



مفهوم المخاطر الحاجة إلى أنظمة إدارة المخاطر

مقدمة

شهد النظام المصرفي الدولي العديد من التغييرات الهيكلية الهامة على مدى العقود الاربعه الماضية. لقد اندمجت البنوك الكبرى ، وأصبحت العديد من المنظمات عالمية ، ويبدو أن البنوك تزداد احتمالية لمتابعة عمليات الاندماج والتحالفات الأخرى مع شركات التأمين.

على الرغم من نمو حجم المنظمات ، فقد زادت المنافسة بشكل كبير. هذا لأنه ، خلال نفس الفترة ، خفف المنظمون قواعدهم وسمحوا للبنوك بتقديم منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة وأنشطة تجارية جديدة مما أدى إلى مزيد من التغييرات بعيدة المدى في النظام المالي . واصبح بمقدور شركات الوساطة والبنوك وشركات التأمين ان تندمج مع بعضها البعض ؛ والسماح لشركات البنوك القابضة بتوسيع نطاق خدماتها المالية والاستفادة من التقنيات المالية الجديدة مثل التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت.

وسمح لشركات الوساطة وشركات التأمين العمل على قدم المساواة مع البنوك من خلال السماح لها بالدخول في مجموعة كاملة من الأنشطة المالية والمنافسة عالمياً. مما زاد من احتمالية نشوء المخاطر المتعددة. مما حدا بالمعنيين الى وضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة احتمالات ظهور المخاطر.

إدارة المخاطر أو إدارة المجازفة أو إدارة الخطر Risk Management تعريف المخاطر

يتم تعريف المخاطر بعدد من الطرق المختلفة .

- يعرف معهد المحاسبين الإداريين الخطر بأنه أي حدث أو إجراء يمكن أن يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها.
- وحسب تعريف (ISO/IEC Guide 73) الخطر (Risk) هو : ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.

وتعرف إدارة المخاطر بأنها : عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها. وتعرف أيضاً بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي : عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المنظمة.

ومن التعريف الخاص بالمخاطرة يمكن الاستدلال على ما يأتي:

أ- المصطلحات المتعلقة بالمخاطرة

تأثير عدم اليقين على الأهداف.

- التأثير هو انحراف عن المتوقع - إيجابي و / أو سلبي.
- عدم اليقين هو الحالة ، حتى الجزئية ، لنقص المعلومات المتعلقة بحدث ما أو نتائجه أو احتمالية حدوثه أو فهمه أو معرفته به.



المحاضرة ((الأولى))

يمكن أن يكون للأهداف جوانب مختلفة (مثل الأهداف المالية ، والصحة والسلامة ، والأهداف البيئية) ويمكن تطبيقها على مستويات مختلفة (مثل الاستراتيجية ، على مستوى المنظمة ، المشروع ، المنتج والعملية). غالبًا ما تتميز المخاطر بالإشارة إلى الأحداث المحتملة والعواقب ، أو مزيج من هذه الأحداث. غالبًا ما يتم التعبير عن المخاطر من حيث مزيج من عواقب حدث (بما في ذلك التغييرات في الظروف) واحتمال حدوثه

ب- المصطلحات المتعلقة بإدارة المخاطر

• إدارة المخاطر

الأنشطة المنسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر العناصر الأساسية التي توفر الأسس والترتيبات التنظيمية للتصميم والتنفيذ والمراقبة والمراجعة والتحسين المستمر لإدارة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة.

الأسس تشمل السياسة والأهداف والصلاحيات والالتزام بإدارة المخاطر. تشمل الترتيبات التنظيمية الخطط والعلاقات والمسؤوليات والموارد والعمليات والأنشطة. إطار إدارة المخاطر مدمج في السياسات والممارسات الاستراتيجية والتشغيلية الشاملة للمؤسسة.

• سياسة إدارة المخاطر

بيان النوايا العامة واتجاه المنظمة فيما يتعلق بإدارة المخاطر .

التطور التاريخي

تؤثر اللوائح التنظيمية بشدة على موقف المنظمات المالية من المخاطرة ، وغالبًا ما تملئ كيفية استيعابها للمخاطر. يتم تنظيم الصناعة المصرفية في جميع أنحاء العالم بطرق متنوعة ، ومن خلال العديد من الهيئات الإدارية والقوانين واللوائح. يمكن الإدلاء بملاحظتين متصلتين: يوجد في الوقت الحاضر اعتراف عالمي بالحاجة إلى قياس المخاطر والسيطرة عليها في الأنشطة المصرفية العالمية والمحلية ، كما أن اللوائح التنظيمية تتقارب وتصبح أكثر اتساقًا عبر البلدان.

ولكن قبل أن ننظر في كيفية حدوث ذلك ، نحتاج إلى فهم بعض الأسس التاريخية للصناعة المصرفية. عام ١٩٢٩ أدى انهيار والأزمة الاقتصادية التي تلت ذلك إلى تغييرات كبيرة في تنظيم البنوك في الولايات المتحدة. ركز المنظمون على ما يسمى اليوم "بالمخاطر النظامية" ، أي خطر انهيار الصناعة المصرفية على المستوى الإقليمي أو الوطني أو الدولي. على وجه الخصوص ، كان المنظمون مهتمين بمنع "تأثير الدومينو": احتمال أن يؤدي فشل أحد البنوك إلى فشل بنك آخر ، ثم آخر. في سلسلة من القوانين والقوانين ، حاولت الحكومة زيادة استقرار النظام المصرفي من أجل تجنب هذا وأنواع أخرى من الأزمات الاقتصادية. في الوقت نفسه ، تم تعزيز سلامة الودائع المصرفية من خلال إنشاء المنظمة الفيدرالية لتأمين الودائع (FDIC)

في عام ١٩٣٣. حددت مجموعة ثالثة من التشريعات ساحة النشاط للبنوك التجارية: بشكل حاسم ، مُنعت من التعامل في الأسهم ومن ضمان الأوراق المالية. فصل قانون جلاس-ستيغال الشهير لعام ١٩٣٣ بين الأنشطة المصرفية التجارية والأنشطة المصرفية الاستثمارية.

أدى تنظيم الصناعة المصرفية في الولايات المتحدة في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي إلى تقليل المخاطر في العمليات المصرفية ، ولكنه عمل أيضًا على الحد من المنافسة. مثلاً ، في عام ١٩٣٣ لائحة Q وضع سقف لسعر



المحاضرة ((الأولى))

الفائدة التي يمكن دفعها على حسابات التوفير. شجعت متطلبات الاحتياطي البنوك على تقديم حسابات جارية لا تدفع فائدة.

علاوة على ذلك ، أدى مزيج من قانون (McFadden Act 1927) ، الذي منع البنوك من إنشاء فروع في ولايات متعددة ("الفروع بين الولايات") ، ولوائح الدولة إلى إنشاء العديد من البنوك الصغيرة المتخصصة في سوق محلي معين. في الواقع ، ساعدت اللوائح على دعم الابتكارات الإقليمية "الطبيعية" في توريد الخدمات المصرفية. عام ١٩٥٦ تم تشريع قانون الشركات القابضة للبنوك ، والتعديلات التي أدخلت على هذا القانون من عام ١٩٧٠ ، حدثت من الأنشطة غير المصرفية للبنوك التجارية. مرة أخرى ، كان الدافع هو تقليل المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك. كان هناك شعور بأنه إذا وسعت البنوك أنشطتها إلى مجالات جديدة ومحفوفة بالمخاطر ، فقد تقدم مخاطر خاصة ، أو مخاطر محددة ، من شأنها أن تؤثر على سلامة النظام المصرفي بأكمله. في غضون ذلك ، بدأت البيئة التي تعمل فيها البنوك تتغير.

منذ عام ١٩٤٤ ، مع توقيع اتفاقية بريتون وودز ، تم تثبيت أسعار صرف العملات الأجنبية الدولية بشكل مصطنع. تدخلت البنوك المركزية في أسواق العملات الأجنبية كلما لزم الأمر للحفاظ على الاستقرار. تم تغيير أسعار الصرف بشكل غير منتظم ، بإذن من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي (IMF). عادة ما تطلب هذه الهيئات من الدولة التي خفضت قيمة عملتها اتخاذ تدابير اقتصادية صارمة من أجل ضمان استقرار العملة في المستقبل. خلال الفترة من الحرب العالمية الثانية إلى عام ١٩٥١ ، تم ربط أسعار الفائدة ولم يتم استخدامها كأداة في السياسة النقدية للاحتياطي الفيدرالي. نتيجة لذلك ، كانت أسعار الفائدة المصرفية مستقرة على مدى فترة طويلة من الزمن ، مع حدوث تغييرات صغيرة فقط من وقت لآخر. منذ عام ١٩٥١ ، أصبحت أسعار الفائدة أكثر تقلباً. اشتد التقلب في السبعينيات والثمانينيات.

في الواقع ، بدأت حكومات الاقتصادات المتقدمة انسحابها البطيء ولكن المستمر من دورها كشركات تأمين أو مديرين لمخاطر معينة. المثال الرئيسي لهذا التغيير هو سوق العملات الأجنبية. انهار نظام أسعار الصرف الثابتة منذ أواخر الستينيات بسبب القوى الاقتصادية العالمية. وشمل ذلك التوسع الهائل في التجارة الدولية والضغط التضخمي في الاقتصادات الكبرى. أدى التحول إلى أسعار صرف العملات الأجنبية المرنة إلى التقلبات اليومية في أسعار الصرف. مع ظهور التقلبات الخفية حتى الآن في العملات الأجنبية المتداولة ، بدأ السوق المالي في تقديم أدوات خاصة لتجار العملات للتأمين ضد هذه المخاطر "الجديدة". التحول في مستويات التقلب ملحوظ للغاية في أوائل السبعينيات ، حيث انتقل سوق العملات إلى أسعار الصرف العائمة. أدى التحول إلى سلسلة من العقود المالية الجديدة القائمة على أسعار صرف العملات الرئيسية. تميل العقود الأولى إلى أن تكون أنواعاً مختلفة من العقود الآجلة ، على الرغم من أنها سرعان ما تبعتها خيارات العملات الأجنبية.

في عام ١٩٧٢ ، أنشأت البورصة التجارية في شيكاغو (CME) سوق النقد الدولي (IMM) ، الذي تخصص في العقود الآجلة للعملات الأجنبية وخيارات العقود الآجلة للعملات الرئيسية. في عام ١٩٨٢ ، قدمت بورصة خيارات مجلس شيكاغو (CBOE) وبورصة فيلادلفيا للأوراق المالية خيارات على أسعار الصرف الفورية. انضمت البنوك إلى هذا الاتجاه من خلال تقديم عقود وخيارات آجلة خارج البورصة (OTC) على أسعار الصرف لعملائها.

سرعان ما بدأت الزيادة في التضخم وظهور أسعار الصرف العائمة في التأثير على أسعار الفائدة. منذ أوائل السبعينيات ، أصبحت أسعار الفائدة وأسعار السندات متقلبة بشكل متزايد. نما هذا التقلب بشكل كبير من أوائل الثمانينيات فصاعداً ، بعد أن قرر البنك الاحتياطي الفيدرالي عرض النقود (بدلاً من أسعار الفائدة) كأداة سياسية



المحاضرة ((الأولى))

رئيسية. من تلك النقطة فصاعدًا ، كانت أسعار الفائدة قادرة على الاستجابة للتغيرات في المعروض النقدي دون التسبب في تدخل مجلس الاحتياطي الفيدرالي سنوات حتى النضج. كانت استجابة السوق لتقلبات أسعار الفائدة المتزايدة تتمثل في إنشاء مجموعة واسعة من الأدوات الجديدة لتداول هذه المخاطر. عرضت البورصات خيارات جديدة على أذون الخزانة ، وأوراق الخزانة ، والسندات الحكومية طويلة الأجل ، وكذلك العقود الآجلة على السندات الحكومية الاصطناعية ؛ تم تسويق العديد من الأدوات الحساسة للفائدة خارج البورصة (OTC) من قبل البنوك والوسطاء الماليين الآخرين.

كانت العقود الآجلة هي النوع الأول من الأدوات التي يتم تقديمها. ظهرت أول العقود الآجلة المتداولة على السندات طويلة الأجل الصادرة عن الجمعية الوطنية للرهن العقاري التابعة للحكومة الأمريكية (GNMA) - السندات مدعومة بمحافظ الرهن العقاري - في أكتوبر ١٩٧٥ في مجلس شيكاغو للتجارة (CBOT). أضافت بورصة شيكاغو التجارية العقود الآجلة على أذون الخزانة في أوائل عام ١٩٧٦ ، وعلى اليورو دولار في عام ١٩٨١.

The CBOT

أدخلت العقود الآجلة على سندات الخزانة في أغسطس ١٩٧٧ ، وعلى سندات الخزانة في مايو ١٩٨٢. في الموجة الثانية من الأدوات ، تم تقديم خيارات على الأوراق المالية ذات الدخل الثابت. في أكتوبر ١٩٨٢ ، بدأت بورصة شيكاغو للتجارة للخيارات في عقود سندات الخزينة الآجلة.

قدمت البورصة (CBOE) خيارات على سندات الخزانة في نفس الشهر. قدمت بورصة شيكاغو التجارية خيارات على العقود الآجلة لليورو دولار في مارس ١٩٨٥ ، وعلى عقود أذون الخزانة الآجلة في أبريل ١٩٨٦.

ابتكرت البنوك شكلها الخاص من مشتقات أسعار الفائدة خارج البورصة - مقايضة أسعار الفائدة - في عام ١٩٨٢. في أوائل عام ١٩٨٣ أضافوا إلى ترسانتهم اتفاقيات الأسعار الآجلة (FRAs). منذ ذلك الحين ، أدخلت البنوك التجارية والبنوك الاستثمارية عددًا كبيرًا من أنواع المشتقات المختلفة ؛ OTC

تتنافس الأدوات مع المشتقات المتداولة في البورصة ، وتكملها إلى حد ما. تطور أدوات إدارة المخاطر على مدى فترة ٢٠ عامًا ، بدءًا من عام ١٩٧٢. بعض المنتجات يتم تداولها في البورصة ، ولكن معظمها عبارة عن منتجات خارج البورصة أو منتجات بين البنوك.

حفز التوسع الهائل في تجارة المنتجات المشتقة حول العالم على إنشاء بورصات متخصصة جديدة في العديد من البلدان. في المقابل ، ساعد وجود عقود المشتقات السائلة المتداولة علنًا البنوك على الترويج لمنتجات جديدة وأكثر تعقيدًا خارج البورصة - وشجع مؤسسات مالية إضافية على المشاركة في الأسواق الجديدة.

في أبريل ١٩٩٥ ، قام بنك التسويات الدولية ، ومقره بازل ، سويسرا ، بتنسيق أول مسح رئيسي لأسواق المشتقات بين ٢٦ بنكًا مركزيًا من أكثر البلدان تقدمًا.

جمع الاستطلاع ، الذي تكرر كل ربع سنة ، بيانات عن المبالغ الافتراضية للعقود المشتقة التي كانت قائمة في كل من البلدان المشاركة ، وبيانات حجم الأعمال ، وقيم السوق.

بلغ السوق العالمي لمشتقات OTC في عام ١٩٩٥ أكثر من ٤٧ تريليون دولار ، منها ١٢ تريليون دولار محجوزة في الولايات المتحدة.

نما السوق العالمي بنحو ٨٠% ووصل إلى أكثر من ٨٠ تريليون دولار بنهاية عام ١٩٩٨. وبلغت مشتقات أسعار الفائدة ٢٦ تريليون دولار في مارس ١٩٩٥ ، وما يقرب من ٧٠% تكون قادرة على استغلال وفورات الحجم ، وتكون في وضع أفضل لخدمة الاحتياجات المتغيرة لعملائها العالميين.

أصبحت الهيئات التنظيمية أيضًا أكثر استعدادًا للسماح بالمنافسة على نطاق عالمي: سُمح للبنوك الأجنبية بالعمل في الأسواق المحلية ، سواء بشكل مباشر أو عن طريق الاستحواذ على البنوك المحلية.



المحاضرة ((الأولى))

استمر اتجاه الاندماج والعولمة خلال التسعينيات بين الشركات غير المصرفية. يوضح اندماج شركة كرايسلر الأمريكية في أغسطس ١٩٩٨ مع شركة دايملر بنز الألمانية ، وتوسع فورد في أوروبا واليابان من خلال شراء الشركات المصنعة المحلية ، هذا الاتجاه المستمر. أصبح القادة التكنولوجيون الكبار مثل Microsoft و IBM بطبيعة الحال عمالقة عالميين ، لكن الشركات التكنولوجية الأصغر أصبحت أيضاً عالمية. هذا التسريع في عملية العولمة تعرض البنوك والشركات الأخرى لمخاطر العملات الأجنبية ومعدلات الفائدة المتزايدة.

في الوقت الحالي ، لا تزال البنوك هي اللاعب الرئيسي في تداول المشتقات تعاملت البنوك التجارية في المشتقات خلال الربع الأول من عام ١٩٩٧. ويظهر أن القيمة الاسمية لنشاط المشتقات بلغت أكثر من ٢٠ تريليون دولار.

من المثير للاهتمام أن نلاحظ أن بنك تشيس مانهاتن ، مثلاً ، كان لديه دخل من المشتقات قدره ١٢١ مليون دولار في عام ١٩٩٢ و ٢٠١ مليون دولار في عام ١٩٩٣ ، مقارنة بـ ٣٧٥ مليون دولار للربع الأول من ١٩٩٧ . بالنسبة إلى JP Morgan ، كانت الأرقام لعامي ١٩٩٢ و ١٩٩٣ ، على التوالي ، ٣٣٣ و ٧٩٧ مليون دولار ، مقارنة بـ ٥٩٠ مليون دولار للربع الأول من عام ١٩٩٧ . وبالمبالغ النظرية ، وسعت JP Morgan نشاطها من ١٦٥٤ مليار دولار في ٣١ كانون الأول / ديسمبر ١٩٩٣ ، إلى ٥٢١٧ مليار دولار في ٣١ مارس ١٩٩٧ .

تؤكد الأرقام على الأهمية المتزايدة للمشتقات في الأنشطة المصرفية ، وكذلك في الأسواق المالية. من المثير للاهتمام أن نلاحظ أن المبلغ النظري للمشتقات قد زاد بشكل مطرد ، في حين أن GRV ليس مرتبطاً بشكل كامل بنمو المبلغ الافتراضي ، ويرجع ذلك أساساً إلى استراتيجية التحوط التي يستخدمها كل بنك. مثلاً ، زاد المبلغ النظري وإجمالي القيمة الإجمالية لدفتر مشتقات JP Morgan بنسبة ٣,٦٩ و ٢,٨٢ على التوالي خلال فترة الخمس سنوات.

البيئة التنظيمية

حتى الآن ، أوضحنا كيف أصبحت البيئة العالمية أكثر خطورة مع تحرير الأسواق المالية ، وعرفنا النمو الناتج في منتجات إدارة المخاطر من حيث أنواع الأدوات وأحجام التداول. حان الوقت الآن لإعادة انتباهنا إلى البيئة التنظيمية.

في عام ١٩٨٠ ، شكل قانون تحرير مؤسسات الإيداع والرقابة النقدية (DIDMCA) تغييراً كبيراً في الفلسفة التنظيمية في الولايات المتحدة. كان هذا القانون خطوة مهمة في تحرير النظام المصرفي وتحرير البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها البنوك. بدأ القانون فترة ست سنوات للتخلص التدريجي من اللائحة Q ، والتي وضعت سقفاً لمعدلات الفائدة التي يمكن للبنوك أن تعرض حسابات الودائع بها مع تسهيلات الشيكات والودائع الادخارية. سمح القانون للبنوك التجارية بدفع الفائدة على الحسابات ذات حقوق السحب (ما يسمى بحسابات "الآن").

استمر Thistrend في عام ١٩٨٢ Garn – St . قانون مؤسسة الإيداع في جيرمان (DIA) ، والذي سمح للبنوك بتقديم حسابات إيداع في سوق المال ، وما يسمى بحسابات "Super-NOW" (أي الحسابات التي دفعت فائدة ولكنها عرضت امتيازات محدودة في تحرير الشيكات).

فتحت هذه التحركات التنظيمية المجال المصرفي أمام مزيد من المنافسة من مؤسسات التوفير المعتمدة اتحادياً ، لكنها سمحت أيضاً للبنوك التجارية بالتوسع عن طريق شراء بنوك الادخار الفاشلة. بحلول أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات ، زاد عدد هذه المنظمات الفاشلة بشكل كبير. كان السبب الرئيسي هو الضغط الاقتصادي على البنوك



المحاضرة ((الأولى))

التي تمتلك محافظ قروض كبيرة ذات معدل ثابت والتي مولت هذه المحافظ عن طريق أدوات قصيرة الأجل. البيئة التضخمية التي سادت السبعينيات تركت مثل هذه المنظمات عرضة لارتفاع أسعار الفائدة. كما ساعدت اللائحة Q ، قبل تغييرها ، في إبعاد صغار المودعين عن هذه البنوك. لقد تحولوا بدلاً من ذلك إلى الأدوات المتداولة في السوق التي تقدم عائدًا أفضل ، مثل أذون الخزانة وشهادات الإيداع

(شهادات الإيداع هي أدوات دين قصيرة الأجل تصدرها البنوك) ، ولاحقًا إلى حسابات ودائع سوق المال وحسابات NOW.

فشلت العديد من البنوك المعرضة لعدم التوافق بين الأموال قصيرة وطويلة الأجل في التحوط من هذا التعرض. جزئيًا ، لم يكونوا ببساطة على دراية بألية تحويل المخاطر التي توفرها المشتقات ، على الرغم من أن ميثاقها تصرف في كثير من الأحيان لمنعهم من استخدام مثل هذه الأدوات. ومن المثير للاهتمام ، أن الدافع لتطبيق أنظمة إدارة المخاطر في البنوك جاء ، في المقام الأول ، من المنظمين (وليس من داخل المنظمات المصرفية).

في منتصف الثمانينيات ، أنشأ بنك إنجلترا وأصبح مجلس الاحتياطي الفيدرالي قلقًا بشأن تزايد تعرض البنوك للمطالبات خارج الميزانية العمومية ، إلى جانب القروض المتعثرة لدول العالم الثالث. في الوقت نفسه ، تعرض المنظمون في المملكة المتحدة والولايات المتحدة لضغوط من البنوك الدولية التي يقع مقرها الرئيسي في البلدين. اشتكت البنوك من المنافسة غير العادلة من جانب البنوك الأجنبية ، وخاصة من اليابان والشرق الأقصى ، التي كانت تخضع لقوانين أكثر تساهلاً ، ولا سيما تلك التي لم تكن خاضعة لمتطلبات رأس المال الرسمية. كانت استجابة بنك إنجلترا والبنك الاحتياطي الفيدرالي ، أولاً وقبل كل شيء ، تقوية قاعدة حقوق الملكية للبنوك التجارية من خلال مطالبتهم بتخصيص المزيد من رأس المال مقابل الأصول الخطرة. فيما يتعلق بمتطلبات رأس المال ، كان النهج هو المطالبة برأس مال أكبر من ذي قبل: على الأقل ٨% مقابل الأصول المرجحة بالمخاطر. بالإضافة إلى ذلك ، اقترح المنظمون ترجمة كل مطالبة خارج الميزانية العمومية إلى بند مكافئ في الميزانية العمومية ، بحيث يمكن تقييم رأس المال مقابل مراكز المشتقات.

ثانيًا ، حاول المنظمون خلق "ساحة لعب متكافئة". واقترحوا أن تتبنى جميع البنوك الدولية نفس معايير رأس المال ونفس الإجراءات. قام مجلس الاحتياطي الفيدرالي وبنك إنجلترا بتكليف بنك التسويات الدولية بمهمة دراسة مواقف البنوك في جميع أنحاء العالم ، وتخطيط تفاصيل الاقتراح ، واقتراح مجموعة من الإجراءات المشتركة للهيئات التنظيمية.

واصل بنك التسويات الدولية العملية التي بدأها البنك الاحتياطي الفيدرالي وبنك إنجلترا بإرسال مسودات المقترحات إلى البنوك وطلب تعليقاتهم واقتراحاتهم. كان من الواضح في البداية أن المهمة معقدة للغاية وستتطلب مستوى مرتفعًا من الاستثمار والالتزام من جميع البنوك.

وكانت النية الصريحة لبنك التسويات الدولية هي اعتماد مقترحاتهم المؤقتة واختبارها وتعديلها لاحقًا وفقًا لأي خبرة متراكمة. وهكذا ، فإن قصة التنظيم المصرفي منذ الثمانينيات كانت قصة حوار مستمر بين بنك التسويات الدولية والبنوك التجارية في جميع أنحاء العالم ، مع المشاركة النشطة للبنوك المركزية المحلية والمراقبين المحليين للبنوك. بينما بدأت الهيئات التنظيمية العملية ووضعت المجموعة الأولى من القواعد ، فقد قبلت أن البنوك المتطورة يجب أن يكون لها دور متزايد في وضع نماذج إدارة المخاطر الداخلية الخاصة بها. مع وضع المبادئ والمسار المحدد ، بدأ دور المنظمين في التحول إلى مراقبة أنظمة إدارة المخاطر الداخلية المتطورة للبنوك.



المحاضرة ((الأولى))

قلة من المتخصصين في الصناعة المصرفية يعتقدون أن الأنظمة المقترحة (أو المفروضة) من قبل بنك التسويات الدولية هي ، بأي حال من الأحوال ، مثالية. ومع ذلك ، فقد ثبت أن دور بنك التسويات الدولية في إجبار البنوك على تحديد المخاطر وتقييم المخاطر ومخاطر الأسعار ومراقبة المخاطر لا يقدر بثمن. علاوة على ذلك ، يبدو أن الهيئات التنظيمية مفتحة بشكل متزايد على فكرة النهج ذي المستويين. وهذا يسمح للمؤسسات المالية الأكثر تطوراً بالاستفادة من نماذجها الداخلية الخاصة ، مع تطبيق نهج موحد أبسط على غالبية المنظمات.

كانت هناك أيضاً مبادرات صناعية مهمة على مدى السنوات العشر الماضية. كانت دراسة مجموعة الثلاثين (G-30) التي نُشرت في يوليو ١٩٩٣ أول جهد شامل بقيادة الصناعة لتوسيع الوعي بالنهج المتقدمة لإدارة المخاطر. تقدم دراسة G-30 إرشادات عملية في شكل ٢٠ توصية موجهة إلى التجار والمستخدمين النهائيين على حد سواء ، فيما يتعلق بإدارة أنشطة المشتقات.

الخلفية الأكاديمية والتغيرات التكنولوجية

لا يمكن فهم إدارة المخاطر بشكل مستقل عن مجموعة الأبحاث الأكاديمية المنشورة حول تقنيات إدارة المخاطر والتقييم المشتق الذي تطور منذ أوائل الخمسينيات من القرن الماضي. يتمثل أحد أوجه القصور الشائعة في أنظمة إدارة المخاطر ومقترحات السياسة في الافتقار إلى أساس نظري ثابت (وبالتالي الاتساق). هنا نستعرض بعض النظريات والنماذج الرئيسية ، ونبين مدى ارتباطها بتطوير مناهج إدارة المخاطر في البنوك. ومع ذلك ، يجدر التوضيح في البداية أن العمل النظري حول إدارة المخاطر يعتمد على العديد من الافتراضات المبسطة ، وأن تنفيذ العمل النظري ليس دائماً مباشراً. الحياة الواقعية معقدة وتتألف من العديد من التفاصيل التي لا تستطيع النماذج ، وربما لا ينبغي لها ، استيعابها. بدلاً من ذلك ، غالباً ما يكون دور النماذج هو تبسيط الهياكل المعقدة وتبسيط الضوء على أهم العوامل.

النموذج المالي "الجيد" هو الذي يساعد المحلل على فصل المتغيرات التوضيحية الرئيسية عن الخلفية الصاخبة. يؤكد ميلتون فريدمان ، في مقالته الأساسية "منهجية الاقتصاد الإيجابي" (١٩٥٣) ، على أنه لا يمكن تقييم النموذج إلا من حيث قدرته التنبؤية . لا يمكن تقييمه من حيث الافتراضات المستخدمة ، أو من حيث ما إذا كان النموذج يبدو معقداً بدرجة كافية لالتقاط جميع التفاصيل ذات الصلة من "الحياة الواقعية". بمعنى آخر ، يمكن أن يكون النموذج بسيطاً ، ومع ذلك يمكن الحكم عليه بنجاح إذا كان يساعد في التنبؤ بالمستقبل وفي تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرار. لكلمة "خطر" معاني ودلالات عديدة. يستخدم على نطاق واسع من قبل المتداولين المحترفين ومديري المخاطر والجمهور. تتحدث العديد من المقالات في الصحف والمجلات عن الأسواق المحفوفة بالمخاطر والمتقلبة. إنهم يحذرون قرائهم من الاستثمار "أكثر من اللازم" في "الأصول المحفوفة بالمخاطر" ، ويتساءلون عما إذا كانت الأسواق المالية قد أصبحت "محفوفة بالمخاطر للغاية" ومتقلبة. ظهر انتشار للأسماء لوصف المخاطر المختلفة: مخاطر الأعمال ، المخاطر المالية ، مخاطر السوق ، مخاطر السيولة ، مخاطر التخلف عن السداد ، المخاطر المنتظمة ، المخاطر المحددة ، المخاطر المتبقية ، مخاطر الائتمان ، مخاطر الطرف المقابل ، مخاطر العمليات ، مخاطر التسوية ، مخاطر الدولة ، ومخاطر المحفظة ، والمخاطر النظامية ، والمخاطر القانونية ، ومخاطر السمعة ، وأكثر من ذلك.

تم تضمين أسس تحليل المخاطر الحديث في ورقة ماركويتز (١٩٥٢) المتعلقة بمبادئ اختيار المحفظة. أظهر ماركويتز أن المستثمر العقلاني ، أي المستثمر الذي يتصرف بطريقة تتفق مع تعظيم المنفعة المتوقع من Von Neuman Morgenstern ، يجب أن يحل المحافظ البديلة بناءً على متوسطها وعلى تباين معدلات عائدها.



المحاضرة ((الأولى))

يضع Markowitz افتراضين إضافيين: أولاً ، أن أسواق رأس المال مثالية ، والثاني أن معدلات العائد يتم توزيعها بشكل طبيعي.

نظرًا لأنه يمكن التعبير عن خيارات المنفعة الخاصة بالمستهلك من حيث معلمتين فقط - المتوسط والتباين - يمكن أيضًا تقديم محافظ الاستثمار للاختيار وفقًا لهذين المعيارين.

لاحظ أن العرض المكون من معلمتين ، على الرغم من كونه صالحًا للمحافظ المتنوعة جيدًا ، إلا أنه لا ينطبق على الأوراق المالية الفردية. يجب تقييم الأوراق المالية فقط في سياق محفظة الاستثمارات التي تنتمي إليها ، من خلال مساهمتها في متوسط وتباين المحفظة. وبشكل أكثر تحديدًا ، يجب قياس مخاطر الاستثمار الفردي من حيث التغير المشترك ١٢ لمعدل عائده مع معدل عائد المحفظة.

يشير تحليل محفظة Markowitz إلى أن المخاطر المحددة أو الفردية لأوراق مالية واحدة (أي عناصر ملف المخاطر التي لا تشاركها مع الاستثمارات الأخرى) لا ينبغي قياسها من حيث تقلبها كما تم قياسها من خلال التباين في معدلات إرجاع. يقيس التباين التشتت المحتمل لمعدلات العائد المستقبلية ، ولكن هذا ليس مقياس مخاطر ذي صلة لأمن واحد. وذلك لأن معظم المخاطر المحددة بسبب العوائد المتقلبة يمكن بسهولة تنويعها وإزالتها بدون تكلفة تقريبًا. ويترتب على ذلك أنه لا ينبغي تسعير المخاطر المحددة ، أو المخاطر الشخصية للأوراق المالية ، في السوق إذا كان من الممكن تنويعها بسهولة مقابل عوائد الأوراق المالية الأخرى.

يأخذ كل من (Sharpe (1964 و (Lintner (1965 نهج المحفظة خطوة أخرى إلى الأمام من خلال إضافة افتراض أن الأصول الخالية من المخاطر موجودة.

تظهر أن الأسواق المالية في حالة توازن عندما يمتلك جميع المستثمرين مزيجًا من الأصول الخالية من المخاطر ومحفظة السوق لجميع الأصول الخطرة في الاقتصاد. لذلك ، يتم تحديد أسعار الأصول الخطرة بطريقة يتم تضمينها في محفظة السوق. تظهر أنه من أجل أن تكون "في" محفظة السوق ، يجب أن يتم تسعير الأصل المحفوف بالمخاطر وفقًا لمساهمته النسبية في إجمالي مخاطر محفظة السوق ، كما تم قياسه من خلال التباين في توزيع معدل العائد.

أهمية وفوائد إدارة المخاطر

• أهمية إدارة المخاطر

إن المنظمات التي تدير المخاطر بفاعلية هي الأكثر نجاحاً في حماية نفسها والاستمرار في تنمية أعمالهم. ويكمن التحدي الحقيقي لأي عمل في القدرة على ممارسة النشاطات والوظائف اليومية بأفضل شكل مع تعميم هذه الممارسات لتشمل أهداف المنظمة الكبرى.

إدارة المخاطر عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في كل المشاريع على اختلاف أنواعها. فهي أسلوب منهجي يطبق على نطاق المشروع، الأمر الذي يدعم تحقيق أهدافه الاستراتيجية من خلال أعمال نهج استباقي في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومراقبتها في المشروع بأكمله . وبما أنها تساعد في الاستعداد الأفضل للمستقبل و التعامل مع حالات عدم اليقين، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط والهدف من نهج إدارة المخاطر هو المساعدة على ضمان استدامة عمل المشروع . تساعد إدارة المخاطر على تقليل المخاطر المفاجئة من خلال استشراف مستمر للمستقبل وإعمال سيناريوهات «توقع الأسوء» ، كما تتيح منهجية متسقة لتنفيذ المشروع ومن الأهمية بمكان، الإشارة إلى أن المخاطر والفرص عاملان



المحاضرة ((الأولى))

لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما. وتركز التقنيات الفاعلة لتحديد المخاطر على الفرص بقدر ما تركز على المخاطر علماً أن الفشل في رصد الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المشروع هو خطر في حد ذاته.

• فوائد إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي نشاط أساسي لكل منظمة. على الرغم من أن إدارة المخاطر المناسبة لا يمكنها القضاء تماماً على فرصة وقوع حدث سلبي إلا أنها يمكن أن تقلل من احتمالية وقوع أحداث سلبية علاوة على ذلك يمكنها المساعدة في تقليل مقدار الخسارة الناتجة عن حدث سلبي. وعليه تجني المنظمات والصناعات المختلفة فوائد كبيرة من الإدارة الفاعلة للمخاطر أهمها :

١. زيادة قيمة المساهمين من خلال تقليل الخسائر وتعظيم الفرص
٢. اضطرابات أقل للعمليات
٣. الاستخدام الأفضل للموارد
٤. صدمات أقل ومفاجآت غير مرحب بها
٥. الموظفون وأصحاب المصلحة الآخرون والهيئات الإدارية والتنظيمية ذات الصلة أكثر ثقة في المنظمة
٦. تخطيط استراتيجي أكثر فعالية.
٧. تحكم أفضل في التكاليف .
٨. تقييم الوقت وجذب الفرص الجديدة.
٩. التخطيط للطوارئ أفضل وأكثر اكتمالاً .
١٠. تحسين القدرة على تحقيق الأهداف والاستفادة من الفرص .

استراتيجيات مواجهة المخاطر

إذا عرفنا بوجود المخاطر، وتوفرت لدينا طرق دقيقة لقياسها أمكننا عندئذٍ أن نتعامل معها بالطريقة المناسبة، ان كل نوع وكل مستوى من المخاطر يقابله طرق للعلاج والتعامل مع تلك المخاطر. هناك ستة استراتيجيات لمواجهة المخاطر :

أولاً: استراتيجية تجنب أو القضاء على المخاطر

قد يكون تجنب أو التخلص من المخاطر أفضل مسار للعمل عندما يتم تحديد احتمال الخسارة مرتفعاً ومبلغ الخسارة المتوقع مرتفعاً.

قد يؤدي تجنب المخاطر أو القضاء عليها إلى:

- أ- بيع أو التخلص من وحدة تجارية
- ب- بيع أو التخلص من خط إنتاج



المحاضرة ((الأولى))

قد يلزم اتخاذ إجراءات جذرية مثل مغادرة منطقة جغرافية محددة. في بعض الأحيان قد يكون النشاط قيد النظر مربحاً وبالتالي فإن تجنبه أو القضاء عليه ينطوي على قرارات صعبة حول الربحية مقابل المخاطر. إحدى مشاكل تجنب المخاطر هي أنه لا يُنظر إليه عادةً إلا بعد وقوع حدث الخطر.

وفي المصارف والمؤسسات المالية يتم تجنب المخاطر إذا كان تفضيلات المستثمر تتجه إلى ذلك وهو ممن يفضل الأمان منها، ومن ذلك الإقبال عليها إذا كان للمستثمر "شهية" للخطر.

- أ- تجنب البنوك مخاطر الائتمان بالامتناع عن منح القروض مرتفعة المخاطر.
- ب- تجنب مخاطر أسعار الفائدة بعد الاستثمار في أوراق مالية طويلة الأجل.

ثانياً: استراتيجية الحد من المخاطر أو التخفيف منها

تقبل الإدارة بوجود الخطر لكنها تبحث عن طرق لتقليله.

على سبيل المثال قد تقوم الإدارة بـ:

- أ- توسيع خط إنتاج حالي
- ب- أو تقسيم وظيفة تكنولوجيا المعلومات إلى منطقتين منفصلتين جغرافياً
- ت- أو التنويع بطرق أخرى

ومن طرق التعامل مع الخطر في المصارف ، تقليله وذلك بتخفيض حجم الاستثمارات التي تواجه خطراً بعينه لا يحب المستثمر تحمله مثل تقليل حجم استثماراته طويلة الأجل أو بعملة معينة، كما يمكن التعامل مع المخاطر بالاشتراك مع الآخرين في تحملها. وهذا هو أحد البواعث على استثمار الناس في صناديق الاستثمار لأنها تمكن من تفتيت المخاطر وإتاحة الفرصة للفرد ليشترك مع عدد كبير من أمثاله وهم المساهمون في الصندوق في تحمل المخاطر فيكون نصيب كل واحد منهم من المكروه إذا وقع قليلاً غير مؤثر. تقوم البنوك بتقليل المخاطر من خلال الآتي :

١. رصد سلوك القروض من أجل استجابة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكراً
٢. تقوم أيضاً بتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم والتي يجري تصميمها لذلك الغرض.

ثالثاً: استراتيجية نقل أو مشاركة المخاطر

تقوم الإدارة بنقل مخاطر الخسارة جزئياً أو كلياً إلى كيان آخر. المثال الأساسي للمخاطر المحولة هو شراء التأمين. وبذلك تنتقل الشركة المخاطر إلى شركة التأمين. يمكن أن يتم إيصال المخاطر من خلال:

- أ- شروط العقد.

ب- أو من خلال التحوط مع المشتقات.

ملاحظة : لا يعني نقل المخاطر منع حدوث الخطر. على سبيل المثال لا يمنع شراء تأمين ضد الأعاصير من حدوث الأعاصير. تقوم الشركة بإيصال مخاطر الخسارة المتعلقة بالأعاصير إلى شركة التأمين.



المحاضرة ((الأولى))

وفي المصارف يتم نقل المخاطر إلى آخرين (إذا كان المستثمر من النوع الأول وهناك مستثمر من النوع الثاني مستعد لتحمل المخاطرة) وذلك بالاحتماء منها بمقابل مالي. ويقع في الحالات التي يرغب المستثمر في تحمل أنواع المخاطر المألوفة عنده والتي يرى أن له فيها خبرة مفيدة ويريد الاحتماء من المخاطر الأخرى. فشركة التقسيط مستعدة في مجال نشاطها لتحمل المخاطر الائتمانية للمدينين لأن هذا صلب عملها الذي تتميز فيه على الآخرين بالخبرة، وهي لا تريد تعريض عملها مثلاً لمخاطر تغير أسعار الصرف فتحتمي من هذا الخطر بالتنازل من جزء من دخلها إلى جهة أخرى تتوافر على الخبرة في هذا المجال وتكون مستعدة لتحمله.

رابعاً: استراتيجية الاحتفاظ بالمخاطر

المخاطر المحتفظ بها هي جزء من المخاطر التي لا يغطيها التأمين كخصم .. والخصم في عقد التأمين هو مبلغ الخسارة التي يجب أن يدفعها المؤمن عليه قبل سداد أي تأمين. قد تعتقد الإدارة أن تكلفة التأمين ضد مخاطر معينة أكبر من التكلفة المتوقعة للحدث وبالتالي قد تختار قبول المخاطر إما عن طريق:

- اختيار بوليصة تأمين ذات خصم عالي.
 - أو عن طريق التأمين الذاتي.
- "التأمين الذاتي" يعني عدم شراء التأمين على الإطلاق وتحمل ببساطة أي خسارة تحدث.

خامساً: استراتيجية استغلال أو قبول المخاطر .

قد تعرض الشركة نفسها عمداً للمخاطر لتوليد الأرباح. حققت العديد من الشركات النجاح من خلال:

- استغلال المخاطر
 - أو قبول المخاطر
 - أو بشكل أكثر تحديداً من خلال القدرة على تمييز المخاطر التي يمكن استغلالها.
- إن أفضل مقياس للاستغلال أو القبول الفعال للمخاطر هو الدرجة التي زادت بها قيمة الشركة نتيجة للمخاطرة. يمكن لخريطة المخاطر المساعدة في تحديد الاستجابة المناسبة لكل خطر محدد. تتضمن خريطة المخاطر استجابة مقترحة لكل مجموعة من التأثيرات والربحية وفقاً لمكان وقوع كل خطر على خريطة المخاطر.

سادساً: استراتيجية تجميع المخاطر risk pooling

عملية تجميع عدد من المخاطر المتشابهة والمفصلة في ملخص عالي المستوى على نحو استراتيجي. أي نقل المخاطر المتعددة إلى مكان واحد أو جانب واحد لغرض التعامل معها.



المحاضرة ((الأولى))

مراقبة المخاطر .

بعد تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر يجب على الشركة الاستمرار في مراقبة الوضع للتأكد من معالجة كل خطر على النحو المنشود. بالإضافة إلى ذلك هناك حاجة إلى مراجعة وتقييم مستمرين لعملية إدارة المخاطر لأن ما ربما كان يعمل أو ذي صلة في الماضي ربما لم يعد يعمل أو لم يعد ذي صلة. علاوة على ذلك يمكن أن تتغير الظروف فقد..

١. تظهر مخاطر جديدة .
 ٢. أو قد تصبح مخاطر محددة تهديدًا أكبر.
- على سبيل المثال ربما تم تحديد المخاطر السياسية من قبل شركة متعددة الجنسيات تعمل في بلد أجنبي ؛ ومع ذلك قد تحدث تغييرات سياسية تزيد من قلق الإدارة بشأن المنطقة.
- يمكن للمتابعة من قبل المدير المسؤول عن منطقة الخطر. يجب أن يتم:
- أ- فحص / استبيان هؤلاء المديرين بانتظام .
 - ب- أو يجب أن يقدموا تقارير منتظمة مع تقييم حالي حول احتمالية حدوث مخاطر محددة
- بالإضافة إلى ذلك يمكن للمدققين الداخليين أن يسألوا عن حالة مناطق الخطر المحددة كجزء من عمليات المراجعة الداخلية.

أهداف إدارة المخاطر

١. وضع خطة المخاطر وإدراجها ضمن موازنة المشروع .
٢. نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر .
٣. بناء ثقافة إدارة المخاطر.
٤. تحديد المخاطر المحتملة.
٥. تقدير احتمالية حدوثها.
٦. دراسة العوامل المسببة لها والآثار المترتبة عليها.
٧. تقدير الكلفة اللازمة لتجنب المخاطر والحد من آثارها.
٨. بناء خطط لمواجهة المخاطر المحتملة.
٩. تحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر .
١٠. التدريب على الآليات الممارسات الفضلى في إدارة المخاطر.
١١. بناء آليات للمتابعة والتقييم في إدارة المخاطر وتنفيذها.

عملية إدارة المخاطر

عملية إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتحليل المخاطر الذي قد تتعرض لها المؤسسة واتخاذ الخطوات الأمثل للتقليل منها أو القضاء عليها باستعمال العديد من التقنيات والأدوات المتخصصة بذلك، وتعد هذه العملية مهمة نظرًا لاستحالة خلو أي عمل من المخاطر بعضها يمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها وبعضها يصعب التنبؤ بها والسيطرة



المحاضرة ((الأولى))

عليها، ومن الأمثلة على المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة: السرقة، الحريق، الإصابة، وغيرها من الأمور التي تتسبب في الخسائر وتقلل من الأرباح وقد تتسبب بإفلاس بعض الشركات أو المؤسسات وبالأخص الصغيرة، لذلك فإن عملية إدارة المخاطر تعد من الأمور الهامة التي يغفل عنها البعض أو لا يدرك مدى أهميتها، وسيحدث هذا المقال عن خطوات عملية إدارة المخاطر.

خطوات عملية إدارة المخاطر

تعد عملية إدارة المخاطر عملية متسلسلة تقوم بناءً على معايير محددة وذلك وفقاً لمعايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو، ويجب أن تكون هذه العملية جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية للمؤسسة، كما يجب أن تكون جزءاً من عملية اتخاذ القرار، وتتمثل خطوات عملية إدارة المخاطر فيما يأتي:

تحديد السياق

من خطوات عملية إدارة المخاطر عملية تحديد السياق وتتضمن هذه الخطوة تحديد النطاق الاجتماعي لعملية إدارة المخاطر، وتحديد هوية وأهداف أصحاب المصلحة، واختيار الأساس الذي ستم عليه عملية تحديد المخاطر التي سيتم تقييمها وتقييمها، وبعد ذلك يتم تحديد إطار العمل ووضع الخطة الزمنية، ومن ثم تحليل المخاطر التي تتضمنها العملية، وبداية العمل على حل مسببات المخاطر أو تخفيفها بالاعتماد على الموارد البشرية والتكنولوجية والتنظيمية المتاحة.

١. تحديد المخاطر المحتملة

تتمثل هذه الخطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر في البحث عن المخاطر المحتملة التي ستسبب مشاكل للمؤسسة أو الأفراد عند وقوعها، ويمكن البدء في هذه العملية بتحديد مصادر المشاكل التي تواجه المؤسسة في الوقت الراهن، أو المشاكل التي حدثت مع المؤسسات والشركات المنافسة، ويمكن تقسيم المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، بعد ذلك يتم توجيه النظر إلى عملية تحليل المشكلة أو التهديدات المستقبلية والتي تتضمن فقدان المال، الخسائر البشرية، تسرب معلومات الشركة السرية، وغيرها من الأمور، وبعد تحديد مصدر الخطر أو تحديد المشكلة يمكن التحقيق في الحدث الذي ساهم أو سيساهم في حدوث المخاطر، وهناك عدة طرق لتحديد المخاطر الشائعة منها:

أ- **تحديد المخاطر على أساس الأهداف:** وذلك يعني اعتبار أي حدث قد يمنع أو يعيق تحقيق الأهداف على أنه خطر. تحديد المخاطر بناءً على السيناريوهات المختلفة: السيناريوهات تمثل الطرق المختلفة لتحقيق الأهداف أو تحليل كيفية تفاعل القوى المختلفة، وأي حدث قد يؤدي إلى سناريو غير مرغوب يمكن تصنيفه على أنه من المخاطر.

ب- **تحديد المخاطر على أساس التصنيف:** يتم ذلك بالاعتماد على الإجابة عن الأسئلة التي تختص بأفضل الممارسات للتخطيط وتنفيذ الأنشطة وكيفية تصنيفها، وبعد الإجابة على مثل هذه الأسئلة يمكن الكشف عن المخاطر التي قد تعترض سير الأنشطة.

٢. تقدير المخاطر المحتملة

تقدير المخاطر المحتملة تكمن هذه الخطوة في تقييم المخاطر من حيث شدتها المحتملة واحتمالية حدوثها، ومن ثم اتخاذ القرارات الأمثل للحد من احتمالية وقوع المخاطر والقرارات الأمثل للتصرف في حال وقوعها وإعطاء الأولوية للمخاطر التي يعد احتمال وقوعها أكبر من المخاطر الأخرى والتي تصنف من أكثر المخاطر شدة وتأثيراً،



المحاضرة ((الأولى))

ويجب عدم غض النظر عن عمليات التحسين التي لها آثار إيجابية على المدى القصير ولكن قد تؤثر بشكل سلبي على المدى الطويل، فعملية إدارة المخاطر هي عملية طويلة الأمد.

٣. اختيار طرق الحد من المخاطر وتطبيقها

بعد القيام بتحديد المخاطر المحتملة وتقديرها ومعرفة احتمالية حدوثها ونتائجها يجب القيام بأخر خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر وهي تحديد أفضل الطرق للحد من حدوث مثل هذه المخاطر أو تقليل أثرها في حال حدوثها، وتدعى هذه الخطوة عملية التحكم بالخطر، وبعد ذلك يتم تطبيق الطرق والأساليب المختارة بعناية ومراقبة سير العمليات للحصول على التغذية الراجعة والتقارير التي تدل على نجاح الخطة أو فشلها، ويجب التعديل على الخطة باستمرار حيث إن عملية إدارة المخاطر هي عملية مستمرة لا تنتهي بمجرد وضع خطة التنفيذ.

فِيْمَلِكَاةِ الْاِعْمَالِ



قسم ادارة الاعمال