

مقياس: مدخل لإدارة الخطر والتأمين

تأمينات وبنوك السنة الأولى ماستر

المحاضرة السادسة

إدارة المخاطر

إدارة المخاطر

إدارة الخطر هي مدخل علمي للتعامل مع الأخطار التي تواجهه المنشآت، فمعظم منشآت الأعمال في البلاد المتقدمة لديها قسم كامل لإدارة الأخطار بالمنشأة يعمل بها أفراد علي مستوى عالي من التدريب يطلق عليهم اسم مديري الخطر Risk Managers.

كان في الماضي مديرو الخطر يأخذون في الاعتبار التعرض الأخطار البحتة فقط التي تواجهها المنشأة. ولكن الآن، بدأت الأشكال الجديدة من إدارة الخطر الأخذ في الاعتبار بعض أخطار المضاربة مثل تبادل العملات وأخطار البضائع.

أهداف إدارة الخطر

1- الأهداف التي تسبق التعرض للخسارة

- هدف اقتصادي: يتمثل هذا الهدف في الاستعداد للخسائر المحتملة بالطريقة الأكثر اقتصاداً، وذلك لتدنيه التكاليف.
- تخفيض التوتر النفسي: كما نعلم، يسبب وجود الأخطار توتر نفسي لكبار الإداريين وعلني مدير الخطر بالمثل. ولهذا يرغب مدير الخطر في تدنيه التوتر النفسي والخوف المصاحب لكل تعرض لخطر.
- الوفاء بالالتزامات القانونية: فقد تتطلب التنظيمات الحكومية من المنشآت أن تقوم بتركيب وسائل أمان لحامية العمال من الأذى، أو التخلص من نفايات المواد الضارة بطريقة مناسبة، أو تعريف المستهلك بالمنتجات بشكل مناسب.

2- الأهداف التي تلي التعرض للخسارة:

- بقاء المنشأة: والبقاء يعني أن تتمكن المنشأة من أن تستأنف عملياتها ولو جزئيا خلال فترة زمنية معقولة.
- استمرارية التشغيل: فبعض المنشآت وخاصة المنشآت التي تقدم منفعة عامة يجب أن تستمر في توفير الخدمة.
- العمل علي استقرار الإيرادات: ويتحقق ذلك إذا استمرت المنشأة في التشغيل.
- العمل علي استمرار نمو المنشأة: ويتحقق ذلك عن طريق تطوير منتجات وفتح أسواق جديدة أو الاندماج مع شركات أخرى.
- المسؤوليات الاجتماعية: المقصود بذلك العمل علي تدنيه التأثيرات العكسية التي سوف تحدثها الخسارة علي الأشخاص الآخرين.

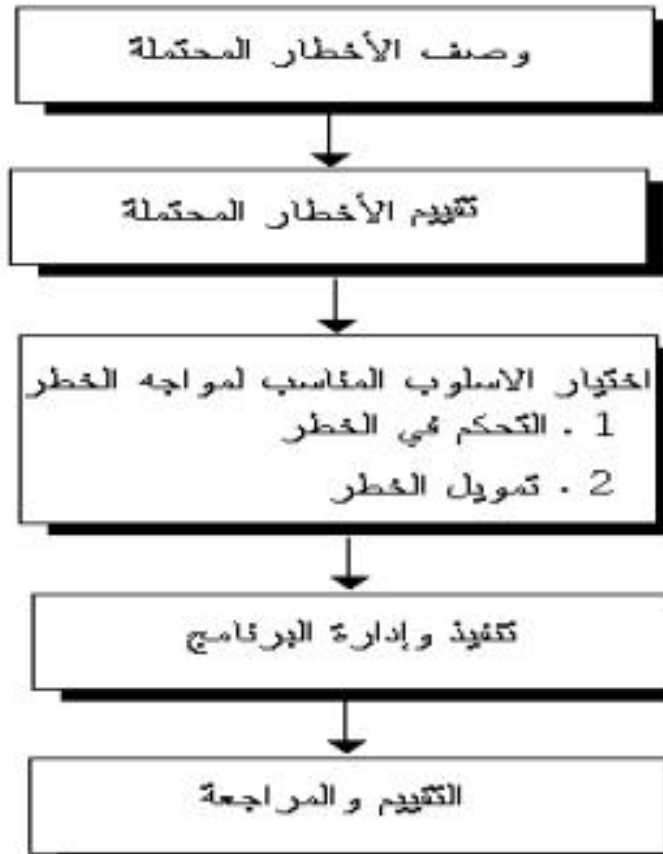
خطوات عملية إدارة الخطر

لتحقيق أهداف إدارة الخطر، فإنه يجب علي مدير الخطر أتباع

الخطوات التالية:

- توصيف الأخطار المحتملة.
- تقييم الخسائر المحتملة.
- اختيار الأسلوب الملائم لمعالجة الخسارة.
- تنفيذ وإدارة البرنامج.
- التقييم والمتابعة.

الشكل التالي يمثل تتابع هذه الخطوات:



أولاً: توصيف الأخطار المحتملة

الخطوة الأولى في عملية إدارة الخطر، هي التعرف علي كل أشكال التعرض للأخطار سواء كانت كبيرة أو صغيرة. والأخطار التي قد تتعرض لها المنشأة تتمثل في الآتي:

أخطار الممتلكات: المباني، المصانع، الأثاث، المعدات، الإمدادات، أجهزة الحاسب والبرامج، الديون المنتظر تحصيلها، سيارات نقل العاملين، شاحنات البضائع.

أخطار المسؤولية: بسبب: المنتجات المعيبة، تلوث البيئة، المسؤولية العامة الناتجة من انهيار مباني الشركة، مسؤولية ناتجة عن سيارات الشركة، سوء استخدام رسائل الإنترنت والبريد الإلكتروني.

أخطار دخل العمل: خسارة الدخل بسبب وقوع الخطر، والنفقات المستمرة بعد تحقق الخطر، المصروفات الزائدة.

التعرض لأخطار الموارد البشرية: وفاة أو عجز الموظفين المهمين، التقاعد أو البطالة، الإصابات المرتبطة بالعمل، أو مرض العمال.

أخطار الجرائم: أخطار الاعتداءات بغرض السرقة والسطو، سرقة وعدم أمانة الموظفين، التزوير والاختلاس، التعرض لجرائم الإنترنت والكمبيوتر.

أخطار مزايا العاملين: عدم الوفاء للالتزامات القانونية التي تفرضها الحكومة، الإخفاق في سداد المزايا المتعهد بها.

أخطار أجنبية: أخطار العملات الأجنبية والأخطار السياسية.

مصادر المعلومات:

لدي مدير الخطر مصادر عديدة للمعلومات التي يمكن استخدامها للتعرف علي الأخطار المحتملة، وتتضمن ما يلي:

- استفتاءات تحليل الخطر.
- المعاينة الطبيعية.
- خرائط تدفق الإنتاج والتوزيع.
- القوائم المالية.
- البيانات التاريخية المتعلقة بالأخطار السابق تحققها.

ثانياً: تقييم الأخطار المحتملة

بعد توصيف الأخطار من جانب مدير الخطر، يأتي تقييم وقياس تأثير الخسائر المحتملة علي المنشأة. وتتضمن هذه الخطوة تقدير كل من تكرار وحجم الخسارة المحتملين. ويشير تكرار الخسارة إلي العدد المحتمل من الخسائر الذي قد يحدث خلال فترة زمنية معينة. بينما يشير حجم الخسارة (حدة الخسارة) إلي الحجم المحتمل للخسائر التي قد تحدث.

بمجرد تحديد تكرار وحجم الخسارة المحتملة لكل نوع من أنواع التعرض للأخطار، يمكن لمدير الخطر ترتيب الأخطار المحتملة وفقاً لأهميتها النسبية. مع الأخذ في الاعتبار إن حجم الخسارة أكثر أهمية من تكرار الخسارة، لأن خسارة واحدة فاجعة يمكن أن تدمر المنشأة. كذلك يجب عليه تقدير كل من أقصى خسارة ممكنة وأقصى خسارة محتملة. أقصى خسارة ممكنة هي أسوأ خسارة من الممكن حدوثها للمنشأة خلال حياتها. بينما أقصى خسارة محتملة فهي أسوأ خسارة مرجحة الحدوث.

ثالثاً: اختيار الأسلوب المناسب لمواجهة الأخطار

الخطوة الثالثة في عملية إدارة الخطر هي اختيار الأسلوب الأكثر ملائمة أو توليفة من الأساليب، لمواجهة كل خطر محتمل. يمكن تصنيف هذه الأساليب إما علي أنها تحكم في الخطر، أو تمويل الخطر.

التحكم في الخطر: يشير التحكم في الخطر إلي الأساليب التي تقلل تكرار وحجم الخسائر المحتملة. ويتم التحكم في الخطر إما باتباع طريقة تجنب الخطر، أو باستخدام طرق الوقاية والمنع. وقد سبق الحديث عن هذه الطرق.

تمويل الخطر: يشير تمويل الخطر إلي الأساليب التي توفر غطاء مالي للخسائر العرضية بعد التحكم فيها. وتتضمن أساليب تمويل الخطر الرئيسية ما يلي:

افتراض الخطر (الاحتفاظ بالخطر).

نقل الخطر.

تخفيض الخطر (التأمين التجاري).

مصفوفة إدارة الخطر:

النوع الأول: يتم تمييز هذا النوع من الخسائر بأنه ذو تكرار منخفض وحجم خسارة منخفض أيضاً. يفضل مواجهتها عن طريق الاحتفاظ (أي افتراض الخطر)، لأن الخسارة تحدث بشكل غير متكرر وعندما تحدث، فإنها نادراً ما تسبب أذى مالياً.

النوع الثاني: يكون هذا النوع أكثر خطورة من النوع الأول، حيث تحدث بشكل متكرر، ولكن الحجم يكون منخفضاً نسبياً. هنا يجب استخدام طرق التحكم والمنع لتخفيض تكرار الخسائر

النوع الثالث: ويشمل الخسائر ذات التكرار المنخفض وحجم خسارة كبير. يستخدم مزيجاً من الاحتفاظ والتأمين للتعامل مع هذا النوع من الخسائر.

النوع الرابع: ويشمل الخسائر ذات التكرار المرتفع والحجم المرتفع أيضاً. هذا النوع تتم مواجهته بشكل أفضل عن طريق التجنب.

الشكل التالي يوضح مثال لمصفوفة الخطر:

طريقة المواجهة	حجم الخسارة	تكرار الخسارة	نوع الخسارة
الاحتفاظ	منخفض	منخفض	1
التحكم والمنع والاحتفاظ	منخفض	مرتفع	2
التأمين	مرتفع	منخفض	3
التجنب	مرتفع	مرتفع	4

رابعاً: الإفصاح عن سياسة إدارة الخطر

- إستعرض أهداف المنشأة لإدارة الخطر، وكذلك سياستها في معالجة الأشياء المعرضة للخسارة. بحيث تكون الإدارة التنفيذية العليا علي علم بكل ما يختص بعملية إدارة الخطر، وهذا يعطي لمدير الخطر سلطة أعلي في المنشأة وتوفر معايير للحكم علي أداء إدارة الخطر وتطويرها. كذلك يمكن إعداد دليل استخدام لإدارة الخطر يفيد في تدريب الموظفين الجدد في إدارة الخطر وفي تحديد مسؤوليات وأهداف مدير الخطر والأساليب المتاحة لإدارة الخطر.
- وكذا التعاون مع الأقسام الأخرى

خامساً: التقييم والمتابعة

لكي يكون برنامج إدارة الخطر فعالاً، يجب أن يتم التقييم والمراجعة الدورية لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا. وعلي وجه الخصوص، يجب أن تتم مراقبة تكاليف إدارة الخطر وبرامج الأمان وبرامج منع الخسارة بدقة. كذلك يجب اختبار معدلات الخسارة لاكتشاف أي تغيرات في تكرار وحجم الخسارة.

أخيراً، يجب علي مدير الخطر أن يحدد إذا ما كانت سياسة إدارة الخطر العمومية للمنشأة تم تنفيذها أم لا، ومما إذا كان يتلقى تعاوناً إجمالياً من الأقسام الأخرى في تنفيذ وظائف إدارة الخطر.