جامعة تكريتٌ
كليةٌ الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

المرحلة:- الرابعـــــــة
المـــادة:- ادارة المخاطر

المحاضرة الثالثة

المحتويات

اولاً: طرق مواجهة المخاطر 2
1. الوقاية والمنع 2
2. التجزئة والتنويع 3
3. تحويل الخطر 3
4. تحمل الخطر 4
ثانياً: كيفية ادارة المخاطر 5
1- تحديد الهدف 6
2- تحديد أو اكتشاف الخطر 6
3- تقييم الخطر 7
4-تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر "اتخاذ القرار" 7
5- التقييم والمراجعة 8

اولاً: طرق مواجهة المخاطر

يقصد بطرق مواجهة المخاطر أدارة المخاطر Risk Management ويمكن ادارة المخاطر من خلال التعرف على مصدر الخطر ثم تقدير حجم الخسارة المحتملة في حال وقوع الخطر. وذلك في ضوء كلفة تلك الوسيلة.

وهناك طرق ووسائل عديدة لمواجهة الخطر يمكن ايجازها بما يلي:

1. الوقاية والمنع

ويطلق البعض على هذه الوسيلة " سياسة تخفيف الخطر"، وتقوم هذه الطريقة على اساس منع الخطر كلياً ان امكن او الحد من الخسائر الناتجه ان وقع هذا الخطر وذلك من خلال استخدام وسائل الوقاية والحد من الخسارة لتقليل عبء الخطر.
فمثلاً:

فمثلاً:

أ. اقامة مانعات الصواعق فوق المباني العالية تعتبر وسيلة للوقاية من الخطر "خطر الحريق بسبب البرق".

ب. ان استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنظيم حركة المرور يمكن ان يقلل من خطر حوادث الطرق.

ت. اقامة السدود تقلل من خطر الفيضانات .

ث. تدريب العاملين واتباع تعليمات الامن الصناعي يقلل من خطر اصابات العمل.

ج. وقديماً قالوا درهم وقاية خيراً من قنطار علاج" فيمكن التقليل من خطر المرض عن طريق التطعيم.

ومن الناحية الاقتصادية فان اتباع طريقة او سياسة الوقاية والمنع للحد من المخاطر يترتب عليه أمران متقابلان هما:

- الاول: ان استخدام هذه الطريقة يؤدي الى تحمل الفرد او المنشاة تكاليف ثابتة تتمثل في التركيبات الهندسية والتجهيزات الفنية التي تتطلبها اجراءات الوقاية والمنع هذا بالاضافة الى تكاليف التشغيل ومراقبة الوسائل السابقة.
- الثاني: يتمثل في المزايا التي تعود على الفرد او المنشاة من استخدامها وتنحصر هذه في تخفيض القيمة المعرضة للخطر وتخفيض ومعدل الخسارة.

2. التجزئة والتنويع

يقصد بسياسة او طريقة التجزئة والتنويع كأسلوب لمواجهة الخطر ان تتم تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع الاجزاء في وقت واحد لتحقق مسبب الخطر.

ومن الامثلة العملية على هذه السياسة:

1. قيام صاحب الشيء موضوع الخطر بتوزيع الشيء الى عدة اماكن متباعدة جغرافياً وهو ما يطلق عليه التوزيع الجغرافي.
2. قيام صاحب رأس المال بتنويع استثماراته وتوزيعها على عدة مجالات بدلاً من استثمار كامل راس المال في مجال استثماري واحد وهو ما يطلق عليه تنويع المجالات الاستثمارية.
3. قيام امين المخزون بتوزيعه في عدة مخازن.
4. قيام صاحب راس المال بالاستثمار في اكثرمن دولة أو اقليم وهو مايسمى بالتنويع الدولي او الاقليمي.

ويشترط لتطبيق هذه السياسة وجود نوعين من الشروط:

أ. شروط فنية وتتمثل في امكانية تجزئة الشيء المعرض للخطر.
ب. شروط مالية وتتمثل في وجود مقدرة مالية تمكن مدير الخطر من مواجهة اية خسائر فور حدوثها.

الا أن لهذه السياسة تكلفة تتمثل في تكاليف التجزئة والتنويع وتكاليف المتابعة والادارة بالاضافة الى تكاليف المتعلقة في فرص الربح الضائعه نتيجة لاتباع هذه السياسة.

3. تحويل الخطر

بمقتضى هذه الطريقة فانه يتم مواجهة الخطر بتحويلة الى طرف اخر نظير دفع مقابل معين لهذه الطرف مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر الاصلي بملكيته لهذه الشيء.

ويتحقق هذا التحويل بمقتضى عقود الايجار وعقود النقل وعقود التشييد وعقود التأمين، ففي عقود النقل مثلاً يمكن تحويل اخطار النقل الى متعهدي النقل على ان تتم المحاسبة مع هولاء المتعهدين لاخطار النقل التي تم الاتفاق عليها مع احتفاظ صاحب البضاعة المنقولة بملكيته لهذه البضاعة.

ويعتبر التامين من اهم وسائل تحويل الخطر واكثرها انتشاراً حيث تقوم شركات التأمين بتعويض الافراد والمنشآت المعرضين لخطر معين عن الخسارة المادية المحتملة التي لحقت بهم نتيجة لحدوث الخطر المؤمن منه وذلك مقابل مبلغ محدد مقدماً يسمى قسط التامين.

وقد ساعد نجاح وانتشار هذه الوسيلة (التامين) في مواجهة الخطر انها عملت على تحقيق قانون الاعداد الكبيرة نتيجة لتجميعها عدداً كبيراً جداً من الاخطار المتشابهه ومن ثم اصبحت هناك دقة في التقدير للخسارة المتوقعه مما ساعد في فرض قسط ثابت محدد مقدماً بالاضافة الى انها ادت الى توزيع الخسائر المادية التي حققت لدى البعض على جميع المعرضين لنفس الخطر.

وعادةً ما تتبع هذه الوسيلة في مواجهة الاخطار التي تكون فيها درجة احتمال وقوع الخطر ضئيلة بينما تكون الخسائر الناشئة نتيجة وقوع هذا الخطر كبيرة.

4. تحمل الخطر

ويقصد بهذه السياسة قيام صاحب المخاطر (مدير الخطر) بالاعتماد على نفسه في مواجهة الاثار المترتبة على تحقيق مسبب الخطر في صورة حادث.

متى نتبع هذه السياسة؟

نتبع هذه السياسة اذا كانت الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم مع توفر القدرة المادية على مواجهة هذه الخسائر، او في حالة عدم وجود سياسات اخرى يمكن لصاحب المخاطر اتباعها.

ويتم تحمل المخاطر باحدى الطريقتين:

- **الطريقة الاولى: تحمل المخاطر بدون تخطيط**

وتستخدم هذه الطريقة اذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقق مسبب الخطر خسائر صغيرة القيمة وغير متكررة ومن اهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توفر ايراد جاري يكفي لتغطية الخسارة المتوقعة.

- **الطريقة الثانية: تحمل المخاطر مع وجود تخطيط**

وتستخدم هذه الطريقة في حالة ما اذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق مسبب الخطر متكررة ويمكن احتساب قيمتها مقدماً وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسارة المتوقعة كمخصص الديون المشكوك في تحصيلها او مخصص الديون الهالكة والمعدومة.

ثانياً: كيفية ادارة المخاطر

1- تحديد الهدف

ان اول خطوة في عملية ادارة المخاطر هي تحديد الاهداف وتقرير احتياجات المنشأة من برنامج ادارة المخاطر حيث تحتاج المنشاة الى خطة معينة للحصول على اقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر وتعتبر هذه الخطوة كذلك وسيلة لتقييم الاداء.

فمثلاً قد تكون "التكلفة المتدنية" هدفاً اساسياً لادارة المخاطر ولكن قد ينتج عن التركيز على عنصر التكلفة اتباع برنامج في ادارة الخطر غير كاف او غير ملائم وقد ينتج عن ذلك تحمل تكاليف ضخمة جدا ناتجة عن الخسائر الكبيرة التي من الممكن ان تتحملها المنشاة في ظل برنامج غير كافً او غير ملائم لذلك يجب ان يكون الهدف الاساسي لادارة الخطر هو حماية كفاءة انشطة المنشاة للتاكد من عدم وجود اخطار صافية او خسائر متوقعة تعيق من تحقيق اهداف المنشاة وهذا الهدف يتضمن أمرين هما:

أ- تجنب الخسائر الضخمة التي يمكن ان تعيق المنشاة من اداء انشطتها المختلفة او ينتج عنها افلاس.
ب- حماية العاملين بالمنشاة من اخطار الاشخاص مثل الوفاة او الاصابة او المرض.

أما اعتبارات التكلفة وكفاءة استخدام الموارد او تكوين علاقات عامة جيدة فيجب النظر اليها على انها اهداف فرعية لادارة المخاطر وليست اهداف اساسية.

2- تحديد أو اكتشاف الخطر

ويتم ذلك من خلال وجود ادارة داخل المشروع "ادارة المخاطر" وتقوم هذه الادارة بدراسة اوجه النشاط المختلفة بالمشروع من انتاج وتخزين وشراء وبيع وتمويل واختيار العاملين وتدريبهم وذلك بهدف اكتشاف الاخطار التي يتعرض لها المشروع.

ولتسهيل عملية اكتشاف الخطر بالمشروع تقوم ادارة المخاطر بأعداد تبويب شامل للأخطار المختلفة التي يتوقع أن يواجهها المشروع من مراحل نشاطه المختلفة، وقد يتم التبويب على اساس موضوع الخسارة اي الخطر (كأخطار الاشخاص واخطار الممتلكات، وأخطار المسؤولية المدنية) أو نوع الخطر (كالاخطار المباشرة، والاخطار غير المباشرة) بالاضافة الى تبويب لمسميات الخطر والعوامل المساعدة للخطر واهمية الخطر والطرق المختلفة لمواجهته ويتم ذلك في المشروعات

الكبيرة عن طريق اعداد دليل للخطر Risk Code يتضمن توضيح الاخطار حسب نوعيتها وبيانات تفصيلية أخرى عن مسببات الخطر والعوامل المساعدة للخطر وأنواع الخسائر وأنسب الطرق لمواجهتها ومن خلال الدليل تختار الادارة ما يتناسب مع حالها.

3- تقييم الخطر

على ادارة المخاطر تقييم هذه الاخطار التي تم اكتشافها وتحديدها ويقصد بتقييم الخطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة ويتطلب هذا التقييم اعطاء اولوليات للأخطار ذات الاثر الجسيم حيث يتم بتبويب الاخطار في مجموعات مثل (اخطار جسيمة، أخطار متوسطة، اخطار قليلة) أو مجموعات مثل (اخطار مهمة جداً، اخطار مهمة، اخطار غير مهمة).

مثال ذلك تبويب الاخطار الى:

أ. الاخطار الجسيمة: وتشمل الاخطار التي قد تؤدي الى افلاس المشروع.

ب. الاخطا رالمتوسطة: وتشمل الاخطار التي لاتؤدي الى الافلاس ولكن قد تؤدي الى الاقتراض لغرض الاستمرار في الانتاج.

ت. الاخطار القليلة: وتشمل الاخطار التي يمكن مواجهة خسائرها بسهولة من الدخل الجاري للمشروع.

4- تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر "اتخاذ القرار"

بعد تحديد الاخطار وقياسها تاتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطوة على حدة.

وهناك مدخلان اساسيان للتعامل مع الاخطار التي تواجه الفرد أو المؤسسة هما:

أ. مدخل التحكم في الخطر "الوقاية خير من المنع"

ب. مدخل تحويل الخطر.

أما مدخل التحكم في الخطر فيركز على تدنية الخسائر المتوقعة عن وقوع الخطر. بينما مدخل تحويل الخطر فيركز على ترتيب راس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق الاخطار بعد تطبيق مدخل التحكم في الخطر.

وتعد هذه المرحلة من مراحل ادارة المخاطر بمثابة مشكلة اتخاذ قرار حيث يجب على مدير المخاطر اتخاذ القرار بشأن انسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة وأحيانا يتخذ أصحاب المشروع القرار بشأن ذلك واحيانا قد يوجد خطة مسبقة للتعامل مع الاخطار المختلفة او معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين وفي هذه الحالات يعتبر مدير المخاطر مسؤولاً عن ادارة برنامج ادارة المخاطر أكثر من كونه صانع قرار، ولاتخاذ قرار اختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين فان مدير المخاطر يأخذ في الاعتبار احتمال وقوع الخسارة، وحجم الخسارة المادية المحتملة، والعوامل المساعدة للخطر، والموارد المتاحه لمواجهة الخسارة اذا تحققت ويتم تقييم المزايا والتكاليف لكل وسيلة.

5- التقييم والمراجعة

عندما تنتهي من حصر وتحديد المخاطر سيتوجب عليك إجراء تقييم لها، وتعتبر مرحلة تقييم المخاطر مرحلة مهمة من خطة إدارة السلامة المهنية، تمنح نظرة شاملة عن المخاطر ومدّى شدتها، ترتكز العملية على تحديد وتقييم الأمور المتعلقة بهذا الخطر، وتحديد الطرق المناسبة للقضاء على المخاطر ، أو التحكم بها عندما لا يمكن القضاء عليها بشكل نهائي.

بتقييم المخاطر سيكون من السهل عليك اتخاذ القرارات، ويمكنك بعد ذلك تحديد التدابير اللازمة التي يجب أن تتخذها للتخلص من الضرر أو الحد منه بشكل فعال، تساعد عملية تقييم المخاطر أيضا في تعزيز الوعي بالمخاطر المحيطة بعملك، تحديد نوع الخطر (بيئي، مالي، تشغيلي... إلخ)، ومعرفة إذا ما كانت التدابير الوقائية كافية لحل الإشكال وتقليل الأخطار، وتحديد أولويات المخاطر وتدابير الرقابة، وتلبية المتطلبات القانونية عند الضرورة.

اما فيما يخص مراجعة المخاطر

فمن الضروري مراجعة إجراءات الرقابة التي تم تنفيذها، وتقييمها وتنقيحها إذا لزم الأمر للتأكد من أنها تعمل كما هو مخطط له، وللحفاظ على بيئة عمل خالية من المخاطر، ومن المهم أن تبقى على

اطلاع بآخر التحديثات لتحصل على صورة دقيقة للتقدم العام لمشروعك ولتتمكن من تحديد ومراقبة المخاطر الجديدة.

الاحتفاظ بسجلات عملية إدارة المخاطر أمر ضروري أيضا لإثبات الامتثال لقانون ولوائح سلامة وصحة بيئة العمل، والتمكن من مراجعة المخاطر بسهولة أثناء تقديم أي تدريب للموظفين، أو عند حدوث أي تغييرات في التشريعات أو الأنشطة التجارية.

تعد إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من الانضباط الأوسع لإدارة المشاريع، والخطوة الأولى هي تحديد تلك المخاطر، ثم تقييمها ثم السيطرة عليها، ثم مراجعة وتقييم الخطة، يمكن أن تُشرك موظفيك في ورشة عمل مخصصة لإدارة المخاطر للاستفادة من أفكارهم وخبراتهم، وستكتشف كيف أن خطة إدارة المخاطر قد ساعدت شركتك في الحد من الكثير من مخاطر كتأثير مشاكل التدفق النقدي على سبيل المثال، أو الأضرار التشغيلية التي قد تلحق بالشركة، أو باقي المخاطر المحتملة الأخرى.