

## إدارة الخطر ومعالجته

### ملخص

ما زالت عملية إدارة الخطر تشكل الشغل الشاغل لرجال الأعمال والمؤسسات، بالرغم من قدم هذه المهمة (منذ الخمسينات). فتأشير المحيط الداخلي والخارجي يلزمان المؤسسات بدراسة الخطر، وبمزيد الاهتمام بعملية اكتشافه، وتقييمه، أي مراجعته وتدقيقه، واستخدام الأدوات للتحكم فيه، وتمويله، باتباع سياسات مختلفة مناسبة لمعالجته، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

أ/ حوري زينب  
كلية العلوم الاقتصادية  
وعلوم التسيير  
جامعة منتوري  
قسنطينة، الجزائر

### Résumé

La persistance du management du risque reste toujours le souci majeur des entreprises et des hommes d'affaire. L'effet de l'environnement interne et externe oblige les entreprises à étudier le risque avec beaucoup d'intérêt dans sa description, son évaluation et l'utilisation des outils nécessaires pour sa maîtrise, son financement, tout en suivant des politiques conséquentes.

**لقد** بدأ الاتجاه العام الراهن لمصطلح إدارة الخطر في الخمسينات، وبالضبط في عام 1956 حيث حدد أحد المؤلفين مؤهلات مدير المخاطر في الأتي : "إن المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في مدير المخاطر المؤسسية الكفاء بسيطة نوعا ما، ويسهل حصرها، إذ يجب أن يكون خبيرا بالتعامل مع تسوية المطالب في كل مجالات التأمين، وأن يكون لديه خلفية عن الهندسة والسلامة الصناعية، ومعلومات قوية عن الطب، وغني عن الذكر أن مدير المخاطر يجب أن يكون محاسبا محترفا، وعلى دراية تامة بأمور الإدارة النقدية، والتنبؤات المالية، كما ينبغي أن يكون حاصلا على تعليم قانوني مستفيض، وفوق ذلك كله يلزم أن يكون الشخص كاتباً ممتازاً، وخطيباً مفهوماً، وأن يكون معروفاً عنه أنه مفاوض، ورجل بيع ورجل سياسة بارع (1) وكل ذلك لما لهذه الوظيفة من أهمية أضحت الشغل الشاغل لمديري المؤسسات ورجال الأعمال.

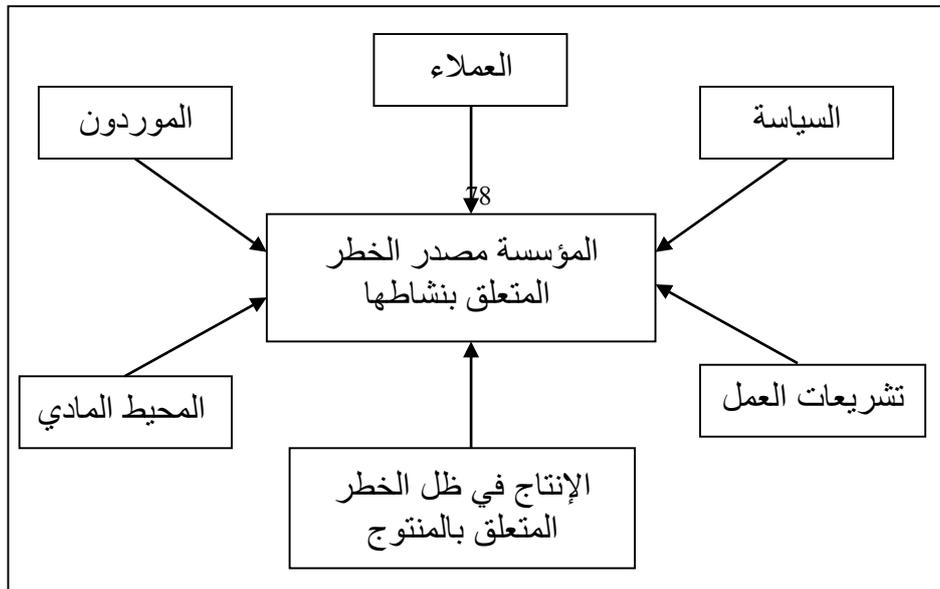
وقد تواكبت حركة إدارة الخطر في قطاع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وأثناء السنوات الأولى من عقد الخمسينات حيث تم نشر دراستين للمناهج في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة (Gordon and Howells) والثانية بواسطة (Pierson)، وقد وجهت

الدراسات في ختامهما نقدا لادعا لمناهج كليات الأعمال بأن لا تعد طلابها لامتحان الوظائف الإدارية بقدر ما تكتفي بشرح الوظائف والأنشطة المحددة للمؤسسة. ورغم أن تاريخ استخدام مصطلح " إدارة الخطر " يعود للخمسينات كما سبقت الإشارة لذلك، إلا أن الوظيفة ذاتها عرفت في وقت سابق لعقد الخمسينات، وقد كان ( Henri Fayol) الفرنسي المشهور في علم الإدارة أول من قسم كل الأنشطة الصناعية إلى وظائف هي (الأنشطة الإنتاجية والتجارية والمالية والمحاسبية والإدارية والأمن) أي بما في ذلك وظيفة أسماها الأمن، وهي تشبه إلى حد كبير مفهوم إدارة الخطر وكان ذلك عام 1916. ومن هنا جاء علم إدارة الخطر، الذي يقوم على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكنها بعد التعرف على الخطر الذي تتعرض له وتقييمه أن تتفادى خسائر معينة وأن تقلل تأثير البعض الآخر إلى أدنى حد، وقد أصبحت السيطرة على الخطر (القضاء عليه وتقليله) عاملا رئيسيا في إدارة الخطر، حيث تنحصر وظائف مدير الخطر عموما في اكتشاف الأخطار بالمؤسسة، وتحليلها وقياس درجة خطورتها، واحتمال حدوث التعرضات، والحجم الأقصى للخسائر المتوقعة، ومن ثم اختيار أنسب الوسائل لإدارة هذه الأخطار.

## I- تعريف الخطر وتقسيماته

يعتبر الخطر " حالة أو بالأحرى مجموعة حوادث تلقائية أو محصلة أحداث، وحيث أن وقوعه يشوبه اللا تأكيد فإن تحققه يمس أهداف المؤسسة التي تتحمله (2). ويحدد الخطر من حيث أشكاله أو تقسيماته المختلفة، فهناك تقسيم للخطر يجعله " بحسب طبيعته خطر بحت وخطر مضاربة، وبحسب منشئه خطر متأتي عن المؤسسة نفسها أو من محيطها، وبحسب نتائجه هو للمؤسسة نفسها أو للغير " (3). ويعد خطر المضاربة من الأخطار الإيجابية لأنه ينتج عن اختيارات المؤسسة، ويمكنها مراقبته سواء كان ربحا أم خسارة، على أساس أن المؤسسة هي من أخذت القرار دون روية وتمعن، ومن أمثلة خطر المضاربة (تطور التقنيات، نقص الموردين، عدم توفر سوق...). أما الخطر البحت فيعد من الأخطار السلبية وهي الناجمة في الغالب عن الكوارث الطبيعية ومنها الأخطار التقنية والبشرية والسرقات وحوادث العمل وأيضا المخاطر الناتجة بفعل نقص الحرص في اقتناء تكنولوجيا ما، أو خسارة موردين أو عملاء، التجسس الصناعي، خسارة نظم الأعلام الداخلية والخارجية والمخاطر الاجتماعية. وإنه طبقا لمنشأ الخطر فإن الخطرين المشار إليهما يمكن أن يتأتيا من نشاط المؤسسة أو من محيطها، وهو ما يوضحه الشكل رقم 1 :

شكل رقم (1) : الخطر حسب منشئه



المصدر : مرجع رقم (4)

ويتضح بأن الخطر النابع من المؤسسة نفسها يرتبط باختياراتها الإستراتيجية، أو من محيطها بفعل المنافسة، أو خسران عميل، أو انقطاع بعض الموردين الأساسيين... الخ. وطبقا لنتائجه، فقد يكون خطرا يمس بالإفراد الذين ينشطون في المؤسسة، وقد يمس المعدات والآلات، أو قد يمس الأمان المالي للمؤسسة (خسارة مالية). وهناك تقسيمات أخرى للخطر ولا يعد التقسيم السابق هو الوحيد، فالتقسيم الآتي مثلا يعد أشمل من السابق إذ يحدد الخطر كالاتي :

**1- خطر خاص وخطر عام:** حيث يكون هذا الأخير ناجما عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، التي تتعرض لها كل المؤسسات، في حين أن الخطر الخاص يرتبط بنشاط معين، أو مؤسسة محددة أو أخطاء رجال الأعمال.

**2- الخطر التشغيلي أو خطر الأعمال:** وهو 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 ومنتخذي القرار أي قدرة في تحديدها أو تجنبها، وبالتالي فهو يقترب من الخطر العام، وأما الثاني أي الخطر غير النظامي فهو الذي ينشأ نظرا لظروف خاصة بمؤسسة واحدة، ويمكن التخلص منه أو تجنبه فهو يقترب بدوره من الخطر الخاص. وينقسم الخطر التشغيلي إلى :

- خطر اقتصادي (تغيير أذواق ومواقف المستهلكين، تقلبات الظروف الاقتصادية، تغييرات الأسعار وظروف المنافسة، التغيير التقني...).
- خطر طبيعي تحدثه الطبيعة (فيضانات، زوابع، زلازل...).
- خطر بشري (الحرائق، السرقة، التلف المتعمد...).

**3- خطر المضاربة وخطر البحث:** حيث ينجم عن الأول ربحا أو خسارة، أما خطر البحث فيتميز بحصول الخسارة فقط أو عدم حصولها ولا يتضمن احتمالا للربح.

**4- خطر الإدارة:** وهو ينجم عن عدم توصل معظم رجال الأعمال أو المؤسسات إلى اتخاذ غالبية القرارات دون التعرض للخطأ والصواب الذي يعد طبيعة بشرية، وبالتالي فإن كثير من القرارات يمكن أن تتعرض لأخطار المضاربة، وأن أكثر القرارات يكون من الصعب فيها التنبؤ بالنتيجة وقت اتخاذ القرار، ومن هذه الأخطار ما يتم في مجال السوق أثناء بيع المنتج أو في مجال الإنتاج فيما يشمل الإنتاج والعمال وأساليب الإنتاج.

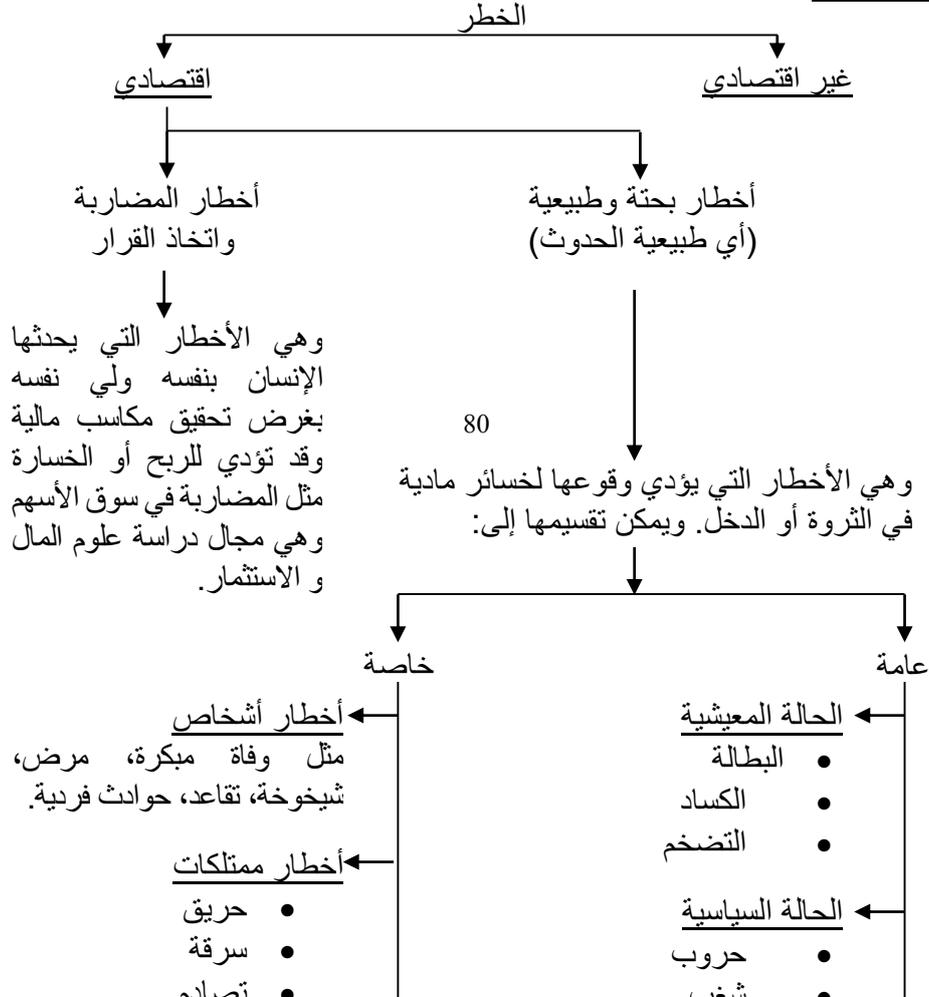
**5- الخطر المالي:** وهو ناجم بسبب اعتماد " المؤسسة على القروض في عملية التمويل، وما تتحمله من تكاليف ثابتة كالفائدة أو احتمالات عدم القدرة على تسديد أصل القروض في أوقات الاستحقاق، إضافة إلى الفائدة الثابتة " (5) والشكل رقم 2 يلخص تقسيمات الخطر الممكن مصادفتها.

## II- تعريف إدارة الخطر

إن تعريف الخطر عامل مهم، ولكن أهمية إدارة الخطر هي ما أخذ وما زال يأخذ بعدا كبيرا لدى المديرين ورجال الأعمال. ففي بداية السبعينات (1975) ألقى السيد ريمون بار (Raymond Barre) الاقتصادي الفرنسي محاضرة حدد فيها صفتين تطبعان الاقتصاد المعاصر وهما " أولا اتجاه الخطر نحو التزايد، والذي يرجع حسبه إلى أسباب هي التطور التقني المتزايد، الأهمية والترابط بين النشاطات المختلفة والتحويلات الاجتماعية، وثانيا الاتجاه نحو الاحتياج المتزايد للأمان" (7).

وتتضمن إدارة الخطر العمليات، التي تتناول تحديد الخطر، وتحليل الاستجابة له من أجل تعظيم الأحداث الإيجابية، وتخفيض الأحداث السلبية، ويقصد بإدارة الخطر طبقا لأحد المؤلفين الآخرين " التعامل مع الأخطار البحتة، ومعالجة أثارها الضارة عند تحققها بأقل التكاليف الممكنة، وعلى هذا الأساس فإن اكتشاف الأخطار وتحليلها، ومحاولة إيجاد الوسائل المحددة للتحكم فيها تمثل الجوانب الرئيسية لمهام إدارة الخطر" (8). كما تعرف إدارة الخطر أيضا بأنها تلك الإدارة التي تقوم بتحديد واكتشاف الخطر البحت، وقياسه كميا بهدف تقليل تكرار الحوادث المترتبة عليه، وذلك باستخدام أنسب الوسائل لمواجهةته بأقل تكلفة ممكنة، وبما يكفل تحقيق أقصى أمان ممكن" (9).

**شكل رقم 2 : تقسيمات الخطر.**



المصدر: المرجع رقم (6)

كما يرى تعريف آخر بأنه" يقصد بإدارة الخطر الوصول لأقل تكلفة ممكنة للأخطار البحتة، التي تواجه أي مشروع صناعي أو تجاري أو أي مرفق من مرافق الدولة أو حتى الأشخاص" (10) كما أن هناك تعريف آخر يجعل إدارة الخطر هي "العامل الأساسي للتوجيهات التنفيذية في المؤسسة حيث أن مجالات قليلة لها أهمية أكثر في المؤسسة عن مجال إدارة الخطر، ومن الناحية العملية تعرف إدارة الخطر بأنها سلسلة الوظائف، التي تتعامل مع الأخطار، وتقرر أفضل الطرق لمعالجتها" (11).

ويخلص من هذه التعاريف إلى أن إدارة الخطر تعني التحكم في الخطر بالتقليل منه، ويكون ذلك بأقل تكلفة ممكنة، وفي ظل الظروف والقيود المحيطة بالخطر، وأن التعريف الأخير يمكن تبنيه لأنه يقدم إدارة الخطر كجزء أساسي ضمن وظائف المؤسسة، وإن كانت التعاريف مختلفة ومتعددة وكثيرة. فهي لا تقدم مفهوماً واحداً لإدارة الخطر، فمنها

ما أعتمد على جوهر المشكلة، التي تواجه المؤسسة وهي الخطر ونتائجه المالية غير المرغوب فيها، ومنها ما أعتمد على الهدف من تلك الأنشطة والأعمال اللازمة لمواجهة الخطر، ومنها ما أعتمد على أكثر من عنصر من العناصر السابقة.

وتتم عملية إدارة الخطر بالاهتمام بما يسمى بالإدارة الإستراتيجية للخطر، والتي يمكن أن تحدد بمجموع الدراسات والتحليلات والقرارات، المتخذة، وبغرض تحقيق هذه الإدارة الإستراتيجية والتي تمس العناصر التي سنأتي على ذكرها والخطر المتعلق بها والتي يحددها (B.Barthélemy) كالآتي (12) :

- 1- إدارة المؤسسة في حد ذاتها، والمساهمين فيها، والأشخاص الذين يديرونها.
- 2- إدارة خطر الأصول المادية والمعنوية المتاحة.
- 3- إدارة الخطر المتعلق بالأفراد المشتغلين (حوادث)، انخفاض المرد ودية بفعل التقدم في السن.
- 4- إدارة خطر المسؤولية والالتزام (المسؤولية المدنية على سبيل المثال).
- 5- إدارة خطر المحيط (التلوث، الكوارث الطبيعية البيئية).
- 6- إدارة خطر المعرفة والإعلام ( خروج معلومة من المؤسسة بفعل الجوسسة أو القرصنة).
- 7- إدارة الخطر الاجتماعي ( كعدم التوافق بين شرط العمل" ساعاته، المواد والعتاد المستخدم" مع التطور المادي والنوعي للنشاط القائم).
- 8- إدارة خطر محيط المؤسسة ( القانوني، السياسي الاقتصادي، التسويقي، الجغرافي والتقني)
- 9- إدارة خطر التغيير في ( العقود المبرمة، القرارات المتخذة، التنظيمات المحددة...).
- 10 - الاهتمام بخطر إدارة الأزمات.

ومهما تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الخطر فإن أتباع المؤسسة للإدارة الإستراتيجية للخطر معناه التعامل مع وظائف إدارة الخطر الأنفة الذكر بغرض اكتشافه، وحصر الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة وتصنيف هذه الأخطار بطريقة علمية سليمة ودراسة وتحليل الأخطار لمعرفة أسبابها وتقديرها كميًا، وترتيبها حسب أهميتها لمعالجتها، وتحديد السياسة الملائمة لمعالجة كل خطر تحقيقًا لأقصى أمان ممكن، مع تحمل أدنى التكاليف الممكنة، ومتابعة طرق علاج الخطر والتأكد من مدى ملائمتها وكفايتها وكفاءتها.

### III- تقييم الخطر

#### 1- اكتشاف الخطر

تعني عملية اكتشاف الخطر، تحديد هذا الأخير بالمؤسسة، حيث يؤثر تحققه في سير العمل بها، ويتطلب اكتشاف الخطر الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة، والخسارة المحتملة الناجمة عنه مجهودا كبيرا من مدير الخطر، وذلك لأن الفشل في اكتشاف هذا

الخطر، وعدم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهته سيكون له نتائج سيئة، تتمثل في أسلوب المعالجة مما قد يسبب خسائر كبيرة للمؤسسة، في حين أنه لو عرف هذا الخطر مقدما لاستطاعت هذه الأخيرة التحكم فيه، واتبعت في ذلك وسائل إدارة الخطر المتعارف عليها، ولكي يتمكن مدير الخطر في المؤسسة من أداء واجبه يجب أن يكون على علاقة وثيقة بباقي وحدات وأقسام هذه الأخيرة، وذلك لضمان الحصول على كافة البيانات والمستندات المتعلقة بمختلف نشاطاتها لما لذلك من دور فعال في إنجاز الإجراءات الكافية لحماية ممتلكات وأشخاص المؤسسة.

وتعتبر إذن عملية اكتشاف الخطر من أهم مراحل برنامج إدارة الخطر، ويتم الاستعانة فيها بعوامل عديدة منها :

" أ- تحليل القوائم المالية.

ب- الاستعانة بشركات التأمين.

ج- استخدام دليل الخطر.

ذ- اللقاءات والاتصالات " (13)

وتعني عملية تحليل القوائم المالية بكل ما يخص الدفاتر المحاسبية، والميزانية العمومية، وحسابات النتائج وكل ما يدعمها مثل خرائط التدفق، وكل المعطيات التي تساعد في هذا المجال لاكتشاف الخطر، وتعتبر هذه الطريقة في غاية الأهمية إذ تمكن من " دراسة وتحليل الانحرافات المحققة في التدفق النقدي للمؤسسة عما كان متوقعا بالنسبة لها أو مؤسسات مماثلة ثم استخدام هذه الدراسة في التنبؤ بالأحداث المستقبلية " (14).

- كما تعد الاستعانة بشركات التأمين مهمة على اعتبار أن القوائم والكشوف، التي تعدها هذه الأخيرة مساعدة في هذا المجال، حيث يمكن التعرف على الخطر والخسائر التي تتعرض لها المؤسسة، ومعرفة وثائق التأمين المتداولة لتغطية هذا الخطر.

- كما أن استخدام دليل الخطر يعد عاملا داعما للمؤسسة، إذ يحوي بيانات تفصيلية عن الخطر ومسبباته وأنواعه، وأنسب الوسائل للتحكم فيه، فهو بمثابة حصر منظم وشامل للخطر، وملخصا كاملا وكافيا لأصول المؤسسة، ويستخدم كوسيلة لتقييم الأداء في إدارة الخطر، ولأن كلفته كبيرة، فيمكن التغلب عليها باستخدام دليل خطر على مستوى الصناعة باعتبار عدم إمكانية توفره لكل مؤسسة لوحدها.

- وأما اللقاءات والاتصالات فتوفر المعاينة المباشرة والمناقشة مع المسؤولين والمستخدمين، والاتصال المباشر بوحدات الخطر ومسبباته، وهو أفضل بكثير من القراءة عنها وتلقيها عبر التقارير، وهي تعد إلى جانب الطريقة الأولى أفضل طريقة متاحة وأخفضها تكلفة.

## 2- عملية التقييم

تتمثل عملية تقييم الخطر في مهمتين هما :

أ- مراجعة الخطر.

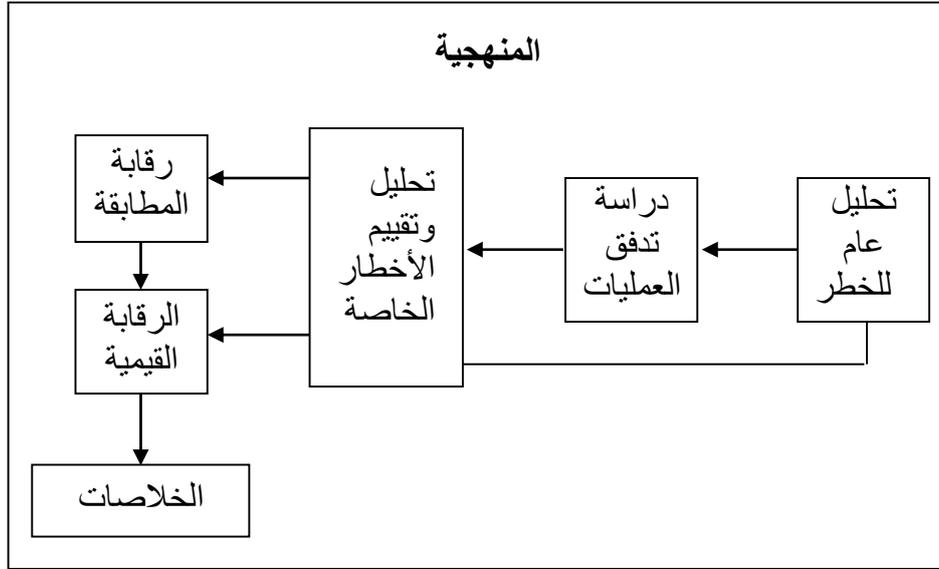
ب- تدقيق الخطر.

وهما عنصران مهمان بالنسبة لإدارة الخطر ويدخلان في باب الرقابة الإدارية عليه.

### أ- مراجعة الخطر

تعدّ هذه العملية الخطوة الأخيرة نظريا والأولى تطبيقيا في عملية إدارة الخطر، ولا تحدث كخطوة أخيرة سوى في المؤسسات حديثة النشأة، وتتشكل برامج الخطر بالاعتماد على القرارات السابقة، فيما يتعلق بأهداف البرامج والخطر الموجود وأهمية ذلك الخطر، الذي يكون وظيفة مدير الخطر، الذي يقوم بتقييم ومراجعة أهداف البرنامج، وتحكيم خبرته فيما يكون قد أغفل في هذا المجال. وتأتي أهمية عملية التقييم والمراجعة بالنسبة لإدارة الخطر كون الأمور تتغير، وهناك خطر يظهر وآخر يختفي، ووسائل كانت مناسبة في السابق أضحت غير مجدية حاليا، وهي ما يساعد على اكتشاف الخطر الذي سبقت الإشارة إليه، حتى لا يصبح فادح التكاليف، ويقوم مدير الخطر بتقييم ومراجعة الخطر، الذي تم التعرف عليه، والتحقق من أن القرار المناسب تم اتخاذه بشأن كيفية التصدي لكل خطر، والتحقق من القرارات للتأكد من تنفيذها كما كان مخططا لها، ولذلك فإنه على الرغم من أن مرحلة التقييم والمراجعة لعملية إدارة الخطر تأتي كمرحلة نهائية نظريا إلا أنها وظيفة مستمرة تتكرر بتواصل بالنسبة لأغلب مديري الخطر، والشكل رقم 3 يبين سير عملية مراجعة الخطر :

**شكل رقم 3 : المقاربة العامة للمراجعة.**



**المصدر :** مرجع رقم (15).

### ب- تدقيق الخطر

يعني تدقيق الخطر تحليل البرنامج المنفذ بواسطة شخص ما من خارج المؤسسة، ورغم أن أعمال تدقيق إدارة الخطر يمكن أن تؤدي بواسطة طرف خارجي، إلا أنها يمكن أن تؤدي داخليا أيضا، والاعتماد على الطرف الخارجي لتدقيق الخطر هو لما يتسم به هذا الأخير من الموضوعية والخبرة، بما يوصل إلى تقييم أهداف إدارة الخطر وسياستها والتعرف على التهديدات والتعرضات الممكنة للخسارة، وتقييم قرارات التعامل مع كل تعرض، وتقييم تنفيذ تقنيات معالجة الخطر، التي تم اختيارها ثم التوصل - بإدخال تغييرات - لتحسين البرنامج.

ولأن تعريف الوظائف الإدارية تقليديا يجعلها تشتمل على التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة ومرحلة التقييم، فالمراجعة والتدقيق تعدان ضمن مرحلة الرقابة الإدارية على عملية إدارة الخطر كما سلف القول، وهي تتطلب وضع معايير أو أهداف ليتم تحقيقها فيما بعد، ثم قياس الأداء طبقا لتلك المعايير الموضوعية، ثم اتخاذ التوصيات اللازمة حتى لا تختلف النتائج المستهدفة عن النتائج الموضوعية، ولأن إدارة الخطر تتعامل مع القرارات في ظل اللاتأكد فإن الأداء لا يقاس ليثبت فيما إذا كانت المؤسسة باقية أو مستمرة فقط، وإنما إذا ظلت مستمرة في ظل ظروف معاكسة بدرجة أكبر.

كما أن الغرض من تدقيق إدارة الخطر هو إجراء تقييم موضوعي لنقاط قوة وضعف برنامج إدارة الخطر مما يحدث فرصة لعلاج عيوب البرنامج وإيجاد برنامج أقوى، والتدقيق المتخصص الموضوعي يمكن أن يكشف عن وجود عيوب حرجة في البرنامج لم ينتبه لها مدير الخطر لقربه من البرنامج.

وتكون خطوات تدقيق إدارة الخطر طبقا لأحد المؤلفين مختصرة في الآتي :

"- تقييم أهداف إدارة المخاطر وسياستها.

- التعرف على التعرضات للخسارة وتقييمها.

- تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض.

- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر.

- التوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج " (16)

وإنه بالنظر للمخاطر العديدة، التي تمس المؤسسة فإن عملية التقييم والمراجعة والتدقيق تتطلب نظاما متخصصة تعتمد على الحاسب الآلي، وعلى مفهوم النظام الخبير، وهو برنامج الحاسب الآلي، الذي يعمل بمثابة استشاري خبير لتشخيص المشكلات، وذلك أن النظم الخبيرة تستخدم قواعد بيانات كبيرة لها صلة قوية بالموضوع المحدد، ومدعمة بقواعد استدلال لاستخلاص الاستنتاجات اللازمة بصفة دورية وكلما استدعى الأمر ذلك.

#### IV- أدوات إدارة الخطر

تتمثل أدوات إدارة الخطر في التقنيات التي يستخدمها مدير الخطر، وهي تقنيات التحكم في الخطر، وعملية تمويله، وتركز طريقة التحكم في الخطر على تقليل خطر الخسارة في المؤسسة إلى الحد الأدنى، وتشمل تقنيات التفادي والخفض.

أما تمويل الخطر فيركز على تدبير الأموال لتغطية الخسائر الناشئة عن المخاطر، التي تبقى بعد تطبيق تقنيات التحكم في الخطر، وتشمل تقنيات الاحتفاظ والتمويل.

### 1- التحكم في الخطر

يقصد بتقنيات التحكم في الخطر، أن يقلل بأدنى تكلفة ممكنة ذلك الخطر الذي تتعرض له المؤسسة ويشمل أساليب التحكم في الخطر تحاشي الخطر، والمداخل المختلفة إلى تقليل الخطر من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم. ويتكون خفض الخطر من جميع التقنيات المستخدمة بهدف خفض إمكانية حدوث الخسارة أو الشدة المحتملة للخسائر، التي يتم تكبدها، ومن الشائع التمييز بين منع حدوث الخسارة، أي تلك الجهود التي تستهدف منع حدوث الخسارة - والتحكم فيها - أي المجهودات الرامية إلى تقليل درجة شدة الخسارة إذا قدر لها أن تحدث.

### 2- تمويل الخطر

يركز تمويل الخطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسارة، التي تحدث، ويأخذ تمويل الخطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل، وكل الإخاطر التي لا يمكن تفاديها أو حفظها يجب أن تحول، أو أن يتم الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل وتحويل الجزء الآخر. والشكل الذي يمكن أن تتخذه تقنيات تمويل الخطر يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة، فالاحتفاظ على سبيل المثال قد يكون مصحوبا بتخفيضات موازنة محددة لتعويض الخسائر غير المؤمن عليها، وقد يتضمن مراكمة مبلغ ما لمقابلة الانحرافات عن الخسائر المتوقعة، والاحتفاظ قد يكون أيضا أقل رسمية، ودون أي شكل محدد للتمويل. وأما عملية خفض الخطر أو نقله أو الاحتفاظ به في حد ذاتها تعد ضمن السياسات المتبعة لإدارة الخطر (التي سيتم تناولها فيما بعد) ولكن في عملية تمويل الخطر على مدير الخطر أن يتأكد دائما من مقدرة المؤسسة على تحمل هذا الأخير، وذلك بإعطاء اهتمام خاص للعناصر الآتية :

- أ- السيولة لدى المؤسسة للتأكد من قدرة مواجهة الخسارة.
- ب- التأكد من مقدرة رأس المال المملوك للمؤسسة على امتصاص الخسارة.
- ج- العناية بخطط المؤسسة الخاصة بنشاطاتها الإنتاجية، والتسويقية، والنفقات المرافقة لها.
- د- نظرة الإدارة فيما يتعلق بالخطر وتحمله.

### V- سياسات إدارة الخطر

تعد سياسات إدارة الخطر عبارة عن أساليب معالجة الخطر، والتي يمكن تحديدها في "طرق سلبية (تجنب الخطر، أو افتراض الخطر وتحمل نتائجه) وطرق إيجابية تتضمن (تكوين احتياطي، التأمين الذاتي، توزيع أو اقتسام الخسارة، ونقل أو تحويل الخطر، والوقاية أو المنع)" (17) على اعتبار تنوع سياسات إدارة الخطر، ومعالجته، وعندما

تواجه المؤسسة هذا الأخير، فليس أمامها سوى المفاضلة بين البدائل مما أشير له ضمنا لدى استعراض أدوات إدارة الخطر.

**1- تجنب الخطر:** ويحصل ذلك بأن تبتعد المؤسسة عن اتخاذ القرارات التي ينتج عنها خطر، والمقصود بذلك انعدام الخطر كلية أو تخفيض آثاره، وتؤثر هذه الطريقة في عوامل الخطر وفي حجم الخسائر المحتملة.

**2- نقل الخطر أو تحويله للغير:** الذي يكون أكثر قوة من قوة المؤسسة على معالجته، أو أن تتحكم فيه بإيجاد الوسيلة المناسبة للتخفيف منه، وإنقاص الضرر إلى أقصى قدر ممكن، ويعد تحويل الخطر من أكثر الطرق المستخدمة للحد من آثاره، على اعتبار أن المؤسسة لا تستطيع تحمله لعدم توفر الخبرة الكاملة عن حجم الخطر ومسبباته وخسائره.

**3- الاحتفاظ بالخطر أو افتراض الخطر:** يحتفظ بالخطر وذلك بتحمل عبئه كله أو جزء منه، فتجنب الخطر للحد من آثاره يعد من الطرق الفعالة بحيث تؤدي العملية إلى " انعدام الخطر أو تخفيض آثاره، مما يقلل حجم الخسارة المحتملة حيث تلغى القيمة المعرضة للخطر أساسا ويتم تجنب الخطر الذي تزيد أعباءه المالية عند تحمله عن المزايا، التي من المتوقع الحصول عليها ". (18)

**4- تخفيض الخطر أو منع الخسارة:** وتتم بتقليل ظاهرة اللاتأكد، والشك الناجم عند اتخاذ القرارات، ويمكن الوصول لهذه النتيجة عن طريق التنبؤ بدقة كافية باحتمال تحقق الحوادث، والتنبؤ بدقة أيضا بحجم الخسارة التي تنتج في كل مرة تحدث فيها من ناحية أخرى، وينجم عن هذا التقدير والتنبؤ الاعتقاد بأن الخسارة المالية المتوقعة كبيرة، تكرار حدوثها عالي ومرتفع، مما يؤدي إلى تجنب الخطر أو تحويله، وذلك بعد دراسات موضوعية لنوعية الخطر وأسبابه، والتخطيط لها لمواجهة خسائره عند تحققها.

إن خاصية الخطر هي التي تحدد أيا من السياسات الأربعة لإدارته ومعالجته في أن معاً، وما هي الطرق التي تعد الأكثر ملاءمة في موقف معين. وينبغي استخدام كل واحدة من هذه السياسات عندما تكون هي الوسيلة المناسبة أكثر من غيرها والأقل تكلفة لتحقيق الأمان المالي، الذي ترغبه المؤسسة.

وبشكل عام فإن أسلوب إدارة الخطر يتطلب منظومة متكاملة تحقق سرعة ودقة اتخاذ القرارات من خلال أقسام متخصصة قادرة على التنبؤ والتحليل، والخروج ببدايل القرارات في التوقيت المناسب حتى يمكن إدارة الخطر في إطار تعظيم المكاسب وتحليل حجم الخسائر الناجمة.

ويؤكد على ذلك أحد المؤلفين بالقول بأن طرق إدارة الخطر كثيرة ومنها الكمية وهي " المحاكاة أو استخدام نظرية المباراة، أو النماذج الرياضية مع الاستعانة عند اتخاذ القرار بنظرية القرارات الإحصائية، ومن أنسب الطرق استخداما عند دراسة الخطر هي الاعتماد على مزيج من نظرية القرارات الإحصائية ونظرية المراهنات ". (19)

ولتطبيق هذه الأساليب العديدة، تستطيع المؤسسة تكوين جدول يبين فيه أنواع الخسائر أو التكاليف المتعلقة بكل قرار يمكن اتخاذه، أي شجرة القرارات والخسائر المصاحبة

لها، وتبيان الهدف الذي يسعى إليه مدير إدارة الخطر، حيث يوضح مثلا هل هو الأمان التام؟ أو الأمان بأقل تكلفة؟ ثم يوضع اختبار إحصائي، أو مقياس كمي لقبول أو رفض الأسلوب المقترح للتعامل مع الخطر، ثم الإلمام التام بالظروف المحيطة والمصاحبة لاتخاذ القرار. وهذا بدوره ينقسم إلى جزأين " أولهما الظروف القائمة فعلا، والثانية الظروف القادمة صنعا (التي يضعها صاحب القرار) ". (20)

وهكذا يخلص إلى أن طبيعة النشاط الذي يمارسه متخذ القرار مع طريقة إدارته للخطر المحيطة بنشاطه تبلور ظروفًا ومناخًا يدفع للنجاح عند التعامل مع الخطر، أو يركن للفشل، وسيوضح ذلك مع السياسات المتخذة والأساليب المستخدمة في التعامل مع الخطر وطرق قياسه.

## VI- أهداف إدارة الخطر

### 1- الأهداف

تعد أهداف وظيفة إدارة الخطر مثلها مثل أهداف الأقسام والنشاطات الأخرى في المؤسسة حيث يؤدي جميع الأفراد وظائف اتخاذ القرار واجباتهم بأكثر حكمة ممكنة، وبما يحقق مصلحة المؤسسة، وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناعة القرارات منها في صورة أهداف ويقصد بمصطلح هدف " النتائج الطويلة المدى المراد تحقيقها ". (21) وينبغي هنا أن يحدد برنامج إدارة الخطر الأهداف المراد بلوغها من خلال إدارة المخاطر البحتة، ويمكن أن توفر هذه الأهداف عندئذ إطار قرارات إدارة المخاطر المتصلة بمخاطر معينة. وهناك أهداف متعددة لإدارة الخطر مثلما لمعظم الوظائف داخل المؤسسة أهداف متعددة أيضا منها، ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة، وتقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى حد، وذلك حتى تخفف تأثيرات الخطر، لأن إدارة الخطر لا تعني أحيانا سوى تقليل الآثار السلبية له إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة، من خلال التعرف عليها، وقياسها، والسيطرة عليها، للحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة، وتقادي الوصول إلى الإفلاس، حيث ينبع هدف استقرار الأرباح مثلا إلى التأثير الذي يمكن أن تحدثه التغيرات والتباينات الواسعة في المكاسب على أصحاب المؤسسة، والمساهمين، والمستثمرين، إذ يفضل المساهمون الأرباح المستقرة عن المكاسب، التي تتقلب بشكل كبير، ويفضل المستثمرون التدفق المستمر للدخل، وهكذا على إدارة الخطر أن تسهم في الأداء الإجمالي للمؤسسة حتى تتخفف تباينات الدخل، التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالخطر إلى أقل مستوى ممكن. وخفض التباين في الدخل يساعد على تعظيم الاستقطاعات الضريبية على الخسائر، وتقليل الضرائب على الأرباح، ذلك أن العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة نسبيا بمرور الوقت. ويعد هدف النمو في حد ذاته في المؤسسة، والنتائج عن تراكم تحقق الأرباح، واستقرار تحققها من بين الأمور، التي تساعد على الوقاية من التهديدات أو التعرضات للخطر، فالنمو مثلما هو هدف المؤسسة هو هدف إستراتيجي لإدارة الخطر.

### 2- قياس الأهداف

يتم قياس الأهداف أي أهداف إدارة الخطر لمعرفة كفاية برنامج يسمح للمؤسسة بأن تظل باقية، وذلك في ظل مجموعة مختلفة من الظروف، ولا بد أن تسمح عملية القياس بأن تكون أصلاً هذه الأهداف كمية قابلة للحصر الكمي مثل المبالغ المنفقة في مجال إدارة الخطر، وهي عبارة عن مجموعة مصاريف هذه الإدارة، وما يسببه الخطر الواقع بالمؤسسة، لأن هدف إدارة الخطر هو تعظيم قيمة المؤسسة، وهو الهدف الذي تشترك فيه مع بقية الوظائف والأقسام فيها، وهو هدف معقول لتقسيم القرارات المتخذة في المؤسسة، ويضمن بقاءها، ويجعلها تطمح للنمو بعد ذلك، لأن إدارة الخطر يمكن أن تسهم بشكل كبير ومباشر في الربح من خلال السيطرة على تكلفة الخطر فيها.

### خاتمة

يتضح مما سبق بأن عملية إدارة الخطر إستراتيجية ضرورية لإبعاده، باكتشافه وتعيينه وتحليله وعلاجه بتوفير سياسات تخص ذلك، واختيار الطرق المساعدة للحد من آثاره، وتحديد الأهداف لإدارة الخطر مثلها مثل بقية النشاطات في المؤسسة، مما يحدث الأمان في هذه الأخيرة، وقياس هذه الأهداف بما يجعلها ذات فاعلية ومؤدية للغرض، الذي وضعت من أجله.

### المراجع

1. طارق عبد العال حماد : إدارة المخاطر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003، ص ص 71-72.
2. B. Barthélemy : Gestion des risques, édition d'organisation, deuxième tirage, Paris, (2002), p.13.
3. C. Marmuse, X. Montaigne : Management du risque, Vuibert entreprise, collection dirigée par J.P. Helfer & J. Orsoni, Paris, (1989), p.46.
4. M. Lutique : Les techniques du risk management, M.B.M risk management, (1978).
5. أورده : حمزة محمود الشمخي : قرارات الإدارة المالية بشأن أهدافها والتخطيط ومواجهة المخاطر، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1983، ص 104.
6. أحمد عبد الله قمحاوي أباطة : مدخل كمي لإدارة الأخطار ورياضيات المال والاستثمار، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الرياض، 2002، ص 13.
7. C. Marmuse, X. Montaigne, op.cit, p.42.
8. أحمد عبد الله قمحاوي أباطة، مرجع سابق، ص 25.
9. Dangloss. G. Olson and John A., Sinkiss and over view of risk management, the Geneva papers on risk insurance, April (1982), pp.117-118.
10. محمد صلاح صدقي وآخرون: التأمين ورياضياته، دار النهضة العربية، مصر، 1988، ص 13.
11. B. Barthélemy, op.cit, p.69.
12. A. Case in risk management : Prepared by Jerry S. Roseblom, P.H.D prentice, Hall, Jac, Englwood Cliffs, N.Y, p.5.
13. محمد وحيد عبد الباري : إدارة أخطاء الموائى الجوية المدنية بالتطبيق على ميناء، القاهرة الدولي، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1987، ص 26.
14. Than Kailin Davis & P. William : Financial objectives of risk management, the circular flow of funds approach's risk management, Jan. (1985), pp.6-13.
15. C. Marmuse, X. Montaigne, op.cit, p.112.
16. طارق عبد العال حماد : إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص 123.

17. شوقي سيف النصر سيد : التأمين والأصول العلمية والمبادئ العملية، دار الفكر العربي، الكويت، 1988، ص ص 24-31.
  18. محمد توفيق المنصوري وآخرون : التأمين والأصول العلمية والمبادئ العملية، الكويت، 1988، ص 24.
  19. أحمد عبد الله قمحاري أباطة : مرجع سابق، ص 35.
  20. سلامة عبد الله سلامة : الخطر والتأمين، الأصول العلمية والعملية، مكتبة دار النهضة العربية، الطبعة السادسة، مصر، 1980، ص 75.
  21. طارق عبد العال حماد : مرجع سابق، ص 145.
-