

المحاضرة الخامسة:

إدارة المخاطر

إن البحث في موضوع المخاطر في الفترة المعاصرة كان وليد ظروف مجتمعية ومشكلات جمة طفت على السطح على مختلف الأصعدة أهمها الصعيد البيئي، وكذا الصعيد الأمني والسياسي، والاقتصادي، والثقافي، والاجتماعي. وتعتبر المشكلات الاقتصادية مثل الأزمات المالية العالمية، أزمات البترول وغيرها من المخاطر التي شهدها العالم مؤخرا والتي أثرت لا محالة على المجتمع الإنساني أفرادا وجماعات، من المشكلات التي نالت اهتمام كبير من قبل المختصين الاقتصاديين والسوسولوجيين عن طريق البحث في كيفية إدارة المخاطر (Risk management) والأخطار بالوقاية والعلاج معا. وهذا ما أوضحه أولريش بيك في كتابه (مجتمع المخاطرة) الذي كتبه

عام 1986، مشيراً إلى أن مجتمعات النصف الثاني من القرن العشرين باتت مرغمة على مواجهة سلبيات الحداثة و إيجاد الحلول والبدائل المناسبة لمجابهة تحدياتها وإدارتها، وهو ما أسماه ب " عقد المخاطرة " أي مدى القدرة على التحكم في التهديدات والأخطار الناجمة عن الصناعة والقدرة على تعويضها بحيث تواجه مختلف المنظمات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، وهذا ما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات.

تعريف إدارة المخاطر

" إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب".

والهدف الأساسي والرئيسي لإدارة المخاطر هو وضع سياسة ذات معالم محددة لمواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد من وقوع هذه الخسائر، ويسمى الشخص القائم بإدارة المخاطر بمدير المخاطر وتعتبر وظيفة مدير المخاطر من الوظائف الهامة في المشروع وهي لا تقل أهمية عن وظيفة المدير المالي أو المدير الإداري، وبالتالي أصبحت إدارة الأخطار إحدى الوظائف الإدارية الهامة بالمشروع.

فهو نشاط إداري يهدف إلى تنبؤ وقياس وتقييم للمخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة والتحكم بها من خلال تطوير استراتيجيات إدارتها التي تعمل على تجنبها وتقليل آثارها السلبية وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وقبول بعض أو كل تبعاتها. أو هي تحديد المخاطر وتقييمها وترتيب أولوياتها من أجل تطبيق استراتيجيات اقتصادية

لاستغلال الموارد ولتقليل احتمالية تأثير الأحداث غير المتوقعة ورصدها والسيطرة عليها أو لتعظيم تحقيق الفرص.

مصادر المخاطر

يمكن أن تأتي المخاطر من مصادر مختلفة بما في ذلك عدم اليقين في الأسواق المالية، والتهديدات من فشل المشروع (في أي مرحلة من مراحل تصميم أو تطوير أو إنتاج)، والمسؤوليات القانونية، ومخاطر الائتمان، والحوادث، والأسباب الطبيعية والكوارث، والهجوم المتعمد من خصم، أو أحداث ذات سبب غير مؤكد أو غير متوقع. هناك نوعان من الأحداث، أي يمكن تصنيف الأحداث السلبية على أنها مخاطر بينما يتم تصنيف الأحداث الإيجابية على أنها فرص.

وتهتم إدارة المخاطر بالمخاطر المالية والتشغيلية. فما هي إلا ممارسة لعملية تنقيح نظامية لأساليب تعمل على التقليل من أثر تهديد

معين على المؤسسة. ولا يمكن تجنب وتقليص حدة المخاطر بشكلٍ
كُلّي، و هذا لوجود عوائق تشغيلية ومالية غالباً. لهذا سوف يكون من
الأفضل تقبُّل المؤسسة لمستوى معين من الخسائر نتيجة هذه
المخاطر مع العمل على تفادي الخسائر بقدر الإمكان. وتظهر أهمية
إدارة المخاطر في حالة حدوث المخاطر غير المتوقعة والتي تقترن
دوماً بالتخطيط لاستمرارية العمل وتغطي مساحات واسعة مهمة
لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تستهدف ما هو أبعد من
إدارة المخاطر.

سياسات إدارة الخطر

تم تطوير معايير إدارة المخاطر من قبل العديد من المؤسسات،
بما في ذلك معاهد إدارة المشاريع وتختلف الأساليب والتعاريف
والأهداف بشكل كبير وفقاً لطريقة إدارة المخاطر في سياق إدارة

المشروع أو الأمن أو الهندسة أو العمليات الصناعية أو المحافظ
المالية أو التقييمات المستمرة أو الصحة والسلامة العامة.

تتعدد سياسات إدارة الخطر بتعدد أنواع الخطر، ويصعب وضع
سياسة مثلى لإدارة خطر بعينه تطبق في جميع الحالات. كما يصعب
حصر جميع السياسات التي يمكن استخدامها في إدارة الأخطار وذلك
لتعددتها واختلاطها مع بعضها البعض. ولكن يسهل وضع هذه السياسات
في مجموعات متشابهة مع الأخذ في الاعتبار أن سياسات إدارة الخطر
لا تقف عند حد محدود، بل تتطور وتتجدد من وقت لآخر ومن مجتمع
لآخر.

وتتضمن استراتيجيات إدارة التهديدات (حالات عدم اليقين ذات
العواقب السلبية) عادةً تجنب التهديد، وتقليل التأثير السلبي أو احتمال
التهديد ، ونقل كل أو جزء من التهديد إلى طرف آخر. ولكن عادة ما

يتم انتقاد معايير معينة لإدارة المخاطر لعدم وجود تحسن ملموس في المخاطر، في حين يبدو أن الثقة في التقديرات والقرارات في تزايد.

خطوات إدارة المخاطر

تتكون عملية إدارة المخاطر وفقًا لمعيار ISO 31000 "من عدة

خطوات على النحو التالي:

(1) تحديد السياق وهذا ينطوي على مراقبة السياق

المتمثل في النطاق الاجتماعي لإدارة المخاطر وهوية وأهداف

أصحاب المصلحة والأساس الذي سيتم على أساسه تقييم

المخاطر والقيود. ومن ثم تحديد إطار للنشاط وجدول لتحديد

المشكل وتطوير تحليل للمخاطر التي تنطوي عليها العملية وبعد

تخفيف أو حل المخاطر باستخدام الموارد التكنولوجية والبشرية

والتنظيمية المتاحة.

(2) تحديد المشكل: بعد تحديد السياق، فإن الخطوة

التالية في عملية إدارة المخاطر هي تحديد المخاطر المحتملة

والأحداث التي تسبب مشاكل أو فوائد. وبالتالي ، يمكن أن يبدأ

تحديد المخاطر بمصدر مشاكلنا ومشكلات منافسينا (الفائدة) ،

أو مع عواقب المشكلة.

مصدر المشاكل:

• تحليل المصدر - قد تكون مصادر المخاطر داخلية أو خارجية

بالنسبة للنظام الذي هو الهدف من إدارة المخاطر (استخدام التخفيف

بدلاً من الإدارة لأن المخاطر تتعامل من خلال تعريفها مع عوامل صنع

القرار التي لا يمكن إدارتها).

أمثلة لمصادر الخطر هي: أصحاب المصلحة في المشروع،

وموظفي الشركة أو الطقس في المطار.

تحليل المشكلة

- المخاطر مرتبطة بالتهديدات المحددة، على سبيل المثال:
التهديد بفقدان الأموال أو التهديد بإساءة استخدام المعلومات السرية
أو التهديد بالأخطاء البشرية والحوادث والإصابات، فقد توجد التهديدات
مع مختلف الجهات، والأهم مع المساهمين والعملاء والهيئات التشريعية
مثل الحكومة. عندما يُعرف المصدر أو المشكلة ، يمكن التحقيق في
الأحداث التي قد يشغلها المصدر أو الأحداث التي يمكن أن تؤدي إلى
مشكلة. على سبيل المثال: انسحاب أصحاب المصلحة أثناء المشروع
قد يعرض تمويل المشروع للخطر. قد يسرق الموظفون المعلومات
السرية حتى داخل شبكة مغلقة؛ قد يؤدي البرق الذي يضرب طائرة
أثناء الإقلاع إلى جعل جميع الأشخاص على متن الطائرة ضحايا
فوريين. قد تعتمد الطريقة المختارة لتحديد المخاطر على الثقافة

والممارسات الصناعية ودرجة الالتزام. ويتم تشكيل طرق تحديد

المشكل من خلال قوالب معينة أو تطوير قوالب جديدة لتحديد المصدر

أو المشكلة أو الحدث.