



ورقة : إدارة المخاطر المالية والإقتصادية

[Document subtitle]

ABSTRACT

تُعتبر إدارة المخاطر في الوقت الراهن علم من أهم العلوم في مجال إدارة المنظمات والمؤسسات فهي تتكفل بتحديد وقياس المخاطر التي تتعرض لها المنشأة سواءً كانت مالية أو إقتصادية ، وهي تختلف من منشأة الى أخرى حسب طبيعة وخصوصية المجال التي تنشط فيه، وتقوم المؤسسات بإدارة المخاطر المالية لتحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم حفز التنمية الإقتصادية

إعداد : د. محمد خير حسم محمد خير

[Course title]

ورقة إدارة المخاطر المالية والإقتصادية

أولاً: تمهيد

تتعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية والتمويلية خلال مسارها، حتى يمكن القول أن المخاطر من العناصر الملازمة لأي نشاط يحدث في المؤسسة فلا يمكن الوصول للأهداف المسطرة دون مواجهة هذه المخاطر، ومن أهم المخاطر في مجال الأعمال وأقدمها المخاطر المالية، والتي تتنوع ما بين مخاطر متعلقة بالسيولة، مخاطر متعلقة بالأسواق المالية، مخاطر ناجمة عن صعوبة التحكم في التقنيات المحاسبية ومخاطر ذات صلة بصعوبة ضبط التكاليف والنفقات.

يتطلب حفز الكفاءة والفعالية بالمؤسسات الاقتصادية وجود إجراءات مدروسة لإدارة هذه المخاطر وكذا اختيار الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، وهو ما يتوفر إذا كانت المؤسسة تمتلك المفاتيح الأساسية اللازمة لإدارة مخاطر فعالة.

ولعل التطورات المتسارعة والتحديات المتزايدة في مجال الأعمال تحتم علي المؤسسات الاقتصادية بناء منظومة لادارة المخاطر تعينها تخطي هذه التحديات والصعاب ، كما تساعدها في استغلال الفرص وأماكن التحسين المحتملة لاسيما مع الأحداث المتسارعة التي تعيشها البلاد.

تُعتبر إدارة المخاطر في الوقت الراهن علم من أهم العلوم في مجال إدارة المنظمات والمؤسسات فهي تتكفل بتحديد وقياس المخاطر التي تتعرض لها المنشأة سواءً كانت صناعية تجارية أو حتى مالية، ولكن تختلف إدارة المخاطر من منشأة الى أخرى حسب طبيعة وخصوصية المجال التي تنشط فيه، وتقوم المؤسسات بإدارة المخاطر المالية التي تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة وقياسها والتعامل مع مسبباتها والآثار المترتبة عليها.

إن نجاح المؤسسات المالية والاقتصادية يتوقف وبشكل أساسي على مدى تتاعم وتفعيل الإدارات المختلفة لدى تلك المؤسسات، ومن تلك الإدارات الهامة إدارة المخاطر، والتي يتوقف على أدائها وضع الخطط التي تهدف إلى الاستجابة للمخاطر المحتملة.

ثانياً: مبررات إعداد الورقة:

- (١) تنامي أهمية إدارة المخاطر علي المستوي المحلي والاقليمي والدولي
- (٢) تعمق الازمات الاقتصادية ببلادنا والتي تحتم الاضطلاع بدورٍ فاعل في تبيان مواضع المخاطر التي تؤثر سلباً علي التنمية الاقتصادية
- (٣) تسليط الضوء علي الدور الرائد الذي تقوم به منظومات ادارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية
- (٤) عكس أهمية ادارة المخاطر في مجال التخطيط الاستراتيجي والتنموي
- (٥) الاستفادة من بعض تجار ادارة المخاطر علي المستوي المحلي والاقليمي والدولي

ثالثاً: أهداف الورقة

- (١) إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية والتمويلية.
- (٢) عكس الدور الطبيعي الذي تقوم به إدارة المخاطر في مجال التخطيط ووضع السياسات
- (٣) بيان مطلوبات وتحديات إدارات المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية
- (٤) المساهمة في تطوير طرق وأساليب واستراتيجيات ادارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية.
- (٥) التعرف علي بعض تجارب إدارة المخاطر التطبيقية علي المستوي الاقليمي والدولي

رابعاً: تعريف المخاطر وأنواعها

(١) تعريف المخاطر

تعرف المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المخاطر بأنها "تأثير عدم اليقين على الأهداف". وقد يكون التأثير إيجابياً (توفير الفائدة/الفرصة) أو سلبياً (العمل كتهديد أو إثارة الضرر)، وبالتالي، ينطوي الخطر على انحراف عما هو متوقع.

كما يمكن تعريف المخاطر حسب أهم معايير وممارسات المؤسسات العالمية كالآتي:

أ - تُعرّف المخاطر طبقاً لمعيار ايزو ٣١٠٠٠ بأنها: حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً (الفرص) ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص و/أو تقليل احتمالية وتأثير التهديدات.

ب- تُعرّف إدارة المخاطر طبقاً لمعهد إدارة المخاطر البريطاني IRM بأنها: عدد من الأنشطة التي يجب أن تُدمج ضمن ثقافة المنظمة من خلال سياسة فعّالة وبرامج متعددة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية.

ج- تُعرّف إدارة المخاطر المؤسسية بحسب معهد المراجعين IIA بأنها: نهج منظم ومتسق لإدارة الخطر من الداخليين خلال تحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة المناسبة له وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل".
كما تُعرّف المخاطر في قاموس الأعمال بأنها: "احتمال أو خطر حدوث ضرر أو إصابة أو عائق أو خسارة أو أي حدث سلبي آخر ينتج عن نقاط ضعف خارجية أو داخلية، ويمكن تجنب ذلك من خلال إجراء وقائي

(٢) إدارة المخاطر:

يعني بها مجموعة الأساليب والأدوات والعمليات التي تهدف إلى تحديد وتقييم وترتيب أولويات المخاطر بغرض التقليل منها إلى الحد الأدنى.

٣) أنواع المخاطر:

تعمل أنواع المخاطر الرئيسية كوحدات تصنيفية تضم أنواع المخاطر الفرعية ، ويتم وضع هذه التصنيفات لتسهيل ضم وجمع المخاطر المتشابهة ووضع تصور واضح للإدارة التنفيذية عن أداء المخاطر ،بالإضافة إلى معرفة تواجد الخطر في أكثر من تصنيف عندما تتعدد مصادر الخطر أو آثاره لنتمكن إدارة المخاطر من تحديد ملاك المخاطر بشكل أكثر دقة

١. مخاطر استراتيجية

وهي المخاطر التي قد تنشأ بسبب عدم التوافق بين الأهداف الاستراتيجية في الموضوعة أو الموارد المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف أو جودة تطبيق هذه الاستراتيجيات أو استغلال هذه الموارد.

٢. مخاطر مالية

وهي المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على عملية إعداد القوائم والبيانات المالية ومدى امتثالها مع المعايير المحاسبية وتحقيقها لتوقعات أصحاب المصلحة أو المخاطر المرتبطة بالوضع المالي والسيولة والقرارات الاستثمارية.

تعد المخاطر المالية التحدي الأكبر الذي يقف في وجه المنظمات خاصة إن كانت رؤية المنظمة في مشاريعها الاستراتيجية تتجه نحو تحقيق الاستقلال المالي من خلال بناء قدرات الجهاز المالية والاستدامة المالية من خلال تنويع الفرص الاستثمارية وزيادة الإيرادات وتطوير مصادر الدخل، وهو ما يتطلب توفر وحدة للمخاطر المالية تعمل جنباً إلى جنب مع إدارة الاستراتيجية والاي تستخدم الطرق والاساليب العلمية لتحديد مستوى الفجوات والمخاطر المستقبلية التي تتعلق بالتدفقات المالية من خلال ميزانياتها السنوية.

٣. مخاطر التزام

وهي المخاطر التي يمكن حدوثها نتيجة عدم التقيد بالقوانين والتعليمات أو الأنظمة واللوائح والتشريعات المعمول بها في المؤسسة، مثل تعديل أو تغيير القوانين والتشريعات الخارجية، أو قوانين مكافحة غسل الأموال والجرائم المالية.

.IV مخاطر حوكمة

وهي المخاطر الناتجة عن عدم وضوح الأهداف أو المسؤوليات للسلطات الإشرافية أو أي من إداراتها، أو خلل في التسلسل الإداري أو استقلالية الوظائف، وتضارب المصالح، والافتقار إلى الفصل المناسب بين الوصف الوظيفي والواجبات، وتخصيص المهام غير المناسبة للإدارات.

.V مخاطر تشغيلية وإنتاجية

وهي المخاطر المعنية بالكفاءة التشغيلية وضعف الإنتاجية التي تؤدي إلى خسائر ناتجة عن عدم كفاءة وفعالية أو فشل في العمليات الداخلية أو الموارد البشرية أو الأنظمة أو نتيجة أحداث خارجية، خاصة في ظل تزايد الطلب على الخدمات والحاجة الماسة إلى الاستثمار في التقنيات الحديثة ومواكبتها والتدريب والتأهيل المستمر، وبما ينعكس على إنتاجية المنظمة وقدرتها على تنفيذ المبادرات وتحقيق المكاسب السريعة في ظل وجود مثل هذه المخاطر. حيث تؤثر على استمرار وكفاءة ودقة الأعمال والعمليات، والتي من الممكن أن ينتج عنها توقف أو انقطاع في الأعمال أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد.

.VI مخاطر إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دوراً بارزاً في التقليل من المخاطر، وتعتبر مخاطر المعرفة الخاصة بنقص المعلومات من أهم المخاطر الحالية التي قد تواجه عمليات تنفيذ خطط التحول الرقمي وغيره من المشاريع القومية ، ذلك أنها تعني جمود عمليات التنبؤ بالمخاطر المستقبلية مع غياب آليات إدارة المخاطر المبنية على البيانات والإحصاءات الموظفة مما يقلل بالتالي من مرونة التجاوب لدي ادارة المخاطر ، فضلاً عن المخاطر المتعلقة بالإنتاجية والنمو والإبداع التي تفرضها مخاطر نقص المعرفة في المنظمة ككل.

.VII مخاطر إدارة العلاقات

في ظل الوضع الحالي والقائم على تعدد الجهات المعنية بالخدمات بشكل عام، فإن خطط التنمية يجب ان تعتمد في تنفيذها على التعاون مع الجهات المعنية وذات

العلاقة، وهو ارتباط يستوجب دراسة وتحليل أثر المخاطر في تنفيذ المشاريع التي تتطلب وجود شركاء خارجيين من الجهات المعنية وذات العلاقة، والتي ستكون ناجمة عن ضعف التعاون أو سوء التنسيق أو عدم التجاوب.

.VIII مخاطر المشاريع:

المخاطر الناتجة عن ظروف الجهة التي من شأنها إعاقة اكتمال تنفيذ المشاريع ضمن المدة الزمنية والميزانية المعتمدة أو بالجودة المطلوبة (مثال: تأثير جائحة كورونا على تنفيذ المشاريع الخاصة بالجهة وتعثر الدفعات، أو الانحراف عن الميزانية المرصودة للمشاريع).

.IX مخاطر الأمن السيبراني وتقنية المعلومات:

المخاطر الناتجة عن عمليات الأمن السيبراني وتقنية المعلومات والبنية التحتية (مثال: تسرب بيانات حساسة أو سرية، أو هجوم سيبراني، أو الأعطال التقنية، أو اعطال شبكات الاتصالات)

خامساً: **كيفية تحديد المخاطر المالية ومؤشرات وجودها واستراتيجيات معالجتها:**

(١) تحديد المخاطر

الهدف من تحديد المخاطر هو تحديد وتوثيق جميع المخاطر ذات العلاقة مع كافة الإدارات ، والتي يمكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية أو تساعد على تحقيقها. وهي عملية مستمرة تبدأ بالفهم الواضح للأهداف والاستراتيجيات والمعلومات المحدثة من الإدارات المختلفة، وذلك لتسهيل معرفة أحداث عدم اليقين التي قد تنشأ عنها المخاطر، وهذا يتطلب كحد أدنى ما يلي:

- عقد اجتماعات مع أصحاب المصلحة أو المسؤولين عن العمليات وذلك للحصول على فهم تفصيلي للأعمال.
 - تحديد المخاطر (التهديدات والفرص).
 - تحديد المصادر المادية وغير المادية للمخاطر.
 - تحديد النطاق الخارجي والداخلي والأهداف الاستراتيجية.
 - تحديد الأحداث الخارجية والداخلية التي قد ينشأ عنها المخاطر ذات النتائج السلبية أو الفرص ذات النتائج الإيجابية.
 - عقد ورش عمل أو اجتماعات لمناقشة المخاطر وتوثيقها مع أصحاب المصلحة.
 - فهم وتوثيق العوامل والحالات التي قد تؤدي إلى حدوث هذه المخاطر.
 - يكون على موظفي إدارة المخاطر استخدام وتفعيل نموذج سجل المخاطر المعتمد من قبل إدارة المخاطر المؤسسية في توثيق المخاطر التي تم تحديدها.
- كما يمكن استخدام عدد من الاستراتيجيات لتحليل المخاطر ومنها:

■ تحليل SOWT نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص

عوامل داخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
عوامل خارجية	الفرص	التهديدات

وهي أداة تحليلية متعارف عليها يمكن استخدامها كداعم في عملية تحديد المخاطر، حيث يتم تحديد النطاق والسياق، ثم تحديد نقاط القوة والضعف للجهة مع أصحاب العلاقة، ومن ثم البدء بتحديد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية أو السوق الخارجي وكيفية استغلالها، و أخيراً تحديد التهديدات والمخاطر المحتملة وكيفية استخدام نقاط القوة التي تم تحديدها مسبقاً لمواجهة هذه المخاطر.

■ تحليل PESTEL العوامل المحيطة، Political, Economic, Social, (Environmental, Technological) Legal

: وهي أداة تحليلية تنظر لعدد من العوامل الأساسية المحيطة بأي منظمة من ٦ عوامل كالتالي

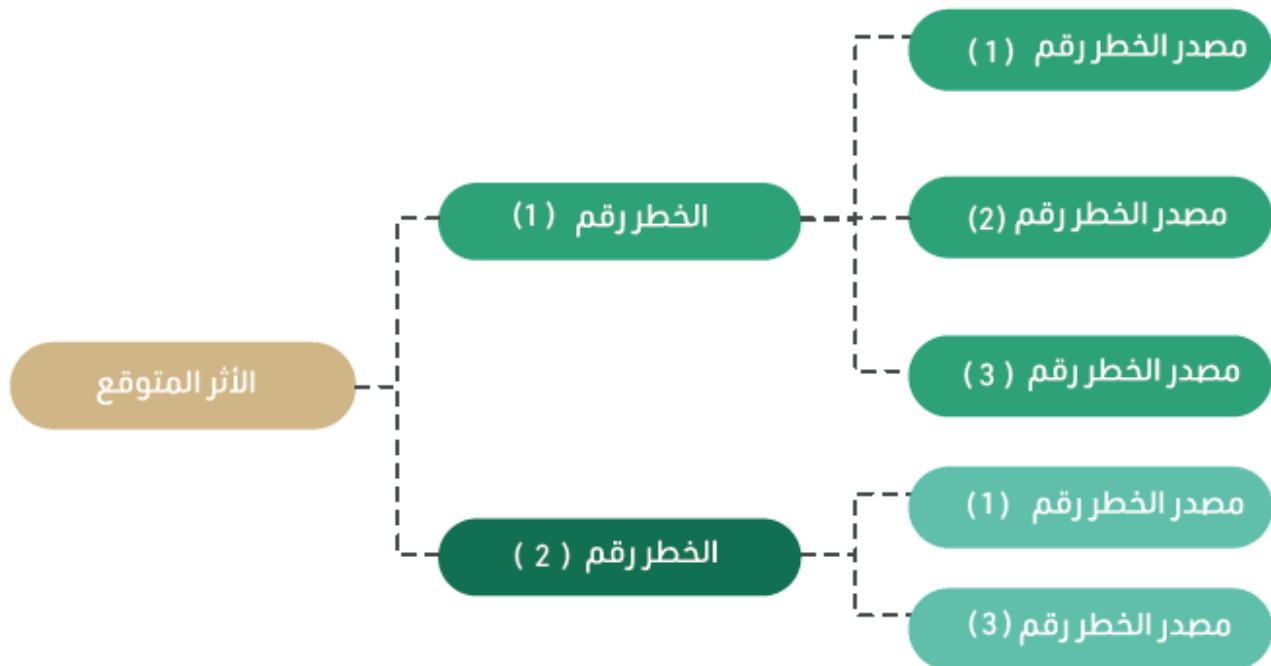
- سياسية مثل الأنظمة الحكومية
- اقتصادية مثل التضخم
- اجتماعية مثل الأمن والسلامة
- قانونية مثل أنظمة العمل
- بيئية مثل القوانين البيئية
- تقنية مثل الأتمتة



وبهذه الطريقة التحليلية يتم مراجعة كل عنصر مع أصحاب العلاقة لمعرفة المخاطر المحتملة لكل عنصر أو اشتراك خطر واحد في عدة عناصر

(٢) تحليل المخاطر

تتضمن عملية تحليل المخاطر عدداً من الإجراءات لمعرفة المخاطر وأحداثها ومسبباتها، وعدداً من عناصر التحليل الأخرى، والتي يتم وضعها في سجل المخاطر بشكل تفصيلي (نموذج سجل المخاطر)، كما يتم تحديد وزن الخطر من حيث الاحتمالية والأثر سواء إيجابياً أو سلبياً، كما يكون التحليل لمصادر الخطر كما في الشكل التالي:



i. تحديد المسببات والأحداث والتبعات:

من أهم العناصر التي ينبغي تحليلها في سجل المخاطر هي المسببات والأحداث والتبعات ويمكن النظر لهذه العناصر بالطريقة التالي



ii. تقييم المخاطر

تهدف عملية "تقييم المخاطر" إلى ربط عمليات تحليل المخاطر بتحديد أوزان وألويات المخاطر لمعالجتها، وذلك من خلال تقييمها مقابل معايير المخاطر المحددة مسبقاً في مصفوفة المخاطر من خلال تقاطع الاحتمالية والأثر.

iii. معالجة المخاطر

تهدف هذه العملية إلى تصميم وبناء وتنفيذ ومتابعة عمليات معالجة المخاطر من قبل ملاك المخاطر، حيث يتم في هذه المرحلة الاعتماد على جميع البيانات ومخرجات العمل الصادرة عن المراحل السابقة (تحديد وتحليل وتقييم المخاطر) بشكل عام، وذلك لتحديد استراتيجية خطط

معالجة المخاطر المناسبة للتقليل من أثر واحتمالية حدوث المخاطر بناءً على الأوزان التي تم تحديدها في عملية تقييم المخاطر.

٣) استراتيجيات وخطط معالجة المخاطر

يعتبر اختيار استراتيجية المعالجة المحدد الأساسي لبناء خطة المعالجة بحيث تكون الخطة مرتبطة بنوع الاستراتيجية، ويتم تحديدها من خلال الأنواع التالية:

i. قبول الخطر

وهي استراتيجية يتم اعتمادها لقبول الخطر بمستواه الحالي دون أي معالجة لعدة اعتبارات كارتفاع تكلفة المعالجة بقيمة أعلى من تكلفة أثر الخطر الحالي أو عدم القدرة على رفض الخطر أو تحويله.

ii. تجنب الخطر

يتم تجنب الخطر والأثر المترتب عليه عن طريق ترك النشاط المصاحب لحدوث الخطر، ويتم إتباع هذه الاستراتيجية في حال وجود بدائل تحقق نفس الأهداف المطلوبة، وتستخدم غالباً في المخاطر المرتبطة بالمشاريع.

iii. تخفيف أثر الخطر

وهي الاستراتيجية المتبعة في أغلب المخاطر من خلال وضع خطط وضوابط لتخفيف أثر و/أو احتمالية الخطر.

iv. تحويل الخطر

وهي استراتيجية يتم اتباعها عند الرغبة في الاستعانة بجهات خارجية لتحمل أثر الخطر كاستخدام شركات التأمين.

سادساً: أثر المخاطر علي الاداء الاقتصادي

تتعرض فوائد التطبيق الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الوعي العام بمصادر المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية المعينة، وكذا على قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر وحسن إدارتها بشكل استباقي، وذلك بالحصول على معلومات دقيقة عن المخاطر والذي يساعد إدارة المؤسسة على تقييم كل المطلوبات التي تعين علي تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة، الأمر الذي يتيح للإدارة تحقيق أهداف الأداء ذات الصلة بالانتاجية والربحية.

ولعل الموضوع الرئيس لتقرير تنمية في العالم ٢٠١٤ ركز علي إدارة المخاطر من أجل التنمية، وهو اختيار ملائم في ضوء سلسلة الصدمات الاقتصادية والأزمات العالمية والكوارث الطبيعية الكبيرة التي شهدتها العالم منذ سنوات.

وينبغي الأخذ في الاعتبار أنه يجب عدم المساواة بين إدارة المخاطر وتجنب المخاطر. فإن الإفراط في تجنب المخاطر قد يخنق النمو والتقدم

إن دور إدارة المخاطر في التنمية والحد من الفقر دور مشهود وقد بدأ الفريق الذي عمل على إعداد التقرير (تنمية في العالم ٢٠١٤) من فرضية أن إدارة المخاطر الفعالة التي تتسم بالمسؤولية أمر حيوي لا لتخفيف آثار الصدمات والمخاطر فحسب بل أيضا لإتاحة الفرصة لمؤسسات وأصحاب مشاريع الأعمال كي يوظفوا الفرص المتاحة للنمو والازدهار.

سابعاً: دور ادارة المخاطر في التخطيط الاقتصادي

تلعب إدارة المخاطر دوراً أساسياً وجوهرياً في عملية صياغة الإستراتيجية باعتبارها تعمل على الاكتشاف المبكر للمخاطر والتهديدات التي تترىص بالمؤسسة وهذا هو الدور الذي ينبغي أن تسهم به الادارات

المشاركة في صياغة الإستراتيجية من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية

لا يمكن الحديث عن الإستراتيجية بمعزل عن المستقبل و لا يمكن الحديث عن المستقبل بمعزل عن عدم التأكد ،عدم التأكد الذي يمثل مصدراً رئيساً للمخاطر التي تهدد أداء المؤسسة واستمراريتها، لذلك تجد المؤسسة نفسها مجبرة على استخدام كافة الوسائل والطرق لتحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية المتسارعة والعمل على تقليل المخاطر وتجنب الوقوع فيها. عليه تعتبر عملية صياغة الإستراتيجية ووضع ووتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية باستصحاب كافة المخاطر المتوقعة اشارة الي علاقة ادارة المخاطر بالتخطيط عموماً والتخطيط الإستراتيجي علي وجه الخصوص ، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تعد مصدراً رئيسياً للمخاطر التي تهدد أمن وسلامة هذه المؤسسة والذي يعتبر الهدف الرئيس لإدارة المخاطر.

ومن الرسائل الرئيسية التي يبعث بها تقرير عن التنمية في العالم ٢٠١٤ أن إدارة المخاطر يمكن أن تكون أداة قوية لتحقيق التنمية وأن لديها القدرة الكامنة على إحلال الأمن وتحقيق الرفاهة مستقبلاً لشعوب العالم النامي، حيث يمكن للأساليب الفعالة لإدارة المخاطر أن لا تحمي الفقراء فحسب، بل يمكنها أيضاً أن تفسح المجال أمام فرص تحقيق نواتج إنمائية أفضل.

ويقوم أحدث التقارير عن التنمية العالمية، والذي يحمل عنوان تقرير عن التنمية في العالم، المخاطر والفرص: إدارة المخاطر من أجل التنمية، بتحليل المخاطر على عدد من المستويات والأشكال، ويحتوي على مجموعة كبيرة من الأمثلة والنماذج التي تتراوح بين فقدان الوظائف ونقشي الأمراض إلى الأزمات المالية والكوارث الطبيعية - مع تسليط الضوء على التداعيات الوخيمة المكلفة لإساءة إدارة المخاطر. فعلى سبيل المثال، أدت الأزمات المصرفية التي بلغ عددها ١٤٧ أزمة أصابت ١١٦ بلداً على مدى الأربعين سنة الماضية إلى حدوث تراجع شديد في النواتج وفرص العمل

ويقول كاوشيك باسو، النائب الأول لرئيس البنك الدولي وكبير الخبراء الاقتصاديين، إن "هذا التقرير عن التنمية في العالم يظهر أن صنع قرارات البشر يتعثر أكثر ما يتعثر حين ينطوي الأمر على مخاطر - ولهذا السبب فإن المخاطر تخلق تحديات خاصة أمام السياسات الإنمائية.

ومن أجل إيجاد نهج كلي شامل لإدارة المخاطر، يتوصل تقرير عن التنمية في العالم ٢٠١٤ إلى خلاصة مفادها أن إدارة المخاطر تتطلب المشاركة في العمل والمسؤولية على مختلف مستويات المجتمع، من الأسرة وحتى المجتمع الدولي. ففي حين تمثل الأسرة مصدر الدعم الأول، تستطيع المجتمعات المحلية أن توفر شبكات غير رسمية للتأمين، وتستطيع مؤسسات الأعمال أن تساعد في امتصاص الصدمات. وبالمثل، فإن النظام المالي يستطيع أن يتيح أدوات مفيدة لإدارة المخاطر.

كي تصدر إدارة المخاطر التخطيط الإنمائي، يوصي التقرير البلدان المختلفة بأن تنشئ مجالس وطنية لإدارة المخاطر كي تستطيع تقييم المخاطر بشكل منتظم وأن تنسق العمل العام والخاص لمعالجتها

ويضع التقرير أيضاً عدة مبادئ للعمل العام والسياسات العامة، من بينها النظر على الدوام لإدارة المخاطر من منظور طويل الأمد وذلك بإيجاد آليات مؤسسية لعبور الدورات السياسية؛ والتشجيع على المرونة ضمن إطار مؤسسي واضح ومنتظم.

ثامناً تجارب اقليمية ودولية لإدارة المخاطر:

واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت (SCIS)

بمساعدة

إدارة المخاطر في الشركة من خلال ما لاحظته واستخلصه الباحث من المقابلات التي أجراها أنه لا يوجد قسم ومديرية في الشركة وظيفتها إدارة المخاطر أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولكن معالجة المخاطر و التحكم فيها موزعة على المديريات، أي حسب نوع المخاطر التي تواجهها فمثلا المخاطر المالية يتم إدارتها والسيطرة عليها من طرف مديرية المالية والمحاسبة وكذا بالنسبة للمخاطر التجارية وغيرها تدار من قبل المديرية التجارية وكذا كلمديرية مسؤولة عن إدارة المخاطر التي تليها.

إن إدارة وتسيير الخطر في المؤسسة لا يقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة وممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقاً ولكن تتوقف على اجتهادات كل مديريةية أو كل قسم داخل الشركة والسبل التي يراها الأنسب والأنجح في مواجهة المخاطر وحسب المعلومات التي استطاع الباحث الحصول عليها من المقابلات ونتائج الاستبيان استخلص أن مراحل إدارة الخطر في الشركة تقتصر على ثلاثة مراحل هي:

(1) تحديد الخطر:

وتعتبر المرحلة الأولى في مواجهة أي خطر و تتمثل هذه المرحلة في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص التهديدات التي تحيط بالشركة ،حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة الخطر وذلك من خلال إتباع أساليب وطرق بسيطة تتمثل في:
يتم تحديد الخطر في الشركة بناءا على تجارب سابقة تعرضت فيها المؤسسة لمخاطر مشابهة.

يتم تحديد الخطر بناءا على الاطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها الشركة من خلال التعرف الدائم والمستمر فيما يخص المستجدات البيئية ،التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد المؤسسة.

(٢) تقييم الخطر:

امرحلة الثانية لإدارة الخطر في الشركة تتضمن تقييم الخطر و معرفة درجة تأثيره على سيرورة الأنشطة داخل الشركة ،وكذا دراسته من عدة أوجه لكي تتمكن الشركة من وضع استراتيجيات وأولويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر ،فإجراء تقييم الخطر فيها يقوم على أساس ثلاثة طرق هي:

الطريقة الأولى: تقييم الخطر على أساس درجة خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى، وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل خطر .

الطريقة الثانية: يتم وفقها تقييم الخطر بناءا على احتمال وقوعه أي ترتيب الأخطار التي تواجه الشركة ترتيباً زمنياً قائم على احتمال الحدوث وهذا ما يسهل على الشركة تحديد أولوياتها في المعالجة.

الطريقة الثالثة: يتم فيها تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن تتحملها الشركة من خلال تعرضها للمخاطر المختلفة ،حيث يتم تقييم جملة الأخطار بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للخطر

(٣) المعالجة:

بعد مرحلة تقييم الخطر تأتي مرحلة معالجة الخطر ،هذه المرحلة تتضمن شقين شق علاجي والآخر وقائي ،حيث يتضمن الأول استعمال الأساليب والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائيا ،أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة .فمعالجة المخاطر التي تری

الشركة أنها ستعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب التأمين من خلال إبرام عقود للتأمين عليها وهذا بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى.

المراجع:

- (١) طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، عين شمس،الدار الجامعية،الإسكندرية،2007
- سيد الهواري، الإدارة المالية والاستثمار طويل الأجل،دار الجيل للطباعة،عمان الاردن،١٩٨٥.
- (٢) سمير عبد الحميد رضوان،المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة في صناعة أدواتها،دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية، دار النشر للجامعات ، مصر،الطبعة الأولى، ٢٠٠٥ .
- (٣) عيد أحمد أبو بكر ،وليد إسماعيل السيفو،إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن عمان،٢٠٠٩.
- (٤) عبدالسلام ناشد محمود،إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية،دار الثقافة العربية القاهرة ،الطبعة الأولى،1989.
- (٥) اسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى،إدارة المخاطر والتأمين،دار حامد للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى ،عمان الأردن،٢٠٠٧.
- (٦) إدوارد ب.بورودزيكس،ترجمة أحمد المغربي،إدارة المخاطر والأزمات والأمن، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،٢٠٠٨.
- (٧) فوزي شعبان مذكور،إدارة الصيانة والأمن الصناعي،منشورات كلية التجارة ،القاهرة،١٩٩٧.
- (٨) عاطف عبد المنعم ،محمد محمود الكاشف،سيد كاسب،تقييم وإدارة المخاطر،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث،جامعة القاهرة ،2008.
- (٩) محمد رفيق المصري، التأمين وإدارة الخطر،دار زهران للنشر ،القاهرة،١٩٩٨.
- (١٠) سلامة عبد الله،الخطر والتأمين، دار النهضة العربية ،مصر ،1972