

أثر ذكاء الأعمال الاستراتيجي في استحداث المواصفات الدولية  
: ISO 31000/2008 في إدارة الخطر  
ا. د نجم العزّاوي  
جامعة البترا – الأردن

ملخص	Summary
<p>يُعد الذكاء أحد السمات التي يجب أن يتميز بها القائد الإداري في المنظمة إلا أن حالة التغيير في منطق تفكير الإدارة من تقليدي إلى معاصر، ومن محلي إلى دولي، ومن أحادي البعد إلى مُتعدّد الأبعاد. يقتضي على القائد الإداري وجوب التفكير بمنطق استيعاب المدخل الاستراتيجي وتوظيف مُعطيات العقل الاستراتيجي في إنجاح عملية المواجهة من خلال تحليل مصادر التحدّيات وأنواعها وقياس حدّتها والتفكير باستحداث أساليب التعامل معها.</p> <p><b>سيضم البحث الآتي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- مقدمة.</li><li>- ذكاء الأعمال الاستراتيجي.</li><li>- المواصفات الدولية ISO 31000/2008.</li><li>- أثر ذكاء الأعمال الإستراتيجي في استحداث المواصفة الدولية.</li><li>- الاستنتاجات والتوصيات.</li></ul>	<p>Intelligence is one of the features that must be characterized by the administrative leader of the organization but that the state of the change in the logic of traditional management thinking to the contemporary, and from local to international, and one-dimensional to multidimensional. Requires the administrative leader should be thinking about the logic of the strategic entrance to absorb and employ data in mind the strategic success of the response by analyzing the sources and types of challenges and measuring the intensity and thinking about the development of methods of dealing with it.</p> <p>It is understood the above, our research will include the following:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Introduction.</li><li>• Strategic business intelligence.</li><li>• International standards ISO 31000/2008.</li><li>• The impact of strategic business intelligence in the development of international standard.</li><li>• Conclusions and recommendations.</li></ul>

### مقدمة

شهد العقد الأول من القرن الواحد والعشرين ثورة هائلة في التقدّم العلمي التكنولوجي وخصوصاً في مجالات الاتصالات وتوجيه الصواريخ وقيادة الطائرات واستخدام النماذج المحوسبة لدراسة سلوكيات الإنسان أو الحيوان أو الأحياء عموماً، وظهور مصطلح العولمة أتاح الوصول إلى أي مكان في العالم الضخم بأقل وقت وجهد ممكن وكان له الأثر الكبير على العلوم كافة ومنها علم الذكاء عند الإنسان وضرورة استثماره في مواجهة التحدّيات التي تواجه جميع المنظمات أو تلك التي تنتقيها للتعامل معها فرصاً أو تهديدات وقوة وضعف تشكل إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات وتكيفها ثم انتقالها من مركز التابع إلى المتحدّي، فالقائد، وحين تعي أن رصد وتحليل مصادر التحدّيات وأنواعها وقياس حدّتها والتفكير بأساليب التعامل معها تعد من المهام الأساسية لهذا العقل، وحين تؤمن أن التحدّيات عموماً والإستراتيجية بشكل خاص، أصبحت لغة تشغل تصوّر ذلك العقل ومنطق تفكيره الحسي والإبداع، ومجالاً حيويًا للتجديد، والملاحظ أن ذكاء الأعمال الإستراتيجي Business intelligence strategic في هذه الفترة فرض على المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) أن تجد

مواصفة اختيارية جديدة قادرة عند تطبيقها في المنظمات الخدمية أو الإنتاجية من التنبؤ للخطر بأنواعه المختلفة والوقاية منه وهي المواصفة ISO 31000/2008. **أهمية البحث**

يستمد البحث أهميته من خلال تركيزه على احد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة وهو ذكاء الأعمال الاستراتيجي في ابتكار مواصفة دولية حديث العمل بها في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. لذلك فإن إخضاع المواصفة ISO 31000/2008 للدراسة يُعطينا أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية المعاصرة والتي يستوجب من المنظمات بشقيها الصناعي والخدمي تبين هذه المواصفة كما يمكن أن نضيف إلى أهمية الدراسة أنها تنطلق من كونها:

1. ستجمع بين دراسة موضوعات حديثة.
2. تسعى إلى استنباط علاقات وتفحص تأثيراتها واستشراف جدواها المستقبلية.
3. تعاملها مع ما هو مستحدث في علم إدارة الأعمال.
4. أهمية موضوعات الدراسة في الأدبين الاستراتيجي والعمليتي.

#### أهداف البحث

إن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في محاولة الاستفادة من ذكاء الأعمال في ابتكار المواصفة الدولية (ISO 31000/2008) وعن مدى تطبيق معايير هذه المواصفة في المؤسسات الخدمية والإنتاجية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. إعداد إطار نظري بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتويات الذكاء الفكري للأعمال فيها واستخلاص المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية.
2. تحديد أثر ذكاء الأعمال الاستراتيجي على استحداث المواصفة الدولية ( ISO 31000/2008) في إدارة البحث.
3. التعرف على مستوى تطبيق معايير (ISO 31000/2008) في المؤسسات الخدمية والإنتاجية.

#### مشكلة البحث

- ما هو مفهوم الذكاء بصورة خاصة وذكاء الأعمال بصورة عامة؟
- ما هي معايير المواصفة الدولية (ISO 31000/2008) في إدارة الخطر؟
- دور ذكاء الأعمال في استحداث أو ابتكار المواصفة الدولية ( ISO 31000/2008) في إدارة الخطر.
- هل هناك أثر لتطبيق معايير المواصفة الدولية (ISO 31000/2008) في إدارة الخطر على المؤسسات الخدمية والإنتاجية؟

#### حدود البحث

لكل دراسة نظرية أو عملية حدود مختلفة، ولدراستنا الحدود التالية:  
**الحدود البشرية:** الأفراد العاملين وعلى مختلف المستويات الإدارية في المنظمة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

**الحدود المكانية:** مختلف المنظمات أو المؤسسات الخدمية والإنتاجية.

**الحدود الزمانية:** الحدود الزمنية التي استغرقتها الدراسة وهي الفترة من 2010/11/1-2011/3/20

**الحدود العلمية:** اعتمد الباحث على المتغيرات التالية:

- الذكاء (Maccoby: 2001:3).
- ذكاء الأعمال (Maccoby: 2001:4).
- متطلبات المواصفة الدولية (ISO 31000/2008) في إدارة الخطر.

#### محددات البحث

تطبيق الدراسة على متغيرين هما: ذكاء الأعمال الاستراتيجي، والمواصفة الدولية (ISO 31000/2008).

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- الذكاء (Intelligence): جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات.
  - ذكاء الأعمال (Business Intelligence): ذكاء يتسم به قادة منظمات الأعمال من عناصر: الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والإبداع
  - المواصفة الدولية (International Standard) ISO 31000/2008 في إدارة الخطر: مواصفة دولية اختيارية توجيهية تيسيرية ابتكرتها منظمة المواصفات الدولية عام 2008 خاصة بإدارة المخاطر على المنظمات.
  - إدارة الخطر (R:h management): إدارة احتمال وقوع خسارة مادية أو معنوية أو بشرية.
- منهجية البحث

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها لأن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

### 1 ذكاء الأعمال الاستراتيجي

#### الذكاء:

كان لعلماء النفس السبق في تفسير الذكاء ، إذ يعدونه "مقدرة عقلية يتمتع بها الأفراد" في إطار دراستهم المستفيضة للنفس البشرية ، ومراقبة سلوكها بدقة، والتركيز على جوانب إدراك الفرد ك (الذاكرة ، وحل المشكلات ) (Goleman, 1996:34) ، ثم حاول علماء المنظمة والسلوك و الإدارة توظيف هذا التفسير في صياغة تعريفاتهم للذكاء الجدول (1) بما يتوافق و المجال المعرفي لكل منهم .

## جدول: تعريفات الكتاب والباحثين للذكاء

ت	الكاتب السنة من	التعريف
1	Kent,1946 and Wirts,2004 :2	المعرفة و التنظيم و الفعالية.
2	Terman,1970:46	القدرة على التفكير المجرد.
3	راجح، 1973:316	قدرة الفرد على التصبر في عواقب الأعمال ، والتكيف العقلي مع المشكلات والمواقف الجديدة والانفتاح بالخبرة والمرونة ،مع قدرة على التعلم.
4	الشيخ، 1983:55	القدرة على التكيف الصحيح مع البيئة المعقدة والدائمة التغير .
5	الجسماني ،1984:62	الفضة و النباهة المتصلة بالمعرفة و الملازمة لها .
6	ماضي، 1984:64	التفكير الصحيح على نحو مجرد و مبني على إدراك للعلاقات، بغية التكيف مع البيئة باعتماد الخبرات السابقة في إطار تفكير منطقي هادف.
7	عدس، 1998 ( إبراهيم، 2004:37)	تكيف الفرد مع نشاطه العقلي ومحيطه.
8	مكليود،2000:130	المعلومات التي تصف عناصر البيئة
9	Meckenna,2000:47	القدرة على تبني التنوع في حالات تكون جميعها قديمة أو حديثة ، او القدرة على التعلم للانتساع في استخدام العديد من الأفكار والرموز في أن واحد.
10	Cottrel,2003:3	القدرة على نقل المهارات او تحويلها حينما تبرز مهمات جديدة.
11	Burns,2003:3	المعرفة المسبقة بالعالم ، والأساس لاتخاذ أي قرار من القرارات والقيام بالأنشطة.
12	Steinberg,2004:2	عملية تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق والزبائن والمنافسين، و دعم قرارات الأعمال (التسويق، والمالية، والشراكة.....) بهدف تحقيق حصة سوقية و الفوز بزبائن جدد، والتفوق على المنافسين.

### ويلاحظ من الجدول انطواء التعريفات في اطار عدة مداخل هي :

1. **المدخل الأول :** ركز أصحابه على تعريف الذكاء ك ( قدرة تولد مع الفرد، تنمو عبر ما يكتسبه من خبرات وتعلم وعبر تكيفه مع البيئة الدائمة التغيير ، مجندا لأجل ذلك قدراته العقلية) ومنها تعريفا (راجح،1973) و (الشيخ،1983) و (عدس1998) و(Meckenna,2000) او ك(قدرات عامة ، نباهة ، فطنة) على غرار تعريفات (Terman,1970) و (الجسماني ،1984). مفترض إن الذكاء يشتمل على عوامل ( الإدراك ، الاستيعاب، الحفظ و التميز ) واستخلاص النتائج لحل مشكلة ما، وانه وان كان يتحدد بالقدرة العقلية، فهو قد يظهر في مجالات (جسمية، عاطفية ، سلوكية) تتم عن هذه القدرة، وبما يجعل الذكاء (فطرة ، خبرة ، وتعلم) و(سمه تميز من يتسم بها) في أن واحد.
2. **المدخل الثاني :** عرف أصحابه ومنهم (Steinberg, 2004) الذكاء ك( وظيفة منتظمة، أو ك( عملية تمر بمراحل متعددة ) على وفق ( Mark ) Lowenthal وتهدف إلى توفير المعلومات الضرورية لصناع القرار و لتسريع خطوات المنظمة نحو النجاح ، واصفين الذكاء بأنه " عملية جمع وتحليل و نشر المعلومات " (Johnson and Writz, 2004:2) بافتراض ان الذكاء بيانات ثابتة و معلومات متفرقة ، وكلاهما يعبران عن السوق، وبالتالي عملية معلوماتية ذات قيمة في صياغة التنبؤات الآتية والمستقبلية لتغيرات أغلبية ، وبما يتيح لقادة المنظمات العامة و منظمات الأعمال (على حد سواء) أن

يكونوا أكثر تنبؤاً بالمستقبل و بتحريك قطاعاتهم ، بالرغم من ارتكازه على مبادئ أخلاقية تفوق من يلتزم بها إلى ميزة تنافسية أقوى.

3. **المدخل الثالث:** يرى أصحابه ومنهم (مكلويد، 2000) و(O'donnal,2001) إن الذكاء رديفاً للمعلومات وأن اختلفت مفرداتها ، فالأولى (Intelligence) والثانية (Information) وأن الأخيرة (بصرف النظر عن طبيعتها ) تعتمد في إنتاج الذكاء .

في إطار ما يعرض من تعريفات صاغ الباحث المفهوم النظري للذكاء في إطار الدراسة الحالية "المقدرة التي يتمتع بها الفرد و يحيط من خلالها بالعالم ، وتوفر له أساساً لصناعة قرارات ناجحة وأنجاز الأنشطة بأفضل أسلوب".

وكما اتاح الجدول (1) تحديد مدخل تعريف الذكاء ، يمكن للباحث ان يستشف منه ابرز خصائص الذكاء، ومنها :

- أ- ان الذكاء مهارة عامة أساسية قابلة للقياس تركز على الخصائص الوراثية ، مع قابليتها للتطوير خلال حياة الفرد وبما يجعل مستواها متفاوتاً من فرد لآخر .
- ب- يعتمد الذكاء على / ويتأثر بالبيئة التي تعيش فيها الفرد وثقافته وتعلمه ونمط تفكيره.
- ت- يتكون الذكاء من جزئين ( فطري ) يولد مع الفرد و( مكتسب ) ينمي بالتعلم و التكيف مع البيئة.

والخصائص الأنفة الذكر تظهر دور الوراثة والبيئة في تحديد مستويات الذكاء وبما يجعل من ولد بذكاء قليل يتفوق على من ولد بذكاء عال إذا نشأ في بيئة محفزة على التعلم ، ومر بتجارب حياتية كثيرة ، ولكنها لا تحدد من أكثر ذكاء من الآخر ( المرأة او الرجل ) بالرغم من أن ( الصيرفي ، 2003:ن-س) يرى ان الرجال يتفوقون في الاختبارات الميكانيكية والعديدية ، يرى أن الرجال يتفوقون في الاختبارات الميكانيكية والعديدية / في حين أن المرأة في الاختبارات اللفظية والتفاصيل الداركية، وأن الذكاء لدى أبناء أصحاب المهن الحرة ك (المحامة والهندسة.....) اعلي منه لدى أبناء العائلات المحدودة الدخل .

#### طرق قياس الذكاء

القياس " هو العملية التي نحصل بواسطتها على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة وتتوقف دقة نتائجه على دقة الاداة المستعملة " (الظاهر ، 1999: 11) أما طرائق القياس فهي "الاليات التي تنهض بهذه العملية " وقد حظي قياس الذكاء باهتمام العديد من الفلاسفة و الباحثين والمتخصصين ك (الفيلسوف هربرت سبنسر والباحث فرانسيس جالتون (F.Galton) والاختصاصي كارول بيرسون (Karl Person) الذين ادخلوا إلى دراسة الذكاء أفكار القياس ، وعالم الفسيولوجيا هولنجز جاكسون (Hughlings Jackson) )

وجاء التباين في مقاييس الذكاء مجسداً للاختلاف في تعريفاته وفي تحديد طبيعته ، وعد محصلة للبحث الذي قام به الباحثون بهدف التميز الأذكياء عن غيرهم عموماً ، وفي الإدارة أو المهن الفكرية بشكل خاص .

وقد بدأ علماء النفس بتصميم الاختبارات في هذه المجال ، فقد حاول ايتارد Itard "تصميم اختبارات الأداء " لقياس الذكاء وكان جالتون أول من لاحظ توزيع الصفات الإنسانية طبقاً للمنحنى الأعتدالي وبما يجعل المتفوقين في القمة والبلداء (الأغبياء) عند القاعدة ، ثم زار جوزيف جاسترو عام (1984) معرض شيكاغو الدالي ليجري اختبارات الذكاء على الكثير من رواده، أما أول اختبار للذكاء، فقد صممه العالمان (الفريد بينيه Alfred Binet، ثيودور سايمون Theodore Simon) أوائل القرن العشرين لتمييز الأطفال ضعاف العقول عن غيرهم في مدارس فرنسا لذا سمي بمقياس (Binet -SIMON) واستنتجا الحاجة إلى مقياس لتحديد القدرات العقلية للطلاب (المغربي، 1995:332).

وخضع مقياس (بينيه-سايمون) لتعديلات من قبل العالمين كان أولها عام (1908) و اخرها عام (1960) (الشيخ ، 216:183) نقحاً خلالها المقياس وخرجا بمقياس يحدد

"القدرة العاملة للذكاء" بإجراء اختبارات على مهمات تتطلب اعتماد العقل وتحديد القدرة على ادائها والقدرة على حل المشكلات، فقدا انموضجا لاختبار (لفظي-ادائي) ينفذ عبر تحديد (توضيح) كلمات محددة (Mckenna,2008:81) للاستدلال منها على الذكاء الفطري، ثم ادخلت جامعة ستانفورد الأمريكية تعديلات على المقياس (ستانفور- بينيه) المعدل للذكاء" لتحديد ذكاء الأفراد من سن (2-14) سنة.

وفي الإطار نفسه أعد وايسلر (Wechsler) عام (1939) مقياسا للذكاء يتكون من جزأين (لفظي) يتعلق بالمعلومات العامة والقدرة على الفهم والحساب، و(ادائي) يتعلق بالرموز والرسوم (Wechsler, 1981:75)، ويتميز عن اختبار بينه بإمكانية تطبيقه على كبار السن (60) سنة.

وفي الخمسينيات ادرك (بينيه) ان الزمن يحقق ذكاء تراكميا يستدل منه على نضج الفرد ( يتناسب مع عمره) ويتساوى عدد الأفراد إذا تساوت عندهم فرص التعلم ونمط الثقافة والتغذية العكسية، والمناخ العاطفي للمنزل، ويتقدم عند الأفراد غير الاعتياديين (الجنابي والساعدي، 2002:10)، وبما يبرز كيف جمع مقياس بينيه بين أثر العوامل الوراثية والعوامل البيئية في قياس الذكاء.

وفي عام (1975) أشار (تيرمان Terman) إلى أن كل فرد يتمتع بمستوى عام من الذكاء يعرف بـ "معامل الذكاء" (Intelligence quotient (IQ))، متفقا مع ما جاء به (سبيرمان Sperman) (Cottrel, 2003:47) في عام (1927)، ويعبر هذا عن المعامل عن "مقدار ما تلقاه الفرد من معلومات، أو قياس قابليته على التعلم" (Mckenna,2000:166) و (Chernissm2001:16) على وفق المعادلة أدناه:

$$\text{معامل الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} * 100$$

وتوشر المعادلة الآتي:

1. حين يتساوى العمر العقلي للفرد من عمره الزمني ستكون قيمة المعامل (100).
2. إذا كان العمر العقلي أقل من العمر الزمني تقل قيمة المعامل عن (100).
3. من يمتلك (90-100) معامل ذكاء يعد طبيعياً، وإذا كان يزيد عن (130) كان الفرد نابغة، وأن تتراوح بين (100-130) عُذ ذكياً، أما إذا انخفض عن (70) عانى الفرد للتخلف.

ولسنوات خلت اعتقد أن هذا المعامل يحدد كيف يمكن للفرد أن ينجح في حياته، لذا اعتمدته المنظمات في اختيار الأفراد وتعيينهم ثم بين (Goleman,1996:34) ان هذا المعامل (20%) فقط كنسبة في تحقيق النجاح في الحياة العلمية أو الاجتماعية، وأنه يحدد عبر اختبارات فحص الذاكرة والمنطق وقابلية الفرد على التحليل (Maccoby, 2004:1-4).

ورتب (Callford, 1976) أنموذجاً لقياس الذكاء يشتمل على (3) أبعاد (الجنابي و

الساعدي، 2002:12) هي:

- أ- العمليات: مايقوم به الفرد.
  - ب- المحتويات: المعلومات التي تحدد كيف يؤدي العمليات.
  - ت- المنتجات: الشكل الذي ترتب من خلاله المعلومات.
- وإلى جانب ما ذكر، عول الكثير من الخبراء على مصفوفة "Raven's" التتابعية كاختبار لقياس ذكاء الفرد، بصرف النظر عن لغته، وثقافته، وفتته العمرية، ... (Cottrel, 2003:47).

في إطار ما تم استعراضه من اختبارات وطرائق لقياس الذكاء نستشف المؤشرات الآتية:

- أولاً: أن الطرائق متنوعة وتبلورت خلال مدة زمنية متباعدة، وهذا ما أمن تقديراً أدق لمستويات الذكاء.
- ثانياً: أن الطرائق تمحورت في اتجاهين، الأول (قديم) يعتمد على القابلية العقلية للفرد وعلى حكم المجتمع، والثاني يستند إلى التحصيل الدراسي للفرد، وأن عدم دقة الاثنتين أفرزت الحاجة إلى اختبارات الذكاء التي ارتكزت على مبدأ قياس

- "الأداء العقلي للفرد" نسبة إلى "المعدل المستخلص لعينة من الأفراد في مثل سنة".
- **ثالثاً:** اثبتت هذه الاختبارات تفاوت الأفراد في سعة الذكاء، وأن هذا التفاوت يأخذ نمطاً ثابتاً في التوزيع، ليرتد على منحني بياني متوازن الأطراف توزع بموجبه المستويات من (الأعلى- المتوسط- المنخفض)، مع وضع درجات كل منها (عالي، عالي جداً، غير اعتيادي (عبقري)) لأصحاب الذكاء العالمي، و (بسيط-متوسط- شديد) لذوي الذكاء المنخفض ممن يوسمون بالتخلف.
- أما على مستوى المنظمات فبدأ الاعتماد مؤخراً على "معدل اكسبرس للذكاء" Express Intelligence Quotient لتفحص قدرة المنظمة على إدارة المعلومات التي تتوافر لديها، وكفاءتها في الاتصالات، لدوره في (<http://www.businessIntelligencecesystems.com/>:2003:1-2)
1. مساعد المديرين التنفيذيين في تحسين كفاءة المنظمة وتوفير الموارد، وتمكينهم من التركيز على (الأهداف الإستراتيجية والمعلوماتية، والحلول التكتيكية، ومقاييس النجاح).
  2. توسيع الأسواق التي تتعامل معها المنظمات أو الخدمات التي تقدمها، ثم تعزيز ولاء الزبائن لها.
  3. تأمين المعلومات القيمة للأنشطة المنظمة في الوقت المناسب، مع ضمان تدفقها بين الأقسام المنظمة وحمايتها، وإتاحة رأس المال المعلوماتي الفكري لكافة الأنشطة.
  4. الاستخدام السهل للمنتج وبمنحني تعلم قصير، مع القليل من متطلبات دعم تكنولوجيا المعلومات.
- في إطار ما تقدم من فوائد يتضح أن "معدل اكسبرس للذكاء" يقيس قدرة المنظمة على اعتماد الذكاء كأداة للحصول على المعلومات أولاً، ثم تحقيق بقية الفوائد كمعايير لقياس فاعلية المنظمة في استخدام هذا المعدل، مع ملاحظة أنه يركز أساساً على توفير المعلومات وتركيبها وإدارتها ونشرها وتفسيرها، ثم تقديمها لصناع القرارات (مديري المنظمات)، وهذا ما جعله يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، ويؤمن تكامل المنظمات معها، مع جعل منتجات المنظمة من السوفت وير Software تحقق عائداً من الاستثمار بتوفيرها المعرفة لمديري المنظمات وأقسامها والعاملين فيها، وتأمين بيئة حدسية (تنبؤية) في توظيفها، ثم صناعة قرارات أفضل، وبوقت أسرع وكلفة أقل.

### الذكاء الاستراتيجي

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) برغم تطبيقاته القليلة، وكما وبدأت تحاور احتياجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى كـ (الشعوري، والتنافسي، والأعمال ...) وتدريب قيادتها على تنمية عناصره وإدارته بفعالية.

وقد بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي أول مرة في العمليات العسكرية (Tham & Kim, 2002:1) ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي على وفق ما أشار إليه فوق (Sun Tzu)، أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم، بقوله "إن ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة" (Tyson, 2002:3).

وبهذا تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون للذكاء الاستراتيجي، إذ هذه التعريفات في ثلاثة اتجاهات رئيسية، وهي: اعتبار الذكاء الاستراتيجي عملية / أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتتيح لهم الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيه المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي. والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب ويهدف إلى تنظيم المعلومات، ثم تهيئتها إطار فكري إزاء ما حدث الآن، وما سيحدث مستقبلاً، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى لخلقه وتعزيزه

بمرور الوقت، إلى جانب كونه أنشطة هادفة في توفير المعلومات لصياغة السياسات المختلفة لتفعيل عملية صياغتها لها، وتوجيههم لتلك السياسات بما يتوافق و الدلالات المستنبطة من مستقبل المنظمة ، ويندرج في إطار هذا الاتجاه تعريف ( تريجو وزيرمان،1998:156 ) اللذين نظرا إلى الذكاء الاستراتيجي علي أنه " عملية منطقية لجمع المعلومات و تنظيمها وتحليلها علي وفق نظام متسلسل يقود وبنجاح إلى نتائج هامة او قرارات حاسمة ". وتعريف ( Kahaner,1999:14 ) الذي يرى فيه ابتكاراً لخرائط طريق توجه صناعات القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية، بينما عرفه ( Degenaro, et..al,2000:VI ) ب أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناعات القرار في الوقت المناسب ، وبما يدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية".

أما أصحاب الاتجاه الثاني فأكدت تعريفاتهم بأن الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتمثل في أن كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المديين المتوسط والطويل، وتسمى لها القرص الممكن اقتناصها، والتهديدات الواجب مجابتهها، وما هي الأسواق المفتوحة والقطاعات الواعدة، وتهتم بتحليل المنافسين. فقد أشار ( Johanson,200:1-5 ) بأنه وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وإدراك قدراتهم وإيراز مكوناتهم، بينما عرفه ( عبد الطيف، 2002: 32-33 ) بأنه وظيفة تتعامل مع بيئة السوق و الطلب وهوية الشركة والحصول علي المصادر ، ومع المتغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي والاجتماعي ، بغية تحقيق الانتشار و الفعالية البعيدة الأمد ، و اكتساب الخبرة والحكمة العقلية .وأخيراً يرى أصحاب الاتجاه الثالث بأن الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي بها يتمتع قادة المنظمات، وندرج تعريف ( Maccoby,2004:1-5 ) في هذا الإطار عندما عرف هذا النمط من الذكاء بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصر الاستشراف والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والإبداع.

ويحدد Sharman, Meatie, 2002:5Quamby, 2003:6, 1997:7) (2004:5;McDowell أهداف الذكاء الإستراتيجي بالآتي:

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، وخلق أساس معرفي للأنشطة المنظمة المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.
  2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة المحلية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها فضلاً عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الإستراتيجي كقوى جوهرية بتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء، وكيف تنشأ بمرور الوقت.
  3. تشكيل القناعات لدى صناعات القرار وصناعة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية ومثلى.
  4. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن كبار الزبائن والمجهزين والشركاء، وجعل المنظمات تقيم تآلفات في مجال البحث والتطوير، واستباق إستراتيجيات منافسيها والذود عن إرثها المعلوماتي ومراميها الإستراتيجية.
  5. تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والأختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.
  6. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.
  7. توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها مالياً ومستقبلاً، وإدراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التأكيد المحيطة بها.
- ذكاء الأعمال الاستراتيجي (Strategic Business Intelligence) الذي يُعد "عملية لجمع المعلومات عن المنافسين والأسواق والزبائن وتحليلها بدقة لدعم قرارات الأعمال" (Collins, 1997: 14)، أو "عملية لتحويل البيانات والمعلومات والمعارف إلى ذكاء



ذبي قيمة" (25: 1999, Pepper) و(مكليود، 2000: 130) وجعله قابلاً للتطبيق (520: 2000, Kalakota & Robinson) هذا ما يُحدد جوانب التفاهة بالذكاء الاستراتيجي في:

1. كلاًهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدع صناعة القرار أو لتوفير صورة كاملة عن قرارات المنظمة وبيئتها الخارجية وبما يجعلها يساهمان في تخطيط الأعمال وصياغة الإستراتيجية وتنظيم موارد المنظمة ثم توفير إطار عقائلي لإدارتها.
2. تمكين المنظمات من تجنب المفاجآت واستباق الفرص والتغيرات وإدارتها وتوفير نظام مبكر الإنذار بالتهديدات المحيطة بها (Collins, 1997: 19).
3. يقود الجمع بينهما إلى إيجاد إستراتيجية أذكى وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة وذلك ببروزها في إطار "ذكاء الأعمال الاستراتيجي" الذي يعتمد (1: 2000, Degenaro et al) في:
  - أ- فهم التوجهات لأجل التنبؤ بالتطورات المستقبلية وتحليل مؤشرات الإنذار المبكر.
  - ب- التهيؤ لتغيرات الأسواق عبر مراقبة قطاعات منها ولمنتجات معينة ومراقبة أسعار السلع المنافسة وتغيير تفضيلات الزبون كما حصل مع اليابان حين غزت أسواق أمريكا بسياراتها الصغيرة بعد اعتمادها معلومات ذكية في تحليل الأسواق الأمريكية وتعقب التغيير في أسعار الوقود.
  - ج- إعداد خطط لاختراق الأسواق الجديدة.

ولكل جوانب الالتقاء لا تنفي جوانب يختلف فيها الذكاء المبوحث عن ذكاء الأعمال وإن لكل منها سمات خاصة بها، وهي:

- تركيز ذكاء الأعمال على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال بأكملها وبما يتيح للمنظمة مجابهة القوى (الزبائن، المنافسين، والتغيير...) والمحيط بها في حين يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات قيمة عن جميع العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة (27: 1999, Pepper) و(مكليود، 2000: 129-130).
- تحسين ذكاء الأعمال لعمليات صناعة القرار التكتيكي أكثر من دعمه لصناعة القرار الاستراتيجي (19: 1997, Collins) وتركيزه على مراقبة المنافسين والأسواق والزبائن، في حين يوفر الذكاء الاستراتيجي الدعم لكبار صناعة القرار ذو الطابع الاستراتيجي بالرغم من اتفاق (ريتشارد هيمز Richard Hams و(9: 2003, Burns) و(8: 2003, Okkonen et al) على أن ذكاء الأعمال ذو أفق استراتيجي واسع من دون أن تنحصر جهوده بالدور التكتيكي وبأنه يجمع بين المستوى التكتيكي القصير الأمد (بتعبيره عن معرفة صناعة القرار بالتغيرات ضمن المنظمة وحولها) والمستوى الاستراتيجي الطويل الأمد (بإشارته إلى المعرفة المهمة عن المنظمة، وبما يجعل الاستراتيجيات المنبثقة ممكنة).
- يبرز دور ذكاء الأعمال في تهيئة المعلومات اللازمة لصياغة إستراتيجية الأعمال في حين يعبر الذكاء الاستراتيجي عن الذكاء المطلوب من كبار المديرين لصناعة القرارات وصياغة السياسات وكذلك الاستراتيجيات في المستوى (الكلي، والأعمال، والوظيفي) (8: 2003, Okkonen et al).
- إدارة جهود الذكاء الاستراتيجي من قبل منسقين مرموقين للذكاء على خلاف ذكاء الأعمال وهذا ما قاد إلى تباين درجة التركيز الاستراتيجي لتطبيقاتها.

## (2) المواصفات الدولية ISO 31000/2008

**معايير دولية:** وضعت من قبل منظمة المواصفات الدولية عام 2008 وتقوم على مبادئ توجيهية عامة لتنفيذ إدارة المخاطر خلال حياة المنظمة، وهذه المعايير يمكن أن

تطبقها أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة، خدمية أو سلعية أو أفراد أو جماعات وعلى مختلف عملياتها وأنشطتها ووظائفها.

### **نطاق: Scope**

هذه المعايير توجيهية تنسيقية اختيارية وليس إجبارية أي لا يقصد فرض إدارة المخاطر على المنظمات، لأن تصميم وتنفيذ إدارة المخاطر سيعتمد على الاحتياجات المختلفة للمنظمة من خلال: أهداف، الهيكل التنظيمي، نوع المنتجات أو الخدمات، العمليات التشغيلية، الممارسات الخاصة المعتمدة.

### **Principles for managing risk: مبادئ إدارة المخاطر**

من أهم مبادئ إدارة المخاطر حتى تكون أكثر فعالية هي (ذات قيمة حقيقية):

1. **قيمة إدارة المخاطر: Risk management creates value**  
تسهم إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف وتحسينها مثل حماية البيئة، جودة المنتج، الكفاءة في العمليات.
2. **إدارة المخاطر: Risk management is an integral part of organizational processes**  
هي جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية أي أنها ليست نشاط مستقل أو منفصل عن عمل الإدارة العليا أو الأنشطة أو العمليات الرئيسية الأخرى للمنظمة.
3. **جزء من عملية صنع القرار: It is part of decision making**  
إدارة المخاطر تساعد صانعي القرار في اتخاذ قرارات مدروسة كما تساعد في تحديد الأولويات للتمييز بين الخيارات والبدائل في العمل.
4. **تناول حالات عدم التأكد: It is explicitly addresses uncertainty**  
إدارة المخاطر تتعامل مع عملية صنع القرار على أساس حالات غير مؤكدة. لذلك معرفة كيف يمكن التصدي لها.
5. **طريقة نظامية وهيكلية: It is systematic, structured**  
إدارة المخاطر تسهم في تحقيق الكفاءة وقابلية للمقارنة وموثوقة النتائج.
6. **تقوم على أفضل المعلومات المتاحة: It is based on the best available information**  
تستند مدخلات عملية إدارة المخاطر على مصادر المعلومات مثل: الخبرة، ردود أفعال، المراقبة، التنبؤات، رأي الخبراء.
7. **مفصلة تفصيلاً واضحاً: It is tailored**  
تقوم إدارة المخاطر على التنسيق مع محيط المنظمة داخلياً وخارجياً ومظاهر الخطر.
8. **أخذ العوامل البشرية والثقافية بنظر الاعتبار: It is takes human and cultural factors in to account**  
تأخذ بنظر الاعتبار قدرات ومهارات وخبرات وتصورات ونوايا العاملين داخل المنظمة وخارجها والتي يمكن أن تسهل تعميق العمل.
9. **تتضمن الشفافية والشمول: It is transparent and in collusive**  
تتطلب مشاركة المساهمين وصناع القرار على جميع المستويات في المنظمة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب من أجل الحصول على وجهة نظرهم.
10. **تسهل استمرارية التحسين في المنظمة: It is facilitates continual improvement and enhancement of the organization**  
ينبغي على المنظمات وضع وتنفيذ تحسين عمل إدارة المخاطر جنباً إلى جنب مع جميع الجوانب الأخرى لمنظمتهم.

### **متطلبات إدارة المخاطر:**

1. **الإطار العام لإدارة المخاطر: Framework for managing risk.** بشكل عام **General**: حتى تكون إدارة المخاطر ناجحة يجب أن تعمل المنظمة وعلى جميع مستوياتها الإدارية ضمن إطار يتوفر فيها الأسس والترتيبات التنظيمية. إطار يساعد المنظمة على إدارة المخاطر على نحو فعال في جميع المستويات الإدارية ضمن سياقات محددة من معلومات كافية تستخدم كأساس لصنع القرار والمساءلة على جميع المستويات التنظيمية ذات الصلة. هذا الإطار يساعد المنظمة على دمج إدارة المخاطر في إطار نظامها الإداري وتكيف عناصر إطارها في ضوء الاحتياجات الخاصة للمنظمة، وكما هو في الشكل التالي:

2. **التفويض والالتزام: Mandate and commitment.** إن استحداث إدارة المخاطر وضمن استمراريتها بشكل فعال يتطلب التزام قوي وفعال من جانب الإدارة في المنظمة من خلال تخطيط استراتيجي دقيق، ويجب على الإدارة أن تقوم بالآتي:

- فناعة وتوضيح وتأييد سياسة إدارة المخاطر.
- تحديد مؤشرات الأداء لإدارة المخاطر التي تتفق مع مؤشرات الأداء في المنظمة.
- ضمان المواءمة بين أهداف إدارة المخاطر وأهداف استراتيجيات المنظمة.
- ضمان الامتثال للأنظمة والقوانين.
- تحديد المسؤوليات الإدارية لإدارة المخاطر ومسؤولياتها على المستويات الإدارية داخل المنظمة.
- ضمان تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر (بشرية، مالية، مادية، معلوماتية).
- إيصال فوائد إدارة المخاطر لجميع المساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكد بصورة مستمرة من أن إطار إدارة المخاطر مناسب للمنظمة.

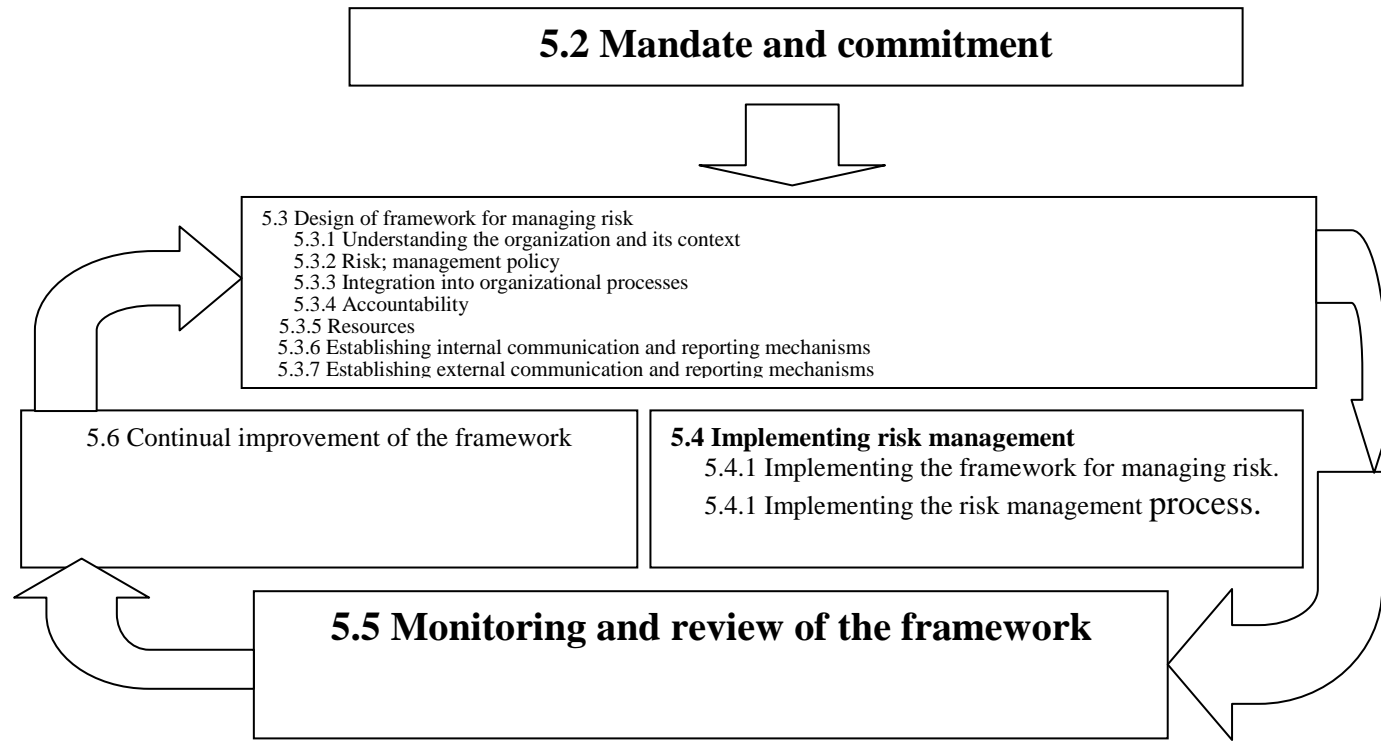


Figure1 – Components of the framework for managing risk

### 3. تصميم إطار لإدارة المخاطر: Design of framework for managing risk

#### أ. فهم المنظمة وبيئتها: Understanding the organization and its context

قبل البدء في تصميم وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر من الضرورة فهم ومعرفة محددات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لأن هذه المحددات تؤثر تأثيراً كبيراً على تصميم إطار إدارة المخاطر. **محددات البيئة الخارجية: وتشمل**

- العوامل الثقافية والسياسية والثانوية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية والاقتصادية والبيئة الطبيعية، والقدرة على المنافسة، سواء كانت دولية أو إقليمية أو وطنية أو محلية.
- مفاهيم وقيم أصحاب المصلحة الخارجيين.
- معرفة وتأثير الاتجاهات على أهداف المنظمة.

#### محددات البيئة الداخلية: وتشمل

- قدرات المنظمة من حيث الموارد: رأس المال، الوقت، العاملين، العمليات، النظم، التكنولوجيا، ومعرفتها وفهمها.
- نظم المعلومات، تدقيق المعلومات، عمليات صنع القرار: الرسمية وغير الرسمية.
- أصحاب المصلحة من داخل المنظمة (المساهمين).
- الاستراتيجيات والهدف السياسية التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- القيم والثقافات السائدة في المنظمة.
- المعايير والنماذج المرجعية التي اعتمدها المنظمة.
- الهياكل (الحاكمية، الأدوار، المسؤوليات).

#### ب. سياسة إدارة المخاطر: Risk management policy: ينبغي في سياسة

- إدارة المخاطر أن توضح كيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد الآتي: الربط بين سياسة إدارة المخاطر وأهداف المنظمة، وتكون هذه السياسة جزء من سياسة المنظمة.
- الأساس المنطقي لإنشاء إدارة المخاطر.
- الواجبات والمسؤوليات لإدارة المخاطر.
- الطريقة التي تتبناها والتعامل بها عند تضارب المصالح.
- ميل المنظمة للمخاطرة أو تجنبها للمخاطرة.
- أدوات وطرق وأساليب وعمليات إدارة المخاطر.
- الموارد المتاحة لمساعدة الواجبات والمسؤوليات في إدارة المخاطر.
- الطريقة التي يمكن فيها قياس أداء إدارة المخاطر.
- الالتزام بالتحسين المستمر لإدارة المخاطر وسياساتها بشكل مناسب.

#### ج. التكامل في العمليات التنظيمية: Integration in organizational process

من الضرورة أن تكون إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من المنظمة وأن تكون عملياتها ذات كفاءة وجزء من العملية الكلية للمنظمة وتلعب دوراً في السياسة العامة للمنظمة من خلال مشاركتها في وضع السياسات والأعمال والتخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة التغيير، كما أن تكون لإدارة المخاطر خطة متكاملة للعمل في المنظمة من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

#### د. المساءلة أو المحاسبة (الواجبات): Accountability: لإنشاء إدارة

- المخاطر من الضروري ضمان وجود واجبات ومسؤوليات لإدارة المخاطر بما في ذلك تنفيذ وصيانة عملية إدارة المخاطر، وضمان كفاية وفعالية أي ضوابط للخطر، ويمكن ذلك من خلال:
- تحديد من المسؤول - المدير- عن وضع وتنفيذ وصيانة (تخطيط، تنفيذ، متابعة) إطار إدارة المخاطر.
- تحديد من يقوم بتنفيذ عملية معالجة الخطر-أفراد، فريق عمل، والحفاظ على ضوابط المخاطر، والإبلاغ عن المعلومات ذات الصلة بالمخاطر.
- إنشاء أداة لقياس أداء إدارة المخاطر داخلياً وخارجياً.
- ضمان وجود نظام للثواب والعقاب في إدارة المخاطر.

## هـ- الموارد Resources

ينبغي على المنظمة العمل على تهيئة وإعداد وتطوير موارد مناسبة لإدارة الخطر من خلال ما يلي :

1. الأفراد ، المهارات، الخبرات، القدرات، الكفاءات.
2. الموارد اللازمة لكل خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر.
3. توثيق العمليات والإجراءات.
4. نظم المعلومات وإدارة المعرفة.

و- تأسيس اتصالات داخلية وآلية التقارير

## Establishing internal communication and reporting mechanisms

ينبغي على إدارة المخاطر ما يلي:

- الإبلاغ عن العناصر الرئيسية لإطار إدارة المخاطر، وأي تعديلات لاحقة مناسبة.
- وضع تقارير داخلية عن الإطار وبصورة كافية ومتكاملة وذات فعالية وكفاءة .
- وفرة المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب ذات الصلة بتطبيق إدارة المخاطر.
- عمليات مستمرة للتشاور مع المساهمين الداخليين.

ز- إنشاء اتصال خارجي وآليات التقارير

## Establishing external communication and reporting mechanisms

وهذا يقتضي:

- إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين، وضمان تبادل المعلومات بصورة فعالة.
- وضع وإعداد التقارير الخارجية للامتثال لمتطلبات الإدارة القانونية والتنظيمية والمؤسسية.
- جعل العمل والتوثيق والمخاطبات المطلوبة قانونية .
- توفير التغذية المرتدة – التغذية العكسية- والإبلاغ عن التشاور والاتصال.
- استخدام الاتصالات الخارجية من أجل بناء الثقة في المنظمة.
- التواصل مع الجهات المعنية في حالة حدوث أزمة أو طوارئ.

## 4- تطبيق وتنفيذ إدارة المخاطر Implementing risk management

### 1. تنفيذ إطار إدارة المخاطر Implementing the frame work for managing risk

من خلال هذا الإطار ينبغي على المنظمة:

- تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر ووضع التوقيت المناسب لكل مرحلة.
- تطبيق وتنفيذ سياسة إدارة المخاطر في ضوء عملية منتظمة متكاملة.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية للمنظمة.
- تبرير اتخاذ القرارات في إدارة المخاطر.
- عقد دورات تدريبية ومعلوماتية.
- التواصل والتشاور مع الجهات المعنية لضمان بقاء واستمرار عمل إدارة المخاطر بشكل مناسب.

### 2. تنفيذ عملية إدارة المخاطر Implementing the risk management process

يتم تنفيذ مهام وواجبات إدارة المخاطر من خلال ضمان أن عملية إدارة المخاطر تطبق من قبل جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهذه المهام والمسؤوليات والواجبات هي جزء من ممارسات المنظمة وعملياتها التجارية.

## 5- مراقبة ومراجعة الإطار Monitoring and review of the framework

لضمان أداء عمل إدارة المخاطر بشكل فعال ومستمر، ينبغي على المنظمة ما يلي:

- تحديد معايير الأداء.

- قياس التقدم في الأداء بصورة مستمرة ودورية، وملاحظة الانحرافات إذا كانت موجودة عن الخطة.
  - إعادة النظر بصورة دورية في إطار إدارة المخاطر والخطة المتبعة والسياسات والإجراءات التي تتبعها إدارة المخاطر وملائمتها للبيئة الداخلية والخارجية.
  - وضع تقرير عن مخاطر في المنظمة، والتقدم الحاصل في خطة إدارة المخاطر في ضوء السياسة التي تتبعها المنظمة.
  - استعراض فعالية إطار إدارة المخاطر.
- 6- التحسين المستمر للإطار** Continual improvement of the framework

ينبغي اتخاذ قرارات مستمرة بشأن الكيفية التي يمكن تحسين:

- إطار إدارة المخاطر.
- الخطة التي اعتمدها إدارة المخاطر.
- السياسات والإجراءات التي تتبعها للوصول إلى الأهداف.
- مجال إدارة المخاطر على مستوى المنظمة.
- ثقافة إدارة المخاطر.

• **عملية إدارة المخاطر** Process of managing risk

**أ- بشكل عام** General

عملية إدارة المخاطر تحتوي على خمسة أنشطة هي:

1. الاتصال والتشاور.
2. إنشاء الإطار .
3. تقييم المخاطر.
4. علاج المخاطر.
5. مراقبة ومراجعة هذه الأنشطة.

وكما هو في الشكل التالي:

**ب- الاتصال والتشاور** Communication and Consultation

- الاتصال والتشاور مع المساهمين والخارجيين عند الضرورة وفي كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المخاطر.
- خطة الاتصال والتشاور يجب أن يتم فيها ما يلي:
- تبادل المعلومات بين المساهمين.
- نقل الرسائل الدقيقة والمفهومة والتي تستند إلى أدلة.
- أن تكون مفيدة

**ج- إنشاء الإطار (البيئة)** Establishing the context

**1- بشكل عام** General

من خلال إنشاء إطار للمنظمة تحدد المقاييس الداخلية والخارجية التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند إدارة المخاطر كما يقتضي تحديد نطاق المخاطر من خلال معرفة مقاييس البيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة.

**2- الإطار الخارجي يشمل البيئة الخارجية** The external context can include

- الجوانب الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية والبيئة الطبيعية والقدرة على المنافسة، سواء كانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية.
- تأثير العوامل الرئيسية والاتجاهات على أهداف المنظمة .
- مفاهيم وقيم أصحاب المصلحة الخارجيين.

**3- إنشاء الإطار الداخلي** Establishing the internal context

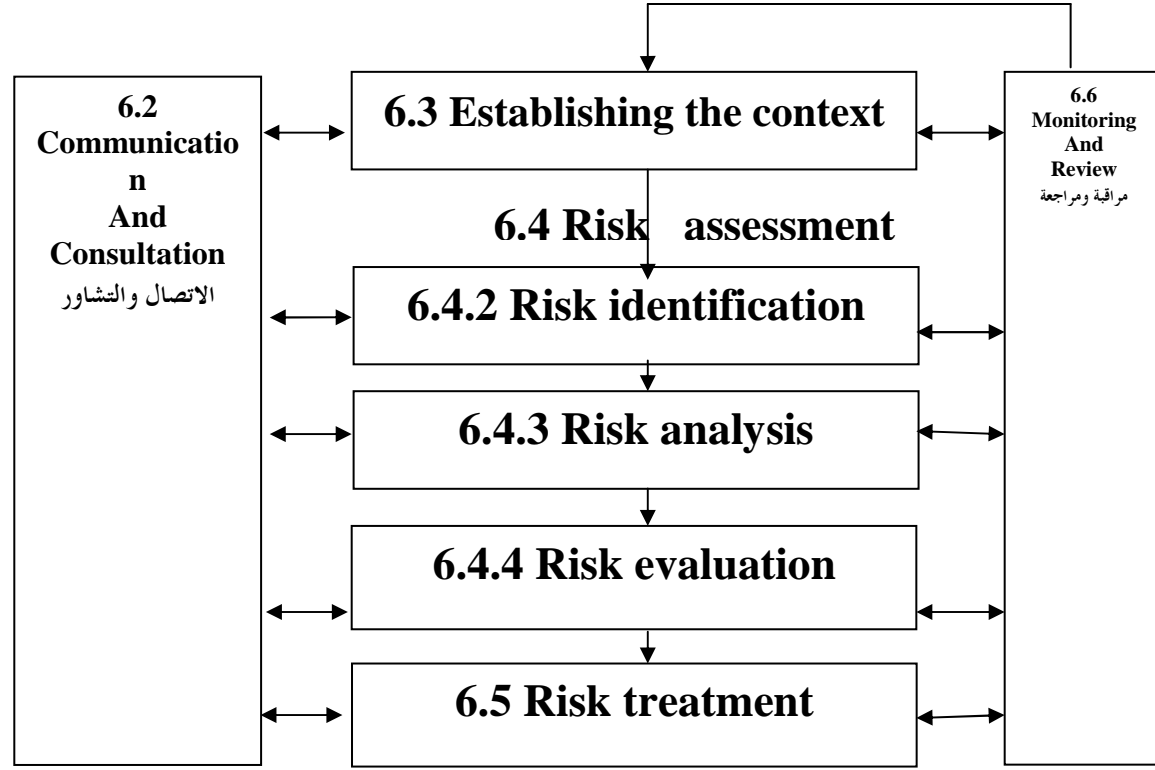
تهيئة البيئة الداخلية في المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، أن عملية إدارة المخاطر يجب أن تكون متنسجمة مع ثقافة المنظمة والعمليات والبيئة الداخلية للمنظمة وتشمل: الموارد والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة.

**د- إنشاء سياق عملية إدارة المخاطر** Establishing the context of the risk management process

ينبغي وضع الأهداف والإستراتيجيات ونطاق ومعايير لأنشطة المنظمة أو لأجزاء محددة من المنظمة بحيث يمكن تطبيق عملية إدارة المخاطر. وإطار عملية إدارة المخاطر يتنوع وفقاً لاحتياجات المنظمة أو الشركة ويمكن أن يشمل الآتي:

- تحديد المسؤوليات في عملية إدارة المخاطر.
- تحديد نشاط ، عملية ، وظيفة ، مشروع ، منتج ، خدمة ، من حيث الوقت والمكان وكذلك الغرض والأهداف
- تحديد العلاقات بين مشروع معين أو نشاط أو غيرها من المشاريع أو الأنشطة التي تتطلع بها المنظمة .
- تحديد منهجيات تقييم المخاطر.
- تحديد طريق تقييم الإداري في إدارة المخاطر.
- تحديد القرارات التي يتعين القيام بها.





وينبغي على المنظمة وضع المعايير التي يتم استخدامها لتقييم أهمية المخاطر، ويمكن لهذه المعايير أن تعكس قيم المنظمات وأهدافها ومواردها، ويمكن فرض بعض المعايير التي تحصل عليها المنظمة وهي القوانين والتنظيمات التي تتلاءم مع أهداف المنظمة. وأن تكون هذه المعايير تتلاءم مع سياسة المنظمة ووضعها موضع العمل في بداية أي عملية لإدارة المخاطر. وتكون من خلال الآتي:

#### 1. تحديد المخاطر (تعريف) Risk identification

على المنظمة أن تحدد مصادر المخاطر، والحوادث وأسبابها ونتائجها المحتملة. إن الهدف من تحديد المخاطر هو وضع قائمة شاملة للمخاطر بناءً على تلك الأحداث لأنها قد تعزز أو تمنع أو تأخر تحقيق الأهداف، كما يجب تحديد مصادر هذه المخاطر ويكون تحت سيطرة المنظمة.

#### 2. تحليل المخاطر Risk Analysis

تحليل المخاطر يوفر مدخلاً لتقييم المخاطر واتخاذ قرارات بشأن ما إذا كانت هذه المخاطر تعامل بمدخل إستراتيجي مناسب لمعالجة المخاطر. كما يبين لنا أسباب ومصادر المخاطر ونتائجها الايجابية والسلبية، ويتم تحليل المخاطر عن طريق تحديد العواقب واحتمال وقوعها.

#### 3. تقييم المخاطر Risk evaluation

يتم تقييم المخاطر من خلال مقارنة مستوى المخاطر التي وجدت أثناء عملية تحليل المخاطر مع المعايير التي كانت قائمة سابقاً، وإذا كان مستوى المخاطر لا تستوفي معايير المخاطر ينبغي التعامل مع المخاطر وعلاجها. كما ينبغي أن تتخذ القرارات في ضوء تقييم المخاطر وفقاً للمتطلبات القانونية والتنظيمية السائدة في المنظمة. كما يمكن عملية تقييم المخاطر أن تؤدي إلى اتخاذ قرار لإجراء مزيد من تحليل المخاطر.

#### 4. علاج المخاطر Risk treatment

##### ● بصورة عامة

يمكن معالجة المخاطر في ضوء اختيار بديل أو أكثر من بديل لتعديل المخاطر، وتعتبر عملية دورية لتقييم معالجة المخاطر وتحديد ما إذا كانت مستويات المخاطر المتبقية في المنظمة مقبولة أم لا.

##### ● إعداد و تنفيذ خطط معالجة المخاطر preparing and implementing risk treatment plans

إن إعداد الخطط هي بيان الكيفية التي سيتم بها تنفيذ تنفيذ خيارات العلاج للمخاطر في ضوء معلومات متكاملة، وأن تكون متكاملة ومتفاعلة مع إدارة العمليات في المنظمة وتم مناقشتها مع أصحاب المصلحة في المنظمة.

#### 5. المراقبة والمتابعة Monitoring and review

المراقبة والمتابعة هي جزء من عملية إدارة المخاطر وتكون دورية وتسجيل نتائج المراقبة والمتابعة حتى تكون مدخلاً أو تغذية عكسية لإدارة المخاطر.

#### - تسجيل عملية إدارة المخاطر Recording the risk management process

جميع أنشطة إدارة المخاطر موثقة ومخزونة في سجلات أو ملفات محفوظة في المنظمة لأن حفظها في سجلات له الكثير من الفوائد أهمها:

- إعادة استخدام المعلومات لأغراض الإدارة.
- حفظ التكاليف والجهود.
- الاحتياجات التشغيلية للسجلات.
- سهولة استرجاع المعلومات.
- حماية المعلومات.

**(3) دور ذكاء الأعمال الاستراتيجي في استحداث المواصفة ISO 31000**  
مما سبق يظهر إن دور ذكاء الأعمال الاستراتيجي أخذ طابعاً متميزاً وفاعلاً ومؤثراً في استحداث المواصفات الدولية ISO 31000/2008 وهذا ما نلاحظه في تأثير هذا الذكاء باستحداث المواصفة من خلال النقاط التالية:  
**أهم متغيرات عمل ذكاء الأعمال الاستراتيجي :** يبرز ذكاء الأعمال الاستراتيجي من خلال عمله بالآتي:

1. عملية إدارية متكاملة.
2. معرفة البيئة بنوعها الداخلي والخارجي والعمل على التغيير مع البيئة.
3. التنبؤ بالتخطيط المستقبلي ومعرفة ما هو المستقبل.
4. عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها لصياغة السياسات المختلفة.
5. توفير المعلومات في الوقت المناسب بالدقة والكمية والجودة المطلوبة.
6. الأخذ بنظر الاعتبار الفرص والتهديدات في المنظمة.
7. ذكاء الأعمال الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات.
8. يتطلب الاستشراف ، التفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة، القدرة على تحفيز الأعمال ، الحدس ، الإبداع.
9. خلق أساس معرفي للأنشطة المنظمة المستقبلية.
10. تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية.
11. التخطيط والتنبؤ بالنتائج.
12. الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مختلفة.
13. إقامة تآلفات في مجال البحث والتطوير.
14. وضع الحدس والتخمين بنظر الاعتبار كأساس في حل المشكلات.
15. تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة بها.
16. تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع أو خدمة.
17. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة.

### **أهم متغيرات عمل ISO 31000/2008 في إدارة الخطر**

1. معالجة المخاطر في ضوء عملية إدارية مستمرة ومتكاملة وعملياتها جزء من العمليات الإدارية الكلية في المنظمة.
2. إنشاء إطار لإدارة المخاطر في ضوء معرفة متكاملة لمحددات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
3. تستند مدخلات عملية إدارة المخاطر على مصادر المعلومات، الخبرة، التنبؤات، المراقبة.
4. تقوم على أفضل المعلومات المتاحة وتعمل ضمن سياقات محددة من معلومات كافية لصنع القرار.
5. الالتزام بالوقت والمكان والغرض والأهداف.
6. تتناول حالات عدم التأكد.
7. تأخذ بنظر الاعتبار قدرات ومهارات وخبرات وتصورات ونوايا العاملين داخل وخارج المنظمة.
8. طريقة نظامية ومهيكلية وتستند مدخلاتها على مصادر المعلومات، الخبرة، التنبؤات، المراقبة.
9. قياس التقدم في الأداء مستمرة ودورية وبيان الكيفية التي يمكن تحسين العمل بها.
10. تقوم على أساس التنسيق مع محيط المنظمة الداخلي والخارجي وفي ضوء حماية البيئة.

11. العمل ضمن تخطيط استراتيجي دقيق والمشاركة في وضع سياسات الأعمال.
12. تساعد صانعي القرارات في اتخاذ قرارات مدروسة.
13. يقوم على أساس البحث وعقد دورات تدريبية ومعلوماتية.
14. تساعد صانعي القرارات في اتخاذ قرارات مدروسة ونشاطها ليس مستقل أو منفصل عن عمل الإدارة العليا.
15. تتناول حالات عدم التأكد.
16. وضع الأهداف والاستراتيجيات ونطاق ومعايير الأنشطة المنظمة.
17. وضع قائمة شامل للمخاطر التي تواجه المنظمة.

يظهر أن تأثير دور ذكاء الأعمال الاستراتيجي في استحداث المواصفة الدولية ISO 31000/2008 ظهر من خلال عمله ضمن الشروط التالية للاستحداث وهذا ما ظهر في المواصفة الدولية ISO 31000/2008.

1. عملية إدارية متكاملة.
2. العمل ضمن البيئة بنوعها الداخلي والخارجي.
3. التنبؤ بالتخطيط الاستراتيجي المستقبلي الدقيق والعمل به.
4. جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها في الوقت المناسب والدقة والكمية والجودة المطلوبة أساس العمل.
5. العمل ضمن حالات عدم التأكد.
6. تأخذ بنظر الاعتبار قدرات ومهارات وخبرات وتنبؤات وتصورات نوابي العاملين داخل وخارج المنظمة.
7. المساعدة في اتخاذ قرارات مدروسة وعلمية وواقعية.
8. توفير تنبؤات وتحذيرات مبنكة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة.
9. ذكاء الأعمال الاستراتيجي وإدارة المخاطر عملهما جزء لا يتجزأ من المنظمة وأعمالها جزء من العملية الكلية للمنظمة.

#### (5) الاستنتاجات والتوصيات

- أ- تحتاج الإدارة العليا في المنظمات الخدمية والإنتاجية التي تستخدم ذكاء الأعمال الاستراتيجي في عملها إلى:
  1. تدريب قياداتها على جميع المستويات الإدارية من الإدارة الدنيا والإدارة الوسطى والإدارة العليا على تنمية العمل بذكاء الأعمال الاستراتيجي وتنمية عناصره وإدارته بفاعلية.
  2. التنبؤ بالتخطيط المستقبلي ومعرفة ما هو المستقبل والعمل على تمكين المنظمة من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية.
  3. معرفة البيئة التي تتعامل معها بنوعها الداخلية والبيئة الخارجية والعمل على التغيير في ضوء متطلبات البيئة.
  4. العمل بمنظور الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز الأعمال، والحدس، والإبداع.
  5. توفير المعلومات في الوقت المناسب والدقة والكمية والجودة المطلوبة.
  6. تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع أو خدمة أو معلومات تخدم المستهلك في ضوء التحسين المستمر للسلع أو الخدمات أو المعلومات.
  7. إقامة تآلفات أو فرق عمل أو حلقات بحثية في مجال البحث والتطوير.
  8. تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة بهم وبالمنظمة على حد سواء.
- ب- المواصفة الدولية ISO 31000/2008: استحدثت من قبل المنظمة الدولية للمواصفات الدولية (ISO) في عام 2008، وهي مواصفة اختيارية يمكن للمنظمات أن تطبقها أولاً في ضوء الحصول على شهادة ISO 31000/2008.

- ج- كان لدور ذكاء الأعمال الاستراتيجي ظاهراً ومتميزاً وفاعلاً في استحداث المواصفة الدولية ISO 31000/2008 من خلال جملة من نقاط تأثير وابتكار المواصفة من حيث المواصفة الدولية ISO 31000/2008 تعمل في ضوء مفاهيم ذكاء الأعمال الاستراتيجي من خلال عملها بالآتي:
1. عملية إدارية متكاملة من حيث: التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم، والتغذية العكسية، في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
  2. التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.
  3. العمل ضمن حالات عدم التأكد.
  4. نأخذ بنظر الاعتبار قدرات ومهارات وخبرات وتنبؤات وتصورات نوايا العاملين داخل وخارج المنظمة.
  5. جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها في الوقت المناسب وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة.
- د- لم يظهر لحد الآن أن هناك منظمة محلية أو إقليمية أو دولية شرعت إلى تطبيق المواصفة ISO 31000/2008 وذلك لحدثة إصدارها أولاً ولعدم إلزامها للتطبيق ثانياً.
- هـ- ذكاء الأعمال الاستراتيجي وإدارة المخاطر عملها جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، وأعمالها جزء من العملية الكلية للمنظمة ومن الضرورة في المنظمات تطبيق هذه المواصفة على الرغم من أنها اختيارية إلا أنها تعمل ضمن حالات عدم التأكد من المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة مما يقلل من احتمالات الخطر على المنظمة، وإذا كان هناك خطر، فإن المنظمة تتخذ جميع الاحتياطات البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية لمواجهة الخطر.

## المصادر والمراجع العربية

1. الجسماني، عبد علي، (1984) " علم النفس: تطبيقاته التربوية والاجتماعية"، ( بغداد: مطبعة الخلود).
2. الجنابي، فارس عبد الله، والساعدي، مؤيد يوسف نمعة، (2002)، "فاعلية الذكاء الشعوري في بناء فريق العمل"، مجلة البحوث التقنية، هيئة التعليم التقني، أب، ص (1-16).
3. الشيخ، سليمان الخضير، (1983)، "الفروق الفردية في الذكاء" ط2، (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر).
4. الصيرفي، محمد عبدالفتاح ، (2003) ، إدارة النفس البشرية: المفاهيم والمبادئ، ج1 ، ط1 ، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع).
5. الظاهر، زكريا محمد، (1999)، مبادئ القياس والتقويم في التربية ، (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع).
6. المغربي ، كامل محمد، (1995)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2 ، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع).
7. تريفو بينجامين ، وزيرمان ، جون (1998) استراتيجية الإدارة العليا ، ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم علي البرلي ، مراجعة محمد الحديدي ، الدار الدولي للنشر والتوزيع .
8. جولمان ، دانيليا (2000) ، الذكاء العاطفي ، ترجمة ليلى الجبالي ، الكويت عالم المعرفة ، عدد 262، تشرين أول .
9. راجح، أحمد عزت، (1973)، أصول علم النفس"، (القاهرة: دار المعارف).
10. طه محمود (2006) الذكاء الإنساني ، الطبقة الأولى ، الكويت ، عالم المعرفة ، العامري عبدالله (2011) ، الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي ، مشروع رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط .
11. عبد اللطيف ، عبداللطيف (2002) ، إدارة الذكاء ، بحث مقدم الى مؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، مؤتمر تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية للفترة (6- 8) أيار ، عمان ، الأردن.
12. مكلويد ، رايموند ، (2000)، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب : سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة : محمد يحيى عبدالرحمن ، وعبدالله سليمان ، الطبعة العربية، (الرياض: دار المريخ للنشر).

## المصادر والمراجع الأجنبية :

1. Burns,A.,(2003), " business Intelligence : History &The Intelligence Cycle "A Seminar For The Australian Foresight Institute, <http://www.disinfo.com> ,pp(1-9).
2. Calf, JL & Wright,S,(2008) : Competitive Intelligence : A Practitioner, Academic and inter- disciplinary perspective "European Journal of Marketing , vol .42,No. 718 : 717-730.
3. Collins , B., (1997) "Better Business Intelligence –How To Learn More About Your Company " , Astorn On Line ,Letch Worth .
4. Daniel , Golman , (1995) . " Emotional Intelligence, working with Emotional Intelligence".
5. Degenaro , B.,Fahey, L., Fuld ,L. Gilad ,B.,Klavans.,(2000) ,"strategy Intelligence providing critical information for strategic Decision ."carport strategy Board , Executive in quire, <http://www.csb.executive board .com>
6. Goldman, D., (1996), "Emotional Intelligence : why it is Matter More than IQ" . (London : Bloomsbury ) .
7. Johnson, A,(2002)"what is competitive Intelligence" "<http://www.aurorawde.com>
8. Johnson ,L.K & wirtz,. J.J.,(2004) , "Strategic Intelligence Windows Into A Secret World :An Anthology" Edited with Introduction : Roxbury Publishing Company , California , <http://www.roxbury .net> /,pp.(1-6).
9. Kahaner.L, (1998) "competitive Intelligence: How to gather , Analyze and us information to move your business to the Top "Touchstone, New York. U.S.A

10. Kalakos , R. & Robinson.,(2000) ,”E-Business 2-Roadmap for success “ . (Boston : Addison –Wesley ).
11. McKenna.,(2000) ,” **Business psychology Organizational Behavior: A Student’s Handbook** “ 3<sup>rd</sup> ed . , (U.S.A : Taylor &Francis Inc) .
12. Maccoby ,M , (2001) , “**Successful Leaders Employ strategic intelligence** “ RTM, vol 44 . No:30:1-60
13. Maccoby , M .,(2004).” **Only the Brainiest Succeed** “,RTM,”Vol.(44) . No.(5),Sept.-Oct.,<http://www.maccoby.com>, pp.(1-4) .
14. Okkonen ,J., Pirtimaki , V., Hannula ,M. Lonngvist , A., (2003) ,”**Triangle of Business Intelligence , performance Measurement & Knowledge Management**” <http://ngsm.anu.edu/research/>.pp.(1-12) .
15. O’Donnell ,V.,(2001), “**what Is Strategic Intelligence** “,Strategic Intelligence Services ,htm.LLC,PP.(1-2) .
16. Pepper. J.,(1999) “ **Competitive Business Intelligence : Corporate Case Studies / Competitive Intelligence In proctor & Gamble**” CIR, Vol .(4),No.(4-9),pp.(21-33).
17. Sharfah,p,(2004)”**Information sharing in support of strategic Intelligence**” prepared for An international conference on countering Modern Terrorism . current ISSUES & FUTURE Threats, Berlin , <http://www.mitre.org> .
18. Steinberg J.,(2004) “**Leveraging Intelligence To Achieve To Achieve Market Leadership** “, MARKET Image &Insights Inc .(mii),<http://www.commuitech.ca/>,pp.(1-18).
19. Terman, L.M.,(1970)”**Psychological approaches to the Biography of Genius In : Vernon** “,P.E.,(ed),Creativity .
20. Tham, kim&M,(2002) “ **Towards strategic Intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS**” proceeding of the IBER conference <http://www.yorka.ca/hmkim> <http://www.ISO:31000/2008>
21. Tyson ,B., 2002 , “ **using sales & Marketing Intelligence to improve performance**” The competitive intelligence center : Get smarter Faster <http://www.competitverevIEWS.com>.
22. Wechsler ,D ., (1981) ,”**Manual for Wechsler Adult Intelligence Scale**”, (Tx: the psychological Corporation ) .