

## المحاضرة السادسة:

### إدارة المخاطر (2)

مقاربات تحديد المخاطر وتقييمها والخيارات المتاحة:

الطرق الشائعة لتحديد المخاطر هي:

تحديد المخاطر على أساس الأهداف - كل منظمة أو فريق

مشروع له أهداف ويتم تحديد أي حدث قد يمنع تحقيق ذلك الهدف

على أنه خطر.

تحديد المخاطر على أساس السيناريو - يتم إنشاء سيناريوهات

مختلفة في هذا النوع من التحليل. قد تكون السيناريوهات هي الطرق

البديلة لتحقيق هدف أو تحليل لتفاعل القوى في سوق أو معركة على

سبيل المثال. ويتم تحديد أي حدث يؤدي إلى سيناريو بديل غير

مرغوب فيه على أنه خطر - وهناك الكثير من الدراسات حول العقود المستقبلية والمنهجية المستخدمة من قبل علماء الاستشراق.

تحديد المخاطر على أساس التصنيف - يتم تحديد المخاطر في التصنيف عن طريق تحليل مصادر المخاطر المحتملة بناءً على التصنيف والمعرفة بأفضل الممارسات، يتم تجميع استبيان للكشف عن المخاطر من خلال إجابات عن الأسئلة.

• تحديد المخاطر المعتادة - تتوفر في العديد من الصناعات قوائم بمخاطر معروفة ويمكن التحقق من كل خطر في القائمة للتطبيق على موقف معين.

• رسم بياني للمخاطر - تجمع هذه الطريقة بين الأساليب المذكورة أعلاه من خلال إدراج الموارد المعرضة للخطر، والتهديدات لتلك الموارد، وتعديل العوامل التي قد تزيد أو تقلل من المخاطر

والعواقب التي ترغب في تجنبها. ويتيح إنشاء مصفوفة تحت هذه العناوين مجموعة متنوعة من المقاربات.

## التقييم

بمجرد تحديد المخاطر، يجب تقييمها بحسب شدتها المحتملة للتأثير (بشكل عام تأثير سلبي، مثل الضرر أو الخسارة) واحتمالية حدوثها. يمكن أن تكون هذه الكميات إما سهلة القياس، في حالة قيمة المبنى المفقود، أو من المستحيل معرفة على وجه اليقين في حالة وقوع حدث غير محتمل، والذي يكون احتمال حدوثه غير معروف. لذلك، من الضروري في عملية التقييم اتخاذ أفضل القرارات من أجل إعطاء الأولوية المناسبة لتنفيذ خطة إدارة المخاطر. إن التحسن الإيجابي على المدى القصير يمكن أن يكون له آثار سلبية طويلة المدى. وتتمثل الصعوبة الأساسية في تقييم المخاطر في تحديد معدل

الحدوث نظرًا لعدم توفر المعلومات الإحصائية حول جميع أنواع الحوادث السابقة وهي نادرة بشكل خاص في حالة الأحداث الكارثية، علاوة على ذلك، غالبًا ما يكون تقييم شدة العواقب (الأثر) صعبًا جدًا على الأصول غير الملموسة وتقييم الأصول هو سؤال آخر يجب معالجته. وبالتالي، فإن أفضل الآراء والإحصاءات المتاحة هي المصادر الأساسية للمعلومات. ومع ذلك، يجب أن ينتج عن تقييم المخاطر مثل هذه المعلومات لكبار المديرين التنفيذيين في المؤسسة بحيث يسهل فهم المخاطر الأولية وأن قرارات إدارة المخاطر قد تكون لها الأولوية ضمن الأهداف العامة للشركة. وبالتالي، هناك عدة نظريات ومحاولات لتحديد المخاطر وتوجد العديد من صيغ المخاطر المختلفة.

خيارات التعامل مع المخاطر في المؤسسات

عادة ما يتم صياغة تدابير تخفيف المخاطر وفقًا لواحد أو أكثر من

خيارات التعامل مع المخاطر الرئيسية التالية، وهي:

1. تصميم صيرورة عمل جديدة مع التحكم المناسب في

المخاطر وتدابير الاحتواء من البداية.

2. إعادة تقييم المخاطر التي يتم قبولها في العمليات الجارية

بشكل دوري كميزة عادية لصيرورة الأعمال وتعديل تدابير التخفيف.

3. نقل المخاطر إلى وكالة خارجية (مثل شركة تأمين)

4. تجنب المخاطر تمامًا (على سبيل المثال عن طريق إغلاق

منطقة تجارية معينة عالية المخاطر)

في الأعمال التجارية، من الضروري أن تكون هناك قدرة على

تقديم نتائج حول تقييمات المخاطر في الشروط المالية أو السوقية أو

الجدول الزمني ويقترح روبرت كورتنى جونيور (1970 ، IBM) صيغة

لتقديم المخاطر من الناحية المالية، وقد تم قبول صيغة كورتنى كطريقة رسمية لتحليل المخاطر للوكالات الحكومية الأمريكية بحيث تقترح الصيغة حساب ALE (توقع الخسارة السنوي) وتقارن قيمة الخسارة المتوقعة بتكاليف تنفيذ التحكم الأمني (تحليل التكلفة والفائدة).

### معالجة المخاطر المحتملة

بمجرد تحديد وتقييم المخاطر، تندرج جميع تقنيات إدارة المخاطر

في واحدة أو أكثر من هذه الفئات الرئيسية الأربع:

- التجنب (القضاء أو الانسحاب أو عدم التورط)
- التخفيض (التحسين - التخفيف)
- المشاركة (النقل - الاستعانة بمصادر خارجية أو التأمين)

## • الاحتفاظ (القبول والميزانية)

قد لا يكون الاستخدام المثالي لهذه الاستراتيجيات من أجل التحكم في المخاطر ممكنًا وقد يتضمن بعضها مقايضات غير مقبولة للمنظمة أو الشخص الذي يتخذ قرارات إدارة المخاطر.

### - تجنب المخاطر

وهذا يشمل عدم القيام بنشاط يمكن أن يشكل خطرًا. إن رفض شراء عقار أو عمل تجاري لتجنب المسؤولية القانونية هو أحد الأمثلة على ذلك. تجنب الرحلات الجوية خوفاً من الاختطاف. قد يبدو التجنب كإجابة لجميع المخاطر، ولكن تجنب المخاطر يعني أيضًا خسارة الربح المحتمل الذي تركه قبول (الاحتفاظ) بالمخاطر. عدم الدخول في عمل تجاري لتجنب خطر الخسارة يتجنب أيضًا إمكانية كسب الأرباح.

### - الحد من المخاطر

ينطوي تقليل المخاطر أو "اختيار الأمثل" على تقليل شدة الخسارة أو احتمالية حدوث الخسارة. على سبيل المثال، تم تصميم الرشاشات لإخماد الحريق لتقليل خطر فقدان الماء أثناء الحريق. ولكن قد تتسبب هذه الطريقة في خسارة أكبر بسبب التلف الذي يسببه الماء وبالتالي قد لا تكون مناسبة. قد تخفف أنظمة إخماد حرائق الهالون (طفاية حريق الغازية) من هذا الخطر، لكن التكلفة قد تكون باهظة كإستراتيجية.

مع الاعتراف بأن المخاطر يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، فإن تحسين المخاطر يعني إيجاد توازن بين المخاطر السلبية وفائدة العملية أو النشاط؛ وبين الحد من المخاطر والجهد المطبق. من خلال التطبيق الفعال لمعايير إدارة الصحة والسلامة والبيئة (HSE)، يمكن للمنظمات تحقيق مستويات مقبولة من المخاطر المتبقية.

تقلل منهجيات تطوير البرمجيات الحديثة من المخاطر من خلال تطوير وتقديم البرامج بشكل تدريجي. فالمنهجيات المبكرة عانت في الحقيقة من أنها لم تقدم سوى البرمجيات في المرحلة النهائية من التطوير؛ كل المشاكل التي تمت مواجهتها في المراحل السابقة كانت تعني إعادة العمل بطريقة مكلفة وغالباً ما كانت تعرض المشروع بأكمله للخطر.

### تقاسم المخاطر

يُعرّف بإيجاز على أنه "مشاركة عبء الخسارة أو منفعة الربح من المخاطر وتدابير الحد من المخاطر مع طرف آخر".

غالبًا ما يتم استخدام مصطلح "نقل المخاطر" بدلاً من مشاركة المخاطر اعتقادًا أنه يمكنك نقل الخطر إلى طرف ثالث من خلال التأمين أو الاستعانة بمصادر خارجية. من الناحية العملية إذا أفلست

شركة التأمين أو المقاول أو انتهى بها المطاف في المحكمة، فمن المرجح أن تعود المخاطر الأصلية إلى الطرف الأول. على هذا النحو، في مصطلحات الممارسين والعلماء على حد سواء، غالباً ما يوصف شراء عقد التأمين بأنه "نقل المخاطر". ومع ذلك، من الناحية التقنية، يحتفظ مشتري العقد بشكل عام بالمسؤولية القانونية عن الخسائر "المنقولة"، مما يعني أنه يمكن وصف التأمين بشكل أكثر دقة على أنه آلية تعويض بعد الحدث. على سبيل المثال، لا تنقل سياسة التأمين الإصابات الشخصية عند خطر وقوع حادث سيارة إلى شركة التأمين بحيث لا يزال الخطر يتعلق بحامل الوثيقة، أي الشخص الذي وقع في الحادث. تنص سياسة التأمين ببساطة على أنه في حالة وقوع حادث (الحدث) يتعلق بصاحب الوثيقة، فقد يتم دفع بعض التعويض لصاحب الوثيقة بما يتناسب مع المعاناة أو الضرر.

الابتعاد عن المخاطر ويتضمن الاحتفاظ بالمخاطر قبول الخسارة.

خطة إدارة الخطر: وهي تحديد الضوابط أو الإجراءات المضادة

المناسبة للتخفيف من كل خطر. يجب أن تقترح خطة إدارة المخاطر

ضوابط أمنية قابلة للتطبيق وفعالة لإدارة المخاطر. على سبيل المثال،

يمكن التخفيف من مخاطر فيروسات الكمبيوتر الملحوظة من خلال

الحصول على برامج مكافحة الفيروسات وتنفيذها. يجب أن تحتوي

خطة إدارة المخاطر الجيدة على جدول زمني لتنفيذ المراقبة

والأشخاص المسؤولين عن تلك الإجراءات.

وفقًا لمعيار ISO / IEC 27001 ، تتكون المرحلة التي تلي

مباشرة مرحلة تقييم المخاطر من إعداد خطة معالجة المخاطر، والتي

يجب أن توثق القرارات حول كيفية معالجة المخاطر المحددة. وغالبًا

ما يعني التخفيف من المخاطر اختيار ضوابط الأمان، والتي يجب

توثيقها في بيان التطبيق.