

المحور الثاني

إدارة الخطر

تعتبر إدارة الخطر من أهم الوظائف داخل الكيان الاقتصادي، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، وتُعبّر عن الطريقة الهجومية المعتمدة لضبط الأخطار والتحكم فيها، بدلاً من الطريقة الدفاعية القائمة على نقل الخطر أو تحويله، -ولكن هذا لا يعني أن إدارة الخطر لا تعتمد على الطريقة الدفاعية في حماية الكيان من الخسائر المحتملة-.

أولاً: مفهوم وتطور إدارة الخطر

يتضمن مفهوم إدارة الخطر كل وسائل معالجة حالات التعرض للخسارة (بما فيها التأمين)، وتهدف إدارة الخطر إلى تجنب وقوع الخسارة أو التقليل من الآثار الناتجة عن تحقق الخطر.

1. مفهوم إدارة الخطر:

وردت عدة تعريفات لإدارة الخطر تشير في معظمها إلى العملية المنظمة التي من خلالها نستطيع التحكم أو التقليل من الانحرافات الممكنة أو المتوقعة، ونذكر فيما يلي بعض تلك التعريفات:

إدارة الخطر هي عملية لتعريف التعرض للخسارة وحالات عدم التأكد التي تواجه مؤسسة ما، وعملية اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معها.

إدارة الخطر تقوم بالضبط والمراقبة عن طريق التركيز على هدفين: يتمثل الأول في التقليل من التكلفة الكلية للخطر، أما الثاني فهو تقوية مركز المؤسسة التنافسي في السوق.

تمثل إدارة الخطر البديل عن بعض الوسائل الدفاعية، فهي طريقة تستبدل المقاربة التقليدية الدفاعية القائمة على نقل أو تحويل الخطر مباشرة بأخرى هجومية تعتمد على ضبط الأخطار والتحكم فيها.

إدارة الخطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسارة العرضية المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.

إدارة الخطر هي النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن المخاطر التي تهدد المؤسسات عموماً تتمثل في: المخاطر المتعلقة بالمنتجات والمتعاملين مع

المؤسسة، المخاطر التي تهدد سمعة المؤسسة ومصداقيتها وتنازل من ثقة المتعاملين معها إضافة إلى المخاطر التي تحدث في المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي.

ونعني بإدارة الخطر وظيفة التوقع، التحكم ومراقبة الخطر والعمل على تقليل مخلفاته لأقل درجة ممكنة، وبأقل التكاليف.

2. تطور إدارة الخطر:

تعود نشأة فكرة تسيير الخطر إلى الفترة 1940-1950م في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كان الوضع الاقتصادي آنذاك متدهوراً، وأقساط التأمين أثقلت كاهل ميزانيات المؤسسات، وتزايدت من سنة لأخرى بنسب مذهلة أدى بالمسؤولين للجوء إلى خبراء وتقنيين متخصصين في دراسة الأخطار، استعمل لفظ Risk Management أي إدارة الخطر منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي، كما أن توسع ونمو الشركات المتعددة الجنسيات ساهم في انتقاله إلى دول أخرى.

ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الخطر

1. أهمية إدارة الخطر:

1.2. بالنسبة للمؤسسات: تعمل إدارة الخطر على ما يلي:

- تقليل المخاطر التي قد تؤدي إلى خسائر كبيرة نتيجة لكبر حجم الاستثمار في هذه المشاريع؛
- التنبؤ بالتدفقات النقدية التي يمكن أن تحصل عليها المشروعات والمؤسسات؛
- تقييم المقترحات الاستثمارية المتصلة بأنشطة المؤسسات والنهوض بها وتطويرها؛
- وضع الخطط الكفيلة بحماية ومساعدة العاملين في المؤسسة بأقسامها الإدارية؛
- مساعدة المؤسسة على الوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية تجاه المجتمع.

2.2. بالنسبة للفرد:

إن أهمية دراسة إدارة الخطر والتأمين بالنسبة للفرد تكمن في التعامل مع الأخطار التي يتعرض لها وأسرته وممتلكاته وبالتالي توفير الحماية والتغطية تأمينية مناسبة.

2. أهداف إدارة الخطر:

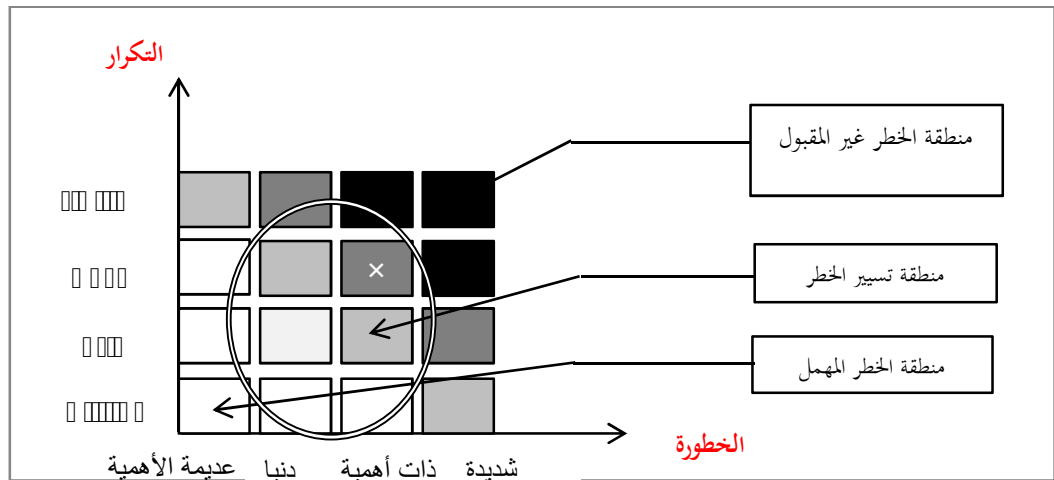
من خلال ما ذكرناه سابقاً في تعريف إدارة الخطر، يتبين لنا أن الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة

- الخطر لتحقيقها هي: - تقليل الآثار السلبية للمخاطرة؛
- التقليل من تكلفة القيام بذلك.

ولا يكفي الحديث عن هذه الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر نظراً لوجود أهداف عديدة أخرى، نذكر منها:

- حماية المؤسسة من مخلفات الخسائر ومواجهة حالات عدم التأكد، وهذا بوضع سياسة مثلى تهدف إلى مواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد منها بأقل تكلفة ممكنة؛
- عملية إدارة المخاطر تسمح للمؤسسة بالتعرف على الأخطار التي تتعرض لها بحكم نشاطاتها؛ كما تهدف إدارة الخطر إلى تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع المستويات، من خلال تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر؛
- ضمان بقاء المؤسسة حتى بعد وقوع الخطر وتحقيقه؛
- يكمن جوهر إدارة المخاطر في تعظيم المساحات التي تكون لدى المؤسسة بعض السيطرة على نواتجها، وفي الوقت نفسه تخفيض المساحات التي لا يكون لها فيها سيطرة على نواتجها مطلقاً. أي المساعدة على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة.

الشكل 1: منطقة إدارة الخطر.



Source : Dale f. Cooper and Others, **Project Risk Management Guidelines**, Managing Risk In Large Projects And Complex Procurements, John Wiley & Sons Ltd, England, 2005 P: 2

ولتحديد منطقة إدارة الخطر يجب دراسة كل خطوة من خطوات إدارة الخطر، إذ يجب تبرير تكلفة كل خطوة، حيث تكون مردودية كل خطوة أكبر من تكلفتها، ويتم هذا بتحديد ما يسمى بالتكلفة الملائمة

"Optimal Cost"، وهو ما يجعل إدارة الخطر من بين أسس الإدارة المثلى، فأهمية وأهداف إدارة الخطر لا تقتصر على المشاريع الخطرة أو الشركات الكبرى، ويمكن تطبيقها في جميع المراحل والدورات الاقتصادية، ولها العديد من التطبيقات الإستراتيجية التي تمتد من تحديد الأهداف وتقييم الوسائل والموارد المستعملة ووضع البدائل.

ثالثاً: طرق تقييم وقياس الخطر

1. أهمية قياس الخطر:

لقياس الخطر أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة المعرضة للخطر (المؤمن له)، المؤمن والمجتمع ككل، تتمثل فيما يلي:

1.1. أهمية القياس بالنسبة للمؤسسة المعرضة للخطر (المؤمن له):

- إمكانية ترتيب الأخطار حسب شدة وقعها؛
- تحديد السياسة الواجب إتباعها لمقابلة خطر معين؛
- تحديد الأنشطة التي قد ترى المؤسسة الامتناع عن مزاولتها؛
- تقييم أثر سياسة معينة في إدارة الخطر ورسم الإستراتيجية المثلى؛
- تحديد الاعتمادات الواجبة واللازمة لمواجهة الخطر؛
- تقدير مبلغ التأمين الكافي في حالة إتباع أسلوب التأمين في مواجهة الخطر.

2.1. أهمية القياس بالنسبة لشركة التأمين (المؤمن):

- صياغة الوثيقة واستبعاد بعض الأخطار التي ترى الشركة عدم إمكانية تغطيتها؛
- تسعير الخطر وتحديد القسط؛
- تطبيق شرط النسبية عند تسوية المطالبات ودفع التعويضات؛
- إمكانية معالجة تركيز الخطر وزيادة وطاقته بإعادة التأمين.

3.1. أهمية القياس بالنسبة للمجتمع ككل:

- دراسة أثر الخطر على الثروة القومية حتى ولو اتبعت سياسة نقل الخطر أو سياسة تحمله فمازال الخطر قائماً بالنسبة للمجتمع؛
- بعض الأخطار الأساسية أو العامة قد يكون من المناسب ألا يترك أمر إدارتها للأفراد بل ربما يكون من الأفضل إدارتها بواسطة الدولة بصورة عامة مثل خطر البطالة.

2. طرق قياس الخطر:

تختلف طرق قياس الأخطار، وسنتطرق فيما يلي إلى الطرق النظرية للقياس، وكذا الطرق الرياضية:

1.2. الطرق النظرية لقياس الخطر: وهي المقاييس الناتجة عن قناعة الفرد بقرار معين بناءً على حالته النفسية

وشعوره بأن عدم التأكد أقل ما يمكن بالنسبة لقراره هذا.

- **درجة الخطر:** ما هذا إلا مقياس معنوي عام للظواهر الطبيعية التي تحيط بالأفراد من تأثير على القرارات

التي يتخذها هؤلاء، وهذا المقياس في عموميته لا ينزل إلى المستوى المادي ولا إلى مستوى العدد أو النسبة

الثابتة بل يعطي فكرة عامة تؤثر في نفس الشخص، وعموماً ينعدم الخطر عندما تصل درجة تحقق

الظاهرة إلى الصفر أو إلى الواحد الصحيح وتصل إلى أقصاها عندما يعتقد الشخص في تساوي فرصتي

تحقيق الظاهرة الطبيعية للخطر وعدم تحققها.

- **تكلفة عدم التأكد:** تظهر تكلفة عدم التأكد في حد ذاتها من الميل إلى تخفيض الإشباع المرتبط بحالة

اقتصادية بذاتها، ويظهر هذا التخفيض في الإشباع نتيجة نقص المنفعة الحدية للسلعة أو المنفعة

الاقتصادية المتعامل معها من ناحية ونتيجة المغالاة في تقدير احتمال الخسارة من ناحية ثانية، ونتيجة

الأثر النفسي لدى متخذ القرار من ناحية ثالثة.

- **تكلفة الخسارة غير المتوقعة:** فالخطر هو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل (الخسارة) لقرار

يُتخذ في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي.

2.2. الطرق الرياضية لقياس الخطر: اختلف العديد من المؤلفين حول الطرق المادية لقياس الخطر، وفيما يلي

سوف نعرض بعض الطرق للقياس والتي تعتمد على عناصر الخطر منها:

- **الاحتمال:** وهو مقياس مادي يفيد في تقدير فرص الخسارة المحتملة، وتنقسم الاحتمالات من حيث

طريقة حسابها إلى:

• **الاحتمالات الحسابية:** وهي تلك التي تُحسب على أساس طرق رياضية ثابتة لا تتغير قيمتها

بتغير الزمن، الأشخاص أو المكان؛

• **الاحتمالات التجريبية:** وهي التي تُحسب على أساس طرق رياضية تعتمد على تجارب

ومشاهدات، وتتغير بتغير ظروف إجراء التجربة زماناً ومكاناً وموضوعاً، وتنقسم إلى

الاحتمالات التقديرية أو المتوقعة التي تُحسب مقدماً وتُعتبر تنبؤ للمستقبل ويحاول من

يستخدمها تطبيق قانون الأعداد الكبيرة، والاحتمالات الفعلية المحققة وهي التي تُحسب في نهاية

المدة وبعد المشاهدة الفعلية.

- **حجم الخسارة المتوقعة:** وهو النقص المتوقع في قيمة الشيء نتيجة لتحقق حادث، وتبدأ من مبلغ ضئيل جداً حتى تشمل كل قيمته، وتستخدم كمقياس أساسي عند حساب توقع الخسارة.

ويُعبّر توقع الخسارة عن قيمة الخسارة لفترة زمنية في الغالب سنة، حيث:

$$\text{توقع الخسارة} = \text{الاحتمال} \times \text{حجم الخسارة المتوقعة}$$

$$\text{معدل الخسارة (خ)} = \frac{\text{عدد الوحدات التي تحقق الحادث بها}}{\text{عدد الوحدات المعرضة للخطر}} \times \frac{\text{متوسط الخسارة الواحدة بالوحدات التي تحقق الحادث بها}}{\text{متوسط قيمة الوحدة الواحدة المعرضة للخطر}}$$

نقيس الخطر بافتراض أن عناصره ثلاثة وتتمثل في: القيمة المعرضة للخطر (ق)، معدل الخسارة (ع)، وعدد الوحدات المعرضة للخطر (ن)

● قياس الخطر من وجهة نظر المؤمن له:

$$\text{أقصى خسارة محتملة} = ق = \frac{(1 - \sqrt{ن})خ + 1}{\sqrt{ن}}$$

حيث:

ق: هي القيمة المعرضة للخطر.

خ: معدل الخسارة.

ن: عدد الوحدات المعرضة للخطر.

● قياس الخطر من وجهة نظر المؤمن:

$$\text{أقصى خسارة محتملة} = ق = \left(\frac{خ - 1}{\sqrt{ن}} \right)$$

حيث أن الخطر بالنسبة لشركة التأمين يمكن تقديره طالما تم تحديد معدل الخسارة وعدد الوحدات المعرضة

للخطر والقيمة المعرضة للخطر في كل فروع التأمين المختلفة.

رابعاً: قواعد، طرق ومراحل إدارة الخطر

يستوجب التعرف على الطرق والمراحل التي من خلالها يتم التحكم في الخطر والتقليل من آثاره معرفة أهم قواعد إدارة الخطر أولاً.

1. قواعد إدارة الخطر

تعتمد إدارة الخطر على ثلاث قواعد أساسية يجب مراعاتها في وظيفة إدارة المخاطر وتتمثل في:

– لا تخاطر بأكثر مما يمكن أن تتحمله من خسائر: وهذه القاعدة واقعية وإغفالها من قبل إدارة الخطر قد يؤدي بالشركة إلى خسائر مالية فادحة.

– مراعاة الأخطار الشاذة: فأحياناً قد لا يلتفت مدير الخطر إلى خطر نسبة وقوعه ضئيلة ولكنه في حالة وقوعه قد يؤدي إلى خسائر جسيمة، ولا تستطيع المؤسسة تحمل تلك الخسائر، مما يستوجب على مدير الخطر اتخاذ الإجراء المناسب إما بتحويل الخطر لمن يمكنه تحمله (شركات التأمين) أو اتباع أسلوب منع الخسارة.

– عدم المخاطرة بالكثير من أجل القليل: حسب هذه القاعدة وجب على المؤسسة عدم شراء بوليصة تأمين إذا كان قسط التأمين كبيراً نسبياً مقارنة بمبلغ التعويض الذي يمكن الحصول عليه عند وقوع الخطر المؤمن ضده.

2. طرق إدارة الخطر

نعني بطرق إدارة الخطر مختلف الإمكانيات التي من شأنها التخفيف من حدة الخطر وآثاره، وفيما يلي أهم الطرق المستخدمة:

1.2. الوقاية والمنع:

تتلخص هذه الطريقة في العمل على منع الخطر من وقوعه والحد من الخسارة المسببة إن حدث الخطر، وعليه فإن هذه الطريقة تتطلب إجراء الأبحاث اللازمة ودراسة أسباب وقوع الخطر والوسائل التي تقاوم امتداده والتخفيف من أضراره في حالة وقوعه، وعلى سبيل المثال التقليل من حدة الجفاف يكون ببناء السدود، ولا يقتصر إتباع هذه الطريقة على أخطار الطبيعة فحسب بل نجدها تتبع في أخطار من صنع الإنسان فالحماية من السرقة تكون بإيجاد خزائن حديدية محكمة، كما تطبق هذه الطريقة لتحسين دواعي الأمن في إصابات العمل وحوادث الحريق.

2.2. التجزئة والتنويع:

ويُقصد بهذه السياسة تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع الأجزاء في وقت واحد لتحقيق مسبب الخطر. كتجزئة مسؤول المخزن للمخزون على عدة مخازن.

3.2. تجنب الخطر:

يرفض الفرد أحياناً قبول خطر معين، وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، من أمثلة ذلك تجنب الاستثمار في وعاء استثماري معين وتفضيل وعاء آخر أقل خطورة، أو عدم شراء سيارة لتجنب حوادث السيارات. يُعد هذا الأسلوب سلبي وليس إيجابياً في التعامل مع الأخطار، لهذا يُعد هذا الأسلوب غير مناسب للتعامل مع الكثير من الأخطار.

4.2. الاحتفاظ بالخطر:

يُعد الاحتفاظ بالخطر من أكثر طرق مواجهة الخطر شيوعاً، ويكون الاحتفاظ بالخطر إما طوعاً (اختيارياً) إذا أدرك الفرد أن الخطر موجود وبالتالي التسليم بتحمل نتائجه، وعادة ما يُحتفظ بالخطر اختيارياً إذا لم يكن بديل أكثر جاذبية لمواجهة الخطر، أو كرهاً (إجبارياً) عندما يتعرض لخطر معين مع عدم الإدراك بوجود هذا الخطر.

5.2. تخفيض الخطر:

يُمكن تخفيض الخطر من خلال طريقتين، تتمثل الأولى في المنع والتحكم وهذا الأسلوب لا يُعد كافياً، إذ لا يُمكن منع كل الخسائر من الحدوث، أما الثانية فمن خلال قانون الأعداد الكبيرة وذلك بتجميع أكبر عدد ممكن من الوحدات المعرضة للخطر.

6.2. التأمين الذاتي:

تختلف وسيلة التأمين الذاتي عن الاحتفاظ بالخطر وتحمله، في أنها تعتمد أساساً على دراسة موضوعية للخطر ومسبباته، وهي تؤدي إلى تكوين احتياطي لمواجهة الخسائر المالية المتوقعة حدوثها في حالة تحقق الخطر.

7.2. تحويل الخطر:

أي التأمين، وهنا يبرز دور شركات التأمين في قبول الأخطار والتعهد بالتعويض عنه عند وقوع حادث

(ضرر) أو خسارة مقابل قسط يقوم بدفعه المؤمن له (العميل) إلى المؤمن (شركة التأمين) لحماية الممتلكات أو الأشخاص المسماة المؤمن عليها (موضوع التأمين) ضد الخطر.

3. مراحل إدارة الخطر

يُتبع في إدارة المخاطر المراحل التالية، وذلك بهدف تحقيق التغطية المثلى للأخطار والتقليل من آثارها بأقل التكاليف الممكنة:

1.3. تحديد الهدف:

إن أول خطوة في إدارة الخطر هي تحديد الأهداف وتحديد احتياجات المؤسسة من برامج إدارة الخطر، حيث تحتاج المؤسسة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة جراء نفقات برامج إدارة الخطر، وتعتبر هذه الخطوة بمثابة الدليل أو المرشد لبرنامج إدارة الخطر، ووسيلة لتقييم الأداء فيما بعد.

2.3. تحديد (اكتشاف) الخطر:

تقوم إدارة الخطر بالمؤسسة بدراسة أوجه النشاط المختلفة بالمشروع من إنتاج، تخزين، شراء، بيع، تمويل واختيار العاملين وتدريبهم، بهدف اكتشاف الأخطار المختلفة التي يتعرض لها المشروع سواء كانت هذه الأخطار قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين، وتحقق هذه المهمة عن طريق وجود علاقات وثيقة بين إدارة الخطر والتأمين والإدارات الأخرى بالمؤسسة بما يضمن تبادل البيانات والمستندات والتوصيات بين تلك الإدارات المختلفة. ولتسهيل عملية اكتشاف الخطر تقوم إدارة الخطر والتأمين بإعداد تبويب شامل للأخطار المختلفة التي يتوقع أن يواجهها المشروع في مراحل نشاطه المختلفة، بالإضافة إلى تبويب لمسببات الخطر والعوامل المساعدة لوقوع الخطر والطرق المختلفة لمواجهته، كما يمكن للقائمين على تصميم برامج إدارة الخطر التحقق من تحديد وحصر الأخطار المراد تغطيتها بالوسائل الآتية:

- الاطلاع على ما تنشره شركات التأمين بخصوص الأخطار المختلفة التي تتعرض لها المؤسسات، والتغطيات المناسبة التي توفرها وثائق التأمين التي تصدرها هذه الشركات؛
 - إعداد قوائم تحليل الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة وطرحها على العاملين في شكل قوائم استقصاء تتضمن عدداً من الأسئلة وتُطرح على المديرين والعاملين في الإدارات والأقسام المختلفة؛
 - استخدام أساليب تحليل النظم وتحليل مراحل الإنتاج في المؤسسة؛
 - استخدام كل ما سبق للتحقق وحصر الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة.
- وتعتبر مرحلة تحديد الأخطار وحصرها من أهم وأصعب المراحل لتنفيذ برنامج إدارة الخطر.

3.3. تقييم وتصنيف الخطر: وهي المرحلة التالية لاكتشاف الخطر، حيث يتم تقييم الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدتها، ويُقصد بتقييم الخطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة (معدل تكرار الخطر) وكذلك قياس وطأة (شدة) الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوع الخطر، ويتطلب هذا التقييم إعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيم، وبذلك يتوجب على القائمين على تصميم برامج إدارة الخطر ضرورة التمييز بين الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة حسب الأهمية ودرجة الخطورة إلى:

- الأخطار الجسيمة أو الأخطار المدمرة والحرجة: وهذه الأخطار تؤدي إلى توقف المؤسسة نهائياً عن العمل؛
- الأخطار المتوسطة: وغالباً ما تلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى الغير (مؤسسات التأمين أو بنوك في حالة الاقتراض...) لتغطية الخسائر الناتجة والمحافظة على الاستمرارية؛
- الأخطار الصغيرة أو الأخطار الثانوية: وهي الأخطار التي حدوثها لا يؤثر على استمرارية المؤسسة.

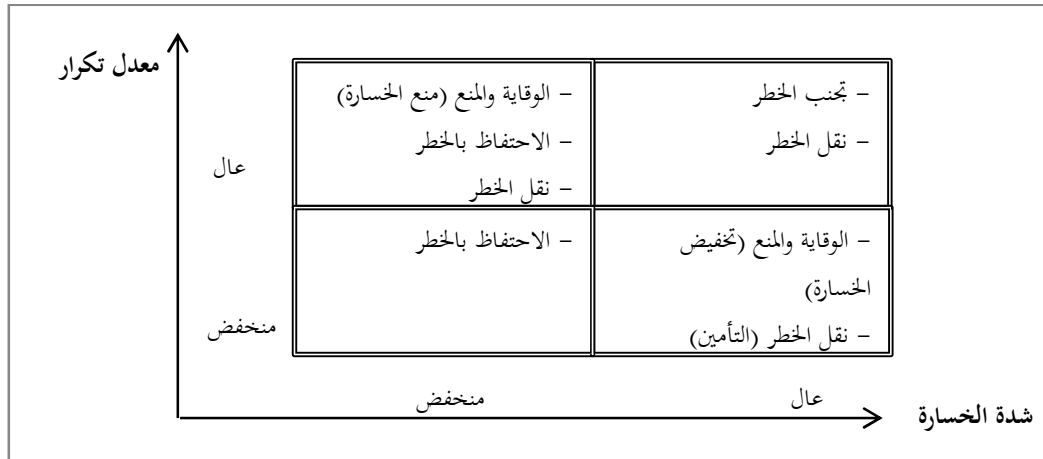
4.3. تحديد البدائل واختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر (اتخاذ القرار):

الهدف الأساسي لأي تحليل علمي للخطر هو اختيار أنسب طريقة لمواجهة هذا الخطر، وهناك مدخلان أساسيان للتعامل مع الأخطار التي تواجه الفرد أو المؤسسة، هما:

- مدخل التحكم في الخطر (الوقاية والمنع): ويركز هذا المدخل على تدنية الخسائر المتوقعة من وقوع الخطر؛
- مدخل تحويل الخطر: يركز على ترتيب رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق الأخطار بعد تطبيق مدخل التحكم في الخطر.

كما وضع العديد من كُتاب التأمين مصفوفة توضح اختيار أنسب وسيلة لإدارة الخطر، وذلك في ضوء تقييم وقياس الأخطار من خلال معدل تكرار الخطر ووطأة (شدة) الخسارة الناتجة عن تحقق هذا الخطر، كما يلي:

الشكل رقم 2: مصفوفة اختيار أنسب وسيلة لإدارة الخطر.



المصدر: عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص 62.

وتُعد هذه المرحلة من مراحل إدارة الخطر بمثابة مشكلة اتخاذ القرار، حيث يجب اتخاذ قرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدا، ولاتخاذ القرار السليم يجب الأخذ بعين الاعتبار كل من احتمال وقوع الخسارة، حجم الخسارة المادية المحتملة، العوامل المساعدة لوقوع الخطر والموارد المتاحة لمواجهة الخسارة إذا تحققت، ويتم تقييم المزايا والتكاليف لكل وسيلة متاحة لمواجهة الخطر، واختيار الوسيلة التي تزيد فيها المزايا على التكاليف.

5.3. تنفيذ القرار:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ القرار الذي استقر عليه القائمون على إدارة الخطر، فمثلاً إذا استقر الرأي على تحويل الخطر إلى شركة التأمين، فإنه يجب اختيار المؤمن المناسب والتفاوض على الشروط المناسبة للمؤسسة، أما إذا استقر الرأي على التأمين الذاتي فيجب القيام بإنشاء إدارة أو صندوق خاص لهذا الغرض. وهذا بهدف التغطية المثلى للمخاطر.

6.3. المراجعة والتقييم:

يحتاج برنامج إدارة الخطر إلى المراجعة والتقييم الدوري، لإمكانية ظهور أخطار جديدة، فإدارة الخطر والتأمين لا تعمل في بيئة ساكنة، والأخطار تتغير وتختفي بعضها وتنشأ أخرى، لذا فعملية التقييم والمراجعة ضرورية لاكتشاف الأخطار وبالتالي تعديل برنامج إدارة الخطر وتحديثه في ظل الظروف المستجدة لما يخدم مصلحة المؤسسة.