الاهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة

د. المهدي ناصر

جامعة خميس مليانة

elmahdinaceur@yahoo.fr

الملخص

نحاول من خلال هذا البحث توضيح أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، والتي يرتبط بها مواجهة الخطر الناتج عن القرارات المتخذة من قبل المديرين أو العاملين أو المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة. فعند كل مرحلة من مراحل النشاط الاقتصادي للمؤسسة هناك عدد كبير من المخاطر المتوقع حدوثها، بشكل دوري أو عرضي، تؤثر على النتائج المتوقعة بصورة عكسية تهدد استمرارية عوائد المؤسسة أو بقائها أو حياة العاملين فيها. وقد أستحدث أساليب عديدة لمواجهة تلك الأخطار المختلفة، كأسلوب تجنب الخطر أو تمويله أو تحويله أو الاحتياط من وقوعه، ولكن تبقى هذه الاساليب غير كافية بسبب اختلاف الأخطار من حيث المصدر أو حجم الخسارة المتوقعة أو من حيث المحيط الذي تحدث فيه. وتعتبر إدارة المخاطر جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وهي تمثل الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها الانتاجية، من أجل تحقيق الاستقرار لمداخلها والبقاء لنشاطها.

الكلمات الافتتاحية: الخطر، إدارة المخاطر، الخسارة، التأمين، الضمان، مخاطر المؤسسات،

المقدمة:

يرتبط العائد في عالم المال والأعمال بالأخطار المحيطة بالنشاط الاقتصادي، حيث لا يخلوا أية استثمار من إمكانية اختلاف العائد المتوقع عن العائد الحقيقي في المستقبل نتيجة الخطر الذي يحيط بمتخذ القرار. فمدراء المؤسسات مثلاً، يواجهون عند قيامهم بدورهم التنظيمي، أنواع مختلفة من الأخطار التي يجب عليهم التعامل معها بقرارات قد ينتج عنها مخاطر للمؤسسة المنتمين إليها أو عدد كبير من الافراد العاملين تحت إدارتهم. فبيئة الاعمال تفرض على المديرين اختيارات، وتلك الاختيارات تفرض بدورها أخطار يجب عليهم التعامل معها، وعلى الرغم من أن المنظمين يستطيعون تخفيض بعض الأخطار والتقليل من أثارها السلبية، إلا أنه لا يمكنهم تجنب المخاطر كلياً لأن الخطر يعتبر أحد المؤكدات في النشاط الاقتصادي.

انطلاقا مما سبق، تعمد غالبية المؤسسات الكبيرة الى تخصيص إدارة لمواجهة الخطر على قدر كبير من الدينامكية في متابعة الاخطار ومسبباتها ونتائجها المحتملة على العامل والمؤسسة، والقيام بما يلزم لتصدي لها بأدوات وآليات تكون بمواجهتها في بعض الاحيان، وفي البعض الآخر تحملها أو تعويضها، وفي مرات أخرى تحميلها لطرف ثالث يقبل تحملها مقابل عائد يمثل تعويضا عنها.

وتدور إشكالية هذا البحث حول الخطر والأهمية الاقتصادية لأساليب إدارته في المؤسسة ؟

ولدراسة هذه الإشكالية تم تقسم البحث الى النقاط التالية

1- ماهية الخطر

2- أدارة الخطر وأساليبها

3- أهمية إدارة الخطر

I- ماهية الخطر

يمثل الخطر ظاهرة عامه ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان اليومية وما يقوم به من مختلف الأنشطة، وينبع الخطر أساسا من حالة عدم التأكد والشك الذي يحيط بالإنسان، ويرجع هذا الشك وعدم التأكد إلى مصدرين أساسيين **هما**؛ عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل و عدم توفر المعلومات اللازمة للتنبؤ.

I-1: تعريف الخطر

إقتصادياً؛ يعتبر قرار ما يواجه خطراً إذا كانت هناك عدة نتائج ممكنة يمكن أن تترتب على هذا القرار. ويرجع هذا التعريف الاقتصادي للخطر إلى نايت (F.H. Knight).[i] وهناك تعريف آخر يعرف الخطر بأنه "حالة أو بالأحرى مجموعة حوادث تلقائية أو محصلة أحداث، وحيث أن وقوعه يشوبه اللاتأكد فإن تحققه يمس أهداف المؤسسة التي تتحمله."[ii]

كما عرف الخطر إقتصادياً كذلك، على "أنه الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محدودة في موقف معين ، ويقصد بالانحراف في النتائج، أي الانحراف غير المرغوب فيه أو الانحراف العكسي عن النتائج المتوقعة أو التي يأمل تحقيقها ، حيث أن الانحراف المرغوب فيه لا يمثل خطرا.

مع هذه المعاني السابقة التي تتعلق بالخطر من الجانب الاقتصادي، هناك معاني للخطر من جوانب أخرى يمكن ذكر بعضها كما يلي.[iii]

-**الخطر من المنظور القانوني** : هو "إحتمالية وقوع حادث مستقبلاً، أو حلول أجل غير معين خارج إرادة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه، أو يحدث ضرر منه"؛

-**الخطر من وجهة نظر التأمين**: لا يقتصر الخطر في مجال التأمين على ما سبق، بل يشمل أيضا ما قد يصادف الإنسان من أحداث سعيدة كالزواج أو البقاء لسن معينة، وبالتالي؛ فالخطر في مجال التأمين هو"حادث مستقبل محتمل الوقوع لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين اللذين تم بينهما العقد؛

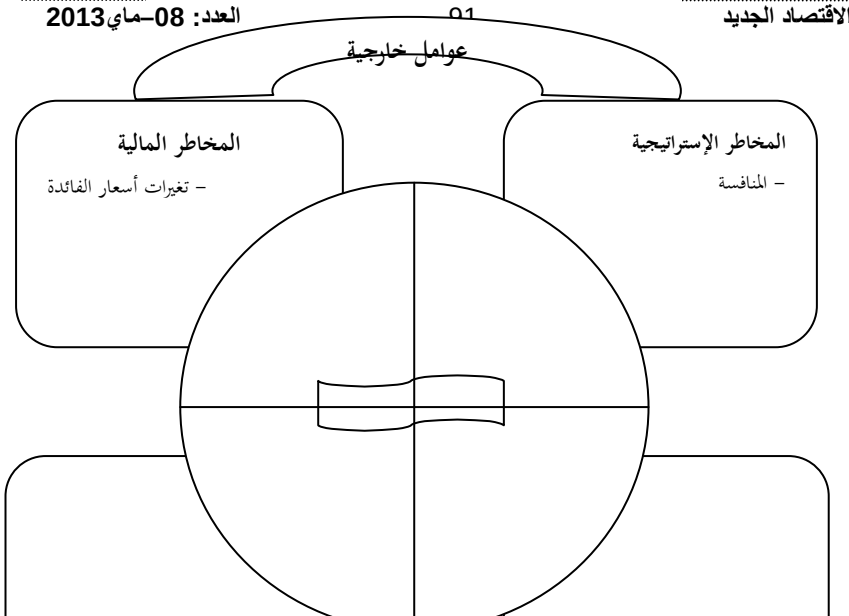
-من المنظور المالي : تعرف المخاطرة من المنظور المالي بأنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع .أوعدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي؛

-**من المنظور الرقابي**: من وجهة النظر الرقابية تعرف المخاطرة بأنها تمثل الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المصرف (أو المؤسسة) ورأسماله.

I-2: مسببات الخطر

يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية أو داخلية، والشكل التالي يلخص أمثلة لأهم الاخطار الناتجة عن هذه العوامل الداخلية أو الخارجية أو عنهما معاً كما يلي:

الشكل 1: أهم مسببات الخطر



كل هذه المسببات للخطر تتعلق بأنشطة وقرارات المؤسسة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:[iv]

إستراتيجيه: تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة ويمكن أن تتأثر بعدة عوام منها؛ مدى توافر رأس المال والمخاطر السياسية، والتغيرات القانونية والتشريعية، والسمعة، وتغيرات البيئة الطبيعية.

تشغيلية: تهتم بنواحي النشاط اليومي الذي تواجهه المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

مالية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمؤسسة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدى توفر الإئتمان، وأسعار الصرف، وتحركات سعر الفائدة، التغيرات 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 استخدام الملكية الفكرية،

والمنافسة التكنولوجية. وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوى البشرية.

التوافق مع القوانيين: يهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة البيئية والمواصفات التجارية، وحماية المستهلك، وحماية نظم المعلومات، والتوظيف والنواحي القانونية.

I-3: تصنيف المخاطر

هناك طرق عديدة لتصنيف المخاطر نذكر منها:

1-مخاطر المال ومخاطر الاعمال(المخاطر التشغيلية)

يكون مصدر المخاطر المالية الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية. وتكون هذه المخاطر في العادة مصاحبة لنظام الاستدانة، حيث يكون ناجم عن اعتماد المؤسسة على القروض في عملية التمويل، وما تتحمله من تكاليف ثابتة كالفائدة أو احتمالات عدم القدرة على السداد في أوقات الاستحقاق، أي أن المؤسسة المالية تكون في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة التزاماتها من أصولها الجارية[v].

أما مخاطر الأعمال أو (الخطر التشغيلي) فهو انعكاس لما يسمى بالخطر النظامي والخطر غير النظامي، حيث يصيب الأول كل الموجودات بفعل تأثير مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية دون أن يكون للإدارة ومتخذ القرار أي قدرة في تحديدها أو تجنبها، وبالتالي فهو يقترب من الخطر العام، وأما الثاني أي الخطر غير النظامي فهو الذي ينشأ نظراً لظروف خاصة بمؤسسة واحدة، ويمكن التخلص منه أو تجنبه فهو يقترب بدوره من الخطر الخاص، وهي تأتي من طبيعة أعمال المؤسسة وتتصل بعوامل تؤثر في منتجات السوق وينقسم الخطر التشغيلي إلى:[vi]

- خطر إقتصادي (تغيير اذواق ومواقف المستهلكين، تقلبات الظروف الاقتصادية، تغيرات الأسعار وظروف المنافسة، التغير التقني...)
- خطر طبيعي تحدثه الطبيعة (فيضانات، زوابع، زلازل...).
- خطر بشري (الحرائق، السرقة، التلف المتعمد...).

و ترتبط المخاطر العامة بأحوال السوق أو الاقتصاد عامة، بينما تتعلق المخاطر الخاصة بمؤسسة بعينها أو بنوع معين من الأصول .وبينما يمكن التحكم في آثار المخاطر الخاصة من خلال كبر وتنويع المحفظة الاستثمارية، لا يمكن ذلك الإجراء بالنسبة للمخاطر العامة .

2-المخاطر الاستاتيكية والمخاطر الديناميكية

يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد، وتنشأ من مجموعتين من العوامل :المجموعة الأولى عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية :الاقتصاد، الصناعة، المنافسون

والمستهلكون، والتغيرات التي تصيب هذه العوامل لا يمكن السيطرة عليها، ولكنها قادرة جميعاً على إحداث خسارة مالية للمؤسسة ، أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطر المضاربية، فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة، فالإدارة مثلاً؛ في كل منظمة تتخذ قرارات بشأن ما تنتجه وكيف تنتجه وكيف تمول الإنتاج وكيف تسوق ما تم إنتاجه، وإذا نتج عن هذه القرارات توفير سلع وخدمات يقبلها السوق بسعر كاف فسوف تحقق المؤسسة أرباحاً، أما إذا حدث عكس ذلك فإن المؤسسة سوف تحقق خسارة. [vii]

والمخاطر الديناميكية تفيد في العادة المجتمع على المدى الطويل حيث إنها نتيجة لتعديلات وتسويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد، ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد، إلا أنها تعتبر عموماً أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الاستاتيكية على اعتبار أنها لا تحدث بشكل منتظم.

والمخاطر الاستاتيكية تتضمن الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغييرات في الاقتصاد، فإذا أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين، والناتج والدخل والمستوى التكنولوجي، فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من خسارة مالية، وتنشأ هذه الخسائر من أسباب بخلاف التغيرات في الاقتصاد، مثل أخطار الطبيعة وعدم نزاهة الأفراد الآخرين .وعلى خلاف المخاطر الديناميكية، لاتكون المخاطر الاستاتيكية مصدراً للكسب بالنسبة للمجتمع، وتتضمن المخاطر الاستاتيكية

إما تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق الإنساني .وتميل الخسائر الاستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت ونتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام.

3-المخاطر البحتة والمخاطر المضاربية

تعتبر المخاطر المضاربية موقفاً يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسب كالمقامرة. فصاحب المؤسسة أو المشروع الخاص أو صاحب رأس المال يواجه مخاطر مضاربية سعياً وراء الربح.

أما المخاطر البحتية، فهي فئة من المخاطر تكون فيها الخسارة هي النتيجة الوحيدة الممكنة؛ ليس هناك أي إمكانية تحقيق ربح .وترتبط المخاطر البحتة بأحداث أو عوامل خارجة عن سيطرة الطرف المعرض للخطر، ولذلك فإن التعرض لها يكون عادة من دون إدراك. ويعتبر هذا التقسيم أفضل التقسيمات للمخاطر ويمكن تقديم الجدول التالي الذي يبن المخاطر الإستراتيجية بالنسبة للموسسة البحتة والمضاربية كما يلي:

جدول 1: أمثلة للمخاطر الإستراتيجية البحتة والمضاربية

مجالات المخاطر البحتة	مجالات المخاطر المضاربية
– الامن/ الإحتيال	– الاستثمار/ التمويل
– الحريق	– تطوير المنتج
– البيئة	– استراتيجية الاعمال

– الصحة، والسلامة	– التسويق
– توكيد الجودة	– المخاطر السياسية
– اعتراض الأعمال	– المخاطر الاجتماعية / الثقافية
– الزلازل	– إعادة التنظيم أي هندسة عملية الاعمال
	– استراتيجية تنقية المعلومات
	– الفياضانات

المصدر: آلان وانج وإيان جليندون، تعريب د.م. سرور علي إبراهيم سرور، إدارة المخاطر، دار المريخ، الرياض، 2008، ص55.

II إدارة المخاطر

ظهرت إدارة المخاطر في المشروعات الصناعية مع بداية القرن التاسع عشر، حيث كان من أهم نشاطها توفير الأمن للعاملين بالمشروع وكذلك توفير الأمن لممتلكات هذه المشاريع. ومنذ ذلك التاريخ أهتم العالم باستخدام الأساليب العلمية لمواجهة المخاطر. فمع ظهور الثورة الصناعية ووجود ندرة في بعض الأيدي العاملة المدربة وارتفاع تكاليف إنشاء المباني وشراء المعدات، أدى ذلك بأصحاب الأعمال للسعي المستمر لمنع وتقليل المخاطر التي يتعرض لها العمال والممتلكات، كما حددت التشريعات التي تحث أصحاب الاعمال على اتباع وسائل الأمن لوقاية الافراد والممتلكات وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل.[viii]

II–1: تعريف إدارة المخاطر

عرف الفقهاء إدارة الخطر" بأنها طريقة علمية منظمة للتعامل مع الخطر الذي يواجه المؤسسات أو الأشخاص ويؤدي إلى احتمالية الخسارة بهدف حماية موارد الدخل والتحكم في الأخطار والحد من وقوعها والإقلال من حجمها بهدف ضمان استمرارية العمل وبلوغ أقصى درجة من عدم التوقف."[ix] وتتكون التسمية من شقين؛ الإدارة وتعني أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر التعليمات وتراقب، وهي علم له قواعده وتحتاج إلى مهارة وقدرة في التنفيذ والتعامل مع العنصر البشري. والخطر وهو حالة نفسية يعيشها المسؤول عند اتخاذ قراره وهو نوع من الشك أوالخوف من المجهول.

وتعتبر إدارة المخاطر ذلك الفرع من علوم الإدارة الذي يهتم ب:[x]

–المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين والمستثمرين؛

–إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛

– تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياها؛

– العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أومن خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المؤسسة، ومدير إدارة المخاطر؛

– تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام ها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر؛

– إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر؛

– حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.

II–2 طرق مواجهة الخطر

رغم أن هناك بعض الاخطار العامة التي يعتبر مواجهتها من اختصاص الدول والمجتمع بصفة عامة، أي لا يستطيع الفرد مواجهتها أو التحكم فيها بمفرده، إلا أن غالبية المخاطر تعتبر مواجهتها من اختصاص الفرد أو المنشئة من خلال الاساليب والطرق المختلفة حسب نوع الخطر وحجمه وشكله ومحيطه. ولأن الاخطار غير نمطية دائماً وتتشكل وتتطور حسب وضعية متخذ القرار، فإن ساليب مواجهتها متعددة ومتطورة وتغيير حسب الزمان والمكان، ويمكن ذكر خمسة من بين أهم أسليب مواجهة الخطر كما يلي:

- ✓ تجنب الخطر.
- ✓ تحمل الخطر.
- ✓ نقل الخطر.
- ✓ تخفيض الخطر.
- ✓ الوقاية والتحكم بالخسائر

أولاً: تجنب الخطر

يقصد بتجنب الخطر ابتعاد الشخص عن اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى الخطر، كالابتعاد عن الاستثمار لتجنب الإفلاس والابتعاد عن المركبات لتجنب حوادث السير والابتعاد عن المناطق المتحركة لتجنب التعرض لخطر الزلزال، ورغم أن هذا الاجراء يؤدي إلى التقليل من أخطار الحوادث إلى مستوى الصفر، إلا أن هذا القرار يعني عدم النمو المصاحب للاستثمار والإنفاق المتعلقين دائماً باتخاذ القرارات التي تتعلق بالخطر، وهذا عملياً غير مقبول، كما أن هذا الإجراء لا يمكن اتخاذه في مطلق الحالات لأنه توجد بعض الاخطار التي لا يمكن تجنبها كخطر الموت او المرض واستعمال وسائل النقل لقطع مسافات طويلة. كما أن مثل هذا القرار يحرم المجتمع من فرص التنمية والنشاط الاقتصادي. غير أنه في بعض الحالات يجب إتخاذ القرار بعدم إتخاذ القرار (تجنب الخطر) في:

- ✓ عندما يتعذر إيجاد طريقة عملية لمواجهة الخطر.

✓ إذا كان من الممكن توقع الخطر قبل تحققه.

ثانياً: تحمل المخاطر

تعنى هذه الطريقة قبول المنشأة لتحمل المخاطر، خاصة المخاطر البسيطة وما قد تسفر عنه من خسائر محتملة. وتناسب هذه الطريقة منشآت الأعمال التي نادراً ما تتعرض لمخاطر أعمال، أي التي تتعرض للمخاطر بشكل غير متكرر وغير منتظم، خاصة إذا كانت الخسائر التي قد تسفر عنها هذه المخاطر منخفضة القيمة. ويمكن أن تتبع المنشآت هذه الطريقة بأحد شكلين هما:[xi]

✓ تحمل المخاطر بدون الاحتياط مسبقا: قد تتبع بعض المنشآت هذا الشكل خاصة إذا كانت لديها الإمكانيات التي تمكنها من تحمل أية مخاطر قد تتعرض لها. كذلك تفضل هذه الطريقة في حالة انخفاض معدل حدوث مخاطر الأعمال وفي حالة انخفاض قيمة الخسائر المحتملة. وتمتاز هذه الطريقة بأنها ليس لها تكلفة مسبقة، أي قبل وقوع المخاطر .

✓ تحمل المخاطر مع الاحتياط مسبقا : تعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسائر المحتملة. وتعد هذه الطريقة بمثابة تأمين ذاتي ضد المخاطر. وتعتبر هذه الطريقة منطقية، خاصة وأنها سليمة من الناحية المحاسبية لتمشيها مع سياسة الحيطة والحذر، وتستخدمها بعض المنشآت، ويكون مبرر إدارة المنشأة في ذلك أن المخاطر تعتبر بمثابة تكلفة أداء الأعمال.

وتعتبر طريقة الاحتفاظ بالخطر بصفة عامة، من أكثر الطرق شيوعاً، وتتمتع بمزايا كثيرة من بينها:[xii]

✓ تدعم عنصر الادخار، وهذا واضح إذا كان الاحتفاظ بالخطر فعال حيث تكون عملية الادخار وتكوين الاحتياطيات المالية عملية ضرورية.

✓ تتميز بانخفاض التكاليف، وبالطبع هذا واضح خصوصا عندما لا يكون هناك أقساط تأمين يتم سدادها.

✓ تشجع ممارسة طرق الصيانة والوقاية من الحوادث.

✓ تساعد علي الاستخدام الأمثل للسيولة النقدية.

بالرغم من ذلك، توجد بعض السلبيات لهذه الطريقة منها:

✓ قد تكون الخسارة المتحققة أكبر من حجم الأموال المدخرة، مما لا يمكن تعويضها.

✓ ارتفاع التكاليف بسبب الاعتماد علي طرق الوقاية والتحكم بالخسائر، حيث تكون هذه التكاليف أكبر من الوفر المتحقق في حالة عدم وجود أقساط تأمين يتم سدادها.

ثالثاً: نقل الخطر

يتم في هذه الطريقة مواجهة الخطر بنقله إلى طرف آخر مقابل دفع تكلفة الخطر لهذا الطرف، ويتم هذا النقل بواسطة عقد بين الطرفين يتعهد فيه صاحب الخطر الاصلي بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف

المنقول إليه الخطر مقابل تحمله عبئ الخسارة عند تحقق الحادث المنصوص عليه في العقد. ومن بين العقود التي يتم بمقتضاها نقل الخطر:[xiii]

1– **عقود التشييد**: والتي يتم بموجبها نقل الخطر إلى مقاول التشييد ليتحمل الخطر عن صاحب المشروع. فالفرد أو المؤسسة عندما يتخذون قرار ببناء مبنى (تجاري أو صناعي، أو سكني) يتجمع لديهم عادة خطر الحريق أثناء البناء أو التاخر عن مواعيد التسليم، أو خطر وقوع مخالفات أو حوادث معينة يترتيب عليها مسؤولية نحو الغير أو نحو القائمين بعملية التشغيل، إلى غير ذلك من الاخطار، ويترتب على هذه الاخطار خسائر مالية بعضها يمكن تحملها والبعض يصعب تحملها؛ وبذالك يمكن لمقاول التشييد تحمل هذه المخاطر نيابة عنهم نظير قيام الفرد أو المؤسسة بدفع تكاليف الاخطار له زيادة على تكلفة بناء المتر المربع مثلاً.

2– **عقود الإيجار**: تكمل عقود الإيجار عقود التشييد، فمن لايقدر على دفع تكلفة التشييد يقرر الإستئجار عن طريق عقود الإيجار. فعقد الإيجار يمكن أن ينص على نقل المستأجر إلى المؤجر(مالك الاصل) الاخطار التي ينتج عنها حوادث حريق الأصل او فناؤه بسبب المستأجر، نظير أن يدفع في المقابل تكاليف في صورة إضافات على الإيجار الصافي للعقار. كما يمكن أن ينص على نقل مالك الاصل للمستأجر الأخطار التي كان عليه تحملها، مثل الاخطار الناتجة عن تهدم الأصل أو إحتراقه أو المسؤولية المدنية تجاه الغير والمترتبة على وجود الاصل نفسه، مقابل دفع تكاليف الخطر في صورة خصومات من إيجار المثل.

3– عقود الأمانة: ينشأ عقد الامانة عندما يودع الفرد أو المؤسسة ممتلكاته لدى آخر بقصد البيع أو الحفظ أو التخزين نظير أجر أو عمولة مناسبة. وبموجب هذا العقد يتمكن المودع عادة من نقل بعض الأخطار التي لايريد أن يتحملها إلى المودع لديه مقابل إضافة تكاليف الخطر إلى عمولة أو أجر الأمانة. ومن جهة أخرى بأمكان المودع لديه أن ينقل الأخطار التي يمكن أن تصيب البضاعة بسببه، بواسطة عقد الامانة، إلى صاحب البضاعة مقابل منح خصومات مناسبة من العمولة المستحقة له.

4– عقود تكوين الشركات: تتحمل شركات المساهمة كثير من الأخطار (كأخطار المسؤولية المدنية، وأخطار الاختلاس، وأخطار الإفلاس)وما يترتب عليها من خسائر مالية نيابة عن الشركاء. وتكون تكلفة الخطر التي تتحملها الشركة في هذه الحالات في صورة خصومات تحدث في نصيب كل شريك في العائد على رأس المال.

إن طريقة نقل الخطر من خلال العقود لا تؤثر في الخطر نفسه أو في عوامله، وإنما هي عبارة عن وسائل لمقابلة الخسائر المالية المترتبة على وجود الخطر.

رابعاً: تخفيض الخطر

تستعمل طريقة تخفيض الخطر في معالجة الاخطار الاقتصادية الطبيعية البحتة، ويقصد بها تقليل الشعور بظاهرة عدم التأكد والشك الناتج عن اتخاذ القرارات. وهناك عدة طرق تتبع في تخفيض الخطر يمكن وضعها في ثلاثة مجموعات كما يلي:[xiv]

1- طريقة الفرز والتنويع: ويقصد بها فرز وتنويع الأصول المملوكة للفرد أو المؤسسة، ويتم ذلك إما بتجزئة الأصول إلى عدة أمكنة، كتخزين المواد القابلة للإشتعال على عدة مخازن متباعدة بحيث لايؤثر ما يحدث في أحدها عن محتويات الآخر. أو يتم الفرز والتنويع بتجزئة ملكية الاصل الواحد على عدة أفراد حتى يكون نصيب خسارة كل واحدة منهما محدودة بقيمة الملكية من الأصل.

وتستعمل طريقة الفرز والتنويع في حالة الأفراد والمؤسسات التي تمتلك وحدات خطر ضخمة ومتعددة ومتجانسة، وبذلك يمكن فرزها وتنويعها من جميع الجهات (النوع، المدة، الحجم، الشكل) فتنخفض درجة الخطورة بالنسبة لكل وحدة خطر منها وبالتالي تنخفض الخسارة المتوقعة سواء من ناحية التكرار أو الحجم.

2- طريقة تجميع الأخطار: إذا وجدت وحات خطر متماثلة ومتجمعة فإنه يسهل التنبؤ بنتائجها بدقة باستعمال الطرق الرياضية والاحصائية المعروفة. فكلما كثر عدد وحدات الخطركلما أمكن تطبيق قانون لاعداد الكبيرة. وتحتم هذه الطريقة على أصحاب الأخطار المتماثلة أن يشتركوا في تحمل الخسارة المالية التي تقع من تحقق الحوادث التي يتوقعونها. وعلى ذلك يكون الإلتزام المالي بدفع النصيب في الخسارة غير محدد، ولكن علي صاحب الخطر أن يتحمل نصيبه في عبء الخسارة عندما تقع ومهما تبلغ قيمتها. وعادة يطلق علي هذه الطريقة طريقة التأمين التبادلي.

3- **طريقة تأمين الخطر**: التأمين نظام يقلل من ظاهرة عدم التأكد وذلك عن طريق نقل عبء أخطار معينة إلي هيئة التأمين التي تتعهد بتعويض المتضرر عن كل أو جزء من الخسارة المالية التي تصيبه.

خامساً: الوقاية والتحكم بالخسائر

تستعمل هذه الطرق إما بمفردها أو كطريقة مساعدة ضمن أية طريقة من طرق مواجهة الخطر السابق ذكرها. وتقضي هذه الطرق بالعمل علي تقليل تكرار الحوادث المؤدية للخسارة، أي منع الخسارة، من جهة، وتقليل حدة الخسارة إذا وقع الحادث من جهة أخري. يهدف منع الخسارة إلي تقليل احتمال الخسارة عن طريق تقليل تكرار الحوادث المؤدية لتحقق الخسارة. كإعطاء قائد السيارة دورات للقيادة الآمنة والقيادة الوقائية، يمكن أن يؤدي إلي تقليل حوادث السيارات، او منع العمال من التدخين في المبني الذي تستخدم فيه مواد شديدة الاشتعال، ممكن أن يؤدي إلي تقليل حوادث الحريق، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لفحص الأشخاص والبضائع، يمكن أن يؤدي إلي تقليل حوادث التهريب أو التخريب.

ويتم تقليل درجة الخطر الذي يتعرض له المشروع بتقليل احتمال حدوث الخطر، أو بتقليل تأثير الخطر، أو يتقليل الاحتمال والتأثير معاً. ويكون تقليل المخاطر حسب ظروف كل مشروع على حدة. مع وجود مبادئ عامة تطبق على كل مشروع ومخاطره.[xv]

ويمكن للجهود الجادة لمنع الخسارة أن تؤتي ثمارها وتقلل من تكرار الخسارة، ولكن لن تمنعها نهائيا. ولهذا يبدو بوضوح الهدف الثاني لطرق الوقاية والمنع متمثلاً في تقليل حدة الخسارة في حالة حدوثها. كإقامة الجسور القوية والخزانات، يؤدي إلي تخفيض خسائر الفيضانات، وتركيب نظام الرشاشات التلقائية للإطفاء الفوري للحرائق، يؤدي إلي تخفيض الخسارة الناتجة من الحريق، و استعمال مواد مضادة للنيران عند أنشاء المباني مثل الأبواب والحوائط المضادة للنيران، يقلل من خسائر الحريق.

ويعتمد اختيار أي طريقة من الوسائل السابقة لمواجهة الخطر، بصفة فردية أو جماعية، على مصفوفة الخطر التي تجمع بين تكرار وحجم الخسارة المتوقعة حسب الشكل التالي:

جدول 2: مصفوفة الخطر

نوع الخسارة	تكرار الخسارة	حجم الخسارة	طريقة المواجهة
1	منخفض	منخفض	**الاحتفاظ**
2	مرتفع	منخفض	**التحكم والمنع والاحتفاظ**
3	منخفض	مرتفع	**التأمين**
4	مرتفع	مرتفع	**التجنب**

المصدر: الخطر والتامين والضمان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

II–3:خطوات عملية إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بالخطوات التالية:[xvi]

أولاً: التحضير : ويعني التخطيط لعملية إدارة الخطر، ورسم خريطة نطاق العمل.

ثانياً: تحديد المخاطر: أي التعرف على المخاطر ذات الأهمية من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها. وعندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها. والطرائق الشائعة للتعرف على المخاطر هي:

- ✓ التحديد المعتمد على الأهداف: إن المؤسسات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.
- ✓ التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو منشئة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.
- ✓ التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن شرح جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

✓ مراجعة المخاطر الشائعة: تضع العديد من المؤسسات قوائم بالمخاطر المحتملة وتحددها مسبقاً.

ثالثاً: التقييم: بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها. أحياناً يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحياناً أخرى يتعذر قياسها. وصعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها، حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة. وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادةً ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

رابعاً: التعامل مع المخاطر: بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من المجموعات الخمسة السابقة.

خامساً: وضع الخطة: وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرائق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية و قابلة للتطبيق من اجل إدارة المخاطر.

سادساً: التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة إتباع الطرائق المخطط أن تستخدم في التخفيف من أثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين. وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة، كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به.

سابعاً: مراجعة و تقييم الخطة: تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة، فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع، تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط، واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة.

يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

✓ من اجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة.

✓ من اجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلا تعتبر المخاطر المعلوماتية مثالا جيدا على بيئة عمل سريعة التغيير.

III- أهمية إدارة الخطر

تمثل أدارة الخطر جزء صغير من تكلفة المشاريع (5-10%)، وتستهلك من وقت الفرد جزء ضئيل فقط، غير أن فائدتها تعتبر كبيرة في ضمان تحقيق النتائج المرجوة دون التعرض إلى الأخطار التي قد تعصف بجهود العمل والاستمار سدى. ويمكن ذكر النقاط التالية التي تنعكس عليها إدارة الأخطار كما يلي:[xvii]

1- بالنسبة للفرد والأسرة

- ✓ ضمان إستمرارية النمط المخطط دون الخوف من الكوارث،
- ✓ تخفيض تكلفة التأمين دون تخفيض درجة الحماية،
- ✓ توجيه الأموال المتوفرة للأستثمار بدلاً من اكتنازها طالما توفرت الحماية،
- ✓ تحرر الفرد والأسرة من حالة القلق والشد العصبي الذي يخلقه الجوف من وقوع المخاطر.

2- بالنسبة للمؤسسة

- ✓ تساعد من خلال الفصل بين الأخطار العادية والأخطار التي يؤدي تحققها إلى دمار المؤسسة إلى استمرارية المؤسسة دون الخوف من هذه الأخطار المدمرة،
- ✓ تعمل على زيادة أرباح المشروع من خلال تخفيض إدارة الخطر وتوجيه هذه المبالغ للإستثمار،
- ✓ الحفاظ على عملاء وموردي المشروع من خلال العودة لممارسة النشاط بأرسع وقت ممكن عقب الحادث،
- ✓ زيادة قيمة المؤسسة لضمان انتظام التدفقات النقدية في مواعيدها مما ينعكس على قيمة أسهمها.

3- بالنسبة للمجتمع:

- ✓ طالما استفاد الفرد والأسرة والمشروع فإن المجتمع يكون قد استفاد،
- ✓ تخفيض التكلفة الإجتماعية المرتبطة بتحقق الخطر للفرد والمؤسسة.

الخاتمة

أصبح مفهوم الخطر يلعب دور أساسياً في حياة الفرد والمؤسسة ما فرض حتمية معرفته والإحاطة بجميع جوانبه حتى يمكن التحكم فيه وإدارته بشكل جيد. وأصبحت أدارة الخطر تعد من الإدارة ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسة باعتبارها الإدارة المحورية التي تجمع بين جميع إدارات المؤسسة والعاملين فيها، ويعتبر العاملين بها من أكثر الأشخاص دراية بخباية المؤسسة وواقع مشاريعها، فهي أصبحت تعد الأداة الوحيدة التي تكفل للمؤسسة عنصر البقاء والتطور المتواصل والمستمر مما يفرض على المؤسسة أن تتيح لها الظروف المناسبة والعلاقات الواضحة مع جميع إدارات المؤسسة وإطلاعها على كل صغيرة وكبيرة تحدث بالمؤسسة، فنجاح المؤسسة يعتمد على حجم الأولوية التي توليها المؤسسة لإدارة المخاطر خاصة في عصر التطور التكنولوجي الذي كثرت فيه حجم التهديدات وخسائرها إذا وقع الخطر.

---

[i] – عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص749.

ii- حوري زينب، إدارة الخطر ومعالجته، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 22، ديسمبر 2004، ص78.

iii- بلعزوز بن علي، إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات المالية، مجلة الباحث، عدد 7، 2010/2009، ص ص 331-332.

iv- الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر. http://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-arabic-version.pdf

[v]- حوري زينب، إدارة الخطر ومعالجته، مرجع سبق ذكره، ص80.

[vi]- المرجع السابق نفسه، ص 79.

[vii]- بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره،ص 333.

[viii]- عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كاية الهندسة-جامعة القاهرة، 2008، ص5.

[ix]- مثقال عيسى مقطش، إدارة الخطر، جمعية البنوك في الأردن، ص1.

[x]- بلعزوز بن علي، إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 335.

[xi]- دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الأعمال، cba.ksuedu.server261.com/member/file/.../edoc_1349779900.doc

[xii]- الخطر والتأمين والضمان، faculty.ksu.edu.sa/71213/DocLib2، ص16.

[xiii]- الخطر والتأمين والضمان، مرجع سبق ذكره، ص 16-18.

[xiv]- الخطر والتامين والضمان ، مرجع سبق ذكره، ص18-19

[xv]- عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص20.

[xvi]- كاسر نصر المنصور، إدارة المخاطر وإستراتجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16-18 أفريل 2007، بدون بلد المؤتمر، ص ص 6-7.

[xvii]- ممدوح حمزة أحمد، تحليل وإدارة مخاطر عمليات التأمين، ندوة إدارة صناديق المعاشات ودور تكنولوجيا المعلومات، القارهرة، مارس 2004، ص315-316.

المراجع:

1- عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986

2- حوري زينب، إدارة الخطر ومعالجته، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 22، ديسمبر 2004.

3- بلعزوز بن علي، إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات المالية، مجلة الباحث، عدد 7، 2010/2009.

4- الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر. http://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-arabic-version.pdf

5- آلان وانج وإيان جليندون، تعريب د.م. سرور علي إبراهيم سرور، إدارة المخاطر، دار المريخ، الرياض، 2008.

6- عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كاية الهندسة-جامعة القاهرة، 2008.

7- مثقال عيسى مقطش، إدارة الخطر، جمعية البنوك في الأردن.

8- دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الأعمال، cba.ksuedu.server261.com/member/file/.../edoc_1349779900.doc.

9- كاسر نصر المنصور، إدارة المخاطر وإستراتجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16-18 أفريل 2007، بدون بلد المؤتمر.

10- الخطر والتأمين والضمان، faculty.ksu.edu.sa/71213/DocLib2

11- ممدوح حمزة أحمد، تحليل وإدارة مخاطر عمليات التأمين، ندوة إدارة صناديق المعاشات ودور تكنولوجيا المعلومات، القارهرة، مارس 2004.