyani, B., (2015). Role of insurance as a risk management tool in construction projects. International Journal of advanced Research in Engineering Science and Management, 2(3), pp.202-217.

المؤسسات مستعدة للتعامل معها دون الإفلاس. اكتسبت مثل هذه الأحداث أهمية في السنوات الأخيرة. تسمى هذه الأحداث أحداث "البجعة السوداء"¹⁶

4- زيادة النمو : للوهلة الأولى تبدو إدارة المخاطر وكأنها نشاط تجاري دفاعي. لها دلالة سلبية والافتراض هو أن النشاط يتم تنفيذه لتجنب الخسائر. ومع ذلك ، أثناء إدارة المخاطر فإن المؤسسات تضطر إلى دراسة عملياتها وعوامل الخطر بالتفصيل. وتترك الإدارة جميع الأشياء المحتملة التي يمكن أن تسوء.¹⁷

5- المساعدة في البقاء في المنافسة : تساعد إدارة المخاطر البلديات على تقليل خسائرها في الأوقات الحرجة. هذه هي الأوقات التي تعالج سوء الإدارة . من ناحية أخرى تميل المؤسسات التي لديها عمليات لإدارة المخاطر إلى تقليل خسائرها. ومن ثم تظل القدرة التنافسية لهذه المؤسسات ثابتة. من المعروف أنه عندما تحدث أحداث سلبية مثل حالات التضخم والركود ، فإن الشركات التي لديها ممارسات إدارة مخاطر أفضل تستمر في البقاء واقفة على قدميها ولديها الكثير من المال. هذا هو السبب في أنه خلال الأزمة يبدو أن بعض الشركات لديها السيولة الإضافية المطلوبة من أجل القيام بعمليات الاستحواذ. كما تجبر عمليات إدارة المخاطر الإدارات المختلفة وكذلك أصحاب المصلحة المختلفين على التواصل بنشاط مع بعضهم البعض. هذا الاتصال مفيد لأنه يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.¹⁸

6- تحسين إجراءات العمل: تجبر العمليات اليومية لإدارة المخاطر المؤسسات على جمع المزيد من المعلومات حول عملياتها وعملياتها. نتيجة لذلك تكون المؤسسات قادرة على تحديد أجزاء العملية غير الفعالة أو التي يوجد فيها مجال للتحسين. من المفترض أن تراقب أقسام إدارة المخاطر باستمرار الإدارات العاملة أو المختلفة فيما يتعلق بالكيانات الخارجية والبحث عن الأشياء التي يمكن أن تسوء. والنتيجة النهائية هي أنه خلال العملية يتم تحديد العديد من الفرص وتحسين العمليات. غالبًا ما تعمل عمليات إدارة المخاطر جنبًا إلى جنب مع إعادة هندسة إجراءات العمل وتحسينات الجودة في العملية.¹⁹

7- التمكن من وضع ميزانية أفضل: تتمتع المؤسسات التي لديها عمليات لإدارة المخاطر برقابة أفضل على مواردها المالية على عكس المؤسسات الأخرى. هذا لأنهم غالبًا ما يلقون نظرة فاحصة على أرقامهم المالية ويحاولون تقليل أي هدر. والنتيجة النهائية هي أن هذه الشركات لديها معرفة أفضل بعملياتها. نتيجة لذلك ، تتمتع هذه الشركات أيضًا بمعرفة أفضل بميزانياتها. يمكنهم إنشاء ميزانيات أكثر كفاءة

¹⁶ - Bazin, N. (2017). Project and risk management – 4. Initiation of Risks Management Plan. 13-16 February 2017: VIA University College, Denmark.

¹⁷ - Al-Ajmi, H. F., & Makinde, E. (2018). Risk Management in Construction Projects. Journal of Advanced Management Science Vol, 6(2).

¹⁸ - حسين سعيد(2006). إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، تحت شعار: آفاق الصيرفة الإسلامية، سوريا.

¹⁹ - Hopkin, Paul, (2010): Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating, and implementing effective risk management, The Institute of Risk Management – IRM, Kogan Page Limited, London, UK, Philadelphia PA, USA.

حيث يمكن تخصيص الأموال لتحقيق أهداف الشركة بأفضل طريقة ممكنة. في مثل هذه الشركات ، لا يجب أن تعتمد الميزانيات على التخمين.²⁰

يمكن القول هي أن عملية إدارة المخاطر مفيدة للغاية. على المدى القصير ، قد يبدو أن هذه الأنشطة لا تحمل سوى تكاليف إضافية. ومع ذلك ، على مدار الوقت ، توفر هذه الأنشطة للبلدية مبالغ كبيرة من المال. الفوائد تفوق بكثير التكاليف المرتبطة بهذه الأنشطة. ومن ثم ، فإن اعتبارها كمركز تكلفة هو وجهة نظر قصيرة النظر يمكن أن تكلف المؤسسة غالباً على المدى الطويل.²¹

المبحث الثاني : دور إدارة المخاطر في تعزيز أداء أقسام البلديات

لا شك ان مسؤولية البلدية تتطلب اتخاذ القرارات الاستباقية قبل حدوث الخطر وسواء بتعلق الأمر بمخاطر الحالة الجوية وتوقعات ما قد تحدثه الأمطار من تدمير للبنية ، او إدارة المخاطر المالية وما قد تحدثه الأزمات الاقتصادية من تضخم ركود ارتفاع أسعار²²

هناك الكثير من المنظمات التي تهتم بتقديم الخدمات الاستشارية للبلديات حلولاً وأطر عمل في مجالات تحليلات وقياس المخاطر ، وتقارير المخاطر ، وإدارة بيانات المخاطر لمساعدة البلديات على تصميم وتنفيذ وتحسين بنيتها التحتية (العمليات والبيانات والتكنولوجيا) المتعلقة مخاطر محددة (مثل الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط والعمليات / البنية التحتية والامتثال وإعداد التقارير) التي تؤثر على البلدية. يتضمن ذلك تقنيات تحليل البيانات لتمكين المراقبة المستمرة ، وبناء قدرات إدارة البيانات ، وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.²³

تقييم المخاطر ومراقبتها وإدارتها: تركز خدمات تقييم المخاطر ومراقبتها وإدارتها التي تقدمها المنظمات للبلديات على تصميم وتنفيذ وتحسين قدرات المخاطر المحددة مثل ما يلي:²⁴

1. إدارة المخاطر والرقابة
2. سياسات وإجراءات المخاطر
3. دعم تحديد وتقييم المخاطر
4. تقييد الاستخدام وقدرات مراقبة المخاطر
5. إدارة المحفظة وتحليل التعرض للتركيز
6. خطط تمويل الطوارئ

²⁰ - امين عواد(2007). المقاربة الحديثة لإدارة المخاطر و الصعوبات التي تواجهها لبنان في تطبيقها، مؤتمر تقييم سياسات إدارة مخاطر الائتمان، لجنة الرقابة في المصارف في لبنان، بيروت، لبنان

²¹ - طارق عبد العال حمادة(2003). إدارة المخاطر"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة مصرز.

²² - منصور منال (2009). إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفة المصارف المركزية، القطرية والاقليمية ،مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي،الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،20- 21 أكتوبر 2009 ، كلية العموم الاقتصادية وعموم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف.الجزائر

²³ - محمد كامل درويش، (1992). إدارة الأخطار واستراتيجيات التأمين المتطورة في ظل اتفاقية الغات" ، دار الخلود للصحافة والطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان.

²⁴ - Duckert, Gregory H., (2011): Practical enterprise risk management: A business process approach, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

7. تحليل بيانات حدث الخسارة

الإبلاغ عن المخاطر ومراقبتها وتركز خدمة الإبلاغ عن المخاطر والمراقبة التي تقدمها المنظمات لمساعدة البلديات في إنشاء عملية إبلاغ موثقة ومتسقة للإدارة وتقارير المخاطر التنظيمية. وتشمل الإجراءات الكمية والنوعية لخدمات المخاطر المالية مساعدة البلديات فيما يلي:²⁵

1. تطوير وتصميم وتنفيذ إطار رأس مال قائم على المخاطر بناءً على إرشادات تنظيمية وممارسات صناعية رائدة

2. تقييم واختبار وتطوير قياس المخاطر ونماذج رأس المال التنظيمي والاقتصادي ، بما في ذلك المكونات التحليلية النموذجية ، ونتائج النموذج ومخرجاته ، ونظرية النموذج وإطاره ، وجودة بيانات النموذج ، ومقارنة النموذج

3. تطوير برامج اختبار الضغط ، بما في ذلك تحديد سيناريوهات اختبار التحمل ، وتحليل الحساسية ، والمحاكاة ، ونهج تحليل السيناريو

وتشمل تقنيات التخفيف الشائعة تحديث البنية التحتية المادية والرقمية القديمة ، وتشجيع التنمية الاقتصادية المحلية ونمو الوظائف ، وبذل جهد للحفاظ على شغل الأدوار الحكومية والعمليات في أسرع وقت ممكن.²⁶ البلديات لها تحدياتها ومخاطرها الفريدة التي يجب مراعاتها حيث يؤثر الموقع الجغرافي وحجم السكان والميزانية وعدد لا يحصى من العوامل الأخرى على المخاطر التي يجب مراعاتها والقدرة على تنفيذ تقنيات التخفيف في القطاع العام. ومن أبرز الكوارث الطبيعية التي تشكل أكبر خطر للمجتمعات المحلية ، وهنا تحتاج كل بلدية إلى النظر في مخاطر الكوارث الطبيعية. فلا بد من وجود إستراتيجية لإدارة المخاطر لهذه الأنواع من الكوارث الطبيعية:²⁷

1. الفيضانات - هذا أمر يجب على الجميع مراعاته - حتى الأشخاص الذين لا يعيشون في منطقة فيضان رسمية

2. حرائق الغابات - الأبرز في الغرب (لكنها لا تزال تشكل خطرًا على المستوى الوطني)

3. الأعاصير

4. الانهيارات الصخرية

5. الزلازل

6. العواصف الثلجية

²⁵ - Gitau, Lawrence Mwangi. (2015). the effects of risk management at project planning phase on performance of construction projects in Rwanda. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, p. 1-76

²⁶ - خالد وهيب الراوي (2009). ، إدارة المخاطر المالية "، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان-الأردن .

²⁷ - منصور منال (2009). إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفة المصارف المركزية، القطرية والاقليمية ،مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي،الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20- 21 أكتوبر 2009 ، كلية العموم الاقتصادية وعموم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف.الجزائر

7. ارتفاعات درجات حرارة شديدة البرودة أو شديدة الحرارة

تشكل إستراتيجية المخاطر ابرز الإستراتيجيات التي تستند عليها كثير من البلديات من خلال وضع معايير واليات تنفيذية للبلديات بحيث يكون هناك قدرة للبلديات على مواجهة الكوارث، وتشكل خطط ادارة المخاطر دليل ارشادي لرؤساء البلديات وهيئات الحكم المحلي لمعرفة وفهم اهمية ادارة المخاطر في البلديات :²⁸

1- لا بد من وجود تنظيم وتنسيق مسبق لفهم المخاطر والحد منها والحد من اثارها من خلال مشاركة ، والمجتمع المدني، والافراد المحلية والمؤسسات ذات العلاقة مع البلديات في الحد من مخاطر الكوارث والاستعداد لها.

2- لا بد من وجود ميزانية مخصصة للحد من مخاطر الكوارث حتى تكون البلديات على قدر كبير من الاستعدادات بالتعاون مع المؤسسات ذات الاختصاص .

3- الحاجة الى تقييم المخاطر بشكل دوري واستخدامها كأساس لخطط وقرارات التنمية

4- تعزيز الاستثمارات التي تسهم في انشاء بنية تحتية تتوافق مع تغيرات المناخ للحد من مخاطر الفيضانات وخاصة في البلدية التي تقع في مواقع انحدارات وعرة²⁹

5- لا بد من موجود بنية تحتية قائمة على التخطيط السليم بحيث تكون اراضي امه للسكن والبناء والحد من مخاطر الانهيارات الناتج عن البناء العشوائي .

6- يمكن للبلديات اقامة دورات متخصصة في ادارة المخاطر للمجتمعات المحلية والمدارس وغيرها والمجتمعات المحلية.

7- لا بد من حماية النظم البيئية الطبيعية والحوجز الطبيعية للتخفيف من آثار الفيضانات والعواصف وغيرها من الأخطار التي قد تشكل تهديد للمناطق والمجتمعات المحلية .

أهمية إستراتيجية إدارة المخاطر في البلديات

يشكل وجود عمليات واستراتيجيات إدارة المخاطر أمر ضروري في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى البلديات المعروف أيضًا باسم إجراء تحليل هناك العديد من الفوائد الأخرى لإدارة المخاطر بشكل فعال.³⁰

1. الفعالية التشغيلية واستمرارية الأعمال: بغض النظر عن مدى استعداد عمل البلدية بشكل جيد ، يمكن أن تظهر المخاطر التشغيلية في أي وقت - ومن مصادر ربما لم تكن على دراية بها البلديات. يمكن أن تأخذ المخاطر شكل تهديد جديد للأمن السيبراني ، أو مورد أو مزود خدمة لم يعد قادرًا على خدمة البلدية ، أو فشل في المعدات. مع وجود جميع الأجزاء المتحركة في البلدية وخارجها والتي لها تأثير ،

²⁸ - لمجد بوزيدي، (2009). إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارة- "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المخاطر، جامعة بومرداس، الجزائر..

²⁹ - لطيفة عبدلي، (2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر

³⁰ - Hesselund, R., B. (2017). Civil Engineering – Risk Management & Uncertainty – Version 1.2. [Reading] 6–10 March 2017: VIA University College, Denmark.

- وجود عملية إدارة مخاطر راسخة واستراتيجية تسمح لك بضمان وجود ضوابط داخلية لمنع الاحتيا -
أو للتعامل مع أنواع أخرى من خطر عند ظهورها.³¹
2. حماية أصول البلدية : سواء كانت معدات مادية أو إمدادات أو معلومات ، فإن حماية أصول البلدية أمر حتمي. وهذا يجعل إنشاء استراتيجية قوية وقابلة للتنفيذ لإدارة المخاطر أمراً ضرورياً من منظور تأمين الأعمال.
3. رضا المواطنين على خدمات البلدية : يعد شعار البلدية وحضورها الرقمي وسمعتها أيضاً أحد الأصول - وعندما يكون للبلدية خطة إدارة مخاطر مدروسة جيداً ومطورة وتعمل وفقاً لها ، يمكن للمواطنين الحفاظ عليها والشعور بالأمان والثقة بشأن سمعتك وعلامتك التجارية. تساعدك استراتيجيات وعمليات المخاطرة الخاصة بك على حماية علامتك التجارية وسمعتك من خلال حماية هذه الأصول. كما يضمن أيضاً قدرة العملاء على الحفاظ على ثقتهم في قدرتك على التواجد وتقديم المنتجات والخدمات التي التزمت بها. والنتيجة هي درجة أعلى من رضا العملاء وولائهم.³²
4. تحقيق الفوائد وتحقيق الأهداف: يعتمد جزء كبير من إنهاء المشاريع في الوقت المحدد وتحقيق الأهداف المرجوة على مدى فعالية إدارة المخاطر. وهذا يزيد من فرصة تحقيق الاستثمار وتحقيق الفوائد المتوقعة.
5. تقديم الخدمة الأفضل : تعد إدارة مخاطر السوق والائتمان والتشغيل والسمعة والمخاطر الأخرى أمراً حيوياً للحفاظ على صحة أرباح شركتك.
- يمكن أن تتضمن إدارة المخاطر في البلديات تطبيق استجابات مختلفة للمخاطر للتعامل مع أنواع مختلفة من المخاطر. ليس كل خطر يستدعي نفس الاستجابة. عندما يتعلق الأمر باستراتيجيات إدارة المخاطر ، فإن التجنب هو استجابة شائعة للمخاطر - إلى جانب التقليل والقبول والتحويل. ومن خلال ذلك تم توضيح استجابات إستراتيجية المخاطر كما يلي:³³
1. تجنب المخاطر : التجنب هو خيار يعمل على إزالة فرصة تحول الخطر إلى حقيقة أو تشكل تهديداً تاماً. إذا كانت الخدمة المقدمة ليست جيدة ولكن لا تمثل أي خطر محتمل على صحة أو سلامة الموظفين أو البلدية ، فقد يكون تجنب المخاطر هو الخيار الأفضل. قد يكون أحد الأمثلة هو تجنب استخدام قطعة من المعدات المعيبة - ولكن فقط إذا لم تكن هناك حاجة إليها ولا تؤثر على الأداء أو الإنتاجية أو السلامة. لذلك لا ينبغي بالضرورة استخدام التجنب بشكل متكرر أو للتهديدات طويلة المدى. في النهاية يجب إعادة تقييم هذه الاستجابة لإيجاد استجابات مستدامة أخرى للمخاطر التي تعالج القضايا الأساسية.
2. قبول المخاطر في البلديات : في بعض الأحيان قد لا يكون التجنب استجابة مناسبة ، وقد يكون القبول هو الممارسة الأفضل. عندما يكون من غير المحتمل حدوث خطر أو إذا كان التأثير ضئيلاً ، فقد يكون قبول المخاطر هو أفضل استجابة. يلعب التوقيت أيضاً دوراً فقد يكون الخطر لا يمثل أي قلق وشيك ،

³¹ - تيسير حمد التركي و آخرون، (2007). مدخل إلى إدارة المخاطر "، الطبعة الثالثة، ترجمة نيل كروك فورد، .

³³ - بحيري ، سعد صادق (2005). " إدارة المشروعات باستخدام الكومبيوتر " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .

أو أنه لن يؤثر على التوقعات الإستراتيجية للبلدية. وقد يكون أحد الأمثلة تغييراً في تسعير البائع أو التسليم في المستقبل. ومن المهم الاستمرار في إعادة تقييم هذه الأنواع من المخاطر بشكل دوري فقد يتغير تأثيرها على البلدية ومشاريعها.³⁴

3. التخفيف من المخاطر: يُعد التخفيف من المخاطر أكثر استجابة للمخاطر ومع ذلك فهو ليس دائماً عملياً أو ممكناً. قد يكون الخيار الأفضل إذا كان الخطر يمثل تهديداً حقيقياً أو مشكلة ، ولن يكفي التجنب أو القبول. إذا كان هناك خطر يؤدي إلى تأثير سلبي ويمكن أن يكون مكلفاً للبلدية أو لأقسام البلدية فيجب تخفيف هذا الخطر. وهذا يعني تحديد المخاطر ، وتقييم جميع الحلول الممكنة ، ووضع خطة ، واتخاذ الإجراءات ، ومراقبة النتائج.³⁵

4. نقل المخاطر: ستكون هناك أوقات تظهر فيها تحديات أو مشكلات وقد لا تتمكن أنت أو فريقك من تجنبها أو قبولها أو التخفيف من حدتها. قد يكون أحد الأمثلة هو نقص الخبرة أو التدريب المطلوب لمواجهة المخاطر. في هذه الحالة ، قد يكون من الجيد الاستعانة بمصادر خارجية أو نقل المخاطر إلى طرف آخر - في بعض الأحيان داخل الشركة ، بينما في أحيان أخرى قد تتطلب المساعدة من طرف ثالث أو رابع خارجي.³⁶

يمكن القول ان إدارة المخاطر تساعد البلديات في تحديد مسؤوليتها وقضايا إدارة المخاطر للمساعدة في معالجة ارتفاع التكاليف. وتكلف قضايا المسؤولية وإدارة المخاطر البلديات تكلفة عالية . لذا يتطلب على البلديات ان تكون على دراية بقضايا إدارة المخاطر الجديدة والناشئة لمساعدتها على تقليل تكرار الحوادث وشدتها بشكل فعال.

الخاتمة والنتائج والتوصيات

أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، وقد تناولت الدراسة إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن، وقد اكدت الدراسة على إدارة المخاطر تعد عملية تستند على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر المالية والقانونية والإستراتيجية والأمنية على رأس مال البلديات ونفقاتها. ويمكن أن تتبع هذه التهديدات أو المخاطر مجموعة متنوعة من المصادر التي تتمثل حجم المسؤوليات القانونية وأخطاء الإدارة الإستراتيجية والحوادث والكوارث الطبيعية.

وبينت الدراسة ان إدارة المخاطر شاملة ليس فقط الكوارث الطبيعية لكن هناك مخاطر مالية ترتبط بالأزمات المالية والتي قد تؤدي الى التضخم والركود وهي مؤشرات اقتصادية غير متوقع قد توقع البلديات في مخاطرة الخسارة ،

³⁴ - خالد وهيب الراوي (2009). ، إدارة المخاطر المالية "، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان-الأردن ،

³⁵ - Dickmean , Irem and Talat Birgonul (2006) An Analytical Hierarchy Process Based Model for Risk and Opportunity Assessment of International Construction Projects " , Canadian Journal of Civil Engineering .

³⁶ - Pialles, T. (2017). Study of the Coherences and Dependencies between Quality and Risk Management, within the Construction Industry

فهنا تكون المخاطر المالية على شكل تضخم مرتفع ، وتقلبات في أسواق رأس المال ، وركود ، وإفلاس ، وما إلى ذلك.

وأكدت الدراسة بان إدارة مخاطر البلدية هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور البلدية بأكملها لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى التي قد تحدث الضرر والذي قد يتداخل مع عمليات المنظمة وأهدافها أو يؤدي إلى خسائر. وبينت الدراسة ان إدارة المخاطر في البلديات تشكل نهجاً شاملاً وتدعو إلى اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة والتي قد لا تكون بالضرورة ان تكون منطقية لقطاع عمل فردي. وبالتالي بدلاً من أن تكون كل وحدة أعمال مسؤولة عن إدارة المخاطر الخاصة بها ، يتم إعطاء الأولوية للمراقبة على مستوى البلدية. وغالباً ما يتضمن أيضاً إتاحة خطة عمل المخاطر لجميع أصحاب المصلحة كجزء من تقرير سنوي. لقد تحولت صناعات متنوعة مثل الطيران ، والبناء ، والصحة العامة ، والتنمية الدولية ، والطاقة ، والتمويل ، والتأمين إلى استخدام إدارة المخاطر المؤسسية.

اثبتت الدراسة ان إدارة المخاطر المؤسسية تعمل على تقليل المخاطر وتحديد الفرص الفريدة على مستوى المؤسسة. ويعد الاتصال والتنسيق بين وحدات العمل المختلفة أمراً أساسياً لنجاح إدارة المخاطر المؤسسية ، نظراً لأن قرار المخاطر الصادر عن الإدارة العليا قد يبدو مخالفاً للتقييمات المحلية على أرض الواقع. عادة ما يكون لدى البلديات التي تستخدم إدارة المخاطر المؤسسية فريق متخصص لإدارة مخاطر المؤسسة يشرف على أعمال الشركة.

ثانياً : نتائج الدراسة

1- أكدت الدراسة على إدارة المخاطر تعد عملية تستند على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر المالية والقانونية والإستراتيجية والأمنية على رأس مال البلديات ونفقاتها. ويمكن أن تتبع هذه التهديدات أو المخاطر مجموعة متنوعة من المصادر التي تتمثل حجم المسؤوليات القانونية وأخطاء الإدارة الإستراتيجية والحوادث والكوارث الطبيعية.

2- بينت الدراسة ان إدارة المخاطر شاملة ليس فقط الكوارث الطبيعية لكن هناك مخاطر مالية ترتبط بالأزمات المالية والتي قد تؤدي الى التضخم والركود وهي مؤشرات اقتصادية غير متوقع قد توقع البلديات في مخاطرة الخسارة ، فهنا تكون المخاطر المالية على شكل تضخم مرتفع ، وتقلبات في أسواق رأس المال ، وركود ، وإفلاس ، وما إلى ذلك

3- أكدت الدراسة بان إدارة مخاطر البلدية هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور البلدية بأكملها لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى التي قد تحدث الضرر والذي قد يتداخل مع عمليات المنظمة وأهدافها أو يؤدي إلى خسائر.

- 4- بينت الدراسة ان إدارة المخاطر في البلديات تشكل نهجاً شاملاً وتدعو إلى اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة والتي قد لا تكون بالضرورة ان تكون منطقية لقطاع عمل فردي. وبالتالي بدلاً من أن تكون كل وحدة أعمال مسؤولة عن إدارة المخاطر الخاصة بها ، يتم إعطاء الأولوية للمراقبة على مستوى البلدية
- 5- أثبتت الدراسة ان إدارة المخاطر المؤسسية تعمل على تقليل المخاطر وتحديد الفرص الفريدة على مستوى البلدية. ويعد الاتصال والتنسيق بين وحدات العمل المختلفة أمراً أساسياً لنجاح إدارة المخاطر المؤسسية ، نظراً لأن قرار المخاطر الصادر عن الإدارة العليا قد يبدو مخالفاً للتقييمات المحلية على أرض الواقع.

ثالثاً : التوصيات

- 1- أوصت الدراسة بضرورة وجود قسم خاص في البلديات باسم قسم او إدارة المخاطر لتقييم أعمال البلدية وتحديد مسارها نحو الاتجاه الامن .
- 2- من الضروري بيان أهمية إدارة المخاطر في البلديات لانها تحدد حجم المخاطر التي قد تتعرض لها البلديات سواء في قضايا الكوارث الطبيعية او في المجالات الاقتصادية .
- 3- من الضروري تعزيز البلديات بنخبة من الموظفين الخبراء في المال والأعمال لوضع خطط طوارئ للبلدية للتخفيف من حجم الخسائر الذي قد تحدثه الكوارث او الأزمات في الوطن او الاقليم .
- 4- على وزارة ادارة الحكم المحلي ادراك أهمية إدارة المخاطر لانها تساهم في تخفيف الوقوع في اقل الخسائر التي ربما تقع بها البلدية نتيجة أزمة غير متوقعة ، او كارثة بيئية غير منبأ بها .

المراجع

اولاً: المراجع العربية

- امين عواد(2007). المقاربة الحديثة لإدارة المخاطر و الصعوبات التي تواجهها لبنان في تطبيقها، مؤتمر تقييم سياسات إدارة مخاطر الائتمان، لجنة الرقابة في المصارف في لبنان، بيروت،لبنان
- بحيري ، سعد صادق (2005). " ادارة المشروعات باستخدام الكومبيوتر " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- تيسير حمد التركي و آخرون، (2007). مدخل إلى إدارة المخاطر "، الطبعة الثالثة، ترجمة نيل كروك فورد، .
- حسين بمعجوز(2005). إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها " مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة :منافسة - مخاطر - تقنيات، جامعة جيجل ،الجزائر
- حسين سعيد(2006). إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، تحت شعار: آفاق الصيرفة الإسلامية، سوريا.
- خالد وهيب الراوي (2009). ، إدارة المخاطر المالية "، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان-الأردن .
- الدجني، إياد على (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا).
- سمير عبد الحميد رضوان(2005). المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواها - دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية-، دار النشر للجامعات ، ط1 مصر،
- طارق عبد العال حمادة(2003).إدارة المخاطر"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة مصرز .
- فاتح ديلة ومحمد جلاب(2012). الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد الصفر، الجزائر .
- قبيلات حمدي (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الالمانية واللجنة

الوطنية الاردنية لشؤون المرأة ، الاردن.

لطيفة عبدلي، (2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر
لمجد بوزيدي، (2009). إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارة- "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المخاطر، جامعة بومرداس، الجزائر..

محمد كامل درويش، (1992). إدارة الأخطار واستراتيجيات التأمين المتطورة في ظل اتفاقية الغات" ، دار الخلود للصحافة والطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان.

منصور منال (2009). إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفة المصارف المركزية، القطرية والاقليمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20- 21 أكتوبر 2009 ، كلية العموم الاقتصادية وعموم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف.الجزائر

هاجر زراقي (2012). إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، فرع: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة سطيف، الجزائر.

ثانيا : المراجع الاجنبية

- Al-Ajmi, H. F., & Makinde, E. (2018). Risk Management in Construction Projects. Journal of Advanced Management Science Vol, 6(2).
- Ann Deladem Siayor, (2010), " Risk management and internal control system in the financial sector of the Norwegian economy: A case study of DNB NOR ASA " master thesis in economics and business administration accounting option, Tromso University business.
- Bazin, N. (2017). Project and risk management – 4. Initiation of Risks Management Plan. 13-16 February 2017: VIA University College, Denmark.
- Desai, A. and Kashiyan, B., (2015). Role of insurance as a risk management tool in construction projects. International Journal of advanced Research in Engineering Science and Management, 2(3), pp.202-217.
- Dickmean , Irem and Talat Birgonul (2006) An Analytical Hierarchy Process Based Model for Risk and Opportunity Assessment of International Construction Projects " , Canadian Journal of Civil Engineering .
- Duckert, Gregory H., (2011): Practical enterprise risk management: A business process approach, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Gitau, Lawrence Mwangi. (2015). the effects of risk management at project planning phase on performance of construction projects in Rwanda. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, p. 1-76
- Hessellund, R., B. (2017). Civil Engineering - Risk Management & Uncertainty – Version 1.2. [Reading] 6-10 March 2017: VIA University College, Denmark.
- Hopkin, Paul, (2010): Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating, and implementing effective risk management, The Institute of Risk Management – IRM, Kogan Page Limited, London, UK, Philadelphia PA, USA.
- Kajsa Sima, (2009), "the constructions site managers' impact on risk management performance" doctoral thesis, Lulea University of technology.
- Pialles, T. (2017). Study of the Coherences and Dependencies between Quality and Risk Management, within the Construction Industry
- rapawadee Na Ranong., (2009)."Critical success factor for effective risk managemet procedures in financial industries", Master Thesis in Thailand, Umea Universty
- Rejda,G.E.,(2003),Principles of Risk Management and Insurance,8th Ed, New York: Addison Wesel.