

المحاضرة الثانية

المحتويات

- 2 ثامناً: خصائص ادارة الخطر.....
- 2..... تاسعاً: مبادئ ادارة المخاطر.....
- 3 عاشرأ: أنواع مخاطر الشركات.....
- 4 احد عشر: ادارة المخاطر الناشئة.....
- 6-5..... اثنا عشر: الطبيعة المتغيرة لإدارة المخاطر.....
- 7 ثلاثة عشر: سجل المخاطر.....

ثامناً: خصائص إدارة المخاطر

تتسم إدارة المخاطر بعدد من الخصائص التالية:

- 1- اتخاذ القرار الأفضل: تتضمن إدارة المخاطر العديد من الحلول والبدائل التي تساعد على اتخاذ القرار الأفضل والأنسب، وهو القرار الذي يضمن وقوع أضرار وخسائر بأقل نسب ممكنة، وتعتمد دائماً إدارة المخاطر على التحليلات في اتخاذ القرار.
- 2- الإعداد لأسوأ المخاطر: تتسم إدارة المخاطر بمساهمتها في مواجهة مختلف المخاطر بدرجات شدتها، ففي حالة توقع حدوث أسوأ المخاطر فإن إدارة المخاطر تمثل المرجع الأساسي في التعرف على كيفية مواجهة هذه الأضرار والتجهيز لها جيداً.
- 3- تقليل من الآثار الضارة للمخاطر: تركز إدارة المخاطر على التقليل من الآثار السلبية للمخاطر المحتمل وقوعها للمنظمة إلى أقل درجة ممكنة، وذلك في حالة عدم القدرة على القضاء على هذه المخاطر تماماً.
- 4- التخطيط: تتسم إدارة المخاطر بالتخطيط في عملها، إذ أنها تضع الخطة التي تتضمن كافة مراحل معالجة المخاطر المحتملة أو القضاء عليها، إلى جانب التخطيط للأدوار التي سيتولاها كل فرد يعمل في هذه الإدارة.
- 5- توقع المخاطر: تكمن وظيفة إدارة المخاطر الأساسية في توقع المخاطر التي يحتمل حدوثها للمنظمة قريباً، وبالتالي فهي تتنبأ بوقوعها دائماً، ولا يُعتمد عليها في مواجهة الأضرار عقب حدوثها.

تاسعاً: مبادئ إدارة المخاطر

تقوم إدارة المخاطر على عدة مبادئ وكما يلي:

- 1- متناسبة: يجب أن تكون أنشطة إدارة المخاطر متناسبة مع مستوى المخاطر التي تواجهها المنظمة.
- 2- متوائمة: يجب أن تتماشى أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية مع الأنشطة الأخرى في المنظمة
- 3- شامل: لكي يكون نهج إدارة المخاطر فعالاً بشكل كامل، يجب أن يكون شاملاً.
- 4- مضمن: يجب أن تكون أنشطة إدارة المخاطر مضمنة داخل المنظمة.
- 5- ديناميكية: يجب أن تكون أنشطة إدارة المخاطر ديناميكية وتستجيب للمخاطر الناشئة والمتغيرة.

عاشراً: أنواع مخاطر الشركات

تتعامل الشركات مع أنواع من المخاطر التي قد تتمخض عن خسائر مالية أو انخفاض في العائد وكما يلي:

❖ مخاطرة تكنولوجية

شراء واستخدام تكنولوجيا جديدة أو البقاء عند المستوى التكنولوجي القائم.

❖ مخاطرة مالية

زيادة القروض وتضخم حسابات الدائنين أو الاعتماد على الإيراد والدخل السنوي.

❖ مخاطرة موارد بشرية

تقليص أو زيادة الانفاق على التدريب.

❖ مخاطرة انتاجية

تحسين المنتجات القائمة أو تثبيتها.

❖ مخاطرة اخلاقية

تقديم تقارير الذمة المالية ودفع الضرائب أو تجاهلها والتلاعب بها.

❖ مخاطرة تخطيطية

تغليب اعتبارات الاجل الطويل على الاجل القصير أو العكس.

❖ مخاطرة تنظيمية

الابقاء على التسلسل الهرمي للأوامر أو اعادة الهيكلة والغاء المستويات الادارية.

❖ مخاطرة استراتيجية

اختيار الموردين ومنح الوكالات والدخول في تحالفات أو العمل على انفراد.

❖ مخاطرة تنافسية

قيادة السوق أو الاقتداء بخطوات المنافسين وتقليدهم.

❖ مخاطرة تسويقية

دخول اسواق جديدة أو تثبيت الاقدام في الاسواق القديمة.

احد عشر: ادارة المخاطر الناشئة

تشعر جميع المنظمات بالقلق إزاء التغييرات في السياق الخارجي والداخلي التي تؤدي إلى ظهور تحديات وشكوك وفرص جديدة ويمكن اعتبار هذه التغييرات بمثابة المخاطر الناشئة التي تواجه المنظمة. ومع ذلك، قد يكون من الصعب النظر في المخاطر الناشئة ما لم تفهم المنظمة بوضوح طبيعة المخاطر الناشئة التي تواجهها.

أدت العديد من تطورات الأعمال إلى زيادة مستوى المخاطر التي تواجهها المؤسسات في الآونة الأخيرة، بما في ذلك الانتقال إلى أسواق جديدة، وتبني تقنيات جديدة وتطوير سلاسل التوريد المتزايدة التعقيد وبشكل عام فإن هذه المخاطر المتزايدة ستكون تحت سيطرة المنظمة نفسها بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من المخاطر الناشئة أو النامية التي لا تقع ضمن سيطرة المنظمة بما في ذلك:

- تغير المناخ.
- الأمن القومي.
- تغيير التركيبة السكانية.

عند السعي لإدارة هذه المخاطر الناشئة، يجب على المنظمة تقييم ما إذا كان سيتم التعامل مع المخاطر على أنها خطر أو فرصة، اعتمادًا على أنشطة المنظمة، قد تكون العديد من هذه المخاطر الناشئة مجرد تهديدات للمنظمة أو تمثل فرصًا للتطوير المستقبلي، وفي بعض الحالات، ستمثل المخاطر الناشئة ببساطة أوجه عدم يقين إضافية تحتاج إلى الإدارة.

أحد الاعتبارات المهمة عند التفكير في المخاطر الناشئة هو السرعة التي يمكن أن تصبح بها كبيرة. ومن الأمثلة الجيدة على المخاطر الناشئة تكنولوجيا النانو. تُستخدم تقنية النانو على نطاق واسع في الصناعة الطبية، وإلى حد ما، في صناعة مستحضرات التجميل لتحسين فعالية العلاج التجميلي للأمراض الجلدية، ولم يتم بعد التأكد بشكل كامل مما إذا كانت هناك أي مخاطر طويلة المدى ستنشأ عن استخدام تكنولوجيا النانو.

والمثال الآخر هو ذلك المرتبط باستخدام الهواتف المحمولة، إذ أصبحت الهواتف المحمولة شائعة الاستخدام لكن كانت إشارات الهاتف المحمول أقوى بكثير من الوقت الحاضر، وجاء ذلك نتيجة مطالبات المنظمات الصحية بتخفيف حدة الإشارة لتلافي الأمراض الناجمة عنها.

اثنا عشر: الطبيعة المتغيرة لإدارة المخاطر

كما هو الحال مع أي مبادرة إدارية تصبح جزءاً لا يتجزأ من الطريقة التي تعمل بها المنظمة، فإن مبادرة المخاطر الناجحة لا بد أن تتطور وتصبح أكثر انفتاحاً فلقد كانت التطورات في مجال إدارة المخاطر، وخاصة خلال السنوات العشر الماضية، مثيرة كما أن المستوى الذي أصبحت فيه متطلبات إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من حوكمة الشركات.

فقد ظهرت العديد من التطورات الجديدة لإدارة المخاطر خلال تلك الفترة ففي التسعينيات، كان ممارسي إدارة المخاطر يتحدثون عن الإدارة المتكاملة أو الشاملة للمخاطر، ولكن المصطلحات المقبولة عالمياً للتطبيق الواسع لإدارة المخاطر عبر المنظمة بأكملها هي إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) وبالمثل، تم إنشاء إدارة المخاطر التشغيلية (ORM) وتطويرها بشكل كبير خلال فترة زمنية أقصر ربما خمس سنوات.

ومن نواحٍ عديدة، يمكن اعتبار حقيقة استمرار نظام إدارة المخاطر في التطور والتكيف مع الظروف المتغيرة أمراً مفيداً ومع ذلك، هناك خطر من أن يُنظر إلى ممارسي إدارة المخاطر على أنهم يقدمون رسالة دائمة التغير وبالتالي غير متسقة.

هذا لا يعني أن إدارة المخاطر يجب أن تصبح نظاماً ثابتاً، ولكن من المهم أن نتذكر أن تغيير الأساس الذي يتم على أساسه تقديم تحليل إدارة المخاطر والمشورة والظهور وكأنه يغير طبيعة عملية إدارة المخاطر، سوف يسبب ارتباكاً وقلة الاهتمام بين كبار أعضاء المنظمة.

إن أي مراجعة للوجه المتغير لإدارة المخاطر يجب أن تعترف بالأزمة المالية العالمية والدور الذي لعبته إدارة المخاطر في تطور هذا الوضع فمع تطور الأزمة المالية العالمية، كررت الصحف والتقارير التلفزيونية باستمرار رسالتين: "المخاطر سيئة" و"إدارة المخاطر فشلت". لا شيء من هذه التصريحات صحيح. ومن الضروري أن تتحمل المنظمات المخاطر المناسبة، وكانت الإخفاقات التي أدت إلى الأزمة المالية العالمية هي الإخفاقات في تطبيق إدارة المخاطر، وليس فشل إدارة المخاطر نفسها.

مما لا شك فيه أن تحمل الكثير من المخاطرة قد يكون غير مناسب ويمكن أن يؤدي إلى فشل المنظمة بأكملها؛ ومع ذلك، فإن تجربة العديد من المنظمات تشير إلى أنها تفلت من العقاب دائماً أو على الأقل تتمكن من البقاء؛ إن الفهم التفصيلي لمستوى المخاطر المضمنة في المنظمة لا يهدف إلى وضع حد لجميع القرارات الاستراتيجية الجريئة إذ لا ينبغي أن يمنع الوعي بالمخاطر المنظمة

من الشروع في استراتيجيات عالية المخاطر، ولكن سيتم اتخاذ القرارات مع الوعي الكامل بالمخاطر التي تنطوي عليها.

يجب على المنظمات أن تستمر في البحث عن الفرص، ومن وقت لآخر، الاعتراف بوجود فرصة جيدة تبدو محفوفة بالمخاطر للغاية. فالربما لا تزال المنظمة لديها الرغبة في الشروع في تلك الاستراتيجية المحفوفة بالمخاطر، ولكن المرحلة التالية من المناقشة يجب أن تدور حول كيفية إدارة المخاطر بحيث تظل ضمن قدرة المنظمة على المخاطرة، وكيفية قياس المخاطر بحيث يتمكن مجلس الإدارة من يبقى على علم بالتعرض الفعلي للمخاطر.

إن الأزمة المالية العالمية لا تمثل فشلاً في إدارة المخاطر إنه يمثل الفشل في تطبيق إجراءات وبروتوكولات إدارة المخاطر بشكل كامل وصحيح؛ فعندما تكون المنظمة شديدة المخاطرة، فإن ذلك يحد من نطاق المخاطر التي سيأخذها مجلس الإدارة في الاعتبار، حيث أن هناك نطاقاً محدوداً لتحديد المخاطر على أنها ذات احتمالية عالية أو تأثير كبير. وبعبارة أخرى، فإن عالم المخاطر بالنسبة لتلك المنظمة مقيد بشدة وسيستبعد المخاطر التي ينبغي أن تحظى باهتمام مجلس الإدارة.

إذا كانت المنظمة شديدة المخاطرة وتعمل وفقاً لنموذج معين عندها سيتم تحديد عدد قليل جداً من المخاطر الهامة ذات الأولوية، وسيؤدي ذلك إلى قيام المنظمة بإنشاء "عالم مغلق من المخاطر" مما قد يؤدي إلى تقييد المناقشة والتحليل ومع ذلك، لا يوجد شيء غير صحيح بطبيعته بشأن كون المنظمة عدوانية في التعامل مع المخاطر. إذا كانت المنظمة شديدة المخاطر، فهناك حاجة متزايدة إلى إعادة النظر في تقييمات المخاطر، وتحديد نطاق ونتائج أنشطة تحليل المخاطر، والتأكد من الحفاظ على نهج ديناميكي للغاية لإدارة المخاطر في جميع الأوقات وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ثلاثة عشر: سجل المخاطر

لقد أصبح استخدام سجلات المخاطر ممارسة راسخة للعديد من قادة المنظمات، إلا أن هناك عيوب مرتبطة باستخدام سجلات المخاطر، بما في ذلك خطر عدم استخدام المعلومات المسجلة في سجل المخاطر بطريقة ديناميكية. يمكن أن يصبح سجل المخاطر سجلاً ثابتاً لحالة المخاطر، بدلاً من خطة عمل المخاطر للمنظمة.

يتم تعريف سجل المخاطر في دليل (ISO 73) على أنه "الوثيقة المستخدمة لتسجيل عملية إدارة المخاطر للمخاطر المحددة." ويضيف الدليل أن الغرض من سجل المخاطر هو تسهيل ملكية وإدارة كل خطر. عادةً ما يغطي سجل المخاطر المخاطر الكبيرة التي تواجه المنظمة أو المشروع. وسوف يسجل نتائج تقييم المخاطر المتعلقة بالعملية أو التشغيل أو الموقع أو وحدة العمل أو المشروع قيد النظر.

عندما يتم إجراء تقييم مخاطر الخيارات الاستراتيجية، فمن المعتاد أن يتم استخدام تقييم المخاطر كجزء من أنشطة صنع القرار. عادةً، لن يتم تسجيل هذه المعلومات في شكل سجل المخاطر، ولكن سيتم تقديمها إلى صانع القرار كجزء من مجموعة كاملة من المعلومات المتاحة لاتخاذ هذا القرار الاستراتيجي.

الغرض من سجل المخاطر هو تكوين سجل متفق عليه للمخاطر الهامة التي تم تحديدها كما سيكون سجل المخاطر بمثابة سجل لأنشطة المراقبة التي يتم تنفيذها حالياً. وسيكون أيضاً سجلاً للإجراءات الإضافية المقترحة لتحسين التحكم في المخاطر المحددة.

سيتم أيضاً تضمين معلومات أخرى حول المخاطر في سجل المخاطر على الرغم من عدم وجود تنسيق ثابت لهذه الوثيقة، وقد لا يكون من الضروري إدراج جميع معلومات وصف المخاطر الواردة في سجل المخاطر، لأن ذلك قد يجعلها وثيقة معقدة وخرقاء.

يمكن تجميع سجلات المخاطر بعدد من الأشكال، اعتماداً على نوع تقييم المخاطر الذي يتم تسجيله ويمكن تخزين سجل المخاطر كوثيقة محفوظة على جهاز الكمبيوتر. ومع ذلك، هناك العديد من الأشكال الأكثر تطوراً لسجلات المخاطر، بما في ذلك