مبادئ التامين وإدارة المخاطر المالية
(3-2)

متوقع بنهاية هذه الوحدة ان تجيب عن الاسئلة التالية:

- 1- هنالك عدة تعريفات للخطر وضحها، ثم بين وجهة نظرك حول هذه التعريفات؟
- 2- هات تعريفا للخطر من وجهات النظر التالية:
  - أ) المنظور الإقتصادي للخطر؟
  - ب) الخطر من منظور القانون؟
  - ج) الخطر من المنظور المالي؟
  - د) الخطر من وجهة نظر التأمين؟
  - ه) الخطر من المنظور الرقابي؟

المفاهيم الاساسية للمخاطر

مفهوم الخطر:

لقد ناقش الاقتصاديون و الإحصائيون وأصحاب نظريات القرار ومنظرو التأمين طويلا الخطر وعدم التأكد وحتى وقتنا الحاضر لم يستطيعوا الاتفاق على تعريف واحد يمكن استخدامه

فتعريف الخطر الذي يناسب الاقتصادي أو الإحصائي قد يكون عديم القيمة كاداة تحليل بالنسبة لمنظر التأمين ورغم أن جميعهم يستخدمون مصطلح الخطر الا انه قد يعنى شيئا مختلفا تماما بالنسبة لكل منهم.

تعريف الخطر

- يعرف الخطر على انه:

1- عدم التاكد من وقوع خسارة معينة

(ويلاحظ ان هذا التعريف اعتمد على الحالة المعنوية للفرد عند اتخاذ قراراته).

2- إحتمال وقوع خسارة

(ويقوم هذا التعريف على الاحتمالية وهى تعبير رياضى تتراوح قيمته بين (صفر،1)

3- الخسارة المادية المحتملة نتيجة لوقوع حادث معين

(وفى هذا التعريف حصر لنوع الخسارة بانها خسارة مادية قابلة للقياس بشكل كمى)

4- وهناك عدة تعاريف اخري للخطر منها:

أ- التباين بين العوائد الفعلية والعوائد المتوقعة

ب- التشتت بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة

ج- احتمال اختلاف النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة او المأمولة.

(وتقوم هذه التعريفات على مبدأ القياس للخطر باستخدام المقاييس الإحصائية)

مفهوم الخطر من وجهات نظر مختلفة

1- الخطر من المنظور الإقتصادي:

يعرف الخطر علي أنه :

أ- احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع

ويعرف أيضا على انه :

ب- احتمال أن تكون نتائج التوقعات خاطئة

فاذا كان هناك احتمال عالي في أن تكون التنبؤات خاطئة فستكون درجة المخاطرة عالية أيضا اما اذا كان الاحتمال منخفض فان درجة المخاطرة ستكون منخفضة

2- الخطر من منظور القانون:

هو احتمال وقوع حادث مستقبلا خارج إرادة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه

3- الخطر من المنظور الرقابي :

من وجهة النظر الرقابية تعرف المخاطرة: بأنها الآثار الناشئة عن أحداث متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المؤسسة ورأسمالها

4- الخطر من وجهة نظر التأمين :

هو حادث مستقبلى محتمل لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين اللذين تم بينهما العقد

5- الخطر من المنظور المالي:

أ- إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع .

ب- عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك في الماضي

- ج- المخاطر المالية هي مقياس نسبي لمدى التقلب في العائد الذي سيتم الحصول عليه مستقبلا، أو هي الخسارة التي يمكن التعرض لها نتيجة للتغيرات غير المؤكدة.
- د- هي احتمال تحقيق مردود أو عائد أقل من المردود أو العائد المتوقع، فكلما زاد احتمال تحقيق مردودات أو عوائد أقل من المتوقع أو سالبة كلما ارتفعت المخاطرة

- **خصائص الخطر المالى:**

يمكن قياس الخطر المالي كميا، ويرتبط بالحالة التي يتصف بها المتغير المالي موضع الاهتمام ويتميز الخطر المالي بخاصيتين، هما :

- **أن قيمته في المستقبل غير معلومة على وجه اليقين**
- **أن قيمته في المستقبل تنطوي على إحدى النتائج المحتملة التالية:**

1- نتيجة موجبة: حينما تكون قيمته التي تحققت فعلا أفضل من القيمة المتوقعة أو المرغوبة.

2- نتيجة محايدة: حينما تكون القيمة الفعلية مساوية للقيمة المتوقعة أو المرغوبة.

3- نتيجة سالبة: حينما تكون القيمة الفعلية أسوأ من القيمة المتوقعة أو المرغوبة

متوقع بنهاية هذه الوحدة ان تجيب عن الاسئلة التالية:

1- تناول بالشرح التصنيفات المختلفة للمخاطر وفقا لإرتباطها بالآتي:

- أ) المخاطر المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة؟
- ب) المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة؟
- ج) المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة للمؤسسة؟

2- عرف إدارة المخاطر المالية؟

3- عدد فقط اهداف إدارة المخاطر المالية؟

التصنيفات المختلفة للمخاطر

تكون المؤسسات دائما عرضة للمخاطر التي تؤدي بها الي تكبد الخسائر والفشل في تحقيق اهدافها وهذا نتيجة عدد من الاسباب تشكل الفروق في هذه الاسباب وتاثيراتها اساس التصنيفات المختلفة للمخاطر والتي تتمثل في الاتي :

اولا: المخاطر المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة :

وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تاثيرا مباشرا علي المؤسسة وآداءها ومنها:

1/ المخاطر التنظيمية او الادارية :

وتتمثل هذه المخاطر في:

أ- القصور في الخبرات التنظيمية وذلك: بسبب سيادة الادارة الفردية او العائلية التي تقوم علي الاجتهادات الشخصية.

مما يؤدي الي مركزية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الانتاجية

ب- بالاضافة الي غياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم اتساق القرارات بسبب نقص الخبرة والمهارة الادارية .

وهذا كله من شانه ان يعرض المؤسسة لخطر زوالها في مراحلها الاولي وفقدان الثقة بين افرادها نتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التحكم في العمليات الادارية .

2/ المخاطر المالية :

وتمثل ابرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموما وتتضمن جميع المخاطر المتصلة بادارة موجودات ومطلوبات المؤسسة ، (المخاطر الائتمانية ـ مخاطر السيولة واسعار الفائدة واسعار الصرف ..الخ) .

3/ المخاطر الانتاجية :

تعاني اغلب المؤسسات الانتاجية من **مشكلة عدم توفر المواد الاولية وعدم ثبات اسعارها** ، اضافة لوجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الانتاج **وعدم توافر عوامل الانتاج وارتفاع تكلفة انتاجها** ..الخ

4/ المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية :

تفتقر غالبية المؤسسات الي الموارد البشرية الماهرة وذلك لاسباب كثيرة اهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية

بالاضافة الي عدم القيام بدورات لصقل مهارات العمل وتنميتها وهذا مايجعل العاملين اقل خبرة ومهارة مما قد يؤدي الي مخاطر مادية نتيجة ضعف كفاءة الموارد البشرية.

كما توجد مخاطر هجرة الكوادر المتخصصة والمهارات والكفاءات البشرية النادرة من المؤسسة الي مؤسسات اخري توفر لها مزايا اكثر .

مما يحول دون قدرة هذه المؤسسة علي الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها علي تحقيق اهدافها وهو مايعرف بالمخاطر الفكرية

ثانيا: المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة :

وهو مايعرف بمخاطر بيئة النشاط وتضم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاكثر احتكاكا وتفاعلا بالمؤسسة وتتمثل في:

1/ مخاطر المستهلكين :

علي اعتبار انهم الركيزة الاساسية لنشاط ونجاح اي مؤسسة وتتمثل مخاطرهم في امكانية تغير اذواقهم وتفضيلاتهم مما قد يسبب للمؤسسة خسائر ناتجة عن رفضهم لمنتجاتها او خدماتها وهو مايعرف بمخاطرة خسارة العملاء .

2/ مخاطر الموردين والوسطاء :

يعتبر الموردون والوسطاء افرادا او مؤسسات مصدر خطر علي المنشاة اذا ما كانت هناك تبعية دائمة للمنشاة لعملائها الموردين

وخصوصا اذا كانت تعتمد علي عدد قليل منهم مما يجعها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فانهم يشكلون خطرا علي هوامش ارباحها بالاضافة لمخاطر ان يكونوا منافسين لها في المستقبل .

3/ مخاطر المنافسة :

تعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لاي مؤسسة مهما كان حجمها او نوعها

حيث تسعي كل المؤسسات في السوق دائما الي توسيع حصتها السوقية علي حساب باقي المؤسسات الاخري من خلال استقطاب عملائها عن طريق التمييز القائم علي الدعاية والاعلان او التمييز المادي القائم علي تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تسعيرية او توزيعية اقوى .

ثالثا: المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة :

وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر ويمكن توضيح مخاطرها فيما يلي:

1/ مخاطر البيئة الطبيعية :

وتتمثل في جميع الكوارث الطبيعية التي يمكن ان تؤثر علي مصادر او موارد المؤسسة او علي اصولها ونشاطها بشكل عام كخطر الزلازل والفيضانات..الخ .

2/ مخاطر البيئة السياسية والتشريعية :

وتتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن ان تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعاكس مع بعض او كل اهداف المؤسسة سواء علي المستوى المحلي او الدولي مثل الخطر الذي قد ينشأ عن الاتفاقيات التجارية الدولية .

3/ المخاطر الاقتصادية :

وتتمثل مخاطرها في جميع المخاطر الناتجة عن التغيرات الاقتصادية كمخاطر السياسة النقدية المالية والتسعيرية وسياسات التجارة الخارجية ...الخ .

4/ مخاطر البيئة الاجتماعية :

وهي تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه من خلال الهيكل السكاني (النوعي ـ الجغرافي ـ العمري) لكون السكان هم الركيزة الاساسية للقوى العاملة وزيادة حجم الطلب علي منتجاتها وتتمثل هذه المخاطر في حال تغيير بعض او كل معالم المجتمع المستهدف.

5/ مخاطر البيئة التكنولوجية :

وتعتبر مخاطرها من اقوي المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تاثيرها علي اغلب الوظائف في المؤسسة ومن اهم مخاطرها ، مخاطر تقادم اساليب الانتاج ومخاطر ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في الانتاج ..الخ .

مفهوم ادارة المخاطر المالية واهدافها

- **تعريف إدارة المخاطر:**

بداية سيتم التطرق لإدارة الخطر بصفة عامة، حتى يتسنى ضبط مفهوم إدارة المخاطر المالية.

إن أي إجراءات تتخذها المؤسسة أو الفرد لحماية نفسها تعتبر من قبيل إدارة المخاطر، ولهذا السبب اختلفت تعريفات إدارة المخاطر، وهي على العموم لا تخرج عن المعاني التالية:

1- يقصد بإدارة الخطر التحكم فيه عن طريق الحد من تكرار حدوثه من جهة والتقليل من حجم الخسائر المتوقعة من جهة أخرى.

2- كما يقصد بإدارة المخاطر عملية تحديد وتقويم المخاطر، واختيار وادارة التقنيات، للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها.

مفهوم ادارة المخاطر المالية :

- أما إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة فتعني استخدام الأدوات المناسبة لتدنية الخسائر المحتملة، وهي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحملها، أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة.
- وعليه، تتضمن إدارة المخاطر المالية كافة الأنشطة التي تحاول تغيير شكل العلاقة بين العائد المتوقع ودرجة المخاطرة المرتبطة بتحقيق هذا العائد المتوقع، وذلك بهدف تعظيم قيمة الأصل الذي يتولد عنه هذا العائد.

وتعرف ادارة المخاطرالمالية بانـها:

عبارة عن تنظيم متكامل يهدف الي مجابهة المخاطر بافضل الوسائل واقل التكاليف وذلك عن طريق : اكتشاف الخطر، تحليله ، قياسه وتحديد وسائل مواجهته ثم اختيار انسب وسيلة للمواجهة

فهي تنظيم متكامل بمعني :

انه يشمل جميع اعمال المنشاة وجميع العاملين فيها والوسائل المستخدمة ، فانواع المخاطر المختلفة قد يقع في اي مفصل منها وتاثير المشكلة حال حدوثها قد يصيب كامل المنشاة واعمالها .

فلابد لذلك ان تعني ادارة المخاطر بكل عناصر العمل والنشاط وبمستويات مختلفة لاكتشاف اي خطر مع بدايات حدوثه ، وبالتالي معالجته معالجة فعالة تشترك فيها المستويات المختلفة في المنشاة .

ويرتكز مفهوم ادارة المخاطر علي مجموعة من الاساليب العلمية التي يجب اخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة اي خطر وذلك من اجل منع او تقليل الخسائر المادية المحتملة ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التاكد .

كما ويرتكز هذا المفهوم علي خفض التكاليف المصاحبة للخطر ومن اهم هذه التكاليف مايلي:

1/ تكاليف التحكم في الخسارة (التحكم في الخطر)

2/ تكاليف الفرصة البديلة

3/ التكاليف المعنوية او النفسية

4/ الخسائر المادية المصاحبة للخطر

5/ الخسائر الفعلية التي تتحقق نتيجة تحقق الخطر.

ثانيا : اهداف ادارة المخاطر :

تتمثل اهداف ادارة المخاطر المالية فيما يلي :

1/ المحافظة علي الاصول الموجودة لحماية المصالح المالية للمستثمرين والدائنين والمساهمين.

2/ احكام الرقابة والسيطرة علي المخاطر في الانشطة او الاعمال التي ترتبط بالاوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من ادوات الاستثمار

3/ تحديد العلاج النوعي لكل نوع من انواع المخاطر وعلي جميع مستوياتها

4/ العمل علي الحد من الخسائر وتقليلها الي ادني حد ممكن وتامينها من خلال الرقابة الفورية او من خلال تحويلها الي جهات خارجية .

5/ اعداد الدراسات قبل الخسائر وبعدها وذلك بغرض منع او تقليل الخسائر المحتملة ، مع تحديد اي المخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الادوات التي تحد من حدوثها ، او تكرار مثل هذه المخاطر.

6/ حماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة علي توليد الارباح بدرء اي خسائر عارضة .

7/ ضرورة الربط بين ادارة المخاطر وادارة التخطيط في، لان ادارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل .

8/ تقوم ادارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشان حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار

وباختصار فان اهداف لإدارة المخاطر المالية تتمثل في:

- الحد من حدوث هذه المخاطر
- التقليل من حجم الخسائر المتوقعة بأقل تكلفة ممكنة

متوقع بنهاية هذه الوحدة ان تجيب عن الاسئلة التالية:

- 1- ما المقصود باساليب ادارة المخاطر المالية؟
- 2- مع الشرح- وضح ما المقصود بالآتي:

أ) تحاشي او تفادي المخاطرة؟

ب) تقليل المخاطرة؟

ج) تحويل المخاطرة؟

د) إقتسام المخاطرة؟

ه) تحمل المخاطرة؟

اساليب (طرق) ادارة المخاطر المالية

يقصد باساليب ادارة المخاطر المالية:

طرق مواجهة هذه المخاطر من خلال التعرف علي مصدر الخطر ثم تقدير حجم الخسارة المحتملة في حال وقوع الخطر واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة هذا الخطر في ضوء كلفة تلك الوسيلة .

وهناك عدة تقنيات او طرق لادارة المخاطر المالية وتختلف هذه التقنيات باختلاف المخاطر والتى تتمثل فيما يلي:

1/ تحاشي او تفادي المخاطرة:

يقصد بتحاشي او تفادي المخاطرة : رفض الفرد او المنظمة قبول هذه المخاطرة حتي ولو للحظة ويتحقق ذلك بالامتناع عن الدخول في النشاط او الاستثمار المنشئ للمخاطرة

ويعد تحاشي او تفادي المخاطرة احد الاساليب للتعامل مع المخاطر ولكنه تقنية او اسلوب سلبي ، ويكون احيانا غير مرضى للتعامل مع مخاطر كثيرة .

فلو استخدم هذا الاسلوب بشكل كبير لحرمت المؤسسات او المستثمرين من فرص كثيرة لتحقيق ربح وعجزوا عن تحقيق اهدافهم

2/ تقليل المخاطرة :

يطلق البعض علي هذه الوسيلة (سياسة تخفيض الخطر)

ويقصد بها:

التحكم في عدم حدوث الخسارة بمنع وقوع المخاطرة او تقليل فرص حدوثها .

فبعض التقنيات للمخاطرة يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة علي حين ان البعض الاخر يكون الهدف منه التحكم في شدة الخسارة فمثلا :

*اقامة مانعات الصواقع فوق المباني العالية تعتبر وسيلة للوقاية من الخطر (خطر الحريق)

* اقامة السدود تقلل من الفيضانات

* اعداد دراسات الجدوي الاقتصادية للمشروعات يقلل من عدم نجاحها.

ـ ومن الناحية الاقتصادية فان اتباع تقنية تقليل المخاطرة يترتب عليه امران متقابلان هما :

أ/ تحمل الفرد او المنشاة تكاليف اضافية تتمثل في التجهيزات الفنية التي تتطلبها اجراءات الوقاية والمنع بالاضافة الي تكاليف التشغيل .

ب/ تخفيض القيمة المعرضة للخطر وتخفيض معدل الخسارة

3/ تحويل المخاطرة :

ويقصد بها : مواجهة الخطر بتحويله الي طرف آخر نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف مع احتفاظ صاحب الشئ موضوع الخطر الاصلي بملكيته لهذا الشئ .

ويتحقق هذا التحويل للمخاطرة بمقتضي عقود النقل وعقود التامين .

ـ ففي عقود النقل مثلا يمكن تحويل اخطار النقل الي متعهدي النقل في مقابل سعر اعلي لخدمة النقل نظير تحملهم لاخطار النقل التي يتم الاتفاق عليها مع احتفاظ صاحب البضاعة المنقولة بملكيته لهذه البضاعة .

ـ ويعتبر التأمين من اهم وسائل تحويل الخطر واكثرها انتشارا حيث تقوم شركات التامين بتعويض الافراد والشركات المعرضين للخطر عند الخسارة المادية التي لحقت بهم نتيجة لحدوث الخطر المؤمن منه وذلك مقابل مبلغ محدد مقدما يسمي قسط التأمين

ـــ وعادة ماتتبع هذه الوسيلة في مواجهة الاخطار التي تكون فيها درجة احتمال وقوع الخطر ضئيلة بينما تكون الخسائر الناشئة نتيجة وقوع هذا الخطر كبيرة .

4/ اقتسام المخاطرة :

ويقصد بها: مواجهة الخطر باقتسامه مع عدد من المشاركين عند وقوعه (محافظ التمويل البنكية) .

5/ تحمل المخاطرة :

- ويقصد بها: قيام الفرد او المؤسسة بالاعتماد علي نفسها في تحمل الآثار المترتبة علي المخاطرة
- فالمؤسسات تواجه عدد غير محدود من المخاطر واحيانا لا يتم القيام بشئ حيالها وعندما لايتم اتخاذ اجراء لتفادي او تحويل المخاطرة يتم الاحتفاظ بها او تحملها.

ـ وتتبع هذه السياسة عندما تكون الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم مع توفر القدرة المالية علي مواجهتها ، او في حالة عدم وجود سياسات اخري يمكن للمؤسسة اتباعها

ويتم تحمل المخاطر باحدي طريقتين:

أ/ تحمل المخاطرة بدون تخطيط :

وتستخدم هذه الطريقة اذا كانت الخسارة المتوقعه صغيرة القيمة وغير متكررة

ومن اهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توفر ايراد جاري يكفي لتغطية الخسائر المتوقعة .

ب/ تحمل المخاطرة مع وجود تخطيط :

وتستخدم هذه الطريقة في حال ما اذا كانت الخسارة المتوقعة متكررة ويمكن حساب قيمتها مقدما وبدقة

وتعتمد هذه الطريقة علي تكوين مخصص لمواجهة الخسارة المتوقعة كمخصص الديون المشكوك في تحصيلها او مخصص الديون الهالكة او المعدومة

متوقع بنهاية هذه الوحدة ان تجيب عن الاسئلة التالية:

1- مع الشرح وضح خطوات ومراحل إدارة المخاطر؟
2- عدد فقط العناصر الرئيسة لإدارة فعالة للمخاطر؟
3- في نقاط فقط - وضح علاقة إدارة المخاطر بالادارات والاقسام التالية:

أ) علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج والعمليات؟
ب) علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الموظفين؟
ج) علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية؟
د) علاقة إدارة المخاطر بالادارة القانونية؟

خطوات ومراحل عملية ادارة المخاطر

يتم ادارة المخاطر من خلال الخطوات التالية :

1/ تحديد او تقرير الاهداف :

ان اول خطوة في عملية ادارة المخاطر هي تحديد الاهداف تحديد احتياجات المنشاة من برنامج ادارة المخاطر .

حيث تحتاج المنشاة الي خطة معينة للحصول علي اقصي منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر وتعتبر هذه الخطوة وسيلة لتقييم الاداء .

فمثلا قد تكون التكلفة المتدنية هدفا اساسيا لادارة المخاطر ولكن قد ينتج عن التركيز علي عنصر التكلفة اتباع برنامج في ادارة المخاطر غير كاف او غير ملائم .

لذلك يجب ان يكون الهدف الاساسي لادارة المخاطر هو حماية كفاءة انشطة المنشاة للتاكد من عدم وجود اخطار صافية او خسائر متوقعة تعيق من تحقيق اهدافها وهذا الهدف

يتضمن امرين هما :

أ/ تجنب الخسائر الضخمة التي يمكن ان تعيق المنشاة من اداء انشطتها او ينتج عنها افلاس .

ب/ حماية المنشاة من اخطار الاشخاص مثل الوفاة او الاصابة او المرض .

2/ التعرف او تحديد المخاطر :

ويتم ذلك من خلال وجود ادارة داخل المنشاة (ادارة المخاطر) تقوم بدراسة اوجه النشاط المختلفة (من انتاج وتخزين وشراء وبيع وتمويل واختيار العاملين وتدريبهم) وذلك بهدف اكتشاف الاخطار التي قد تتعرض لها المنشاة مستقبلا .

ولتسهيل عملية التعرف او تحديد الاخطار تقوم هذه الادارة باعداد تبويب شامل للاخطار المختلفة التي يتوقع ان تواجهها المنشاة من مراحل نشاطاتها المختلفة .

وقد يتم هذا التبويب علي اساس :

موضوع الخسارة اي الخطر (كاخطار الاشخاص واخطارالممتلكات واخطار المسؤولية المدنية)

او نوع الخطر (كالاخطار المباشرة والاخطار الغير مباشرة) ، بالاضافة تبويب لمسميات الخطر والعوامل المساعدة للخطر واهمية الخطر والطرق المختلفة لمواجهته.

ـ ويتم ذلك في المشروعات الكبيرة عن طريق اعداد دليل الخطر ، يتضمن توضيح الاخطار حسب نوعيتها وبيانات تفصيلية اخري عن مسببات الخطر والعوامل المساعدة للخطر وانواع الخسائر وانسب الطرق لمواجهتها ومن خلال الدليل تختار الادارة مايتناسب مع حالها .

3/ تقييم المخاطر :

يقصد بتقييم المخاطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة

ويتطلب هذا التقييم اعطاء اولويات للاخطار ذات الاثر الجسيم حيث يتم تبويب الاخطار في مجموعات مثل: (اخطار جسيمة ـ اخطار متوسطة ـ اخطار قليلة) او مجموعات مثل (اخطار مهمة جدا ـ اخطار مهمة ـ اخطار غير مهمة)

مثال ذلك تبويب الاخطار الي :

أ/ الاخطار الجسيمة :

وتشمل الاخطار التي قد تؤدي الي افلاس المشروع .

ب/ الاخطار المتوسطة :

وتشمل الاخطار التي تؤدي الي افلاس المشروع ولكن قد تؤدي الي الاقتراض لغرض الاستمرار في الانتاج .

ج/ الاخطار القليلة :

وتشمل الاخطار التي يمكن مواجهة خسائرها بسهولة من الدخل الحالي للمشروع .

4/ تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر:

تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات او الطرق التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة

علي اعتبار تحديد اي التقنيات او الطرق المتاحة ينبغي استخدامها في التعامل مع كل مخاطرة

وتتفاوت درجة وجوب اتخاذ مدير المخاطر لهذه القرارات من منظمة اخري .

لكن عند تقرير ماهية الطرق او التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطر معينة

يجب علي مدير ادارة المخاطرة الاخذ بالاعتبار مدى اولوية المخاطرة

ثم يتم اجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج او تقنية

ثم يتخذ القرار بناء علي افضل المعلومات المتاحة وبالاسترشاد بسياسة ادارة المخاطر في الشركة

5/تنفيذ القرار والتقييم والمراجعة :

أ/ تنفيذ القرار :

فمثلا اذا كان القرار هو تحويل الخطر الي جهة اخري هي شركة التامين فلابد من اختيار المؤمن المناسب والتفاوض معه ثم التعاقد علي التامين

ولو كان القرار التاميني الذاتي فعلي المؤسسة ان تقوم بانشاء ادارة او صندوق خاص لهذا الغرض

ب/ التقييم والمراجعة :

يجب ادارج التقييم والمراجعة في برامج ادارة المخاطر لسببين هما :

الاول :

ان عملية ادارة المخاطر لا تتم في فراغ فالاشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر اخري

ولذلك فان التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون المثلي في الحاضر او المستقبل ، الشئ الذي يستدعي ضرورة الانتباه المتواصل والمستمر .

الثاني :

هو ان الاخطاء ترتكب احيانا ،حيث يسمح اجراء وتقييم ومراجعة برامج ادارة المخاطر من اكتشاف هذه الاخطاء وكذلك تصويب القرارات قبل ان تصبح باهظة التكاليف .

العناصر الرئيسية فى إدارة فعالة للمخاطر

تتمثل العناصر الرئيسية لإدارة فعالة للمخاطر فى الآتى:

1- وجود إستراتيجيات وسياسات واجراءات واضحة وشاملة:

والمقصود بالسياسات: الارشادات المكتوبة كسياسة التمويل، ووصف المنتجات...الخ

اما الاجراءات: فهى التعليمات المكتوبة التى تبين كيفية تنفيذ السياسات

وهذه السياسات والإجراءات يجب أن تكون :

أ- مكتوبة وواضحة ومتاحة للموظفين أصحاب العلاقة، وسهلة الفهم ومبسطة

ب- دعمها بنماذج ويتم تدريب الموظفين عليها والتأكد من فهمهم لها وقدرتهم على تطبيقها

ج- كما يجب أن يلتزم الموظفون علي كافة المستويات من ذوي العلاقة بتطبيقها وأن تتأكد الإدارة بانها مطبقة ومنفذة فى العمليات المختلفة

د- وأي تعديل في هذه السياسات أو الإجراءات يجب تبليغه بسرعة للموظفين أصحاب العلاقة وان يكون بالطبع مكتوبا وواضحا ومفهوما ويتم تدريب العاملين عليه

2- توفر المعلومات بشكل دائم ومنظم للإدارة:

وتشكل المعلومات وتوفرها وتوفر نظام معلومات وأرشفة متطور عنصر مهم من عناصر إدارة المخاطر .

ويجب أن تشمل هذه المعلومات جميع أوجه العمل داخل المنشأة من عمليات وعملاء وموظفين

بالإضافة الي معلومات عن العموميات خارج المنشأة والتي يمكن أن تؤثر على عملها كالمعلومات عن تقلبات أسعار الأسهم والعملات وأحوال الإقتصاد ومعلومات عن السوق وكذلك توجهات السوق والتشريعات والقوانين الجديدة الخ....

3- التقارير الدورية:

عنصر هام من عناصر توفر المعلومات وسلاسة توصيلها للإدارة العليا في الوقت المناسب.

ويعتمد ذلك على تحديد التقارير المطلوبة ومضمانيها وسهولة إنشاءها وتدقيقها ومراجعتها

وتعتبر التقارير المنتظمة وسيلة من وسائل تقييم العاملين وعلى الإدارة إفهام العاملين هذه الحقيقة كدافع لهم للشعور بأهمية التقارير المطلوبة منهم.

وبالطبع فإن وجود أنظمة إلكترونية وحاسوبية متطورة ومدروسة يسهل توفر المعلومات ويسهل الحصول عليها وكذلك يسهل عملية التقارير الدورية ويسهل عملية مراجعتها وتدقيقها والإستفادة منها.

4- توزيع وتفويض واضح للمسؤليات وعدم تداخل في الواجبات:

فلابد من وجود هيكل مؤسساتي داخل المنشاة يتضمن الوصف الوظيفي وخطوط السلطات وخطوط التقارير .

ويجب الأخذ بعين الإعتبار دائما ضرورة عدم تداخل الصلاحيات والسلطات

5- توفر سجلات محاسبية ومستندية مناسبة:

وهنا تأتي الأهمية الكبيرة للأنظمة الإلكترونية والحلول الحاسوبية وكذلك أنظمة الأرشفة الإلكترونية.

وهذه السجلات يجب أن تكون دقيقة قابلة للتدقيق والمراجعة والمطابقة

كما يفضل وجود نسخ احتياطية متطابقة تماما مع الأصل، بالإضافة الى السجلات

يجب وجود رقابة كافية للتأكد من الوجود الفعلي والدائم لهذه السجلات واستخداماتها.

6- وجود أنظمة رقابة داخلية وخارجية وأنظمة تحقق من مستوى الأداء:

ووجود هذه الأنظمة ضرورة ملحة وهي أداة فعالة لإدارة المخاطر، ولكن عند تصميم أنظمة الرقابة هذه يجب الأخذ بعين الإعتبار بعض الثغرات من ذلك مثلا:

أ- بعض القرارات التي قد تؤخذ بناء على التقدير الشخصي لمتخذ القرار أو الضغوط الإدارية أو ضغوط العمل أو لأسباب شخصية بناء على المعلومات المتوفرة الغير دقيقة أو غير واضحة.

ب- الأخطاء الناجمة عن عدم فهم التعليمات أو الإجراءات أو الناتجة عن أخطاء باستخدام الأنظمة الإلكترونية والحلول الحاسوبية من قبل بعض العاملين، أو الأخطاء غير المقصودة للعاملين.

ج- الأخطاء المقصودة وتواطؤ الموظفين في محاولة منهم لتحقيق مكاسب شخصية.

د- مخالفة التعليمات وخاصة من بعض الإداريين في المستويات الإدارية العليا وهنا يجب التفريق بين حالات مخالفة التعليمات والإجراءات النافذة بسوء نيةاو عدمه او لتحقيق مكاسب أو ميزات شخصية

- **7- إصلاحات قانونية وإدارية :**

فالواقع القانوني والقضائي والأنظمة الإدارية في معظم دول العالم الثالث تحتاج لإصلاحات جذرية

ومالم تحدث هذه الإصلاحات بشكل عاجل وفعال ، لن تستطيع المنشأت التوسع بأنشطتها بشكل فعال وسلس، وستضطر غالبا الى تجنب بعض الحالات وبعض وسائل الإستثمار التي تضطرها للجوء الى القضاء حال حدوث مشكلة ما

8- وجود إدارة مستقلة لإدارة المخاطر :

لم يكن يوجد في السابق إدارة مستقلة في المنشآت لإدارة المخاطر و كانت تقوم إدارة الإئتمان أو التمويل والإستثمار بأعمال إدارة المخاطر.

ولكن تطور العمل والتجارب أوجبت وجود إدارات مخاطر مستقلة عن الإدارات الأخرى

مما يسهل عملية التقدير والدراسة المستقلة عن الدوافع والإعتبارات الأخرى للمخاطر بالإضافة يزيد بوضوح من امكانية الكشف المبكر للمشاكل حال حدوثها وتداركها أو التخفيف من آثارها.

- **استراتيجيات إدارة المخاطر المالية:**

- باستقراء الكتابات المالية العديدة التي ركزت على موضوع إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة يمكن تحديد ثلاث استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر المالية، وهي :

- **أ- استراتيجية ترك الموقف مفتوح:**

- **To leave the position open**

- ويقصد بذلك الاحتفاظ بمستوى الخطر على ما هو عليه، ويمكن أن تعتمد المؤسسة على هذه الاستراتيجية حينما يكون مستوى الخطر منخفض بشكل لا يبرر التكلفة المتوقعة لإدارته، وتندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسة قبول الخطر

- **ب - استراتيجية تحمل مخاطر محسوبة :**
- **To take a calculated risk**

ويقصد بذلك تحديد مستويات الخطر التي يمكن تحملها بالمؤسسة والتي لا ترغب المؤسسة في تحمل أكثر منها ثم اتخاذ كافة التدابير المناسبة لتدنية المخاطر بالمنشأة حتى هذا المستوى المقبول

- **ويندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسات تخفيض الخطر مثل التنويع في خطوط منتجات الشركة والتغيير في مستوى الرافعة التشغيلية تبعا لظروف الشركة**
- **والتغيير في مستوى الرافعة المالية(هيكل التمويل)، واستخدام الأدوات المالية المشتقة للحماية ضد مخاطر الأسعار**

- **ج- استراتيجية تغطية كل الخطر:**
- **To cover all the risk**
- **ويقصد بذلك تحييد مصدر الخطر بالنسبة للشركة، أي تدنية الخطر إلى الصفر، ويندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسات تحويل الخطر مثل التغطية الكاملة أو استخدام أدوات الهندسة المالية، تحويل الخطر المالي إلى طرف ثالث بواسطة عقود التأمين. والتجنب التام للأنشطة التي ينشأ عنها الخطر**

علاقة إدارة المخاطر بالإدارات والاقسام الاخري

- **اولا: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج والعمليات**
- **إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :**

- **1- تعمل إدارة المخاطر على تامين إدارة الإنتاج ضد أخطار الحوادث المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمشروع أو قد تودي إلى هلاكه .**
- **2- تشترك الإدارتان في تنفيذ برامج الحماية والأمان : تحدد إدارة المخاطر وسائل الأمان والحماية داخل إدارة الإنتاج .**

- 3- تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج في تحديد أماكن الآلات والمخازن والمستودعات ومراكز التهوية والتبريد والإضاءة وتزويد عناصر الطاقة الإنتاجية بافضل الوسائل والأساليب المانعة للخطر
- 4- تقوم إدارة المخاطر بالتفتيش المستمر على مستودعات التخزين والتعبئة للتأكد من تخزين المواد الأولية بطريقة سليمة تحفظ لها جودتها .
- 5- تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج.
- 6- تقوم إدارة المخاطر على المراقبة المستمرة على وسائل الحماية والأمن للتأكيد على صلاحيته وسلامتها

- **ثانيا: علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الموظفين .**
- **إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:**
- **1- يمكن أن تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في اختيار العاملين.**
- **2- تشترك الإدارتان في تقدير التعويض المناسب للعاملين .**
- **3- تشترك الإدارتان في برامج الأعداد والتدريب الأمر الذي يؤدي إلى تطور المهارة لدى الأفراد العاملين في المشروع وزيادة المقدرة لديهم في التحكم ببعض الأخطار وتلافيها كليا**

- 4- تشترك الإدارتان في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين فى حالات المرض والبطالة والإصابات الناتجة عن العمل والتقاعد .
- 5- تشترك الإدارتان في تنفيذ برنامج الأمان .
- 6- تزود إدارة شؤون الأفراد إدارة المخاطر بتصنيف ملائم عن العاملين وحسب طبيعة أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى تحديد مقدار التعويض المستحق لكل عامل عند تحقق المخاطر .

- **ثالثا: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية.**
- **إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :**
- **1- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار , والعمالة والوقت الضائع والسلعة التالفة ومعدلات تعطل الآلات من المعلومات التي قد تساهم في تقليل المصروفات.**
- **2- تشترك الإدارة في حساب أقساط التامين ومتابعة سداده بانتظام**

3- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بقوائم مالية علي صورة ميزانيات تقديريه للأخطار المتوقعة في المستقبل وقيمة تكاليف إدارتها.

- 4- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة المواد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة التلف الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر تعمل على إعادة النظر في الوسائل المتبعة في وحدة التخزين والعمل على معالجتها .
- 5- تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن الممتلكات وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها

- **رابعا: علاقة إدارة المخاطر بالادارة القانونية .**
- **إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :**
- **1- عند نشوء المنازعات بين المشروع وشركة التامين لتنفيذ التعويض عن الضرر نتيجة تحقق ظاهرة الخطر**
- **في مثل هذه الحالة يتوجب عن إدارة المخاطر تزويد الإدارة القانونية بكل الدفوع القانونية المبنية على وجهات نظر فنية .**
- **2- تراجع الإدارة القانونية سائر العقود التأمينية المبرمجة ضد المخاطر.**