

إدارة المخاطر

دكتور/ محمود عبد الرحمن
دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة
قسم المحاسبة و المراجعة
كلية التجارة – جامعة عين شمس

مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

لقد اختلف وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر ونظراً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها وكذا ارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى كالتأمين وغيرها ، بالإضافة إلي التطورات التي طرأت علي التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال وأصناف متعددة.

مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

1- لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر.

نشأت إدارة المخاطر من إندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الإعتماد علي إدارة التأمين إلي فكرة إدارة المخاطر المعتمد علي علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لإتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيزنس ريفيو عام 1965م حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماماً وهي أن شخصاً ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولاً عن إدارة المخاطر ومن بين أولي المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك التي ركزت علي إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقاً أنجع للتعامل مع المخاطر بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند إستحالة تفاديها.

وتوسع إستخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف الشركات خاصة المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الإستثمار ، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة ، إن ظهور إدارة المخاطر كان إيذاناً بحدوث تحول درامي وثوري في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغير في الإتجاه نحو التأمين ، بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائماً المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل عدم التأمين أو الإحتفاظ ومنع الخسائر أو إعادة التأمين) إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتأمين علي أنه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الإحتفاظ فقد كان ينظر له علي الإستثناء لهذه القاعدة.

وقد حدث الإنتقال من إدارة التأمين إلي إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تواكب حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات التجارة في أنحاء العالم.

2- مفهوم إدارة المخاطر

باعتبارها علماً جديداً نسبياً فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريباً أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة ، وتتضمن إدارة تلك المخاطر، ورغم أن من شأن هاتين النقطتين أن تساعد علي فهم ماهية إدارة المخاطر إلا أنها لا تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم وهذا ما يجعلنا نتعرض لمجموعة من التعاريف حول إدارة المخاطر.

* تعاريف مختلفة لإدارة المخاطر

التعريف الأول:

" إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو تقليل الأثر المالي للخسائر التي تقع إلي حد أدني".

التعريف الثاني:

" هي تنظيم متكامل يهدف إلي مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق إكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع إختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب".

التعريف الثالث:

عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد تحليل الإستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع علي تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج إيجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة".

التعريف الرابع:

"وينظر إلي إدارة الخطر علي أنها تمارس بشكل يومي سواء علي مستوى الأفراد أو المنظمات لأنه قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل ، وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلا بد من الإعتماد بشكل ما علي مبادئ إدارة المخاطر".

إن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية :

- تجميع التهديدات المتوقعة threats لكل أصل .

- تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل.
- تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة إذا حدث التهديد المتوقع.
- تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الإعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة.
- * ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي :
- إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر فقط فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أموال المساهمين وحماية عوائدهم.
- المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في الشركات أو الشركات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها.
- إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه الشركة بصفة منتظمة .
- يمكن تحليل ومتابعة المخاطر في مجال مسؤوليات مدراء المصالح والفروع بإستخدام أدوات وطرق مناسبة لمستوي الشركة .
- إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر الذي تتعرض له الشركة أو يمكن أن تتعرض له في المستقبل ومن ثم تطوير الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

المفاهيم المتدخلة مع مفهوم إدارة المخاطر

1- مفهوم الأمن الصناعي

**** يوجد تعريفات للأمن الصناعي ..منها :**

يرجع أصل مصطلح الأمن security إلى الكلمة اللاتينية se-curus ومن cura التي تعني " العناية " to care وبوجه عام فإن مصطلح الأمن يعبر إما عن التحرر من الخطر أو إستعراض القوة والقدرة علي الإستجابة للتهديدات أو عرقلتها .

يعرف الأمن الصناعي علي أنه " العمل علي تقليل الحوادث في الصناعة وتكاليف الإصابة الناتجة عنها، والتي تتناسب تناسباً طردياً مع عدد الحوادث والإصابات وذلك بغرض حماية العمال وزيادة الكفاءة الإنتاجية".

ويعرف أيضاً علي أنه " توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل وجعلها آمنة وصحيحة بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث، ولا تنشيء عنها إصابات مهنية، أي أنها تكفل حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية".

وتمثل أهمية الأمن الصناعي داخل الشركة في أنه أصبح هو الدرع الواقى لمقومات الإنتاج من الأضرار والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها العملية الإنتاجية ، بحيث يهدف بشكل خاص إلى الإحتياجات اللازمة وكذا شروط الوقاية بمختلف صورها وأشكالها، مع تهيئة بيئة عمل صالحة وآمنة داخل الشركة ، فالأمن الصناعي أصبح من أهم العوامل الإنتاجية وإحدى دعائم التنمية الإقتصادية بوجه خاص.

من خلال هذا يتبين أن مفهوم الأمن الصناعي يلتقي مع مفهوم إدارة المخاطر في نقاط ويختلف عنه في نقطة أخرى ، أما النقاط المشتركة بينهما هو أن كليهما يهتمان بدراسة وتتبع المخاطر والتي من شأنها أن تؤثر علي سير العمل ، وكذا علي مختلف الأنشطة الفاعلة داخل الشركة ويختلفان في نقطة أخرى وهي أن الأمن الصناعي يركز أكثر علي التعامل مع الأخطار الناتجة عن المحيط الداخلي وما تعلق منه بالعمليات التشغيلية المرتبطة بالإنتاج وعلاقته بالعنصر البشري من خلال العمل علي تقليل الحد الأدنى للمخاطر المرتبطة بحوادث العمل مثلاً، أما إدارة المخاطر فتركز علي تحليل المخاطر المرتبطة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية معاً.

2- مفهوم نظام الوقاية

يمكن تقديم جملة التعاريف التالية المرتبطة بمفهوم نظام الوقاية .. أهمها: هو "نظام يهدف إلي توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل ، لجعلها صحية وأكثر أمناً حتي لا تقع فيها حوادث وإصابات مهنية وذلك بقصد حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية".

كما ينظر إليه علي أنه " كل الإجراءات التي تتخذ لمنع أو التقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية ، كما يقدم جميع وسائل الوقاية ويوفر الظروف المناسبة للعمل".

إن نظام الوقاية الفعال هو الذي يعتمد علي تفعيل دعائمة الإنسانية والمادية في سد الثغرات التي قد تكون سبباً لتكرار الحوادث في المنظمة أي معالجة وإحترام الشروط الفنية والإجراءات العملية بغية منع السلوكيات والتصرفات الإنسانية والظروف البيئية غير الآمنة حيث يعمل هذا النظام علي تحقيق جملة من الأهداف منها:

- حماية العنصري البشري من خلال توفير مجموعة من الشروط والوسائل التي تجعل العمل في حماية آمنة من أخطار وحوادث العمل وذلك لأن الكفاءات والمهارات البشرية التي تضمها الشركة تعتبر الدعامه الأولى للعملية الإنتاجية.

- حماية عناصر الإنتاج المادية من الأهداف الأساسية لنظام الوقاية ، وكذا حماية وصيانة عناصر الإنتاج المادية من آلات وتجهيزات ومعدات ومرافق ومباني والمنتجات من التلف والضرر الذي يمكن أن يلحق بها جراء حوادث العمل .

- بالإضافة إلي المكاسب المادية التي يمكن أن تحققها الوقاية من الحوادث توجد هناك أهداف أخرى غير واضحة ، لها أثر علي الأرباح وقدرة الشركة علي النمو والإرتقاء ورغم صعوبة تقييمها مادياً إلا أن لها تأثير أعلي علي تكلفة الإنتاج وكميته وجودته نذكر منها مثلاً ، إنخفاض معدل دوران العمل ، إنخفاض معدل التغيب وغيرها .

وباعتبار أن نظام الوقاية أحد الأنظمة الفرعية للأمن الصناعي وأحد فروع الأساسية فإن كل ما قيل عن علاقة الأمن الصناعي بإدارة المخاطر هو نفسه ينطبق علي نظام الوقاية، إلا أن نظام الوقاية يعتبر نظام عملي أكثر منه نظري.

3- مفهوم إدارة الأزمات

تكون الشركة أسيرة سلسلة من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية وأيضاً إنخفاض فاعلية المواجهة وبالتالي فإن الشركة لا تختار ما تفعله ، وإنما يفرض عليها ما تفعله وأولوية أمورها لا تحددها هي وإنما تحددها الأزمات المتتالية وبالتالي فبدلاً من أن تدير هي الأزمات تصبح مدارة بالأزمات.

وتعرف الأزمة علي أنها خلل يؤثر تأثيراً مادياً علي النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام.

أما إدارة الأزمات فهي تعرف بأنها " تقدير للأمور المفاجئة وتحديد إتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث ، ثم لإتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة علي الموقف مع الإستعداد للتغير عند الحاجة " .

أي أن إدارة الأزمات هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها وإتجاهاتها وهي إدارة عملية رشيدة تقوم علي البحث والحصول علي المعلومات والمعرفة وإستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب ، وهي كذلك إدارة تقوم علي التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الإرتجالية والعشوائية .

وللتعرف علي الفرق بين إدارة الأزمات وإدارة المخاطر يتطلب ضمناً ضرورة التفرقة بين مفهومي الخطر والأزمة ، فالخطر هو مفهوم كما رأينا مرتبط أكثر بعنصر عدم التأكد ، أما الأزمة فهي مفهوم يعبر عن شئ حدث فعلاً ، فنقول مثلاً خطر الزلازل (أي إحتمال أن يقع أولاً

يقع) ولا نقول أزمة الزلازل ، كما أن الخسارة الناتجة عن الخطر هي خسارة محتملة أما في الأزمة فهي أكيدة ، أما تأثير الأزمة فهو تأثير أوسع من تأثير الخطر ، فمثلاً نقول الأزمة المالية العالمية يعني أن تأثيرها مس العالم كله كما أن الخطر يعتبر من عوامل توليد الأزمات فمثلاً نقول أزمة الرهن العقاري كانت ناتجة عن خطر الإفراط في منح القروض العقارية بدون ضمانات .

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر

1- سياسة إدارة المخاطر

يجب علي إدارة المخاطر بالشركة أن تضع منهجاً تجاه المخاطر وكذلك منهجاً في إدارة المخاطر ، كما يجب علي سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل الشركة كلها ، بالإضافة لما سبق يجب أن تشير الشركة إلي المتطلبات القانونية فيما يخص بيان سياسة الشركة مثال الصحة والسلامة.

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم إستخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال ، تتطلب عملية إدارة المخاطر:

- إلزام الرئيس التنفيذي ومدرء الشركة
- توزيع المسؤوليات داخل الشركة
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

2- دور مجلس الإدارة

- يقع علي عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الإتجاه الإستراتيجي للشركة ، وخلق بيئة هياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة.
- ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدارء ، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب الشركة في العمل وتكون قادرة علي العمل كراعي لإدارة المخاطر ، يجب كحد أدني أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم الرقابة الداخلية ما يلي:
- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
 - احتمالية تحقق تلك الأخطار.
 - كيفية إدارة المخاطر غير المقبولة.
 - قدرة الشركة علي تخفيض احتمال تحقيق المخاطر وتأثيرها علي النشاط.

- فاعلية عمليات إدارة المخاطر.
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة علي المخاطر.

3- دور وحدات العمل:

وتتضمن ما يلي:

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر علي أساس يومي .
- تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطها ، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطها .

يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للإجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولوية العمل في ضوء تحليل فعال للخطر .
يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى إنتهاء المشروع.

4- دور وظيفة إدارة المخاطر

إعتماداً علي حجم الشركة، قد تتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلي قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر مايلي :

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر.
- التعاون علي المستوي الإستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم .
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخلياً لوحدات العمل.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل الشركة.
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ وإستمرارية النشاط.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة .

5- دور المراجع الداخلي

قد يختلف دور المراجع الداخلي من شركة لأخرى ، وعملياً قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي:

- تركيز عمل المراجع الداخلي علي الأخطار الهامة ، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل الشركة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر.
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية .
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لشركة معينة ، يجب علي المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الإستقلالية والموضوعية .

6- الموارد والتطبيق

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالشركة وذلك علي كل مستوي إداري داخل كل وحدة عمل ، بالإضافة إلي وظائف التشغيل الأخرى بالشركة ، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية تنسيق إدارة المخاطر، وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضاً للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر، يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل الشركة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة، ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج مثل مشاريع تطوير سلعة أو خدمة.