

الفصل السادس إدارة المخاطر

مقدمة

تنشأ المؤسسة الاقتصادية فى بيئة متقلبة وهذا ما يهدد إستقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التى تهدد إنجاز أهدافها، وقد تؤثر سلباً على إستمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها ومع مرور الزمن إزدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة إرتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددتها وتنوعها وإستمرارها وتجددتها، إضافة إلى ذلك فإن عدم إستقرار المحيط وإحتدام المنافسة فى محيط يتسم بحالة عدم التأكد جعل من الصعب إجراءات تقديرات دقيقة أو التحكم فى تسييرها هذا ما يفسر لنا إتجاه مسيرى اليوم نحو تسيير الأخطار لضمان مكانة لائقة وسط منافسيها، مما سبق يتضح لنا ضرورة تحديد مفهوم دقيق وواضح لإدارة المخاطر وضرورة إيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر وعدم التأكد ومحاولة رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادى المخاطر، وهذا ما حاولنا التعرض له فى هذا الفصل من خلال تحديد مفهوم واضح لإدارة المخاطر وتحديد كیفيتها وخطوات إدارتها ويتم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفهوم ونشأة إدارة المخاطر.

المبحث الثانى: خطوات إدارة المخاطر.

المبحث الثالث: أهداف إدارة المخاطر.

المبحث الرابع: علاقة إدارة المخاطر بأقسام وإدارات المنشأة.

المبحث الأول

مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

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

المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

الفرع الأول: لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر.

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد.. حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هافرد بيزنس ريفيو عام ١٩٦٥ حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تمامًا وهي أن شخصًا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولًا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة

المخاطر هي البنوك التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقاً أنجح للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصاً 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 المؤسسى يجافى الحقيقة، إن ظهور إدارة المخاطر كان إيذاناً بحدوث تحول درامى وثورى فى الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغير فى الإتجاهات نحو التأمين، بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائماً المدخل المعيارى للتعامل مع المخاطر ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل عدم التأمين أو الإحتفاظ ومنع الخسائر).. إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتأمين على أنه قاعدة مقبولة أو منهج قياسى للتعامل مع المخاطر أما الإحتفاظ فقد كان ينظر له على أنه الإستثناء لهذه القاعدة.

وقد حدث الإنتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر فى مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال فى أنحاء العالم.

الفرع الثانى : مفهوم إدارة المخاطر

باعتبارها علماً جديداً نسبياً فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر فى كل التعريفات المطروحة تقريباً أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة، وتتضمن إدارة تلك المخاطر، ورغم أن من شأن هاتين النقطتين أن تساعد على 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 الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى».

التعريف الثاني:

«هي تنظيم متكامل يهدف إلى 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:

«إدارة المخاطر عبارة عن إجراء منظم للتخطيط من أجل تحديد تحليل الإستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأى مشروع وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج إيجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة».

التعريف الرابع:

وينظر إلى إدارة الخطر على أنها نشاط يمارس بشكل يومية سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات لأن أى قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل، وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلا بد من الإعتماد بشكل ما على مبادئ إدارة المخاطر.

إن إدارة المخاطر.. تتضمن الأنشطة التالية:

- تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالشركة.

- تحديد التهديدات المتوقعة threats لكل أصل.

- تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير فى الأصل.

- تحديد الخسائر التى يمكن أن تتعرض لها المنشأة إذا حدث التهديد المتوقع.

- تحديد الأساليب والأدوات البديلة التى يمكن الإعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة.

- تحديد الأساليب والأدوات التى قررت المنشأة الإعتماد عليها فى إدارة المخاطر المحتملة.

* ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلى:

إدارة المخاطر لا تعنى تجنب المخاطر فقط فنشاطاتها ينبغى أن تتضمن أموال المساهمين وحماية عوائدهم.

المفهوم الحقيقى لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان فى المؤسسات أو الشركات فى حالة الطوارئ أو فى حالة خسارة مواردها.

إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التى تواجه المؤسسة بصفة منتظمة.

يمكن تحليل ومتابعة المخاطر فى مجال مسئوليات مدراء المصالح والفروع باستخدام أدوات وطرق مناسبة على مستوى الشركة.

إدارة المخاطر هى عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر الذى تتعرض له

المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له فى المستقبل ومن ثم تطوير الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

المطلب الثانى: المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة المخاطر

الفرع الأول: مفهوم الأمن الصناعى.

****** يوجد تعاريف متعددة للأمن الصناعى .. منها:

يرجع أصل مصطلح الأمن security إلى الكلمة اللاتينية se-curus ومن cura التى تعنى «العناية» to care وبوجه عام فإن مصطلح الأمن يعبر إما عن التحرر من الخطر أو إستعراض القوة والقدرة على الإستجابة للتهديدات أو عرقلتها.

يعرف الأمن الصناعى على أنه «العمل على تقليل الحوادث فى الصناعة وتكاليف الإصابة الناتجة عنها، والتى تتناسب تناسباً طردياً مع عدد الحوادث والإصابات وذلك بغرض حماية العمال وزيادة الكفاءة الإنتاجية».

ويعرف أيضاً على أنه «توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية فى بيئة العمل وجعلها آمنة وصحيحة بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث، ولا تنشأ عنها إصابات مهنية، أى أنها تكفل حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية».

وتتمثل أهمية الأمن الصناعى داخل المؤسسة فى أنه أصبح هو الدرع الواقى لمقومات الإنتاج من الأضرار والمخاطر التى 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 المؤسسة، فالأمن الصناعى أصبح من أهم العوامل الإنتاجية وإحدى دعائم التنمية الإقتصادية بوجه خاص.

من خلال هذا يتبين أن مفهوم الأمن الصناعى يلتقى مع مفهوم إدارة المخاطر

فى نقاط وىختلف عنه فى نقاط أخرى؁ أما النقاط المشتركة بينهما هو أن كليهما يهتمان بدراسة وتتبع المخاطر واللى من شأنها أن تؤثر على سير العمل؁ وكذا على مختلف الأنشطة الفاعلة داخل المؤسسة وىختلفان فى نقاط أخرى منها أن الأمن الصناعى يركز أكثر على التعامل مع الأخطار الناتجة عن المحيط الداخلى وما تعلق منه بالعمليات التشغيلية المرتبطة بالإنتاج وعلاقته بالعنصر البشرى من خلال العمل على تقليل الحد الأدنى للمخاطر المرتبطة بحدوث العمل مثلاً؁ أما إدارة المخاطر فتركز على تحليل المخاطر المرتبطة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية معاً.

الفرع الثانى: مفهوم نظام الوقاية

يمكن تقديم جملة التعاريف التالية المرتبطة بمفهوم نظام الوقاية.. أهمها:

هو «نظام يهدف إلى توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية فى بيئة العمل؁ لجعلها صحية وأكثر أمناً حتى لا تقع فيها حوادث وإصابات مهنية وذلك بقصد حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية». كما ينظر إليه على أنه «كل الإجراءات التى تتخذ لمنع أو التقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية؁ كما يقدم جميع وسائل الوقاية ويوفر الظروف المناسبة للعمل».

إن نظام الوقاية الفعال هو الذى يعتمد على تفعيل دعائمه الإنسانية والمادية فى سد الثغرات التى قد تكون سبباً لتكرار الحوادث فى المنظمة أى معالجة وإحترام الشروط الفنية والإجراءات العملية بغية منع السلوكيات والتصرفات الإنسانية والظروف البيئية غير الآمنة.. حيث يعمل هذا النظام على تحقيق جملة من الأهداف منها:

حماية العنصر البشرى من خلال توفير مجموعة من الشروط والوسائل التى

تجعل العمل فى حماية أمنة من أخطار وحوادث العمل وذلك لأن الكفاءات والمهارات البشرية التى تضمنها المؤسسة تعتبر الدعامة 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 الذى يمكن أن يلحق بها جراء حوادث العمل.

بالإضافة إلى المكاسب المادية التى يمكن أن تحققها الوقاية من الحوادث توجد هناك أهداف أخرى غير واضحة، لها أثر على الأرباح وقدرة المؤسسة على النمو والبقاء ورغم صعوبة تقييمها مادياً إلا أن لها تأثير أعلى على تكلفة الإنتاج وكميته وجودته نذكر منها مثلاً، إنخفاض معدل دوران العمل، إنخفاض معدل التغيب وغيرها.

وباعتبار أن نظام الوقاية أحد الأنظمة الفرعية للأمن الصناعى وأحد فروعة الأساسية فإن كل ما قيل عن علاقة الأمن الصناعى بإدارة المخاطر هو نفسه ينطبق على نظام الوقاية، إلا أن نظام الوقاية يعتبر نظام عملى أكثر منه نظرى.

الفرع الثالث: مفهوم إدارة الأزمات

تكون المؤسسة أسيرة سلسلة من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وأيضاً إنخفاض فعالية المواجهة وبالتالي فإن المؤسسة لا تختار ما تفعله، وإنما يفرض عليها ما تفعله وأولوية أمورها لا تحدددها هى وإما تحدددها الأزمات المتتالية وبالتالي فبدلاً من أن تدير هى الأزمات تصبح مدارة بالأزمات.

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

أما إدارة الأزمات فهى تعرف بأنها «تقدير للأمور المفاجئة وتحديد

إتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم إتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الإستعداد للتغير عند الحاجة».

أى أن إدارة الأزمات هى إدارة الأزمة ذاتها للتحكم فى ضغطها وفى مسارها وإتجاهاتها وهى إدارة عملية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة وإستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وهى كذلك إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الإرتجالية والعشوائية.

وللتعرف على الفرق بين إدارة الأزمة وإدارة المخاطر يتطلب ضمناً ضرورة التفريق بين مفهومى الخطر والأزمة، فالخطر هو مفهوم كما رأينا مرتبط أكثر بعنصر عدم التأكد، أما الأزمة فهى مفهوم يعبر عن شىء حدث فعلاً، فنقول مثلاً خطر الزلازل (أى احتمال أن يقع أو لا يقع) ولا نقول أزمة الزلازل، كما أن الخسارة الناتجة عن الخطر هى خسارة محتملة أما فى الأزمة فهى أكيدة، أما تأثير الأزمة فهو تأثير أوسع من تأثير الخطر، فمثلاً نقول الأزمة المالية العالمية يعنى أن تأثيرها مس العالم كله كما أن الخطر يعتبر من عوامل توليد الأزمات فمثلاً نقول أزمة الرهن العقاري كانت ناتجة عن خطر الإفراط فى منح القروض العقارية بدون ضمانات.. إلخ.

المطلب الثالث: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر

١ - سياسة إدارة المخاطر:

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها فى إدارة المخاطر، كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها، بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلى أى متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة.

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة من الأدوات والتقنيات يتم إستخدامها فى المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال.. تتطلب عملية إدارة المخاطر:

إلتزام الرئيس التنفيذى ومدراء المؤسسة.

توزيع المسئوليات داخل المؤسسة.

تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعى بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

٢ - دور مجلس الإدارة:

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسئولية تحديد الإتجاه الإستراتيجى للمؤسسة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة.

ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة المراجعة أو أى وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة فى العمل وتكون قادرة على العمل كراعى لإدارة المخاطر، يجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة فى الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية.. ما يلى:

طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التى تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.

إحتمالية تحقق تلك الأخطار.

كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.

قدرة الشركة على تخفيض إحتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.

تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم فى المخاطر المطبقة.

فاعلية عمليات إدارة المخاطر.

الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

٣ - دور وحدات العمل:

وتتضمن ما يلي:

تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى فى إدارة المخاطر على أساس يومى .

تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعى بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم.

يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للإجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ فى الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل فى ضوء تحليل فعال للخطر.

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

٤ - دور وظيفة إدارة المخاطر:

إعتمادًا على حجم المؤسسة، قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت.. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:-

وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر.

التعاون على المستوى الإستراتيجى والتشغلي فيما يخص إدارة المخاطر.

بناء الوعى الثقافى للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.

إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليًا لوحدات العمل.

تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.

التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ وإستمرارية النشاط.

إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

٥ - دور المراجع الداخلي:

قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى.. وعملياً قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي:-

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

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.. إلخ بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الإستقلالية والموضوعية.

٦ - الموارد والتطبيق:

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة وذلك

على كل مستوى إدارى داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين فى إستراتيجية تنسيق إدارة المخاطر، وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضًا للمشاركين فى مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر، يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة، ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج مثال مشاريع تطوير سلعة أو خدمة.

المطلب الرابع: أدوات وقواعد إدارة المخاطر

الفرع الأول: أدوات إدارة المخاطر

إن الجزء الجوهرى والأساسى من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل فى تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالى المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى.. ويمكن تصنيف التقنيات العريضة المستخدمة فى إدارة المخاطر إلى:

(١) التحكم فى المخاطرة:

وتشمل أساليب التحكم فى المخاطر، تحاشى المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطرة، حتى من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضًا الوقاية.

(٢) تمويل المخاطرة:

يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التى تحدث، ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل (الإحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر) وعند تقرير أى التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر

أن يدرس حجم الخسائر المحتملة وإحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة إن قدر لها أن تحدث، كما يجب تقييم عوائد وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم إتخاذ القرار بإستخدام أفضل المعلومات المتاحة.

الفرع الثانى: قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفى خاص للإدارة، تم توجيه إهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها وذلك بتوفير قواعد إرشادية متصلة بعملية إتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر وقد كان من أول الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد وهذه القواعد هى ببساطة مبادئ تحتكم إلى حسن الإدراك والفطرة وتطبق على مواقف المخاطرة.

١ - لا تجازف بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته:

القاعدة الأولى والأهم فى الثلاث قواعد هى «لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته» ورغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغى عمله بشأن مخاطرة معينة، إلا أنها تقول أى المخاطر يجب القيام بشىء حيالها وإذا بدأنا بالقرار بأنه عندما لا يتم عمل شىء حيال مخاطرة معينة، تحتفظ المؤسسة بإحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر فإن تقرير المخاطر التى يجب عمل شىء بشأنها خلاصته تقرير أى المخاطر لا يمكن الإحتفاظ بها.

إن العامل الأهم فى تقرير أى المخاطر تتطلب عملاً محدداً ما هو الخسارة المحتملة القصوى التى قد تنتج من المخاطرة وبعض الخسائر يمكن أن تكون مدمرة إقتصادياً حيث تأتى بالكامل على أصول المؤسسة فى حين يتضمن البعض الآخر عواقب مالية ثانوية فقط وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الإحتفاظ لا يكون واقعياً والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى

قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطر، أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة فإنه يجب تفاديها، ومسألة حجم المخاطرة التي يمكن الاحتفاظ بها بأمان مسألة معقدة وفنية حيث يرتبط مستوى الاحتفاظ بالمخاطر الفردية ارتباطاً بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة ويتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة وإحتياطاتها السائلة وقدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ وبالنسبة لكل المؤسسة، يمكن تغطية بعض الخسائر من التدفق النقدي بينما يتطلب البعض الآخر الأخذ من الإحتياطيات النقدية.

في حين أن حالات أخرى الإقتراض وبعض الخسائر قد تكون أكبر من قدرة هذه الإحتياطيات على إحتمالها ومن الواضح أن المبلغ الذي تستطيع المؤسسة تحمله سوف يتفاوت من مؤسسة لأخرى، كما يتفاوت المستوى أيضاً بمرور الوقت تبعاً للموارد التي قد تكون متاحة وقت حدوث الخسارة.

٢- فكر في الإحتمالات:

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر إحتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطر في حين يحدث العكس عند إفتقاده لمثل هذه المعلومات، مع ذلك فإن إحتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة وحتى عندما يكون إحتمال الخسارة ضعيفاً، فإن الإعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة ولا يعنى ذلك القول بأن الإحتمالية المرتبطة بتعرض معين ليست أحد الإعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطر، فمثلاً تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى المخاطرة التي يجب عمل شيء بشأنها (أي المخاطر التي لا يمكن الإحتفاظ بها) فإن معرفة ما إذا كان إحتمال حدوث الخسارة ضعيفاً أم معتدلاً أم مرتفعاً جداً يمكن أن تساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطرة معينة.

إن القاعدة الثانية لإدارة المخاطر «فكر في الإحتمالات» تشير إلى أن

إحتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملاً مهماً فى تقرير ما يجب عمله حيال مخاطر معينة ولكن أى المخاطر؟

منطقياً إستخدام الإحتمالات فى إتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التى لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر وهى تلك: «لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته».

تفرض هذه القاعدة على مدير المخاطر أن لا يهمل الأخطار التى يكون إحتمال وقوعها ضئيل جداً وأن يأخذها فى الحسبان لأنها إذا وقعت قد تحدث أضرار جسيمة بالمؤسسة مثال:

(إذا كان إحتمال وقوع خسارة ما هو واحد فى المليون فىمكن الإحتفاظ بالخطر إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه ضئيلة جداً، أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن حدوثه جسيمة فىجب على مدير المخاطر آنذاك تحويل الخطر إلى جهة أقدر على مواجهته كالتأمين أو أسلوب منع الخسارة).

٣- لا تجازف بالكثير مقابل القليل:

توفر القاعدة الأولى توجيهاً فيما يتصل بالمخاطر التى ينبغى تحويلها (أى تلك المخاطر التى تنطوى على خسائر كارثية لا يمكن التقليل من الشدة المحتملة فيها)، أما القاعدة الثانية فتقدم توجيهاً بشأن المخاطر التى ينبغى عدم التأمين ضدها (وهى التى تكون إحتمالية الخسارة مرتفعة جداً فيها) ومع ذلك تظل فئة متبقية من المخاطر يلزم لها قاعدة أخرى تقتضى القاعدة الأولى فى جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التى تعود على المحول.

ينبغى عدم الإحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الإحتفاظ (القليل) من ناحية أخرى

فى بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطرة مرتفعاً بدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحولة فى هذه الحالات تمثل الأقساط الكثير فيما تمثل الخسارة المحتملة القليل.

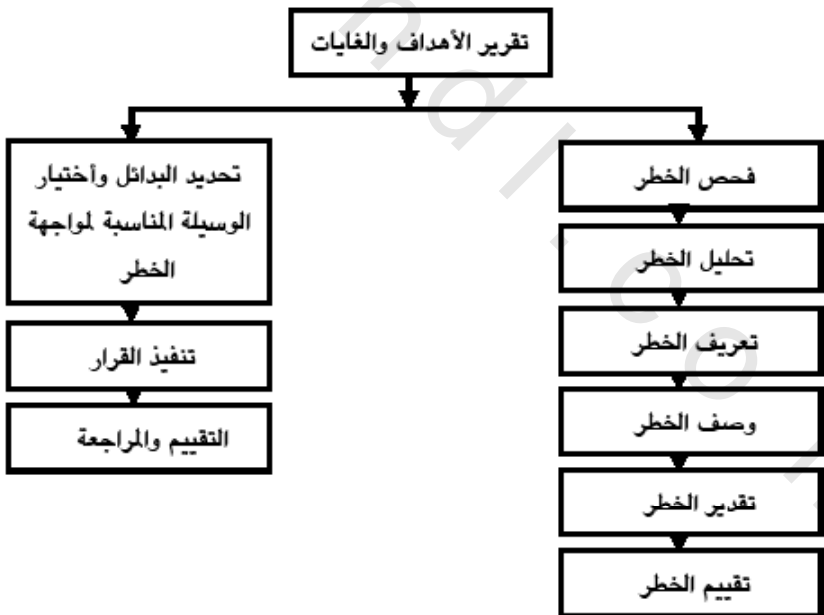
ورغم إن قاعدة «لا تخاطر بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته» تفرض مستوى أقصى على المخاطر التى ينبغى الإحتفاظ بها، إلا أن قاعدة «لا تخاطر بالكثير مقابل القليل» تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الإحتفاظ الأقصى هذا ينبغى أن تحول أيضاً ويجب أن يكون مستوى الإحتفاظ الأقصى واحد لكل المخاطر حيث يتم تحديد المستوى الفعلى للإحتفاظ لكل مخاطرة على أساس التكلفة والعائد.

المبحث الثاني

خطوات إدارة المخاطر

إن القول بأن إدارة المخاطر تمثل منهجاً أو مدخلاً علمياً للتعامل مع المخاطر البحتة يوحي ضمناً بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات. يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم (٢): عملية إدارة الخطر



المطلب الأول: تقرير الأهداف والغايات

تتمثل الخطوة الأولى لإدارة المخاطر فى تقرير ما تود المؤسسة أن يفعله برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة للحصول على أقصى فائدة من النفقات المرتبطة بإدارة المخاطر، يجب وضع خطة محددة.

هناك العديد من الأهداف المحتملة المتنوعة لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل الحفاظ على بقاء المؤسسة وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى الحد الأدنى ومع ذلك فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو ضمان إستمرارية وجود المؤسسة ككيان فى الإقتصاد وتسهم إدارة المخاطر فى بلوغ أهداف المؤسسة عن طريق ضمان ألا تحول الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة بينها وبين بلوغها أهدافها، ولكن مع الأسف فإن خطوة عملية إدارة المخاطر التى يرجح أن يتم تجاهلها هى تقرير أهداف وغايات البرنامج ونتيجة لذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة وغير متسقة فى كثير من المؤسسات وينبع كثير من عيوب برامج إدارة المخاطر من غياب أهداف للبرنامج محددة بوضوح.

المطلب الثانى: فحص الخطر

يعرف فحص الخطر بأنه جميع إجراءات تحليل وتقييم الخطر.

الفرع الأول: تحليل الخطر:

ويتضمن تحليل الخطر بدورة تعريف الخطر، وصف الخطر، تقدير الخطر.

١ - تعريف الخطر (تحديد الخطر):

يهدف تعريف الخطر إلى تحديد تعرض الشركة لعدم التأكد، وهذا ما يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق التى تشارك فيه والبيئة القانونية والثقافية التى تتواجد ضمنها ويتطلب ذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الإستراتيجية

والتشغيلية ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف.

يجب أن تتم عملية تعريف المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة، كذلك يجب تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها.

ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة بعدة طرق.. ومنها ما يلي:

إستراتيجية: تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها (توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية والتغيرات القانونية والتشريعية والسمعة وتغيرات البيئة الطبيعية).

تشغيلية: تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

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

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

التوافق مع القوانين: يهتم بنواحي الصحة والسلامة والبيئة والمواصفات التجارية وحماية المستهلك وحماية نظم المعلومات والتوظيف والنواحي القانونية.

وعلى الرغم أنه يمكن تنفيذ أنشطة تعريف الخطر بواسطة مستشارين من خارج المؤسسة إلا أنه قد يكون أكثر فعالية لو تم تنفيذها داخلياً بالمؤسسة مع توافر أدوات وأنشطة ذات تنسيق وإتصال جيد بينهما.. حيث تعتبر الملكية الداخلية لأنشطة إدارة الخطر ضرورية.

الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر

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

التحديد المعتمد على السيناريو: فى عملية تحليل السيناريو يتم وضع سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى فى سوق أو معركة، لذا فإن أى حدث يولد سيناريو مختلف عن الذى تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة بمعنى التعرض لمشكلة أو خطر لا يوجد له حل ضمن السيناريوهات المتوفرة.

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

مراجعة المخاطر الشائعة: فى العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

..بالإضافة إلى هذه الطرق هناك طرق عديدة لتعريف الخطر.. نذكر منها:

العصف الذهنى.

إستمارات الإستقصاء.

تحديد مستوى المنافسة.

ورش عمل فحص الخطر.

التحقيق فى الحوادث.

الفحص والمراجعة.

إن كل الأدوات المذكورة سابقاً يمكن أن تساهم بشكل كبير فى إكتشاف الأخطار التى ترتبص بالمؤسسة، ولكنها إذا أدمجت معاً يمكن أن تكون ذات عون كبير بالنسبة لمدير المخاطر إلا أن أى منهج فردياً أو مجموعة مدمجة من هذه الأدوات يمكن أن تحل محل مثابرة وخيال مدير المخاطر فى سبيل إكتشاف مخاطر المؤسسة، ونظراً لأن المخاطر قد تنشأ من مصادر كثيرة فإن مدير المخاطر يكون بحاجة إلى نظام معلومات واسع النطاق الغرض منه توفير تدفق متواصل من المعلومات عن التغيرات الحادثة فى العمليات.

٢ - وصف الخطر:

يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التى تم تعريفها بأسلوب منهجى، مثلاً بإستخدام جدول، ويمكن إستخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار، وإستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضرورى للتأكد من إجراءات تعريف ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة، وإذا أخذنا فى الحسبان نتائج وإحتمالات كل خطر يتضمنها الجدول، يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتى تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفصيلاً، ويمكن تصنيف الأخطار التى تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولإتخاذ القرارات إلى إستراتيجية، وتكتيكية وتشغيلية، ومن الضرورى دمج إدارة المخاطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين.

جدول رقم (٣): وصف الخطر

١ - اسم الخطر	
٢ - مجال الخطر	الوصف الغير الكمي للأحداث، حجمها، ونوعها، وعددها وعدم إستقلاليته.
٣ - طبيعة الخطر	مثال: إستراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي، قانوني
٤ - أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
٥ - التقدير الكمي للخطر	الأهمية والإحتمال
٦ - التحمل / الميل للخطر	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر القيمة المعرضة للخطر احتمال وحجم الخسائر / العوائد المتوقعة الهدف من التحكم في الخطر ومستوى الأداء المرغوب
٧ - أساليب معالجة والتحكم في الخطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة الخطر حالياً مستويات الثقة فى أساليب التحكم المطبقة تعريف بروتوكول المراقبة والمراجعة
٨ - الإجراء المتوقع للتطوير	توصيات تخفيض الخطر
٩ - تطوير الإستراتيجية والسياسية	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

٣ - تقدير الخطر :

يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث إحتمال التحقق والنتائج المحتملة على سبيل المثال، النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح وتم إعطاء أمثلة فى الجداول، وستجد مختلف المؤسسات توفر أساليب القياس المختلفة للنتائج والإحتمال الملائمة لإحتياجاتها.

على سبيل المثال، العديد من المؤسسات تجد أن تقييم النتائج والإحتمالات كمستوى مرتفع أو متوسط أو منخفض كافى تماماً لإحتياجاتها، ويمكن تمثيلها كمصفوفة ٣×٣.

بينما قد تجد مؤسسات أخرى أن تقييم النتائج والإحتمالات بإستخدام مصفوفة ٥×٥ يعطيهم أفضل تقييم.

جدول رقم (٤): النتائج التهديدات والفرص

مرتفعة	التأثير المالي على المنظمة قد يتعدى مبلغ معين. التأثير البالغ على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية. القلق البالغ لأصحاب المصلحة
متوسطة	التأثير المالي على المؤسسة قد يتوقع أن يقع فى مدى مبالغ معينة. التأثير المعتدل على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية. القلق المعتدل لأصحاب المصلحة.
منخفضة	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقل عن مبلغ معين. التأثير المنخفض على إستراتيجية المؤسسة والنشاطات التشغيلية. القلق المعتدل لأصحاب المصلحة.

جدول رقم (٥): إحتتمالات الحدوث - التهديدات

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعة (محتمل)	متوقع الحدوث كل سنة أو أن فرصة حدوثه أكثر من ٢٥ ٪	توقع حدوثها عدة مرات خلال فترة معينة (١٠ سنوات) تحققت حديثاً.
متوسطة (ممکن)	متوقع الحدوث خلال فترة ١٠ سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من ٢٥ ٪	قد تحدث أكثر من خلال فترة معينة (١٠ سنوات مثلاً) قد يصعب التحكم فيها بسبب تأثيرات خارجية هل يوجد خبرة لحدوثها من قبل
منخفضة (ممکن)	من غير المتوقع حدوثه خلال فترة ١٠ سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من ٢ ٪	لم تحدث من قبل ليس محتمل حدوثها

جدول رقم (٦): إحصاءات الحدوث - الفرص

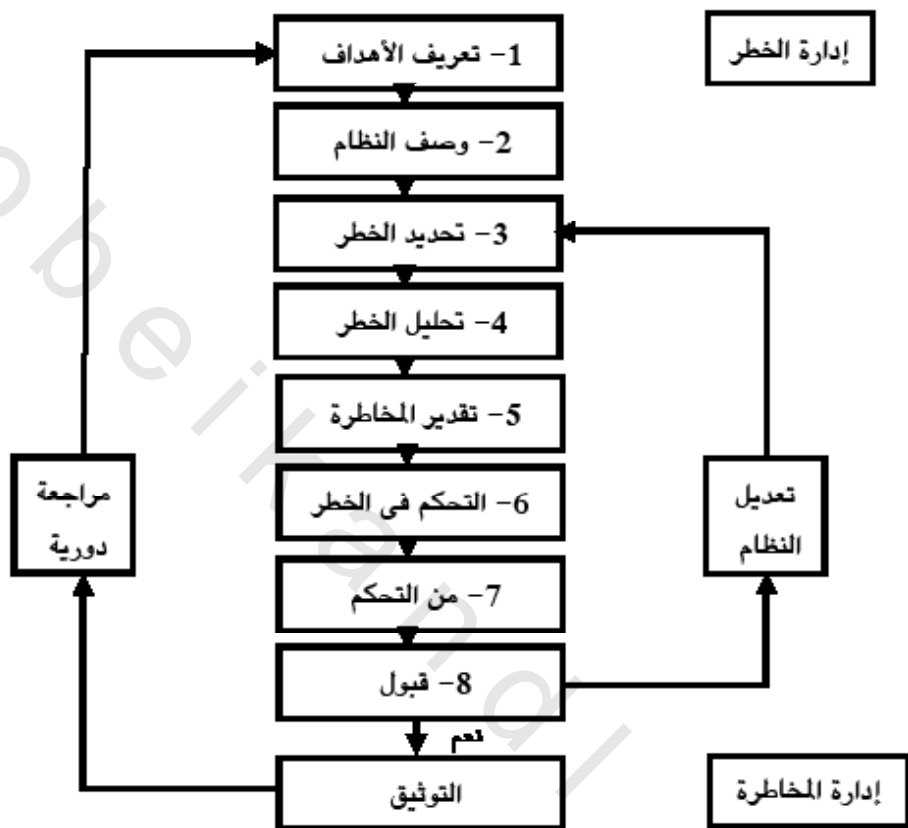
التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعة (محتملة)	النتيجة المفضلة قد تتحقق في سنة وأن فرصة حدوثها أكثر من ٧٥٪	فرصة واضحة يمكن الاعتماد عليها مع التأكد المعقول لتحقيقها في المدى القصير معتمداً على ممارسات الإدارة الحالية
متوسطة (ممكن)	توقعات معقولة للنتائج المرغوبة التي قد تتحقق في سنة مع فرصة حدوث بين ٢٥٪، ٧٥٪	فرص يمكن تحقيقها ولكنها تتطلب إدارة حذرة
منخفض (بعيد)	احتمال وجود بعض الفرص لنتائج مرغوبة في المدى المتوسط ١ وأن فرصة حدوثها أقل من ٢٥٪	الفرص الممكنة التي لم يتم بحثها بعد من قبل الإدارة بشكل كامل الفرص التي قد يكون احتمال نجاحها منخفض اعتماداً على مورد الإدارة المستخدمة حالياً

الفرع الثاني: طرق وتقنيات تحليل الخطر:

١ - الخطوات المنهجية لتحليل الخطر:

يعنى بمنهج تحليل الخطر بأنه الطريقة التي تؤدي إلى الوصول إلى طرق التحكم والسيطرة على الخطر لمنع أو تخفيف نتائجه من خلال التعرف على مظاهر وسمات الخطر وتقويم درجة المخاطرة ومتابعتها للتعديل والتغيير، حيث يؤدي هذا التحليل مع الممارسة الإدارية إلى التحكم في أي مخاطر يمكنها أن تحدث الضرر للإنسان والبيئة والمعدات والغاية الإجمالية منه هي:- التعرف على نوعية المخاطر الناتجة التي قد تسبب الضرر لعناصر العمل داخل المؤسسة والحد منها أو التحكم فيها، وتخفيف المخاطرة إلى مستويات مقبولة، ويعتبر هذا المنهج هو جزء مفعّل لعمل منهج تقييم المخاطرة، وتتمثل منهجية تحليل الخطر لأي نظام في ثمان خطوات كما هي موضحة في الشكل (٣).

الشكل رقم (٣): الخطوات المنهجية لتحليل الخطر



الخطوة (١): تعريف حدود الحالات والأهداف المطلوبة للحماية:

يتم في هذه الخطوة، تحديد أهداف ومستويات الحماية المطلوبة وفقاً لمستويات الخطر الناتجة وعادة تبني على متطلبات الأمان والتكلفة وتحدد مستويات الخطر وفقاً لمقاييس الخطر المعمول بها.

الخطوة (٢): وصف النظام:

يتم خلاله التعرف على عناصر العمل من معدات وأفراد وبيئة العمل وبرامج العمل لتحديد التداخل بين عناصرها وكيفية عمل النظام.

الخطوة (٣): تحديد الخطر:

هى خطوة حاسمة ومهمة حيث نقوم بعملية عصف ذهنى بغرض تحديد أكبر عدد من حالات الخطر الممكنة ومن خلالها يتم إعداد قائمة أولية للمخاطر لتقييم تأثيرها على النظام.. وعادة يتم إعداد هذه القائمة بإستخدام عدد من الطرق التالية:

مسح الموقع ومقابلة العاملين.

إستبيان آراء الخبراء وتقارير اللجان الفنية.

تحليل النظام والمقارنة مع الأنظمة المشابهة.

الخطوة (٤): تحليل الخطر:

هو أسلوب لدراسة العلاقة بين أسباب ونتائج الخطر الكامن فى النظام، ويتم فى الخطوة أخذ القائمة الأولية للمخاطر ومن ثم تقييم تأثير كل خطر على النظام لمعرفة أهمية الخطر ومدى خطورته (خطير - غير خطير - إلخ) وتحديد مقياس الخطورة المناسب وهناك عدة أساليب للقيام بالتحليل.

الخطوة (٥): تقدير المخاطرة:

تساعد هذه الخطوة فى تحديد وسيلة التحكم فى الخطر وتتم بتقدير المخاطرة (إمكانية حدوثها ومقدار الدمار الحادث، ويتم خلالها تقييم أوليات الخطر وترتيبها وفقاً لحدوثها وفهم العلاقات بين المسببات والآثار الناتجة من الخطر للتمكن من التحكم للمخاطر التى يجب الإنتباه إليها.

الخطوة (٦): التحكم فى الخطر:

بعد القيام بالخطوة (٥) يتم تحديد طرق التحكم فى منع أو تقليل الخطر.

الخطوة (٧): التحقق من التحكم:

بعد القيام بالخطوة (٦) يتم التحقق من قدرة التحكم من خلال القيام بعمليات التفتيش والتقارير ومعايير القياس والأسلوب الفعال للتحكم هو استخدام عملية المراجعة ذات التغذية العكسية والتي بها يتم إقتفاء وتقرير الخطر بواسطة السجلات ووسائل التدقيق والمراجعة.

الخطوة (٨): قبول المخاطرة:

تعتبر السلامة مهمة بقدر ما ترغب فيها الإدارة، حيث تقوم الإدارة بإتخاذ القرارات حول قبول المخاطرة المبنية على تحليل التكلفة والعوائد وإتخاذ القرار حول حالة السلامة بإتخاذ واحد من الفعلين التاليين:

- عدم قبول المخاطرة وتقدير متطلبات التغير والتعديل اللازم فى النظام، ومن ثم تكرار خطوات الدراسة للتوصل للمخاطرة المقبولة.

- قبول المخاطرة ومن ثم إعداد وثائق موثقة وبموضوعة للحماية من مطالبة المسؤولية القانونية.

* الطرق المستخدمة فى تحليل المخاطر:

هناك عدد من الطرق المستخدمة المبنية على خطوات تحليل الخطر.

(١) تحديد الأخطار وتقويم المخاطرة:

يتم تحديد الأخطار وتقويم المخاطرة من خلال.. ثلاث مراحل هى:

* المرحلة الأولى: التعرف على الخطر.. حيث يتم تحديد الأحداث الكامنة للخطر المسببة لحدوث إصابة أو وفاة أو فقد إقتصادى.

* المرحلة الثانية: التأهيل.. حيث يتم إيجاد التكرار وتحليل نتائج الأحداث لتحديد مقدار المخاطرة المحتمل حدوثها.. ويتم ذلك من خلال إيجاد التالى:

= نتائج الحدث: بتحليل النتائج لأحداث الخطر الغير مرغوب مثل (حريق، انفجار وغيرها) ويمكن تحديد مستوياته.

= التكرار: وهو إيجاد احتمالات تكرار حدوث الحدث من الخطر ويمثل عدد مرات حدوث الحدث ومعدلات تكراره.

الشكل رقم (٤) العلاقة بين تكرار ونتائج الحدث

التكرار	1	2	3
H	4	5	6
M	7	8	9
L	L	M	H

النتائج

وتمثل هذه القيمتان بعلاقة لوغاريتمية بين كل منهما كما هو مبين في الشكل (٤) ونظرًا لصعوبة إيجاد معادلة يتم إعداد مصفوفة بعدد من الصفوف والأعمدة وفقًا لما ينطوي عليه الخطر وطريقة التحكم بها.

* المرحلة الثالثة: القياس الكمي quantification.. حيث يتم تحديد قيمة الخطر ويعبر بقيمة الخطر بأنها القيمة المتوقعة لمجموعة من النتائج المتعاقبة الغير مرغوب بها ويمكن التعبير عنها بالمعادلة.. حيث:

i = حدث متتالي (i)

X_i = نتيجة لحدث غير مرغوب. رسم

F_i = تكرار حدوث الحدث.

M_i = التدابير الوقائية (التخفيف / التحسين).

(٢) استخدام طرق تحليل الأخطار:

هناك عدة طرق يتم استخدامها لتحديد الخطر وتقييم المخاطرة.. وتشمل:

التحليل الحثي induction reasoning.

التحليل الإستنتاجى deductive reasoning .

تحليل نمط وتأثير الفشل (failure mode and effect analysis (fmea).

تحليل الخطر وقابلية الإجراء (hazard and operability (hazop)

طرق أخرى (قائمة الفحص checklist، ماذا - إذا what-if، مؤشر الحريق والإنفجار fire and explosion index).

فيما يلي سنحاول التطرق لكل من هذه الطرق بشكل مختصر:

٢ - ١ التحليل الحثي (طريقة المصفوفة matrix approach).

تعتمد هذه الطريقة على إعداد الجداول لقائمة المخاطر تحدد فيها عناصر ومكونات النظام والأحداث الغير مرغوبة أو الأخطار وأسبابها ونتائجها وإحتمالات حدوثها ومن ثم وضع قواعد التحكم والسيطرة وإجراءاتها ومقدار التحسين الذى يطرأ نتيجة هذه الإجراءات وهناك طريقتان أساسيتان يستخدمان هما قائمة الخطر الأولى (preliminary hazard list; phl) والهازوب (الأخطار وقابلية التشغيل) (hazard and operability ; hazop).

أ) قائمة الخطر الأولى preliminary hazard list; phl:

بالعودة إلى عناصر أسلوب تحليل المخاطر (تعريف - تقويم - سيطرة) فإنه بالإمكان تحديد الأخطار بعد ما يتم فهم النظام بشكل جيد بواسطة وضع قائمة خطر أولية وتعتبر قائمة الخطر الأولية أداة عصف ذهنى لتحديد العديد من الأخطار قدر الإمكان فى النظام وتقديم مدخل لتحليل الخطر، وتشمل كل احتمالات الخطر الممكنة بغض النظر عن الحدث الذى سيقع بشكل محتمل، وعندما يتم إكمال القائمة، يمكن البحث فيها وشطب ما هو ليس معقولاً، وهى تلى خطوة فهم النظام ومكوناته بشكل كامل ودقيق لإيجاد قائمة الخطر الأولية والتى تتم مبكراً ويتم تحديد قائمة الخطر بإستخدام «نهج فريق» وذلك بتكوين

لجنة تجمع ممثلين متمرسين ومتخصصين ذو معرفة بالنظام المطلوب للقيام بعصف ذهني لوضع تلك القائمة.

يتم إنشاء قائمة خطر أولية والفكرة هي ذكر كل الأخطار المحتملة في اللائحة بغض النظر للإحتمالية أو الشدة، من ثم تحديد الإحتمالية والشدة لتكوين قائمة تحليل الأخطار، وعادة يتم تقسيم قائمة الخطر إلى جداول فرعية لتصنيف الخطر مما يساعد على إدارة مقدار كافى من البيانات التى يتم توليدها لفئات نموذجية للخطر، ويحتوى الجدول (المصنوفة) على بيانات تبعاً وفقاً لعناوين الجدول كما موضح فى جدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥) مصنوفة تحليل الخطر

٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
التحقق verifications	التحكم فى الخطر control	احتمال الخطر probability	متطلبات السلامة safety requirements	مستوى الشدة severity level	تأثير الخطر hazard effect	أسباب الخطر hazard causes	حالة الخطر hazardous condition	الصف item
								صنف ١ صنف ن

العمود الأول: مسمى عنصر الخطر أو وظيفته.

العمود الثانى: معلومات عن أحداث الخطر كما تحدث أو كما هي مصممة وزمن حدوثها وتأثير فشلها والأخطاء الإنسانية ومولدات الخطر (ويستخدم فى ذلك كمدخلات قائمة تفتيشية مقارنة بالتحاليل).

العمود الثالث: معلومات عن مسببات الخطر من عتاد وأنشطة وكيفية نشأتها وحالاتها (ويستخدم فى ذلك دراسات تحليل الخطر وقائمة تفتيشية مقارنة بالتحاليل).

العمود الرابع: معلومات عن آثار الخطر ذات العلاقة لكل سبب وتأثير عناصر العمل من الأشخاص والعتاد وذلك قبل التحكم في هذه المخاطر.

العمود الخامس: معلومات عن مستوى الخطر لكل سبب وشدته قبل التحكم (ويستخدم في ذلك دراسات مقدار حدوث الخطر ومعدلاته).

العمود السادس: معلومات عن متطلبات السلامة المطلوبة لمنع أو التحكم في الخطر (ويعد لذلك قوائم بالوثائق اللازمة).

العمود السابع: معلومات عن احتمالات حدوث الخطر قبل التحكم وبعده (ويستخدم في ذلك مقاييس درجة المخاطرة ومعدلاته).

العمود الثامن: معلومات عن وسائل التحكم في الخطر لكل سبب (ويعد لذلك قوائم بالوثائق اللازمة).

العمود التاسع: معلومات عن طرق التحقق لكل الخطر قبل التحكم وبعده (ويعد لذلك قوائم بالوثائق المرجعية لطرق التحليل والإختبار والإجراءات المطلوبة).

ب) الهازوب تحليل الخطر وقابلية التشغيل hazard and operability; hazop:

بدأت هذه الطريقة في بدايات عام ١٩٧٠ لتحديد الأخطار، حيث أنها ذات طبيعة صارمة ودقيقة للتساؤلات والتقارير وتؤدي إلى مراجعة متسقة مما جعلها منهج مرغوب فيه من قبل المنظمين، وتستعمل الطريقة لمراجعة الإجراءات المعدة عند تصميم مصنع أو من أثناء تشغيله خلال دورة الحياة الاقتصادية له، وتسمى في بعض الأحيان (خط لخط هازوب line by line hazop)، وذلك لتحسين سلامة المصنع كما يمكن إستخدامها لتحسين الحالة التشغيلية.. وبناء عليه يمكن توجيه التحليل بهذه الطريقة إلى كل من:

برنامج هازوب موجه للسلامة لتحديد المشاكل التشغيلية وتعلق بتحديد

أنماط الفشل المباشرة والغير مباشرة والمبهمة والنتائج المتعلقة بالإصابات والوفيات.

برنامج هازوب موجه للموثوقية reliability لتحديد المشاكل التشغيلية التي يحدث فيها تكرار مقاس measurable frequency وتعلق بالنتائج الاقتصادية وليس كما في حالة السلامة.

٢-٢ التحليل الإستنتاجي (طريقة شجرة الخطأ fauit tree approach).

يستخدم في هذه الطريقة تحليل العلاقات المسببة للحدث الغير مرغوب وتوابعها بشجرة الخطأ حيث يمكن تحليل حدوث المخاطر بالأحداث (events) المسببة للحدث مثل: انفجار - إصابة - إنهيار وغيرها، ويتم ذلك ببناء شجرة خطأ بحيث تكون هذه الأحداث معروفة ومن ثم يتم جمع أو إختيار الأحداث التي تسبب في الحادث والتي تنتج من منطق حدوث الحدث التي يعبر عنها برموز (symbols) كما هي موضحة في جدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦): رموز شجرة الخطأ

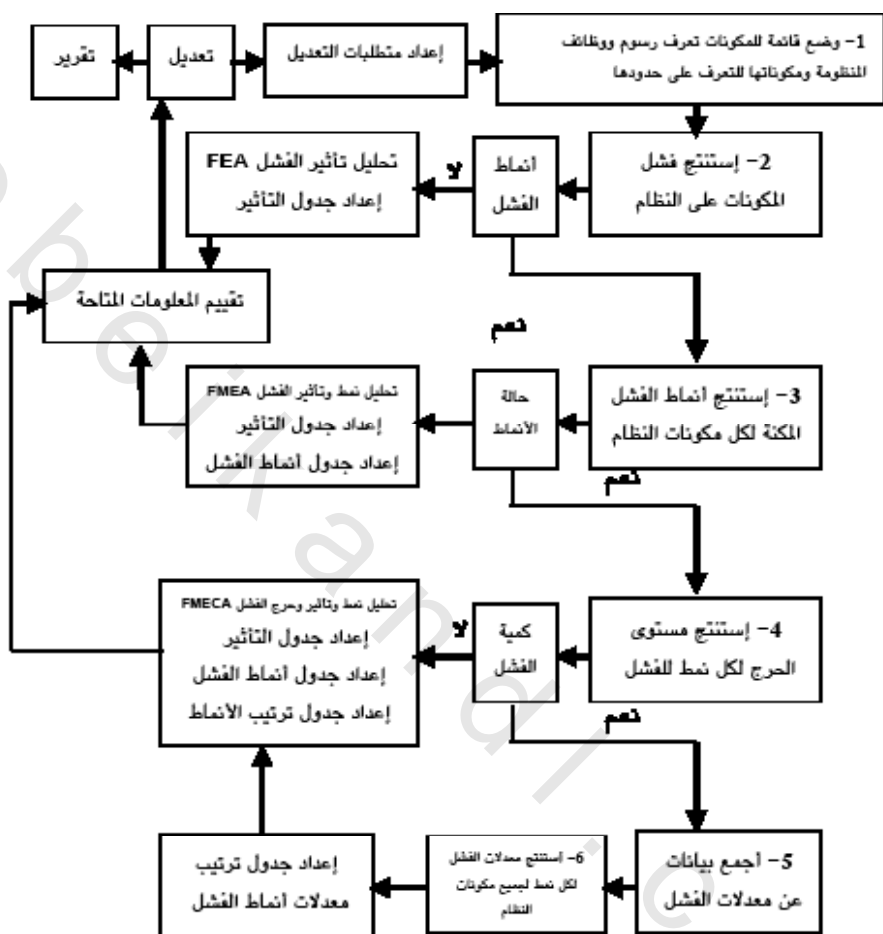
وصف مختص	الرمز	مسمى الرمز	
حدث أولى لا يتطلب تطويراً		رمز حدث أساسي	رموز أولية
حدث غير مطور نظراً لعدم وجود دلائل ومعرفة عن الإحداث التالية له.		رمز حدث غير مطور	
حدث ناتج من واحد أو أكثر مفتعل من خلال منطق رمز البوابة.			رمز الحدث الناتج
بوابة حدوث حدث (ج) نتيجة الحدث (أ) والحدث (ب) معاً (أب)، (أ،ب) أو (أ)-(ب) ج=		رمز (و)	رموز بوابة الحدث
بوابة حدوث حدث (ج) نتيجة الحدث (أ) أو الحدث (ب)، أ+ب= ج		رمز (أو)	

رموز انتقال	رمز انتقال إلى	تؤشر أن تطور الشجرة عند حدوث الانتقال منها
	رمز انتقال من	تؤشر لتطور الجزء التالى من الشجرة عند حدوث الانتقال إليها
	رمز الرضا	شرط يجب توافره قبل حدوث الشرط و / أو
رموز توفر	رمز التواجد	شرط تواجد الحدث عند حدوث الأحداث فى الشجرة

٢-٣ تحليل نمط وتأثير الفشل (fmea) failure mode and effect analysis.

هى أسلوب تنظيمى لتحليل تأثير أحداث محددة فى عملية على المكونات الأخرى وعلى النظام ككل وهى منهج من أسفل لأعلى "bottom-up" حيث يتم تحليل كل وحدة أو مكون لإيجاد الخطر الكامن الموجود وتكمن قوة هذه الطريقة فى إيجاد جميع أنماط الفشل، بالرغم من صعوبة تحليل جميع العلاقات المشتركة للفشل ولذا تستخدم عادة لأنظمة قليلة المكونات ويبين الشكل (٥) خطوات التحليل وطريقة إستخدام الطريقة ومخرجاته.

الشكل رقم (٥): خطوات FMEA



الفرع الثالث: تقييم الخطر

بعد أن يتم التعرف على المخاطر فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس الخطر التي تم إعدادها بواسطة المؤسسة، مقاييس الخطر قد تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئة وإهتمامات أصحاب المصلحة لذلك يستخدم

تقييم الخطر لإتخاذ قرارات إتجاه الأخطار ذات الأهمية.. وفيما إذا كان الخطر يجب قبوله أو معالجته:

تنص عملية تقييم المخاطر على قياس الحجم المحتمل لتأثير الخطر وإحتمال حدوث الخطر، ويصف كل من الإحتمال والتأثير كالتالي: عالى، متوسط، منخفض.. كما يوضح الجدول التالى:

الجدول رقم (٧): تقييم درجات الخطر

الإحتمال التأثير	عالى	متوسط	منخفض
عالى	عالى جداً	عالى	متوسط
متوسط	عالى	متوسط	منخفض
منخفض	متوسط	منخفض	منخفض جداً

= المخاطرة التى تنطوى على خسارة من شأنها أن تؤدى إلى كارثة مالية، لذلك يجب ترتيب المخاطر فى صورة تصنيف عام بدلاً من ترتيبها عددياً على سبيل المثال:

المخاطر الحرجة: كل ظروف التعرض للخسارة التى تكون فيها الخسائر المحتملة ذات حجم سوف ينتج عنه الإفلاس.

المخاطر الهامة: ظروف التعرض للمخاطرة التى لن يترتب على الخسائر المحتملة فيها الإفلاس ولكنها سوف تلزم المؤسسة على الإقتراض لمواصلة العمليات.

المخاطر الغير هامة: ظروف التعرف على المخاطر التى يمكن تعويض الخسائر المحتملة إعتماًداً على الأصول الحالية للمؤسسة أو دخلها دون أن يتسبب فى ضائقة مالية.

= إن توزيع ظروف التعرض للمخاطرة على واحدة من هذه الفئات الثلاث

يتطلب تقرير مبلغ الخسارة المالية التى قد تنتج من تعرض معين للمخاطرة وتقييم قدرة المؤسسة على إستيعاب مثل هذه الخسائر غير المؤمن ضدها الممكن تحملها دون اللجوء إلى الإقتراض والوقوف على القدرة الإئتمانية القصوى للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحديد البدائل وإختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر

بعد تحديد المخاطر وتحليلها تأتى مرحلة إختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدا وتعد هذه المرحلة من مراحل إتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة فى التعامل مع كل خطر، وأحياناً يتخذ أصحاب المشروع القرار بشأن ذلك وأحياناً قد يجدون خطة مسبقة للتعامل مع المخاطر المختلفة أو تطبيق معيار لإختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين وفى هذه الحالات لا يعتبر مدير المخاطر مسئولاً عن برنامج إدارة المخاطر فقط وإنما صانع قرار إستراتيجى يخص المؤسسة ولإتخاذ قرار إختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين، فإن مدير المخاطر يأخذ بعين الإعتبار احتمال وقوع الخسارة وحجم الخسارة المادية المحتملة والعوامل المساعدة للخطر والموارد المتاحة لمواجهة الخطر ويمكن إختيار الوسيلة التى تزيد فيها المزايا عن التكاليف، وكلما كان الإختيار دقيقاً للوسيلة المساعدة فى مواجهة الخطر كان من شأنه أن يوجد كفاءة أكبر وفعالية أكثر فى مواجهة ومقاومة المخاطر، أى إتخاذ القرار ذو الفعالية الأكثر فى مواجهة ومقاومة المخاطر أى إتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب.

المطلب الرابع: تنفيذ القرار والتقييم والمراجعة:

الفرع الأول: تنفيذ القرار:

فمثلاً إذا كان القرار هو تحويل الخطر إلى جهة أخرى هى شركة التأمين

فلا بد من إختيار المؤمن المناسب والتفاوض معه، ثم التعاقد على التأمين، ولو كان القرار يقتضى إختيار أسلوب منع الخسارة فلا بد من تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة وإذا كان القرار التأمين الذاتى فعلى المؤسسة أن تقوم بإنشاء إدارة أو صندوق خاص لهذا الغرض.

الفرع الثانى: التقييم والمراجعة:

يجب إدراج التقييم والمراجعة فى برامج إدارة المخاطر لسببين هما:
الأول: إن عملية إدارة المخاطر لا تتم فى الفراغ فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفى مخاطر أخرى، ولذلك فإن التقنيات التى كانت مناسبة فى الماضى لا تكون المثلى فى الحاضر والمستقبل الشئ الذى يستدعى ضرورة الإنتباه المتواصل والمستمر.

السبب الثانى: هو أن الأخطاء ترتكب أحياناً، حيث يسمح إجراء تقييم ومراجعة برامج إدارة المخاطر من إكتشاف هذه الأخطاء التى ترتكب، وكذا تصويب القرارات قبل أن تصبح باهظة التكاليف.

ورغم أن التقييم والمراجعة يجب أن يكونا وظيفتين متواصلتين لمدير المخاطر، إلا أن بعض الشركات تستعين بإستشاريين مستقلين بشكل دورى لمراجعة برامجها وتقويمها، إلا أن هذا لا يمنع المؤسسة من ضرورة إيجاد وسائل وسياسات داخلية تعمل على حسن إدارة الخطر وتدنية خسائره إلى أقصى حد ممكن.

المبحث الثالث

أهداف إدارة المخاطر

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى فى المؤسسة، حيث تعنى إدارة المنظمة جوهرياً بأن يؤدى جميع الأفراد واجباتهم الوظيفية بكل حكمة وبما يحقق مصلحة المنظمة وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناع القرار فيها فى صورة أهداف، ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج الطويلة المدى المراد تحقيقها، وينبغى أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها من خلال إدارة المخاطر البحتة، ويمكن أن توفر هذه الأهداف عندئذ إطار قرارات إدارة المخاطر المتصلة بجميع المخاطر.

لا يكفى الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلما لا يكفى أيضاً الحديث عن هدف واحد للمؤسسة، ويكون لمعظم المنظمات بالطبع أهداف متعددة ويكون لمعظم الوظائف داخل المؤسسة الواحدة أهداف متعددة أيضاً كذلك إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك ولها أهداف متعددة، وعندما يكون للمنظمة أهداف متعددة أحياناً تتناقض وتتعارض الأهداف فيما بينها وفى ظل هذه الظروف يجب إتخاذ القرار لتحديد من تكون له الأولوية والأسبقية.

= ولذلك لا يكفى التعرف فقط على أهداف إدارة المخاطر، بل يجب أيضاً

التعرف على الهدف الذى يسمو على الأهداف الأخرى، وللتعرف على الهدف الذى يبرر وجود وظيفة إدارة المخاطر.. يجب أن نطرح السؤال التالى:

* ما الذى تأمل المنظمة فى تحقيقه من خلال جهود مدير المخاطر ولماذا تسعى المنظمات لتبنى نشاطات إدارة المخاطر؟

إختيار الهدف الرئيسى:

يطرح معظم الباحثين أهدافاً متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسان يتمثلان فى التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل التكلفة إلى الحد الدنى، حيث يعرف williams & heing إدارة المخاطر «تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها».

أما hedges & mehr فيقولان فى كتابهما الكلاسيكى «إدارة المخاطر: مفاهيم وتطبيقات».. إن إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يصنفها إلى فئتين:

أهداف ما قبل الخسارة.

أهداف ما بعد الخسارة.

ويطرحان الأهداف التالية فى كل فئة.

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
× الإقتصاد (التوفير)	× البقاء
× تقليل التوتر	× مواصلة النشاط
× أداء التزامات المفروضة خارجياً	× إستقرار الأرباح
× المسؤولية الإجتماعية	× إستمرارية النمو
	× المسؤولية الإجتماعية

ووفقاً لـ hedges & mehr «فى الغالبية العظمى ترتبط أهداف ما قبل الخسارة بالتوفير وتحاشى التوتر والقلق، فى حين تتصل أهداف ما بعد الخسارة بإكتمال وسرعة التعافى، وتنتج هذه الأهداف معاً هدف إدارة المخاطر المسيطر والسائد وهو التأكد قبل الخسارة من التعافى اللاحق للخسارة سيكون مرضياً إقتصادياً».

المطلب الأول: البقاء والاستمرارية

من الواضح أنه أياً كانت أهداف المنظمة، فإنها يمكن أن تتحقق فقط إذا ظلت المنظمة موجودة فقط أما إذا دمر وجود المنظمة، فلا يمكن تحقيق أيًا من الأهداف.

إذن فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان إستمرارية وجود المنظمة ككيان عامل، وبهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هى القيام بدور مساند فى أهداف المنظمة، إن الهدف الرئيسى لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر فى أهداف المنظمة الأخرى مهما تكن، بل ضمان أن بلوغ هذه الأهداف الأخرى لن تمنعه الخسائر التى قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة، ويعنى هذا أن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام فى ربح المنظمة، كما أنه ليس الإنصياح للمتطلبات القانونية أو الإضطلاع بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، بل إن الهدف الرئيسى لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان إقتصادى يفرض وجوده فى بيئة الأعمال والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وبالنسبة لمعظم المنظمات يمكن ترجمة هذا الهدف إلى الهدف الأبسط المتمثل فى «تفادى الإفلاس».

وبالنظر لأهمية هدف البقاء فى وظيفة إدارة المخاطر وعدم التأكد من تكاليفه نقترح الهدف الرئيسى لإدارة المخاطر «يتمثل الهدف الرئيسى لإدارة المخاطر

فى الحفاظ على الفاعلية التشغيلية أى ضمان أن لا تحول الخسائر التى قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة دون تحقيق المنظمة للأهداف الأخرى».

المطلب الثانى: إستقرار الأرباح

بالإضافة إلى الهدف الرئيسى لإدارة المخاطر هناك أهداف أخرى ثانوية لإدارة المخاطر، ومن بين هذه الأهداف هو إستقرار الأرباح والمكاسب. تسهم إدارة المخاطر فى الأداء الإجمالى للشركة بخفض التباينات فى الدخل التى تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب فى حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين فى الدخل يمكن أيضاً أن يساعد فى تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبى الطويل المدى للمنشأة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت.

المطلب الثالث: تقليل القلق

يقصد بهدف تقليل التوتر والقلق الذى يشير له mehr & hedges بأنه هدف «النوم الهادئ ليلاً» راحة البال التى تعرف بأنه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدى للظروف المعاكسة فعندما تظل المؤسسة دون حماية، ولا تعرف الإدارة ما إذا قد تم التصدى للظروف المعاكسة أم لا، فإن عدم التأكد والقلق ذهنى يمكن لهما أن يصرفا إنتباه الإدارة عن الإعتبارات الأخرى وفى الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق الذى ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المنظمة، إن القلق يستنزف طاقة هائلة التى تهدر ويكون من الأجدر والأحسن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى فى أمور أخرى، راحة البال التى تأتى من الأمان الذى تمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر جيدة التصميم والتنفيذ يسمح للمديرين بتوجيه طاقتهم نحو النمو والربحية.

إن هدف نوم الليل الهادئ يقصد به راحة البال ليس لمدير المخاطر فقط وإنما لمديرى المنظمة التنفيذيين الآخرين، مجلس الإدارة والمساهمين، بل إنه يمتد إلى أطراف خارج المنظمة مثل الدائنين، الموردين، المستهلكين وهذا ما يجعل المؤسسة تجذب إهتمام هؤلاء، لأن هذه الأطراف تفضل دائماً التعامل مع المؤسسات التى تجيد التعامل مع التهديدات التى تواجه بقائها.

المطلب الرابع: تعظيم القيمة

إن الهدف النهائى لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائى للوظائف الأخرى فى أى مؤسسة وهو تعظيم قيمة المنظمة فهدف الإدارة عموماً وهدف المديرين الذين فوضت لهم المسؤوليات (بما فيهم مدير المخاطر) هو تعظيم القيمة، لأن هذه القيمة هى التى تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة، ووفقاً لوجهة النظر هذه ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر ووفقاً لمعيار ما إذا كانت تسهم فى تعظيم القيمة أم لا فتعظيم القيمة هو الهدف النهائى لأى مؤسسة وهو معيار معقول لتقييم قرارات المؤسسة إلا أنه يعاب عليه فى الوقت نفسه أن هذا الهدف (تعظيم القيمة) وثيق الصلة أساساً بالشركات ذات الملكية العامة ذات الأسهم ذات التداول العام.

* أهداف أخرى لإدارة المخاطر:

إستمرارية النمو: يعتبر هدف النمو هاجس كل مؤسسة، لأن القدرة على مواصلة النمو يعتبر أحد أهم الأهداف المؤسسية، وعندما يكون النمو هدفاً تنظيمياً هاماً، تصبح الوقاية من التهديدات التى تواجه ذلك النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر وإستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل إستمرارية النمو فى حالة حدوث خسارة تهدد نموها.

الإقتصاد (تخفيض التكاليف): يعتبر الإقتصاد أحد أهم الأهداف الفرعية

لإدارة المخاطر، هنا يكون الهدف هو تخفيض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن تماشيًا مع الهدف الرئيسى لإدارة المخاطر وهو البقاء والاستمرارية ورغم أنه تم تصنيف هدف الإقتصاد بأنه هدف سابق للخسارة حسب mehr & hedges فهناك حالات يمكن أن يكون فيها الإقتصاد «تكلفة التعامل مع المخاطرة» هدف لاحق للخسارة أيضًا ويتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التى يتم إتخاذها فى هذا الوقت يمكن أن يكون لها تأثير على التكلفة النهائية للخسارة وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة.

المسئولية الإجتماعية: تعرف المسئولية الإجتماعية بأنها هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويربط الجانب السابق للخسارة من المسئولية الإجتماعية مجموعة الإلتزامات الإجتماعية التى تواجه المنظمة بسبب علاقاتها بموظفيها وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عمومًا وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها التى تشكل جزاء لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر مردودات مرغوبة وبقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد بالإضافة إلى ذلك، فإنه عندما تشهر الشركة إفلاسها، يتضرر الموظفون والملاك على حد سواء أما عندما تحمى إستراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة المنظمة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادى الإفلاس وتداعياته.

آداء التزامات مفروضة من الخارج: يرتبط هذا الهدف بعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع الدولة ويتناول كثير من العقود المستخدمة فى علاقات العمل مسألة من سيكون مسئولًا عن الخسائر فى ظل ظروف محددة.

فالدائنون على سبيل المثال: يشترط عمومًا أن يؤمن المقترض على الملك المرهون كضمان، والعقود التى تحتوى على أحكام من هذا النوع تخلق إلتزامات تجاه طرف خارجى يجب على عملية إدارة المخاطر أن تتصدى له،

وبالإضافة إلى التزامات بموجب القانون فقط تشترط قوانين الدولة أن تشتري المنظمات المنخرطة في أنشطة ذات أنواع معينة أشكالاً محددة من التأمين، فشركات الطيران مثلاً: تنص القوانين عادة على وجوب أن تشتري تأمين يغطي الممتلكات المنقولة بواسطتها، تفرض بعض القوانين على أرباب العمل تعويض العاملين المصابين أثناء تأديتهم عملهم كما تشترط القوانين الأخرى إتخاذ تدابير السلامة لحماية الموظفين أو الأفراد أو الجمهور.

المبحث الرابع

علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المنشأة

المطلب الأول: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج والعمليات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج ضد أخطار الحوادث المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمشروع أو قد تؤدي إلى هلاكه.

تشارك الإدارتان في تنفيذ برامج الحماية والأمان.

تحدد إدارة المخاطر وسائل الأمان والحماية داخل إدارة الإنتاج.

تشارك إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج في تحديد أماكن الآلات والمخازن والمستودعات ومراكز التهوية والتبريد والإضاءة وتزويد عناصر الطاقة الإنتاجية وأفضل الوسائل والأساليب المانعة للخطر.

تقوم إدارة المخاطر بالتفتيش المستمر على مستودعات التخزين والتعبئة للتأكد من تخزين المواد الأولية بطريقة سليمة تحفظ لها جودتها.

تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج.

تقوم إدارة المخاطر على المراقبة المستمرة على وسائل الحماية والأمن للتأكد على صلاحيته وسلامتها.

المطلب الثانى: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الموارد البشرية

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين .. ما يلى:

يمكن أن تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد فى إختيار العاملين.

تشترك الإدارتان فى تقدير التعويض المناسب للعاملين.

تشترك الإدارتان فى برامج الإعداد والتدريب الأمر الذى يؤدى إلى تطور المهارة لدى الأفراد العاملين فى المشروع وزيادة المقدرة لديهم فى التحكم ببعض الأخطار وتلافيها كلياً.

تشترك الإدارتان فى تحديد المزايا التى تمنح للعاملين فى حالات المرض والبطالة والإصابات الناتجة عن العمل والتقاعد.

تشترك الإدارتان فى تنفيذ برنامج الأمان.

تزود إدارة شئون الأفراد إدارة المخاطر بتصنيف ملائم عن العاملين وحسب طبيعة أعمالهم الأمر الذى يؤدى إلى تحديد مقدار التعويض المستحق لكل عامل عند تحقق ظاهرة المخطر.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشئون المالية

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين .. ما يلى:

تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار، والعمالة والوقت الضائع والسلعة التالفة ومعدلات تعطل الآلات من المعلومات التى قد تساهم فى تقليل المصروفات.

تشترك الإدارة فى حساب أقساط التأمين ومتابعة سدادته بانتظام.

تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة موازنات تقديرية للأخطار المتوقعة فى المستقبل وتكاليف إدارتها.

تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة المواد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة التلف الأمر الذى يحمل إدارة المخاطر على إعادة النظر فى الوسائل المتبعة فى وحدة التخزين والعمل على معالجتها.

تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المشروع وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها.

المطلب الرابع: علاقة إدارة المخاطر بباقي الأقسام الأخرى فى المؤسسة

أولاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التمويل

تقرر أن تشترك الإدارتان فى إتخاذ القرار الأمثل بإحلال أصل جديد (آلة إنتاجية مثلاً) محل أصل قديم لزيادة الإنتاج والحد من الخسائر الناجمة عن الوقت الضائع نتيجة لتعطيل أصل الطاقة والتلف والتصليلات ونفقات الصيانة والنقص فى حجم الإنتاج.

تقرر إدارة التمويل صرف شراء أدوات الأمان والتأمين.

إذا كان المشروع الصناعى يتبع سياسة التأمين الذاتى عن طريق حجز احتياطى يتم تكوينه بإستقطاعه من أرباح الدورة المالية وإستثماره وعليه فإن الإدارتين تتعاوننا على إختيار قنوات الإستثمار المناسبة.

ثانياً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التسويق والمبيعات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين .. ما يلى:

عند تسويق المنتجات ونقلها إلى أسواق التوزيع قد تتعرض تلك المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة الأمر الذى يتولد عنه مطالبة المشروع بالإلتزام بقيمة الأضرار الناشئة عن الخطر لصالح العميل فى مثل هذه الحالة فإن الإدارتين تتعاوننا على إتباع سياسة معينة لنقل عبء الخطر عن المشروع وتحويله إلى الغير عن طريق شراء وثيقة الأمان من شركات التأمين.

ثالثاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة العلاقات العامة

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين .. ما يلي:

يمكن اعتبار قرارات إدارة المشتريات لشراء الآلات المعنية ويكون على إدارة الأخطار تزويدها بمعلومات دقيقة عن الآلات وأماكن إنتاجها تكون مزودة بوسائل أمان تعمل فوراً على منع حدوث الأخطار، الأمر الذى يتولد عنه تخفيف الأعباء المالية وتحقيق الوفرة الاقتصادية.

إن المشروع القائم على مبادئ الإدارة السلمية يكون دائماً منتجاً لأفضل المنتجات ومتحفظاً بملاءة مالية وإقتصادية عالية.

إن الإدارة الإنسانية التى تحرص على المعاملة الحسنة مع العاملين تؤدي إلى تحسين الأداء الإدارى والإنتاجى وتضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالإرتقاء فى روحهم المعنوية الأمر الذى يتولد عنه تجنب المشروع لمخاطر الإضراب والعصيان وتعطل الإنتاج.

إن العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين المشروع وعملائه تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والإرتقاء بالمشروع إلى مستوى التشغيل الأمثل وزيادة مقدرة الملاءة المالية فى تلك الظروف الجيدة تكون المخاطر المالية مستحيلة.

رابعاً: علاقة إدارة المخاطر بالإدارة القانونية

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين .. ما يلي:

عند نشوء المنازعات بين المشروع وشركة التأمين لتنفيذ التعويض عن الضرر نتيجة تحقق ظاهرة الخطر فى هذه الحالة يتوجب عن إدارة المخاطر تزويد الإدارة القانونية بكل الدفوع القانونية المبينة على وجهات نظر فنية.

تراجع الإدارة القانونية سائر العقود التأمينية المبرمجة ضد المخاطر.