



# الفصل الثاني:

المقاربة النظرية لإدارة

المخاطر

### الفصل الثاني: لإطار العام لإدارة المخاطر

جعلت التطورات المتسارعة في ظل الاقتصاد الحر وازدياد عملية التطوير في التكنولوجيا نشاطات المؤسسات أكثر تنوعا وتعقيدا وتعرضا لكم هائل من المخاطر مما يجعلها تعمل جاهدة على استحداث أهم الآليات لمواجهتها، فالتزايد في استخدام التكنولوجيا على سبيل المثال يجلب معه مخاطر محتملة مثل فشل أمن الأنظمة والاحتتيال الخارجي...إلخ، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل في المؤسسات ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للحد من الآثار السلبية لهذه المخاطر وادارتها بشكل سليم.

في المقابل، تعد إدارة المخاطر جزء أساسيا في الإدارة لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأعمالها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط، والتركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة والتعرف على هذه المخاطر ومعالجتها، ويكون هدفها هو إضافة أكبر قيمة مضافة لكل أنشطة المؤسسة، لذا يجب على المؤسسة فهم الجوانب الإيجابية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كل من احتمال الفشل وعدم التأكد ومن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

مما سبق، سيتناول هذا الفصل مناقشة ودراسة المباحث الآتية:

- أساسيات حول المخاطر؛
- إدارة المخاطر؛
- مبادئ ومراحل عملية إدارة المخاطر؛
- خريطة مخاطر المؤسسة.

## المبحث الأول: أساسيات حول المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر مهمة معقدة اتجاه جميع للمؤسسات بمختلف أنواعها. وقد أكدت معظم المؤسسات المالية العالمية ومنظمي الأعمال على أن إدارة المخاطر تمثل عنصرا أساسيا للنجاح، وبدلا من التركيز على الأداء المالي الحالي والقديم تحتاج إدارة المؤسسات الآن للتركيز على قدرة المؤسسة على تحديد وإدارة المخاطر المستقبلية كأفضل متبئ بالنجاح طويل المدى، ويعتبر إنشاء هيكلية وثقافة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة هما الخطوة الأولى للإدماج الناجح لإدارة المخاطر كوظيفة داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم المخاطر

قبل التعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر، وجب تناول المخاطر أو الخطر حتى يتم الإلمام بالمفهوم من نشوء المخاطر إلى كيفية إدارتها.

#### 1- الخطر والمخاطر

لقد تناول العديد من الباحثين في مختلف المجالات مفهوم الخطر وعدم التأكد ولم يكن هناك اتفاق حول تعريف واحد يمكن استخدامه في كل مجال، فتعريف الخطر الذي يوافق الاقتصادي أو الإحصائي قد يكون عديم القيمة كوسيلة قياس وتحليل بالنسبة لمنظر التأمين، ورغم أن جميعهم يستخدمون مصطلح الخطر، إلا أنه قد يعني شيئا مغايرا تماما بالنسبة لكل منهم، ولتفادي هذا التداخل في تحديد مفهوم دقيق لمصطلح الخطر، سوف يتحاشى استخدامه بالطرق المذكورة سابقا وسوف يستخدم من منظور مجرد يعني وفقا له "موقف أو وضع يوجد فيه تعرض لخسارة"<sup>1</sup>.

#### 1-1- تعريف الخطر لغة واصطلاحا

- لغة، إن كلمة خطر مستوحاة من المصطلح اللاتيني ( Rescass ) أي ( Risque ) والذي يدل على الاختلال في التوازن وحدث تغيير مقارنة مع ما كان منتظرا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد، إدارات، شركات، بنوك، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 50.

<sup>2</sup> يوسف صوار، محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التقني والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك التجارية- دراسة حالة بنك BADR، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2008، ص: 23.

- اصطلاحاً، هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبية وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهوراً أو خسارة.<sup>1</sup>

### 2-1- تعاريف أخرى

هناك تعاريف مختلفة قدمت للخطر وهذا لاختلاف الجهة التي تنظر إليه، فهناك من عرفه أنه " حادث احتمالي ينطوي على نتائج غير مرغوب فيها"،<sup>2</sup> أما مؤسسات التأمين فتعرفه على أنه "الحادث الذي يؤدي وقوعه إلى تعرض الأشخاص والممتلكات إلى خسائر".<sup>3</sup>

كما عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي المخاطر " بأنها حالة عدم التأكد من حدوث حدث معين والذي يكون له تأثيرات على تحقيق الأهداف، حيث ترتبط المخاطر باحتمال حدوث حدث ما، له مردود إيجابي (فرص النجاح) أو مردوده سلبي بما يعني تهديدات النجاح (التأثيرات السلبية) التي تعوق تحقيق الأهداف.<sup>4</sup>

عرف البعض الخطر على أنه " عدم التأكد من وقوع خسارة معينة مع أنه لم يحدد نوعية هذه الخسارة المضافة لحالة عدم التأكد، وبناء على هذا التعريف في ظل ظروف التأكيد لوقوع الخسارة من عدمها انعدم مع ذلك وجود الخطر وهو بذلك يضع وقوع الخطر في أجواء احتمالية. فإذا أعطينا الرمز  $p(x)$  للقيمة الاحتمالية لوقوع الحادث:

$$0 < p(x) < 1$$

وهذا يعني أن شرط تعريف الخطر هو أن يكون الحادث الاحتمالي يقل عن الواحد ويزيد عن الصفر

من خلال ما سبق، من تعاريف مختلفة للخطر يمكن استخلاص ما يلي:

- إدخال العنصر الاحتمالي في وقوع الخطر وليس عنصر عدم التأكد، مما يمكن من استخدام أسلوب القياس الكمي للخطر.

- يترتب على وقوع الخطر خسارة احتمالية وهذا معنى أدق من احتمال وقوع الخسارة.

<sup>1</sup> Lain gauvin, **La Nouvelle Gestion du Risque Financier**, édition intégrale, paris, fevrier 2000, PP: 10-11.(www.fnac.com)

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة التأمين والمخاطر**، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2011، ص:17.

<sup>3</sup> محمد كامل درويش، **إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل اتفاقية الغات**، دار الخلود، عمان، الطبعة الأولى، 1996، ص:18.

<sup>4</sup> Pickett, Spencer, **"The internal Auditing Handbook"**, Wiley, U.K, 2003, Second edition, p: 129.

- نتائج الخطر تعود بالسلب على المؤسسات وتختلف درجة تأثيره من مؤسسة لأخرى ( عدم تحقيق الأرباح، الانحراف عن النتيجة المرجوة... إلخ.

- للخطر مصادر متعددة قد تكون داخلية أو خارجية، مما يتحتم على المؤسسة معرفتها من أجل معالجتها.

### المطلب الثاني: عوامل ومصادر المخاطر

تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحقيق أهدافها المسطرة، حيث تركز كل طاقتها في سبيل تحقيق تلك الأهداف مع العلم أنها لا تنتشط في وسط مغلق أو منعزل عن العالم الخارجي، بل هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمحيطه، وعليه، توجد عوامل ماثرة على المخاطر المحيطة بها وكذا هنا مسببات مصادر لهذه المخاطر، وسيتم عرضها كالآتي:

#### 1- العوامل المؤثر في المخاطر

هناك العديد من العوامل التي تركت أثراً مهماً في مخاطر الأعمال منها ما يلي:<sup>1</sup>

##### 1-1- التغيرات التنظيمية والإشرافية

قامت العديد من الدول والتنظيمات المهنية المتخصصة بفرض العديد من القيود التنظيمية على عمل المؤسسات وذلك للتقليل من مخاطر المنافسة فيما بينها، والمحافظة على حدود معقولة من المخاطر خوفاً من الأزمات المالية، الأمر الذي كان له أثراً إيجابية على المخاطر، ومثال ذلك ما قامت به اتفاقيات بازل المختلفة حول تحديد المخاطر المختلفة بالمؤسسات المالية وكيفية قياسها والإشراف عليها.

##### 1-2- عدم استقرار العوامل الخارجية

أدى عدم استقرار الأسواق العالمية وعدم الاستقرار المستمر لأسعار الفوائد وأسعار صرف العملات وابتداع المصارف لأدوات تغطية مستقبلية خاصة بالمؤسسات المتعددة الجنسيات إلى وجود مخاطر جديدة لم تكن موجودة سابقاً، مثل مخاطر التسعير ومخاطر السياسة ومخاطر سعر الفائدة... إلخ.

##### 1-3- المنافسة

تجبر المنافسة المؤسسات على تقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار، وهذا ما أثر سلباً خاصة مع توسع المصارف في تقديم التسهيلات الكثيرة مقابل اكتساب العملاء، وأدى إلى ازدياد المخاطر، ومثال ذلك المخاطر الائتمانية.

<sup>1</sup> عقل مفلح، وجهات نظر مصرفية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2006، الجزء الثاني، ص: 260.

## 2-مصادر الخطر

المقصود من مصدر الخطر المسبب الأساس في وقوع الخسارة المادية وفي الواقع عادة ما يربط الخطر بمسبباته وتنقسم مسببات الخطر (العوامل المساعدة على ظهور الخطر) إلى مسببات خطر موضوعية، أخلاقية، طبيعية، شخصية.

أما مسببات الخطر هي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة، ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناجمة عن تحقق الخطر أو الإثنيين معا فمثلا التدخين يعتبر عاملا مساعدا يزيد من احتمال وقوع حادث الوفاة. أيضا تعرف مسببات الخطر بأنها مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو خفض احتمالات تحقق الخطر أو زيادة أو خفض شدة الخسارة المترتبة على تحققه أو كلاهما معا<sup>1</sup>.

## 2-1- مسببات الخطر الموضوعية

ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الإثنيين معا. وهي تلك المسببات الإضافية التي تزيد من درجة الخطر أو تزيد من فرص وقوع الخسارة وعادة ما تكون هذه المسببات موضوع التأمين. وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول إن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة.

## 2-2- مسببات الخطر الأخلاقية

هي المسببات المتمثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلّى بها الشخص نفسه مثل: التهاون والإهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين.

## 2-3- مسببات الخطر الطبيعية

هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر، وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل.

<sup>1</sup> عيد أحمد أبو بكر ووليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص ص:33-34.

## 2-4- مسببات الخطر الشخصية

يقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثير فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته وهي كما يلي:

### 2-4-1- مسببات الخطر الشخصية الإرادية

هي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسارة المترتبة على تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد، والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه، مثلا قيادة السيارة بسرعة تزيد عن الحدود القصوى تزيد من احتمال وقوع الحوادث، أو الغش والاحتيال على مؤسسات التأمين للحصول أكبر تعويض.

### 2-4-2- مسببات الخطر الشخصية اللاإرادية

ويقصد بها مجموعة من العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر المنجزة عن تحقق الخطر.

## المطلب الثالث: أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات وتصنيفاتها

تكون المؤسسة دائما عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تحمل الخسائر والفشل في تحقيق أهدافها وهذا نتيجة لعدد من الأسباب وتشكل الفروق في هذه الأسباب وتأثيراتها أساس التصنيفات المختلفة للمخاطر.

### 1- أنواع المخاطر

يمكن عرض هذه الأنواع من خلال العناصر الموالية:

#### 1-1- أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من المصدر

يري أحد الباحثين تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة إلى:<sup>1</sup>

- **مخاطر مالية**، وهي المخاطر المرتبطة بالاستثمار والثمن والمقدرة على سداد الالتزامات الخاصة بالمؤسسة، وهي تتضمن مخاطر السيولة والائتمان وسداد الديون بالإضافة إلى مخاطر تغير سعر الفائدة وسعر

<sup>1</sup> نجوى أحمد السيبي، تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من منظور حوكمة الشركة-دراسة ميدانية-، المؤتمر الرابع حول الاتجاهات الحديثة للمحاسبة والمراجعة في التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007، ص:13.



الصرف،<sup>1</sup> في سياقه الواسع يمثل مصطلح المخاطرة كل المواقف التي يوجد فيها تعرض للظروف المعاكسة، وهذه الظروف المعاكسة تتضمن أحيانا خسارة مالية وفي أحيان أخرى لا تتضمن خسارة مالية.<sup>2</sup>

- **مخاطر تشغيلية**، وهي تلك المخاطر المستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات ورأسمال المؤسسة، وذلك نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة لا تتناسب مع المتغيرات الحديثة، وذلك بالإضافة إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية وعدم كفاءة وكفاية نظم المعلومات وتتضمن المخاطر التشغيلية كلا من المخاطر الفنية والتكنولوجية الحديثة، الغش وعدم التوافق بين السياسات الإدارية والإجراءات ضد سوء الإدارة. وهي بشكل عام المخاطر المرتبطة بالنظم الداخلية للمؤسسة.<sup>3</sup>

- **مخاطر الأعمال**، وهي مخاطر مصاحبة للصناعة أو البيئة التي تعمل بها المؤسسة، وهي تتضمن المخاطر الخارجة عن سيطرة المؤسسة كالنشريات والتنظيمات والقيود الاقتصادية والسياسية.<sup>4</sup>

### 1-2-أنواع المخاطر حسب علاقتها بأهداف المؤسسة

يرى باحثون آخرون تصنيف المخاطر من حيث ارتباطها بأهداف المؤسسة على النحو الآتي:<sup>5</sup>

- **المخاطر الاستراتيجية**، وتتمثل في المخاطر التي تواجه المؤسسة والتي ترتبط بالمتغيرات الأساسية في البيئة التي تمارس في ظلها المؤسسة نشاطها، ومن ثم يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل وقدرتها على زيادة ثروة أصحاب المصالح فيها.

- **المخاطر التشغيلية**، وتتمثل في كافة المخاطر غير المالية الأخرى التي يمكن أن تواجه المؤسسة مثل انخفاض جودة المنتج أو الخدمة نتيجة نقص المواد الأولية أو قدم الآلات أو نقص وفقدان العمالة ذات الكفاءة العالية.

<sup>1</sup> C.Marmuse et X.Montaigne, "**Management du Risque**", Vuibert, Paris, 1989, p : 45.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 24.

<sup>3</sup> عطا الله وارد خليل، إدارة المخاطر والتأمين، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص: 68.

<sup>4</sup> نجوى احمد السيسى، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 14.

#### <sup>5</sup> **For more Detail:**

- K, Bagshaw, "The role of internal audit in risk management ", **Student Accountant**, ACCA, Mar 2002, P:04.

- R, Moeller, "**Sarbanes – Oxley and the New Internal Auditing Rules**", **John Wiley & Sons**, Inc, USA, 2004, P:234.

- المخاطر التشريعية والتنظيمية، وينشأ هذا النوع من المخاطر نتيجة لعدم الالتزام بالتشريعات والتنظيمات مثل: مخالفة القواعد والقوانين واللوائح المنظمة لسير العمل أو عدم اتباع تعليمات سوق أوراق المالية، أو عدم الالتزام بالمعايير المحاسبية، أو قانون المؤسسات، أو قانون الضرائب أو معايير الالتزام البيئي ISO14000، أو المواصفات والمقاييس (معايير الجودة) ISO 9000 .
- المخاطر المالية، تواجه كل مؤسسة مخاطر مالية متعددة لكونها ترتبط بشكل مباشر بالأصول المالية كالنقدية والمخزون والأصول المادية كالآلات والمعدات، ومن أمثلة هذا النوع من المخاطر: المخاطر المرتبطة بالسيولة، أسعار الصرف، أسعار الفائدة.

### 1-3- أنواع المخاطر حسب قريفيش فيل Griffiths, Phil

يرى قريفيش فيل أن المخاطر تصنف إلى الآتي:<sup>1</sup>

- مخاطر إستراتيجية، وهي تلك المخاطر التي تؤثر على الأهداف الطويلة ومتوسطة الأجل، حيث تكون دائما من مسؤولية لجنة إدارة المخاطر، وقد تكون مخاطر سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو متعلقة بعملاء المؤسسة.
- مخاطر تشغيلية، وهي المخاطر التي تواجه المديرين والعاملين يوميا في العمل ومنها مخاطر المنافسة والالتزامات التعاقدية والمخاطر المادية.
- مخاطر مالية، وتتمثل في الفشل في عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات ورقابتها.
- مخاطر السمعة، وتتمثل في أي تصرفات أو أفعال قد تضر بسمعة وصورة المؤسسة (مكانة المؤسسة في السوق).
- مخاطر تكنولوجيا المعلومات، وتعبّر عن عدم توافر الإمكانيات اللازمة للتعامل مع المتغيرات والمستجدات في بيئة الأعمال.
- مخاطر سيادية، قد تكون مخاطر قانونية أو بيئية.
- مخاطر العاملين، وتتمثل في عدم توافر الخبرات والكفاءات اللازمة أو فقد المؤسسة لهذه الكوادر وعدم القدرة على استقطابها مرة أخرى.

### 2- تصنيف المخاطر

<sup>1</sup>Griffiths, Phil, "**Risk-Based Auditing**", Gower House, England, 2005 , p:22.

<http://www.scribd.com/doc/47966855/Risk-Based-Auditing>, Date de consultation : 26.08.2016.

يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من حيث تأثيرها على القطاعات الاقتصادية مخاطر نظامية ويطلق عليها (مخاطر السوق) ومخاطر غير نظامية كما يلي:<sup>1</sup>

### 2-1-المخاطر النظامية (مخاطر السوق)

وهي المخاطر التي تتعرض لها كافة القطاعات الاقتصادية نتيجة لتغير الظروف الاقتصادية والسياسية العامة وهذه المخاطر تسمى بمخاطر السوق وهذه المخاطر لا يمكن تجنبها بالتنوع، فالتنوع الاستثماري يمكن أن يخفف منها لكنه لا يمثل حلاً جذرياً لمواجهةها، حيث لا يمكن التخلص من هذه المخاطر أو تجنبها بالكامل مهما زادت درجة تنوع الاستثمارات، ويتبع لها :

- مخاطر التضخم والكساد.
- مخاطر تغير أسعار الفائدة.
- مخاطر أسعار الصرف.
- المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية.

### 2-2-المخاطر غير النظامية

ونعني بها المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة معينة أو قطاع معين دون الآخر دون أن ينعكس تأثيرها على باقي المؤسسات أو القطاعات، وهذه المخاطر يمكن تقليلها بالتنوع، حيث يجب هنا تنويع الاستثمارات وإدارتها بكفاءة عالية، ومنها على سبيل المثال: مخاطر التمويل، مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر التشغيل.<sup>2</sup>

وتصنف المخاطر من حيث مدى قدرة الإدارة على توقع حدوث هذه المخاطر إلى:<sup>3</sup>

### 2-2-1-المخاطر المتوقعة

<sup>1</sup> شاهين علي عبد الله، إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف، بحث مقدم خلال المؤتمر العلمي الأول (الاستثمار والتمويل في فلسطين)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، أيار، 2005، ص:4.

<sup>2</sup> دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص:164.

<sup>3</sup> Bessis Joel, Risk Management in Banking, John Wiley & Sons, third Edition, UK, December 2009, pp: 37-39.

من أمثلتها مخاطر الائتمان والتي تقوم المؤسسات المالية بالتحوط لها من خلال تقييمها بالشكل الصحيح وضبطها من خلال أنظمة الضبط الداخلي، وتتصف هذه المخاطر بتكرارها بشكل كبير وحجم الخسائر المترتب عنها منخفضا ويكون الخطر الناشئ عنها على المستوى الداخلي للمؤسسة ولا يتم عادة الإفصاح عنها.

### 2-2-2- المخاطر غير المتوقعة

وهي تمثل أعلى مستوى مخاطرة ممكن أن تتحمله المؤسسات ويتم التحوط لها من خلال رأس المال، وتتصف هذه المخاطر بتكرارها بشكل أقل نسبيا وحجم الخسائر المترتبة عنها أكبر من الخسائر المترتبة عن المخاطر المتوقعة وتحدث عادة بسبب خلل في أنظمة الضبط الداخلي أو أحداث خارجية ويتم الإفصاح عن هذه المخاطر.

### 2-2-3- المخاطر الاستثنائية

وهي تلك التي تتعدى الحد الأعلى الممكن تحمله من المخاطر غير المتوقعة، وقد تؤدي إلى احتمالية وصول المؤسسة إلى مرحلة التعثر المالي أو الإفلاس وتتصف بقلة الحدوث نسبيا وحجم الخسائر يكون كبيرا جداً بشكل لا يكفي رأس مال المؤسسة لتغطيتها.

ويمكن تصنيف المخاطر تبعا للعوامل التي تؤدي إلى حدوثها وهي:<sup>1</sup>

-العوامل الداخلية، وينتج عنها مخاطر مثل مخاطر السيولة والتدفق النقدي ونظم المعلومات وغيرها من المخاطر.

-العوامل الخارجية، وينتج عنها مخاطر مثل المخاطر الائتمانية والاستراتيجية وغيرها.

وهناك بعض المخاطر تكون نتيجة مشتركة لعوامل داخلية وخارجية والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>The Institute Of Risk Management, A Risk Management Standard, 2002, p: 2.

[www.theirm.org/publications/PUstandard.html](http://www.theirm.org/publications/PUstandard.html). Date de consultation: 26.08.2016.

الشكل رقم (1-2): تصنيف أنواع المخاطر تبعا للعوامل الداخلية والخارجية المسببة لها



إضافة إلى ما سبق من تصنيفات للمخاطر، فإن الإدارة تواجه العديد من **مخاطر العمل المتعلقة** **بنشاطات التجارة الإلكترونية في المؤسسة** وتعتبر المؤسسات المالية من أكثر القطاعات استخداما للتجارة الإلكترونية، وتضمن البيان 1013 الخاص "بتأثير التجارة الإلكترونية على تدقيق القوائم المالية" الصادر عن لجنة ممارسة التدقيق الدولية بعض هذه المخاطر ومنها:

- الخسائر الناجمة عن عدم سلامة الصفقات ونزاهتها، والتأثيرات التي يمكن أن تتفاقم بسبب عدم وجود التدقيق الكافي والملائم في الشكليات الورقية والإلكترونية .
- مخاطر سلامة التجارة الإلكترونية الدائمة، بما فيها الفيروسات واحتمال التزوير في المؤسسة من قبل الزبائن، الموظفين وآخرين من خلال الدخول غير الشرعي.
- مخاطر السياسات المحاسبية غير الملائمة المتعلقة بتحويل النفقات إلى رأس المال مثل تكاليف تطوير الموقع الإلكتروني، مخاطر سوء فهم الاتفاقيات المعقدة، مخاطر تحويل الأسهم، ومخاطر تحويل العملات الأجنبية.
- مخاطر عدم الاستجابة للضرائب والمتطلبات القانونية الأخرى، وخصوصا عندما تتم صفقات التجارة الإلكترونية في الأنترنت عبر الحدود الدولية .
- مخاطر فشل الأنظمة الإلكترونية والبنية التحتية أو انهيارها.

### المبحث الثاني: إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر ونظرا لاختلاف الاتجاهات التي ينظر منها إلى هذا المفهوم، وكذا ارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى كالتأمين وغيرها، بالإضافة إلى التطورات التي طرأت على المفهوم نتيجة إلى ما مر به من مراحل تاريخية أدت في تشكله في عدة تعاريف وأصناف متعددة.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد.

كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيبسنز ريفو عام 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المؤسسة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المؤسسة البحتة. ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر

هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقاً أجدى للتعامل مع المخاطر بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.<sup>1</sup>

استخدمت تقنيات إدارة المخاطر في العديد من المؤسسات خاصة المؤسسات المالية، ومن ثم بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشطري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975، كان التغيير إشارة إلى أن تحولاً ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973، وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر". لأنه في الواقع كثيراً من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه.<sup>2</sup>

### 1-تعريف إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر، وهذا ناتج لاختلاف الزوايا التي ينظر منها إلى هذا المفهوم، ويمكن إدراجها كما يلي:

- **التعريف الأول**، تعرف على أنها "هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل

لتحقيق الهدف المطلوب"<sup>3</sup>، وعرفت بأنها " كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا".<sup>4</sup>

- **التعريف الثاني**، أما لجنة COSO فقد عرفت على أنها " إدارة يتم تفعيلها من طرف مجلس الإدارة والعاملين الآخرين في المؤسسة من خلال وضعها كأستراتيجية داخل المؤسسة ككل، ومصممة لتحديد الأحداث

<sup>1</sup> عبد القادر عصماني، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 21-20 أكتوبر، 2009، ص:04.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص:15.

<sup>3</sup> أسامة عزمي سلام وشقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص:55.

<sup>4</sup> Jennifer F. burke , Effective Methods for Developing Risk –Based Internal Audit Programs, Chicago: Financial Managers Society ,Inc.,2005, p18.

المحتملة قد التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، ثم إدارة المخاطر بهدف تقديم تأكيد معقول بأن هذه المخاطر في الحدود التي تقبلها المؤسسة وأنها غير مؤثرة على أهدافها".<sup>1</sup>

- **التعريف الثالث**، ومن جهة أخرى فقد عرفها معهد إدارة المخاطر (IRM) بأنها " الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط".<sup>2</sup>

- **التعريف الرابع**، وعرفت بأنها "عبارة عن هيكل الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عن كل منها، ويتم تحقيق ذلك من خلال التطبيق المنهجي والعملي لسياسات وإجراءات وعمليات الإدارة من خلال تحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر وتوصيل النتائج عنها".<sup>3</sup>

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف، يمكن القول أن إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية منظمة مستمرة ودائمة التطور تقوم بوضع السياسات والإجراءات اللازمة والعمل بشكل مستمر على تحديد المخاطر التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة، وتقييمها وتبويبها في شكل مجموعات متجانسة حسب مصدرها وأثرها، ثم اقتراح كيفية التعامل معها، وبالتالي فهي تساهم بفعالية في إدراك الجوانب الايجابية والسلبية لكل نوع من المخاطر عن طريق تعظيم احتمالات النجاح وتدنية احتمالات الفشل التي قد تؤثر على المؤسسة ككل.

### المطلب الثاني: أهمية إدارة المخاطر ومكوناتها

تلقي إدارة المخاطر المؤسسية اهتماما متزايدا في أقطار العالم شتى المتقدمة منها والناشئة على حد سواء في جميع المؤسسات وذلك لدورها الحاسم في تجنب المؤسسة مخاطر بيئة العمل ومخاطر التعثر والفشل المالي والإداري.

#### 1- أهمية إدارة المخاطر

تعمل إدارة المخاطر في مساعدة المؤسسات على كيفية التعامل بفعالية مع ظروف بيئة الأعمال وما تتميز به من تغيرات وحالات عدم التأكد وما ينتج عنها من مخاطر وفرص، وكذلك تساعد في الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح واستمرارية المؤسسة وبقائها من خلال تدعيم أهدافها، وتظهر أهمية إدارة المخاطر

<sup>1</sup> The Committee of Sponsoring organizations of The Treadway Commission (Coso), Enterprise ", **Enter pries in Risk Management - Integrated Framework**", 2015, p:2. [Http://www.aicpa.org/coyright.htm](http://www.aicpa.org/coyright.htm), Date de consultaion: 26.08.2016.

<sup>2</sup> خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، الوراق ، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص: 200.

<sup>3</sup> Cooper, Dale & others, "Project Risk Management Guidelines" , **New Jersey : John Wiley & Sons .Ine.**, 2005,p:3.



من خلال مجموعة من المساهمات والإضافات التي تعطي وتساهم في زيادة قيمتها من خلال عملية إدارة المخاطر:<sup>1</sup>

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وإعطاء رؤية أفضل في المستقبل على ضوء الاستراتيجية الموضوعية.
- إدراك سريع للفرص الجديدة المتاحة وحسن اسغلالها واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب التهديدات.
- المساهمة في تحسين فعالية المؤسسة لمواردها المادية والمالية (الاستخدام الكفاء للموارد).
- دعم التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وعمليات اتخاذ القرار.
- زيادة إمكانية اتخاذ الأهداف الاستراتيجية.
- تعزيز الاتصال بين جميع مستويات المؤسسة.
- مساعدة الإدارة في التعرف على المخاطر وتحديدتها وكيفية مواجهتها.
- تحسين عملية فهم وإدراك المخاطر الرئيسية اعطاء رؤية أفضل للمستقبل مما يدعم عمليات التحسين المستمر.
- زيادة الوعي بالمخاطر داخل المؤسسة بين جميع العاملين.
- تخفيض مخاطر الحوكمة.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تناولت لجنة COSO عملية إدارة المخاطر من تقريرها الصادر في عام 2004 والذي جاء تحت عنوان إدارة مخاطر المؤسسة-إطار متكامل- "Enterprise Risk management: Integrated framework، حيث أكدت على أهمية التركيز على إدارة المخاطر من خلال تحسين نظم الرقابة الداخلية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> للمزيد من التفصيل ارجع إلى: نقلا عن:

- نجوى أحمد السيسي، 2007، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

- The Committee of Sponsoring organizations of The Treadway Commission (Coso), Enterprise ", Enterprises in Risk Management-Integrated Framework", p:19.

- Matyjewicz, G, and James R. D'Arcangelo, ERM-Based Auditing ", 2004, p:3, visited: 26.08.2016-  
<http://www.gapent.Com/>

- verschoor, c, Enterprise Risk Management and Coso: A Guide for Directors, Executives and Practitioners, internal Auditing, Vol.26, Iss.1, 2011, pp: 47-48.

<sup>2</sup> The Committee of Sponsoring organizations of The Treadway Commission (Coso), Enterprise, "Enter pries in Risk Management - Integrated Framework", op.cit, p:98.

## 2- مكونات إدارة المخاطر

تتكون إدارة المخاطر وفقاً للإطار الذي تم وضعه من قبل رعاية المنظمات COSO عام 2004 والذي حمل عنوان إدارة المخاطر المؤسسة – إطار متكامل من ثمانية مكونات ذات علاقات متداخلة ومتراصة فيما بينها، وتتمثل فيما يلي:

### 2-1- البيئة الداخلية

تعتبر المحور الأساسي الذي يعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة من حيث توجه العاملين نحو المخاطرة، وتشمل إدارة المخاطر، وتحديد مستوى المخاطر المقبولة وتشتمل على القيم الأخلاقية في البيئة التي تعمل بها المؤسسة.

### 2-2- وضع الأهداف

تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بحيث تكون محددة ومعروفة قبل تحديد المخاطر التي تؤثر عليها، حيث يدعم إطار لجنة COSO أهمية وضع الأهداف بحيث تكون متسقة مع رسالة المؤسسة، كما تتواءم مع قدرتها على تحمل المخاطر، وتتكامل الأهداف الرئيسية وفقاً لمدخل المراجعة على أساس المخاطر وفي إطار إدارة المخاطر الأهداف هي كما يلي:

- أهداف استراتيجية، وهي الأهداف طويلة الأجل.
- أهداف العمليات، وهي تلك الأهداف المرتبطة بمدى كفاءة وفعالية استخدام موارد المؤسسة.
- أهداف التقارير المالية، وهي الأهداف المتعلقة بمدى مصداقية وشفافية التقارير المالية حتى يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها.
- أهداف الالتزام، وهي تلك الأهداف المتعلقة بمدى الالتزام التشريعات والتنظيمات.

### 2-3- تحديد الأحداث

تحديد الأحداث الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة مع التمييز بين الفرص التي يجب أن تستفيد منها المؤسسة والتهديدات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ برنامج إدارة المخاطر.

### 2-4- تقدير المخاطر

تقدير المخاطر هي عملية تحديد وتحليل تلك المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية حدوثها وأثرها كأساس لعملية إدارتها.

## 2-5- الاستجابة للمخاطر

إذا تم تحديد المخاطر، وتوفرت طرق دقيقة لقياسها أمكن عندئذٍ أن التعامل معها بالطريقة المناسبة، إن كل نوع وكل مستوى من المخاطر يقابله طرق للعلاج والتعامل مع تلك المخاطر ولمواجهة المخاطر وإدارة المخاطر من بين واحدة أو أكثر من أربع مجموعات وهي موضحة في الشكل كالاتي:

### الشكل رقم(2-2): البدائل المناسبة لمواجهة المخاطر



المصدر: من إعداد على ما سبق ذكره.

## 2-6- الأنشطة الرقابية

يتم تصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات اللازمة للمساعدة على تأكيد أن آليات الاستجابة للمخاطر مطبقة وتعمل بكفاءة، وضمان الانسياب الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 2-7- المعلومات والاتصال

يتم تحديد المعلومات الملائمة وتحديد كيفية الحصول عليها وتوصيلها في شكل جدول زمني يساعد العاملين على تنفيذ مسؤولياتهم على أن تتم عملية تدفق المعلومات والاتصال الفعال عبر جميع مستويات المؤسسة.

## 8-2- المتابعة

تتمثل في متابعة تنفيذ كل عمليات إدارة المخاطر أولاً بأول واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، وتتم المتابعة من خلال الأنشطة المستمرة للإدارة أو من خلال التقييم المستمر أو كليهما معاً.

## المطلب الثالث: قواعد وأدوات إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تعمل على تطبيق الأساليب الأساسية التي من شأنها أن تعمل على السير الحسن لأنشطة المؤسسة. ومن جهة أخرى ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال.

## 1- قواعد إدارة المخاطر

يجب أن تتقيد سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة بمجموعة من المبادئ من خلال اتباعها منهجا اتجاه الخطر وكذلك في إدارة الخطر، كما يمكن تلخيص القواعد التي يعتمد عليها في التعامل مع الخطر كمايلي:

## 1-1- عدم المجازفة بأكثر ما يمكن تحمل خسارته

العامل الأهم في تقرير أي مخاطر يتطلب عملاً محدداً ما هو الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنجم من المخاطرة، وبعض الخسائر يمكن أن تكون مدمرة اقتصادياً حيث تأتي بالكامل على أصول المؤسسة في حين يتضمن البعض الآخر عواقب مالية ثانوية فقط. وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعياً والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطرة إما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة، فإنه يجب تفاديها ومسألة حجم المخاطرة التي يمكن التي يمكن الاحتفاظ بها بأمان مسألة معقدة وفنية حيث يرتبط مستوى الاحتفاظ بالمخاطر الفردية ارتباطاً بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة ويتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة وإحتياجاتها السائلة وقدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ وبالنسبة لكل المؤسسة، يمكن تغطية بعض الخسائر من التدفق النقدي بينما يتطلب البعض الآخر من الإحتياطات النقدية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص:102.

في حين حالات أخرى مثل الافتراض وبعض الخسائر قد تكون أكبر من قدرة هذه الاحتمالات على احتمالها ومن الواضح أن المبلغ الذي تستطيع المؤسسة تحمله سوف يتفاوت من مؤسسة لأخرى. كما يتفاوت المستوى أيضا بمرور الوقت تبعا للموارد التي قد تكون متاحة وقت حدوث الخسارة.

### 1-2- مفهوم الاحتمالات

يعد الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطرة في حين يحدث العكس عند افتقاده لمثل هذه المعلومات. مع ذلك، فإن احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة. وحتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفا، فإن الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بتعرض معين ليست أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطرة. فمثلا تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى المخاطرة التي يجب عمل شيء بشأنها ( أي المخاطر التي لا يمكن الاحتفاظ بها) فإن معرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيفا أم معتدلا أم مرتفعا جدا يمكن أن تساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطرة معينة. إن القاعدة الثانية لإدارة المخاطر "فكر في الاحتمالات" تشير إلى أن احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملا مهما في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطرة معينة ولكن أي المخاطر؟ منطقيا استخدام الاحتمالات في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر وهي تلك "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته".<sup>1</sup>

تفرض هذه القاعدة على مدير المخاطر ألا يهمل الأخطار التي يكون احتمال وقوعها ضئيل جدا وأن يأخذها في الحسبان لأنها إذا وقعت قد تحدث أضرار جسيمة بالمؤسسة.

مثال: إذا كان احتمال وقوع خسارة ما هو واحد في المليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه ضئيلة جدا، أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن حدوثه جسيمة فيجب على مدير المخاطر آنذاك تحويل الخطر إلى جهة أقدر على مواجهته كالتأمين أو أسلوب منع الخسارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص: 36.

<sup>2</sup> أسامة عزمي سلام وشقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 55.

## 1-3- عدم المجازفة بالكثير مقابل القليل

توفر القاعدة الأولى توجيهها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها) أي تلك المخاطر التي تنطوي على خسائر كارثية لا يمكن التقليل من الشدة المحتملة فيها، (أما القاعدة الثانية فتقدم توجيهها بشأن المخاطر التي ينبغي عدم التأمين ضدها) وهي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جدا فيها (ومع ذلك تظل فئة متبقية من المخاطر يلزم لها قاعدة أخرى. تقتضي القاعدة الأولى في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التي تعود على المحول.

- ينبغي عدم الاحتفاظ (الكثير) بالمخاطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (القليل). من ناحية أخرى، في بعض الأحيان، يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطرة مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحولة في هذه الحالات تمثل الأقساط الكثير فيما تمثل الخسارة المحتملة القليل.

ورغم أن قاعدة "عدم المجازفة بأكثر ما تستطيع تحمله" تفرض مستوى أقصى على المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها. إلا أن قاعدة "عدم المجازفة بالكثير مقابل القليل" تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى هذا ينبغي أن تحول أيضا. ويجب أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحد لكل المخاطر حيث يتم تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على أساس التكلفة والعائد.<sup>1</sup>

## 2- أدوات إدارة المخاطر

يتمثل الهدف الأساسي لوظيفة إدارة المخاطر في تصميم وتنفيذ إجراءات تعمل على التقليل من إمكانية حدوث الخسارة أو التعثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى.

ويمكن تصنيف التقنيات والأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر كما يلي:<sup>2</sup>

## 2-1- التحكم في المخاطرة

وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة، تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطرة، حتى من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضا الوقاية.

<sup>1</sup> سامة عزمي سلام وشقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 37.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص: 34.

## 2-2- تمويل المخاطرة

يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل) الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر (وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة أن قدر لها أن تحدث، كما يجب تقييم عوائد وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة.

## المبحث الثالث: مبادئ ومراحل عملية إدارة المخاطر

نظرا لأهمية إدارة المخاطر قامت لجنة الخدمات المالية المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي تضم في عضويتها 125 مصرفا ومؤسسة مالية، بتشكيل لجنة فرعية تحت اسم " لجنة قواعد إدارة المخاطر" والتي قامت بوضع دليل القواعد العامة لإدارة المخاطر.

## المطلب الأول: مبادئ عملية إدارة المخاطر

يجب على سياسة إدارة المخاطر، بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كله. بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة. يمكن تلخيص هذه المبادئ العامة لإدارة المخاطر كما يلي:<sup>1</sup>

## 1- مسؤولية مجلس الإدارة والادارة العليا

يتم وضع سياسات إدارة المخاطر والمستوى المقبول من المخاطر، على مستوى المؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم اعتماد السياسات والحد المقبول من المخاطر وإقرارهما من قبل مجلس الإدارة بحيث تتضمن تحديد المخاطر وأساليب ومنهجيات قياسها والرقابة عليها. يهدف هذا المبدأ من التأكد أن عملية قبول المخاطر والسياسات الموضوعية تتماشى مع توقعات المساهمين والمالكين، ومع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية، ووجود فهم واضح لثقافة المؤسسة لعملية إدارة المخاطر لدى كل المستويات الإدارية المختلفة.

<sup>1</sup> خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص: 72-73.

ويكون لتحديد مستوى المخاطر المقبول على مستوى المصرف انعكاسات هامة على تحديد استراتيجيات المؤسسة في التعامل مع المخاطر وإنجاح هذه الاستراتيجيات ولكي تكون فعالة، يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متناسقة مع مستوى المخاطر المقبول من قبل المساهمين والإدارة ومجلس الإدارة ولكي تكون قابلة للتنفيذ، لا بد من توصيلها إلى كافة المستويات الإدارية واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة في التعامل مع المخاطر والمستوى المقبول منها.

## 2- إطار عملية إدارة المخاطر

يجب أن يكون لدى المؤسسة إطاراً مرجعياً لعملية إدارة المخاطر يتصف بالفاعلية والشمول والاتساق، ويجب على الإدارة أن توفر الموارد البشرية والمالية الكافية لدعم إطار هذه العملية من أجل ضمان فعالية عملية إدارة المخاطر.

ويهدف هذا المبدأ إلى التأكد من أن كافة المخاطر قد تم تحديدها وإدارتها بما يتوافق مع توقعات الإدارة العليا، والإبلاغ عنها بما يضمن اتخاذ جميع الإجراءات التصحيحية اللازمة وفي الوقت المناسب. وفي هذا المجال، فإن الإطار العام لإدارة المخاطر، يجب أن يساعد على وضع نطاق لتحديد جميع المخاطر التي يجب إدارتها، وخطوات عملية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والأدوار للأفراد الذين يتولون هذه العملية، ويجب أن يكون هذا الإطار قوياً بما يكفي لمعالجة جميع المخاطر المادية، وأن يتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب التغيير وأن التوسع في الأنشطة التجارية المختلفة، وأن يتضمن نظاماً لمراجعة المخاطر بشكل منتظم.

## 3- تكامل عملية إدارة المخاطر

يجب أن لا يتم تقييم المخاطر بصورة منعزلة عن بعضها البعض، وذلك بهدف التمكن من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمها وإدارتها بشكل جيد وسليم. لذلك، فإن التحليل السليم يتطلب تحليل وتقييم المخاطر بصورة كلية ومتكاملة نظراً لأن هناك تداخلاً بين المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

ويهدف هذا المبدأ إلى التأكد من أن عملية إدارة المخاطر تتم بشكل مستمر على مستوى المؤسسة ككل، بهدف معرفة التداخل والترابط بين المخاطر المختلفة وتحديد الآثار المترتبة عنها لتستطيع الإدارة اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمعالجة هذه المخاطر، وحيث أن المخاطر تتداخل وتتفاعل فيما بينها بحيث إن بعض المخاطر تؤثر على غيرها، وبعضها يرتبط بمخاطر أخرى لذلك، تتطلب بعض الأنشطة التجارية وضع منهج متكامل منذ البداية عند إدارة المخاطر لتحديد الترابط والتداخل فيما بين المخاطر الناجمة عنها، وهناك بعض الأنشطة تتميز بخصوصية معينة بحيث تدار مخاطرها بشكل منفصل عن باقي المخاطر.



## 4- محاسبة خطوط الأعمال

من المعروف أن أعمال المؤسسة تقسم إلى خطوط أعمال، والمقصود بذلك الأنشطة المختلفة المشكلة لعمل المؤسسة، وتقع مسؤولية إدارة المخاطر في كل نشاط على عاتق من يتولى إدارته كما هو الحال بالنسبة لمسؤوليته عن أعمال نشاطه من أرباح أو خسائر. كما يتم محاسبته عن نتائج هذه الأعمال، فإنه محاسب ومسؤول عن النتائج السلبية للمخاطر المحيطة بأعمال هذا النشاط.

يهدف هذا المبدأ إلى التأكد من توفر الفهم والإدراك للمدراء المسؤولين عن اتخاذ القرارات في الأنشطة المختلفة بالمخاطر المترتبة عن اتخاذ القرارات الخاطئة وتأثيرها على أهداف المؤسسة، ويجب أن تقوم الإدارة بمساءلتهم عن الخسائر المرتبطة بحدوث هذه المخاطر، وأن توفر تدقيق مستقل وكافي للرقابة على هذه المخاطر، ومن ناحية أخرى توفير نظام حوافز يساعد الإدارة على تحديد المخاطر في الوقت المناسب، والتشجيع على عدم إخفائها والتستر عليها من قبل أحد العاملين في المؤسسة.

كذلك، فإن إدارة المخاطر ليست مسؤولية فردية تقع على عاتق الموظف المعني بإدارة المخاطر، وإنما هي مسؤولية تكافلية لكافة المستويات الإدارية.

## 5- تقييم وقياس المخاطر

ينبغي تقييم جميع المخاطر بصورة وصفية وبشكل منتظم ودوري، ويجب أن يتم التقييم والقياس بطريقة كمية كلما كان ذلك عمليا وممكنا، وأن يأخذ تقييم المخاطر بالحسبان تأثير الأحداث المحتملة وغير محتملة الحدوث.

يهدف هذا المبدأ إلى فهم وإدراك الإدارة لحجم وطبيعة المخاطر التي قد تتعرض لها، من خلال تحويلها إلى لغة الأعمال والأرقام، مما يسمح لها باتخاذ القرارات الصحيحة وتطبيق الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر المختلفة.

ليس كل المخاطر يمكن قياسها وتحويلها إلى أرقام بسهولة، فبعض المخاطر يكون خيار القياس الكمي غير متاح، وهنا لابد من وضع إجراءات نوعية تساعد في تقدير وتقييم مثل هذه المخاطر، وفي كلا الحالتين يجب أن يتم التقييم على أساس منهجيات وأساليب واضحة وسليمة تساعد الإدارة في تحديد الآثار المترتبة عن المخاطر المختلفة واحتمال وقوعها.

كما يجب تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بشكل منتظم وفي الوقت المناسب بالطرق المستخدمة في التقييم، والقيود المفروضة على هذه الطرق والمنهجيات، والافتراضات التي تقوم عليها أسس تقييم وتقدير المخاطر، والإجراءات المطلوب اتخاذها ليطمئن التقييم بشكل سليم. وعلى الشخص الذي يتولى إدارة المخاطر أن

يكون على معرفة ودراية بما تعنيه المنهجية المستخدمة في إدارة وقياس المخاطر، وأثرها المحتمل في عمل المؤسسة، والاهتمام اللازم بالمخاطر ذات الأثر الكبير التي يجب اطلاع الإدارة العليا عليها مباشرة دون تأخير.

#### 6- المراجعة المستقلة

يجب أن يتولى تقييم المخاطر قسم يتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يتمتع بالاستقلالية التامة.
  - أن يكون لديه السلطات والصلاحيات والخبرات الكافية لتقييم المخاطر.
  - القدرة على اختبار فعالية أنشطة إدارة المخاطر.
  - رفع التقارير وتقديم التوصيات العلاجية لضمان فعالية عملية إدارة المخاطر.
- يهدف هذا المبدأ إلى التأكد من أن الأشخاص الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالمخاطر ويقومون بإدارتها نيابة عن المؤسسة هم ليسوا وحدهم الذين يقومون بذلك، فهناك قسم مستقل بالقياس والرقابة على المخاطر ويقيم فعالية عملية إدارة المخاطر.

وأهم مبدأ في القسم المسؤول عن المراجعة أن يتمتع بالاستقلالية التامة التي تسمح له بتوصيل النتائج التي توصل إليها عن عملية إدارة المخاطر ضمن تقارير إلى لجنة المراجعة ومجلس الإدارة.

#### 7- التخطيط للطوارئ

يجب أن تكون هناك سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الحدوث والظروف الطارئة، ويجب أن يتم اختبار كفاءة هذه السياسات والعمليات عند الضرورة. يهدف هذا المبدأ إلى التأكد من استعداد المؤسسة لتحديد ومعالجة الحالات غير العادية في الوقت المناسب وبشكل فعال.

على المؤسسة في حال التخطيط للطوارئ أن تجعل خطة للطوارئ تشتمل على جميع أنواع المخاطر التي من الممكن حدوثها (على سبيل المثال، تحديد استراتيجية التعامل مع القضايا المرفوعة ضد المؤسسة، كيفية الخروج أو التعامل مع الصفقات في ضوء الأزمات المالية العالمية)، هذا بالإضافة إلى ضرورة مراجعة خطة الطوارئ بشكل دوري ومنتظم.

#### المطلب الثاني: مراحل إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن عملية موضوعية ومنهجية تعمل على تطبيق الأساليب الأساسية من خلال تحديد نطاق إدارة المخاطر، تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر المرتبطة بأنشطة المؤسسة، وكذا

معالجة ومراجعة أداء إدارة المخاطر، بالإضافة إلى إجراء الاتصالات والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع مراعاة التسجيل والإبلاغ ضمن التقارير المطلوب إعدادها في هذا الخصوص.<sup>1</sup>

### 1- تحديد نطاق إدارة المخاطر

من أجل إدارة المخاطر لا بد أن ن القيام أولاً بتحديدتها، فكل منتج أو خدمة أو أي نشاط تقوم به المؤسسة تنطوي عليه عدة مخاطر. فعملية تحديد المخاطر يجب أن تتصف بالاستمرارية وينبغي أن يتم فهم كافة مخاطرها على مستوى كل عملية وعلى مستوى كل نشاط.

#### 1-1- تحديد الهدف والغاية

تتمثل الخطوة الأولى لإدارة المخاطر في تحديد ما تريد المؤسسة أن تصل إليه من خلال جدول أعمال إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، للحصول على أقصى فائدة من النفقات المرتبطة بإدارة المخاطر، يجب وضع خطة محددة.

هناك العديد من الأهداف المحتملة المتنوعة لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل الحفاظ على بقاء المؤسسة وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى الحد الأدنى، ومع ذلك فالهدف الأول هو ضمان استمرارية وجود المؤسسة ككيان في الاقتصاد وتسهم إدارة المخاطر في بلوغ أهداف المؤسسة عن طريق ضمان ألا تحول الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة بينها وبين بلوغها أهدافها ولكن مع الأسف، فإن خطوة عملية إدارة المخاطر التي يرجح أن يتم تجاهلها هي تقرير أهداف وغايات البرنامج. ونتيجة لذلك، تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة وغير متسقة في كثير من المؤسسات وينبع كثير من عيوب برامج إدارة المخاطر من غياب أهداف للبرنامج محددة بوضوح.

#### 1-2- بناء سياسة إدارة المخاطر

هناك العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر وتتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

- الاعتبارات الداخلية، وهي تعبر عن البيئة الداخلية للمؤسسة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.
- الاعتبارات الخارجية، ومن أمثلتها القوانين والأنظمة، الثقافة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به...إلخ.

### 2- تحديد وفحص المخاطر

<sup>1</sup> International Organization for Standardization, 2008, p: 07.

<sup>2</sup> The Institute of Internal Auditors, 2009, p: 09.

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بكل نشاط، تكون الخطوة الموالية هي قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي حجمه، مدته، واحتمالية حدوثه، والقياس الصحيح هو تلك العملية التي تتم في الوقت المناسب على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لإدارة المخاطر.

## 2-1- التعرف على المخاطر

على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر والآثار المترتبة عليها، فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى إحداث خسائر أو التأثير على أحد أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر كمايلي:<sup>2</sup>

- **التحديد المعتمد على الأهداف**، إذ المؤسسات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة.

- **التحديد المعتمد على السيناريو**، وذلك أنه في عملية تحليل السيناريو يتم وضع سيناريوهات مختلفة قد تكون طرقا بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في السوق، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة. بمعنى التعرض لمشكلة أو خطر لا يوجد له حل ضمن السيناريوهات المتوفرة.

- **التحديد المعتمد على التصنيف**، وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

- **مراجعة المخاطر الشائعة**، ويتمثل في أن العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

## 2-2- تحليل المخاطر

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب الأولويات إلى مخاطر حرجة، هامة وغير هامة.<sup>3</sup>

## 2-2-1- منهجية تحليل المخاطر

<sup>1</sup> **The Institute of Internal Auditors**, 2009, p: 11.

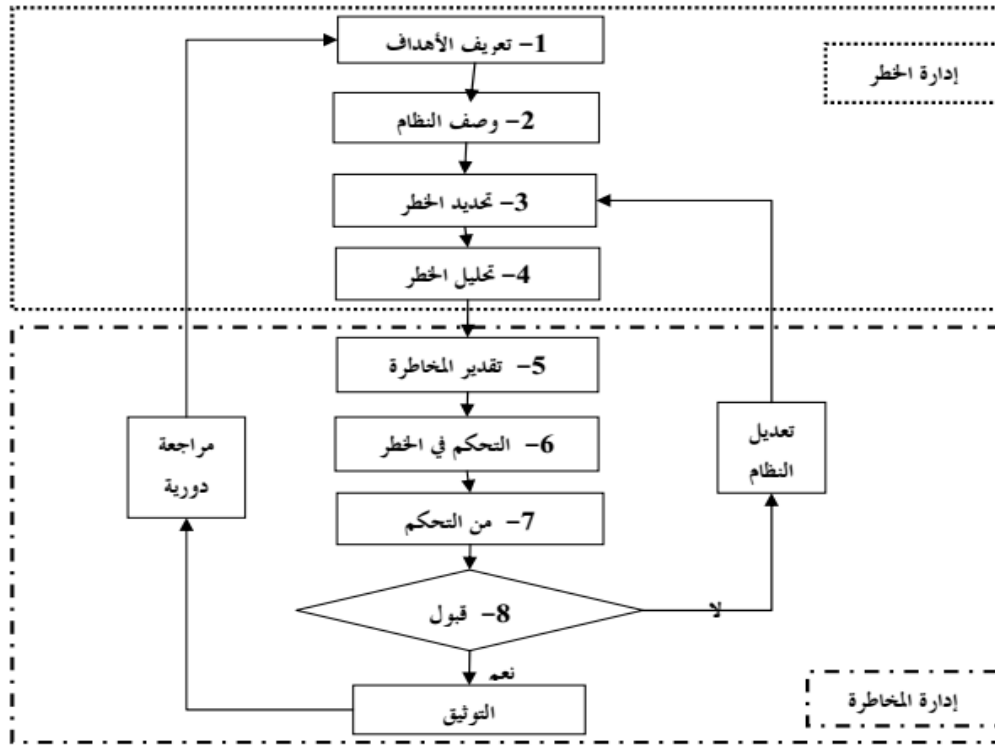
<sup>2</sup> أديب العمري وإبراهيم الخلوف الملكاوي، **دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر- دراسة نظرية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 18-16 نيسان، 2007، ص:15.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص: 61.

يعنى بمنهج تحليل الخطر بأنه الطريقة التي تؤدي إلى الوصول إلى طرق التحكم والسيطرة على الخطر لمنع أو تخفيف نتائجه من خلال التعرف على مظاهر وسمات الخطر وتقويم درجة المخاطرة ومتابعتها للتعديل والتغيير.

تتمثل منهجية تحليل الخطر لأي نظام في ثماني خطوات موضحة في الشكل الموالي:<sup>1</sup>

**الشكل (2-3): الخطوات المنهجية لتحليل المخاطر**



**المصدر :** عبد العزيز بن محمد التميمي، تحليل المخاطر، الاجتماع العاشر للحماية المدنية، كلية الهندسة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2011، ص:04.

**2-2-2- تقنيات تحليل المخاطر**

هناك عدد من الطرق المستخدمة المبنية على خطوات تحليل الخطر.

- **تحديد الأخطار وتقويم المخاطرة**، حيث يتم تحديد الأخطار وتقويم المخاطرة من خلال تحديد الأحداث الكامنة للخطر المسببة لحدوث إصابة أو وفاة أو فقد اقتصادي، وكذا تحليل نتائج أحداث الخطر غير المرغوب وإيجاد

<sup>1</sup> عبد العزيز بن محمد التميمي، تحليل المخاطر، الاجتماع العاشر للحماية المدنية، جامعة الملك سعود، كلية الهندسة، الرياض، 2011، ص:04.

احتمالات تكرار حدوث الحدث من الخطر، بالإضافة إلى تحديد الخطر ويعبر بقيمة الخطر بأنها القيمة المتوقعة لمجموعة من النتائج المتعاقبة غير المرغوب بها.

- استخدام طرق تحليل الأخطار، يمكن استخدام عدة طرق منها، تحليل الخطر وقابلية الاجراء، التحليل بالتعليل الاستنتاجي، التحليل بالتعليل الحثي...إلخ.

### 2-3- تقييم المخاطر

عند الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها من طرف المؤسسة، مقاييس المخاطر قد تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصالح ... إلخ. لذلك، يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ القرارات اتجاه المخاطر ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة، وفيما إذا كانت المخاطر يجب قبولها ومعالجتها.

تكون عملية تقييم المخاطر من خلال قياس الحجم المحتمل لتأثير الخطر واحتمال حدوث الخطر، وتصنيف احتمال حدوث الخطر وتأثيره كالاتي:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (2-4): تقييم درجات الخطر

التأثير	الاحتمال	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض
متوسط	عالي	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	عالي	عالي	متوسط	منخفض جدا

المصدر: عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2008، ص: 13.

### 3- معالجة المخاطر (ضبط المخاطر)

<sup>1</sup> عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2008، ص: 13.

- بعد التعرف على المخاطر، تحديدها وتقييمها يتم وضع المعايير المناسبة لضبط هذه المخاطر، لتجنبها أو تخفيض الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المؤسسة لدى ممارستها لأنشطتها المختلفة، ويتحقق ذلك من خلال ثلاث طرق أساسية هي كما يلي:<sup>1</sup>
- تجنب الدخول في أسواق أو منتجات معينة.
  - وضع قيود على بعض الأنشطة كسقوف الائتمان والتداول والمتاجرة وتحديد الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة.
  - إلغاء تأثير المخاطر من خلال أسلوب التأمين وأسلوب الإسناد الخارجي.

#### 4- متابعة المخاطر

تضم عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات أولهما: المراجعة التي يقوم بها طرف خارجي على عمليات إدارة المخاطر وهو إما أن يكون من خلال مراجع داخلي أو من خلال مراجع خارجي مستقل. والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر على عملياتها، ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين وهما:<sup>2</sup>

- تعد عملية إدارة المخاطر مستمرة ومتغيرة، فالعمليات التي تقوم بها قد تتغير من وقت لآخر وفقاً للتغير في المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، كما تتغير التقنيات التي يتم اتباعها في إدارة المخاطر وفقاً للتغيرات في المخاطر.

- هناك بعض الأخطاء غير متكررة، لذا يجب وجود متابعة ومراجعة مستمرة بهدف تحسين الأداء.

#### المطلب الثالث: المقومات الأساسية لإدارة المخاطر

<sup>1</sup> إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على المصارف وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي-الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص: 42.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 63.

يتطور مجال إدارة المخاطر بشكل سريع وهناك الكثير من وجهات النظر المختلفة والوصف لما يتضمنه موضوع إدارة المخاطر، وكيف يجب ممارسته والغرض من إدارة المخاطر. لذلك، فإن إدارة المخاطر لكل مؤسسة يجب أن تشمل على العناصر الرئيسية الموالية:

### 1- رقابة فعالة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا

تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات واجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة، وطبيعة مخاطرها، ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

كذلك على مجلس الإدارة التأكيد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر لممارسة أنشطة المؤسسة، بما في ذلك وجود أنظمة ذات كفاءة عالية لقياس ومراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها.

أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات التي أقرها مجلس الإدارة، كما أن عليها أن تحدد الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها. كذلك ضرورة التأكيد من استقلال القسم المكلف بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر وأن يتبع مباشرة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا خارج نطاق الإدارة المكلفة بالأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.<sup>1</sup>

وإلى جانب ذلك، يجب توفر القوانين والمعايير الواضحة الخاصة بالمشاركة في المخاطر، وذلك بالأخذ في الاعتبار حدود المخاطر، ودرجة التعرض لمخاطر الأطراف الأخرى، والمخاطر الانتمانية ومخاطر تركيز الأصول. وللسيطرة على المخاطر المرتبطة بالأنشطة المتعددة يجب مراعاة دليل الاستثمار والخطط الخاصة بذلك، ومن الضروري أن تغطي هذه الخطط الإرشادية هيكل الأصول من حيث آجالها ودرجة تركيزها، وعدم توافق الأصول مع الخصوم وكيفية تغطيتها، وما إلى ذلك من التدابير الخاصة بإدارة المخاطر.<sup>2</sup>

### 2- كفاية السياسات والحدود

<sup>1</sup> الكراسنة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 44.

<sup>2</sup> خان طارق وأحمد حبيب، ترجمة أحمد عثمان وسعد الله رضا، "إدارة المخاطر تحليل قضايا الصناعة المالية الإسلامية"، المصرف الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2003، ص: 36.



على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المؤسسات. كذلك ضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، وقياسها وتخفيفها ومراقبتها والإبلاغ عنها والتحكم فيها. الأمر الذي يوجب تطبيق سياسات ملائمة واجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات، وإعداد التقارير اللازمة بما يتناسب مع نطاق ومدى وطبيعة أنشطة المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3- كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات

تستلزم الرقابة الفعالة لمخاطر المؤسسات معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير. وبالتالي، فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة في الوقت المناسب حول أوضاع المؤسسة المالية. كما يجب أن تتسجم درجة تعقيد أنظمة المعلومات مع حجم المؤسسة ودرجة التقنية في نشاطاتها مع إعداد تقارير إدارية تتعلق بنشاطات رقابة الخطر، وتكون هذه التقارير تقارير يومية أو أسبوعية حول وضع الميزانية والأرباح والخسائر، وقائمة بالديون تحت المراقبة وقائمة بالقروض المستحقة وغيرها. لذلك يتوقع أن يكون لدى المؤسسة أنظمة معلومات تمكنها من تزويد الإدارة العليا بكافة التقارير اللازمة حول حجم المخاطر التي يتعرض لها.<sup>2</sup>

### 4- كفاية أنظمة الضبط

يجب أن يكون هيكل وتركيب أنظمة الضبط في المؤسسة حاسماً بالنسبة لضمان حسن سير أعمالها على وجه العموم وعلى إدارة المخاطر على وجه الخصوص. يعد إنشاء واستمرار تطبيق أنظمة رقابة الضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة المؤسسات، وتعتبر مهمة فصل الوظائف الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر، وفي حالة عدم وجود مثل هذا الفصل فإن مصير ومستقبل المؤسسة سيكون مهدد بالمخاطر وربما بالفشل.<sup>3</sup>

## المبحث الرابع: خريطة مخاطر المؤسسة

صار وضع سياسة لتسيير الخطر ضرورة حتمية، وخاصة في أوقات الأزمة لكي تكون كل مؤسسة قادرة على التحكم في نشاطها، ولأجل أن يكون هذا التحكم في مستوى عال، يتوجه مسؤولو المؤسسة بعد

<sup>1</sup> الكراسنة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 44.

<sup>2</sup> خان طارق وأحمد حبيب، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 36.

<sup>3</sup> الكراسنة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 46.

تحديدهم لجملة المخاطر التي تواجه المؤسسة إلى إعداد سياسة مضادة لهذه المخاطر، حيث تعتبر خريطة المخاطر أحد أهم الوسائل الناجعة للحماية.

### المطلب الأول: مفهوم خريطة المخاطر

تبين خريطة المخاطر تموضع كل خطر حسب احتمالية حدوثه وتأثيره على المؤسسة، ما يسهل صياغة استراتيجية المواجهة عبر تعزيز صمامات الأمان وقياس هامش المناورة، ثم القيام بمقارنة للمخاطر وتتبع لمؤشرات الخطر التي ترصد في جداول التحليل والقيادة حسب التخصص.

#### 1- تعريف خريطة المخاطر

هناك العديد من التعاريف لخريطة المخاطر يمكن ذكر منها ما يلي:

- **التعريف الأول**، تعرف على أنها "عبارة عن نوع للتمثيل والترتيب السلمي لمخاطر المؤسسة، فهي تحدد وتقيم المخاطر التي تواجهها المؤسسة، هذه الأخيرة هي في ترتيب سلمي بالنسبة لمقياسين عامة هما احتمال المنافسة وجاذبية الآثار، هي انطلاقة نوعية لتقييم المخاطر التي تتمركز فيها الأهمية في ترتيب سلمي جيد للمخاطر أكثر منه في دقة التقييم"<sup>1</sup>

- **التعريف الثاني**، تعرف على أنها " بمتبنة تشخيص ووصف بطريقة هادفة ومنظمة للمخاطر المتواجدة في المؤسسة أي هي الإطار التحليلي الذي يبين خصائص المخاطر"<sup>2</sup>.

- **التعريف الثالث**، تعرف على أنها " تمثل مخطط احتمال حدوث وتؤثر خطر أو عدة مخاطر والتي تبين من خلالها المخاطر التي لديها دلالة كبرى (احتمال و | أو التأثير الأقصى الذي يمكن أن يحدثه الخطر) والمخاطر التي لديها دلالة صغرى (احتمال و | أو التأثير الأدنى الذي يمكن أن يحدثه الخطر)، من خلال تحليل بطريقة أكثر أو أقل تفصيلا وتعمقا خريطة المخاطر يمكن أن تقدم الاحتمال و | أو التأثير الإجمالي (الكلي) للمخاطر"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Marechal G, **la cartographie des risques**, Edition afnor, Paris, 2003, p : 02.

<sup>2</sup> Pierre DUCAS, **Sécurité des informations: Cartographie des risques comment évaluer les risques**, Clusir, Paris, 2009, p : 02.

<sup>3</sup> Institute Français de l'audit et du contrôle interne, **Le management des risques de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2005, p : 221.

مما سبق، يمكن القول أن خريطة المخاطر ما هي إلا عملية جمع وحصر وتقييم للمخاطر التي تواجه المؤسسة والتي عن طريقها يستطيع الجهات المعنية العمل على توجيه نشاط المؤسسة على أحسن وجه، وبالتالي فإن خريطة المخاطر هي عبارة عن صورة المؤسسة في زمن معين، تشكل للمسؤولين داخل المؤسسة وسيلة للتحكم في المخاطر، ولكن أداة أيضا للاتصال لتحسيس العمال بأهمية تحديد الخطر داخل المؤسسة.

## 2- أهداف خريطة المخاطر

يمكن تقسيم أهداف خريطة المخاطر إلى أهداف طبيعية وأهداف إدارية وهي كالآتي:<sup>1</sup>

### 2-1- أهداف طبيعية

تتمثل الأهداف الطبيعية فيما يلي:

- تحديد المخاطر، ويكون ذلك من خلال، تعريف المخاطر التي لها علاقة بأهداف وقيم المؤسسة، أسس العمل، تقيس المفردات (اللغة العامة، التعاريف العامة، ... إلخ).
- القياس والترتيب السلمي، ويكون ذلك من خلال تحديد طبيعة الهدف المراد تحقيقه، الدقة ونوع القياس، وكذا مقاييس الترتيب (الأثر، الاحتمال، مستوى التحكم، ... إلخ) والعتبات المعبرة بالإضافة إلى إمكانية متابعة الأثر.
- تحليل ومعرفة المصدر، حيث يكون من خلال تشخيص الأسباب والنتائج وإمكانية التوافق.
- المساعدة في الدخول في النشاطات، عن طريق مخططات العمليات ومخطط المراجعة، وكذا إدارة الخطر، بالإضافة إلى التقارير والقيود القانونية.

### 2-2- الأهداف الإدارية

تتمثل الأهداف الإدارية فيما يلي:

- تنظيم التبادل، وذلك من خلال تبادل المعلومات تواجد وجهات النظر (العمليات، وظائف المبادلة) تعتبر واحدة من المبادئ الأساسية للانطلاق.
- صياغة لغة مشتركة، ثم مطابقتها وفق رؤية شاملة لجميع الرهانات.
- الحساسية والأفضلية لتسيير الحالة المتوقعة للخطر، عن طريق مخططات النشاط والموازنة بين خطر / فرصة.
- التركيز على مخططات النشاطات التي تهتم بالمواضيع الهامة، المقاربة بالاستثناء.

<sup>1</sup> V Loubet, **De la cartographie des risques au plan d'audit**, Master spécialisé Audit Interne et contrôle de gestion, ESC Toulouse, 2002, p : 45.

## المطلب الثاني: أنواع خريطة المخاطر وموقعها في المؤسسة

يمكن عرض محتوى هذا الطلب في الآتي:

### 1- أنواع خريطة المخاطر

ترتبط أنواع الخرائط بأنواع المخاطر التي تركز عليها المؤسسة، وعليه يمكن عرض نوعين من خرائط المخاطر:

#### 1-1- الخريطة الخاصة

هذا النوع يقوم بدراسة نوع معين من المخاطر مرتبط بمجال معين وبالتالي تصميم خريطة خاصة.

##### 1-1-1- تعريف الخريطة الخاصة

تعرف على أنها أداة لحصر وترتيب المخاطر المرتبطة بنشاط معين ويسمح هذا النوع من الخرائط بـ:

- دراسة نفس النوع من المخاطر على مستوى مجموعة من المؤسسات (مؤسسات أو مديريات).
- دراسة مجموعة من المخاطر التي تشترك في نفس الموضوع (مخاطر الصرف، أسعار الفائدة... إلخ تحت موضوع المخاطر المالية) ونفس المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 1-1-2- مزايا وعيوب الخريطة الخاصة

وتتمثل فيما يلي:

##### 1-1-2-1- مزايا الخريطة الخاصة

تتمثل هذه المزايا في الآتي:

- تسمح باعطاء صورة حول المخاطر المدروسة.
- هذه المخاطر يمكن أن تنحصر في وحدة، كما يمكن أن تعمم على عدة وحدات من المؤسسة.
- وجود مقارنة ملائمة.
- تبسيط إعداد خريطة المخاطر.

<sup>1</sup> G. Marechal, Op.cit, 2003, p : 18.

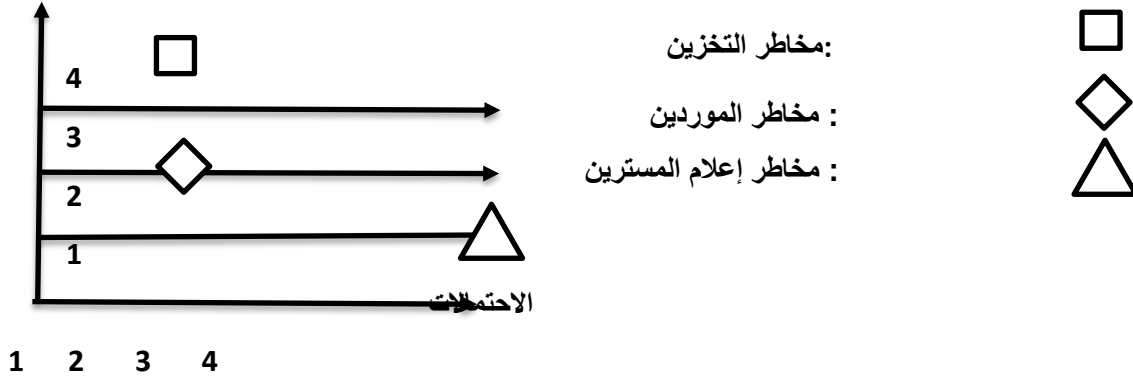
### 1-1-2-2- عيوب الخريطة الخاصة

تتمثل هذه المساوئ في الآتي:

- صعوبة الحصول على معلومات موثوقة حيث أن المحور الذي تبنى عليه الخريطة مرتبط بهذه المعلومات، فإن لم تكن هذه المعلومات تعبر عن الصورة الحقيقية فستؤدي إلى عدم موثوقية الخريطة.

الشكل رقم (2-5): خريطة خاصة بمخاطر الشراء

الخطورة



Source : Marechal G, Op.cit, 2003, p :18.

### 1-2-1- الخريطة العامة

هذا النوع يقوم بدراسة شاملة لكل المخاطر التي تعترض المؤسسة وبالتالي لكل المخاطر.

#### 1-2-1- تعريف الخريطة العامة

هذا النوع يعمل على حصر وتصوير كل مخاطر المؤسسة، حيث أن هذه المخاطر عبارة عن مجموعة

من المخاطر الخاصة وبالتالي فهي تأخذ بعين الاعتبار كل المخاطر وكل الوحدات المتواجدة في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 1-2-2-1- مزايا وعيوب الخريطة العامة

وهي كمايلي:

##### 1-2-2-1- مزايا الخريطة العامة

تتمثل هذه المزايا في الآتي:

- تعد الخطوة الأولى لوضع نظام قيادة متكامل للمخاطر وبالتالي تؤدي إلى تسيير متناسق وخاصة باستخدام لوحات القيادة.

<sup>1</sup> G. Marechal, Op.cit, 2003, p : 18.

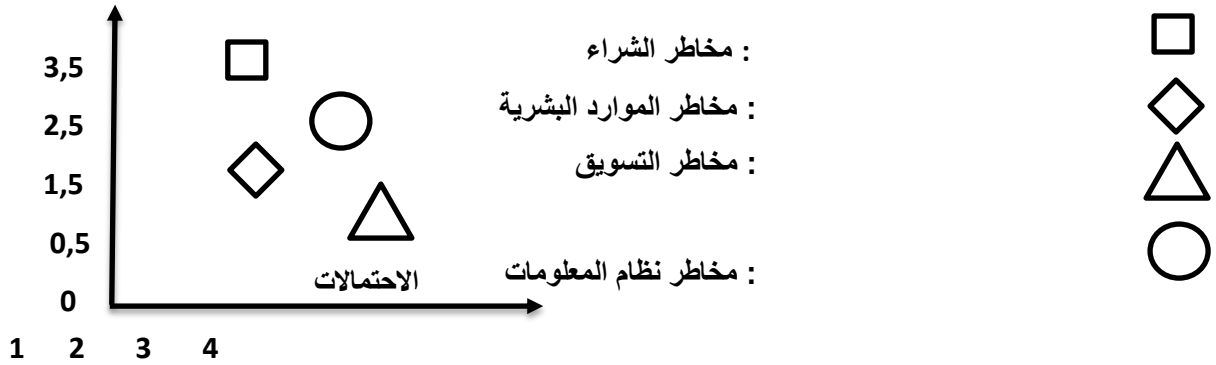
- تعد لغة مشتركة لكل المخاطر.
- تشخيص المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة يسمح لها بإدارة جيدة للمخاطر وذلك من خلال معرفتها ومعرفة خصائصها واحتمال وقوعها.
- تستجيب للمتطلبات الخارجية مثل السوق المالية.

### 1-2-2-2- عيوب الخريطة العامة

تتمثل هذه المساوئ في الآتي:

- كبر حجمها وبالتالي صعوبة إنجازها (عدم المعلومات، الوقت، ...).
- إمكانية نسيان أحد أنواع المخاطر.

الشكل رقم (2-6): خريطة المخاطر العامة

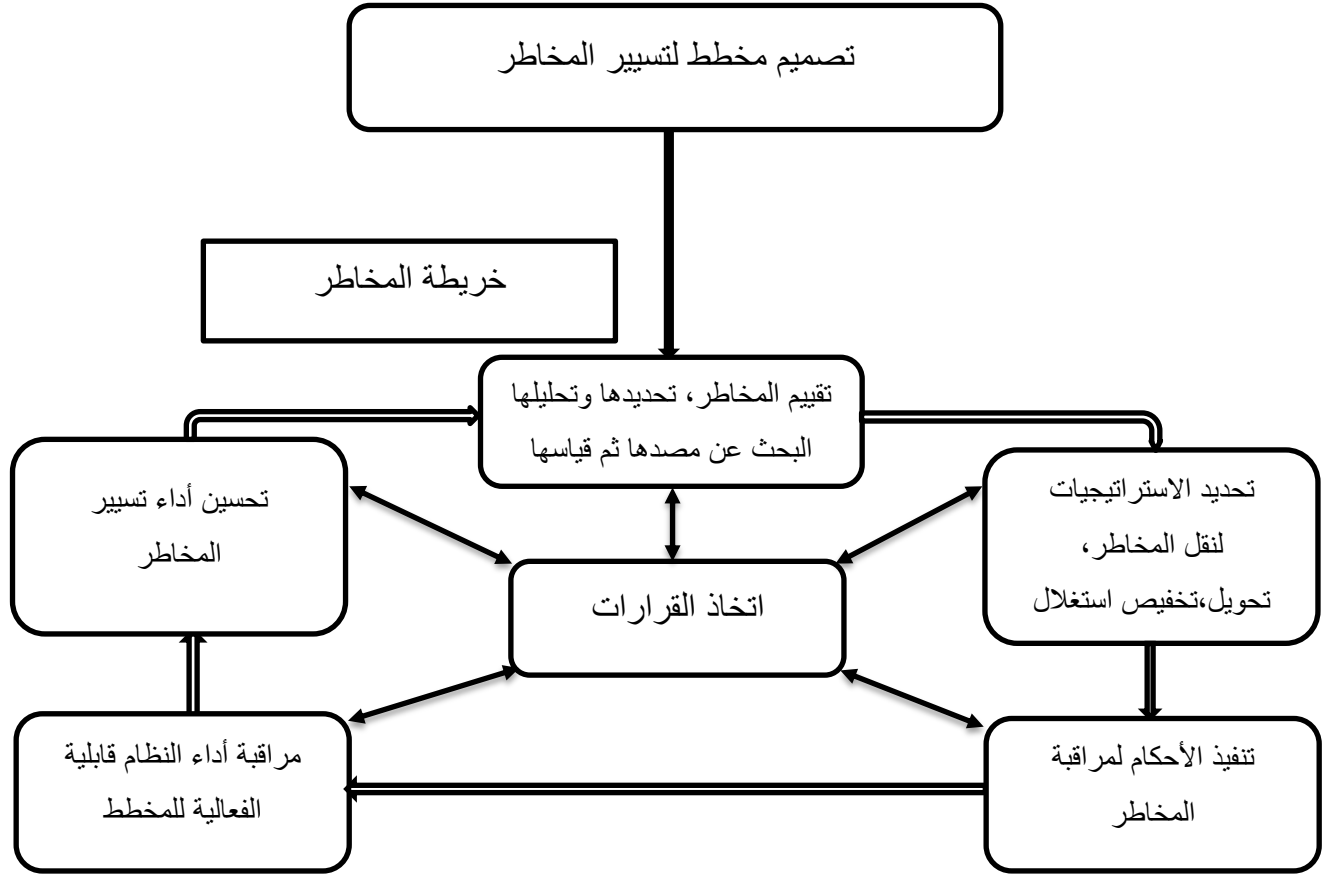


المصدر: G. Marechal, **Op.cit**, 2003, p: 19.

### 2- موقع خريطة المخاطر في السياسة الشاملة لتسيير المخاطر

تعد خريطة المخاطر المحور المركزي لسياسة تسيير المخاطر، وبالتالي تعتبر نقطة الانطلاقة لجميع الأعمال المتممة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-7): موقع خريطة المخاطر في مخطط تسيير المخاطر



المصدر: V Loubet, Op.cit, 2002, .:

### المطلب الثالث: الجهات المستفيدة من خريطة المخاطر

هناك عدة جهات تستفيد من خريطة مخاطر المؤسسة وهي كمايلي:

#### 1- الإدارة العامة

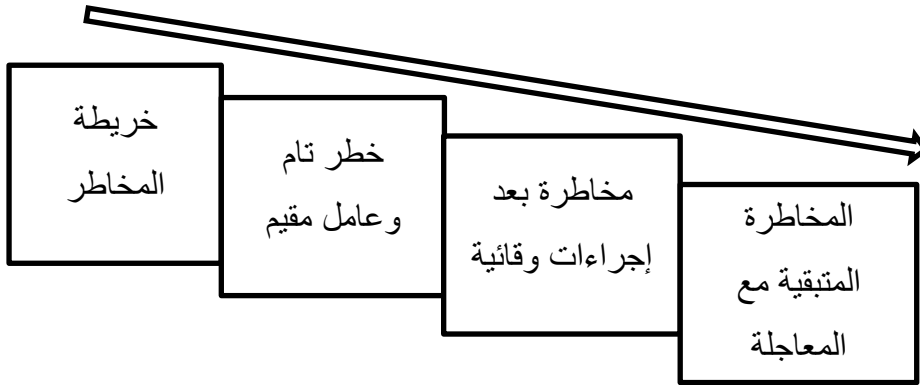
أهم جهة تستفيد من خريطة المخاطر هو أعضاء الإدارة العامة، حيث تعمل هذه الخريطة بتوفير مجموعة من النقاط والتي على أساسها يتم اتخاذ القرار بشأن المخاطر التي تواجه المؤسسة وهي كالاتي:<sup>1</sup>  
 - تعطي لهم رؤية معارضة للشركة عن طريق المخاطرة المحددة والإتيان بأجوبة شاملة المتعلقة بمشكل عام.

<sup>1</sup> Marechal G, Op.cit, 2003, p : 19.

- التأكد من إمكانية العمل وفق الأهداف الاستراتيجية حسب المخاطرة التي تحتوي عليها هذه الأهداف.
- قياس الفرق الانحرافي بين المستوى الحقيقي لمخاطر المؤسسة والمستوى المرغوب فيه والمراد الوصول إليه.

- القيام بإجراءات وقائية داخلية لإيجاد تقارب بين هذين المتغيرين كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-8): خريطة مخاطر وخطر صافي متبقي



المصدر: C J Jiménez ., « Prevention et gestion des risques opérationnels», Reuve BANQUE, Paris, p:110.

- المسؤولون الفاعلون يجب عليهم أن يقوموا بإنشاء مخططات لأنشطة التصحيح والوقاية من المخاطر التي قد تتعرض لها وحدتهم وذلك بالتعاون مع الإدارة العامة، فهم يقومون بالمقارنة الأكثر تطبيقاً على فعالية القياسات المصححة من خلال خدمتهم.

## 2-المراجع الداخلي

المراجع الداخلي ذو هيتتين لأنه يكون في نفس الوقت فاعل وموجه إليه فيما يخص خريطة المخاطر، فهو فاعل لأنه يعمل على تصميم هذه الخريط حينما لا يكون للمؤسسة خطر التسيير ولما يكون لها خطر واحد عليه مراقبة أعمال هذا الأخير.

كما أن خريطة المخاطر عنصر لا يمكن الاستغناء عنه إلزامي لتصميم مخطط رقابة داخلية" مسؤول الرقابة الداخلية يجب أن يؤسس تخطيط مبني على المخاطر من أجل تحديد أولويات متناسقة مع أهداف المؤسسة"، وقد عرف أحد المؤلفين على أن خريطة المخاطر " وسيلة قياس يستعملها المراجع الداخلي".

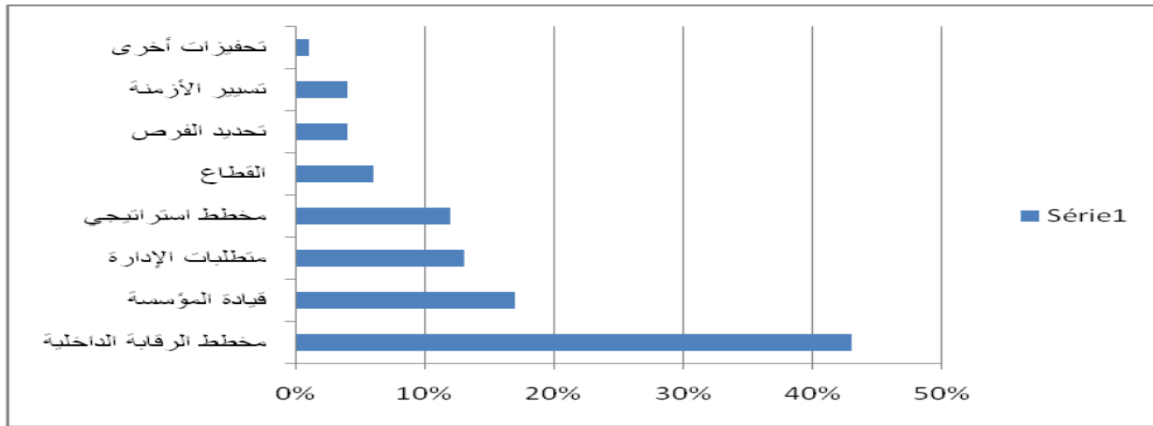


لهذا فإن الدراسة التي قام بها مكتب آرثر اندرسون Arthur Anders من أجل فهم التحفيز التي

تدفع

بالمؤسسات لإنجاز خريطة مخاطر تمشي في هذا السياق والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-9): تحفيزات تصميم خريطة مخاطر



المصدر : Arthur Anders, “ **Etude sur la cartographie des risques et des opportunités**” : etude réalisée auprès de 180 entreprises comprenant auditeurs internes, risque managers, directeurs de la stratégie, directeurs qualité et directeurs assurances, Mai 2001.

مخطط الرقابة الداخلية هو السبب الرئيسي الذي يدفع بالمؤسسة للتوجه إلى خريطة المخاطر، فهي نقطة لحساب المعامل الحقيقي للمخاطرة، وتقييم سر الحالة وتأثير الخطر بالإضافة إلى تقييم الرقابة الداخلية المشتركة التي تسمح بتحديد "معامل المخاطرة الحقيقي"، كما أن المراجعة الداخلية بإمكانها تحديد عدد المهام المراقبة والتي ستنجز.

### 3- مجلس الإدارة

مجلس الإدارة مكلف باستراتيجية المؤسسة، حيث يقوم بتحديد التوجيهات المتعلقة بالأنشطة ويسهر على بداية الأشغال، ولديه سلطة الرقابة على تسيير الإدارة العامة وبإمكانه القيام بجميع أنشطة المراقبة والتحقيقات التي يراها مناسبة، كما أنه يقوم أيضا بتحديد لجنة الرقابة، مكوناتها، الحد الأدنى، الاجتماعات السنوية وأدوارها ووسائلها.

مجلس الإدارة يهتم بشكل كبير بتقييم المخاطر التي لها تأثير على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في إطار شفافية تجاه الشركاء، يجب على مجلس الإدارة أن يأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي ستواجه المؤسسة والوسائل المهمة لمراقبتها.

#### 4- لجنة المراقبة

تحدد من طرف مجلس الإدارة وتتميز بكونها تتدخل في مهمتين:

- إقبال الحسابات وتحليل الأخطار، حيث فيما يخص هذا الأخير ( تحليل الأخطار) ومعرفة ومتابعة الأخطار يمثل مسؤولية مهمة لهذه اللجنة. وبالتالي على اللجنة أن تتأكد من أن مجمل المخاطر العملية تم إحصاؤها والتأكد من فعالية المراقبة والمتابعة المتعلقة بها.

- إن العلاقة الموجودة بين مسؤول المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة هي معطيات خامة، فمسؤول المراجعة الداخلية يجب أن يستفسر أمام هذه اللجنة على مخطط الأنشطة المصححة ويجب أن يعمد إلى توضيح المناطق التي توجد فيها المخاطرة بالمؤسسة، فخرائطة المخاطر هي وسيلة رئيسية توضع تحت تصرف المراجع الداخلي لتحديد نقاط الضعف التي تم أخذها بعين الاعتبار من في خريطة المخاطر.

### خلاصة الفصل الثاني

تواجه المؤسسات الاقتصادية أثناء أدائها لنشاطاتها المختلفة أمخاطر متعددة وتختلف درجة خطورتها وتأثيرها على المؤسسة، فهي عرضة لأخطار كثيرة بأنواع متعددة ومصادر مختلفة، فمنها ما هو متوقع ومنها ما هو غير متوقع، وبالتالي لم يعد الأمر سهلاً لضمان النجاح وتحقيق الأرباح، بل يتطلب الأمر يقظة مستمرة من طرف مسيري المؤسسة.

يتوجه مسؤولو المؤسسة بعد تحديدهم لجملة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والتي تواجه نشاطهم إلى القيام بإعداد سياسة مضادة لهذه المخاطر من خلال إعداد خريطة لهذه المخاطر والعمل على إدارتها عن طريق ما يسمى بإدارة المخاطر.

إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها ومواجهتها والتقليل من خطورتها، من خلال نقلها إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، سواء كانت هذه المخاطر ناجمة عن أسباب مادية أو قانونية أو المخاطر المالية. كما ينظر إلى إدارة الخطر كونها جزء من الأهداف الكلية للمؤسسة. فالبعض ينظر إلى إدارة الخطر على أساس أنها شيء لا بد منه، شيء لا بد من القيام به للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وبمعالجة الأمر بهذه الطريقة يصبح للخطر وإدارته أهمية أكبر ويعزز مكانة إدارة الخطر في المؤسسة وبالتالي يمكن اعتبار إدارة الخطر على أنها المساعدة الإيجابية لمدراء التشغيل في مساعدتهم على تحقق أهداف المؤسسة.

الفصل الموالي يستناول العلاقة المتداخلة بين حوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر في أبعادها النظرية.





