

استراتيجية إدارة الأزمات



د. أيمن أحمد علي الحديدي
كلية التجارة - جامعة القاهرة

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

استراتيجية إدارة الأزمات

د. أيمن أحمد علي الحديدي

جامعة القاهرة - كلية التجارة

الناشر

مؤسسة طبية للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة

ت- 0227867198/ 0227876470

فاكس/ 0227876471

محمول/ 01112155522 - 01091848808

طبعة 2022

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

الحديدي ، أيمن أحمد علي .

استراتيجية إدارة الأزمات / أيمن أحمد علي الحديدي . القاهرة : مؤسسة طبية للنشر والتوزيع

2021

254 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 9-558-431-977-978

1 - إدارة الأزمات

أ-العنوان 658,4056

رقم الإيداع : 2021 /29119

بسم الله الرحمن الرحيم

{1/96} خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2/96} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ

{3/96} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4/96} عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5/96}

صدق الله العظيم

مقدمة

تعد الأزمات من الاحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، اذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم. كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الادارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى.

إن الكشف المبكر عن الازمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات اى وضع استراتيجية واضحة أصبح ضرورة حتمية من أجل ايجاد اسلوب لادارتها أو ما يطلق عليه "الادارة الازموية" ذات الآلية المميزة في مواجهة الأزمات، وايجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لايمكن تجنبها. إن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الأدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الازمة وبما يتماشى ونوع القيادة الادارية التي تتعامل مع هذه الأزمات.

يحتوي الكتاب على احداث المفاهيم والاسس والتطبيقات لادارة الأزمات ونظمها المعاصرة اعتمادا على المصادر والاطاريح والرسائل والدراسات والمستجدات في هذا الميدان لاثرء المكتبة العربية لاسيما المتخصصة في العلوم الادارية كمرجع يفيد طلبة الدراسات الجامعية والعليا في اختصاصات العلوم الادارية لتنمية مؤهلاتهم المعرفية للتعامل مع تطبيقات التقنيات والنظم المتعلقة بادارة الأزمات فضلا عن اكساب العاملين لاسيما المدراء في مختلف المنظمات بالمعارف والمهارات اللازمة التي تساعد على التعامل الفاعل مع هذه المداخل في اداء العمليات الادارية بمختلف ميادين العمل.

الفصل الأول

الأزمة

أنواعها و خصائصها و أسبابها و مراحلها

الفصل الأول

الأزمة

أنواعها وخصائصها وأسبابها ومراحلها

مقدمة:

حاول العديد من الكتاب والمفكرين صياغه وتحديد مفهوم الأزمة وذلك للوقوف إلى ما يحمله هذا المصطلح من معانٍ متعددة تختلف باختلاف المواقف أو الظروف التي تحدث فيها الأزمات، اذ ذكر تشالرز ماكيلاند بأنَّ كما هائلاً من الدراسات التي نشرت خلال الاعوام الماضية حول مفهوم الأزمة والتي حاولت معالجته من مختلف زواياه قد زادت من صعوبة الوقوف على حقيقته اذ لا تنبع هذه الصعوبة من الاسراف في استخدام هذا المصطلح في مجالات تعاملاتنا اليومية فحسب بل فيما قامت به من عملية التطور التاريخي من توسيع لنطاق استخدامه بحيث اصبح لفظ (الأزمة) يطلق على العديد من المواقف المختلفة.

يتناول هذا الفصل وبثلاثة مباحث إلى مفهوم الأزمة وأنواعها وخصائصها وأسبابها ومراحلها.

1- المبحث الاول : مفهوم الازمة وأنواعها

2- المبحث الثاني : خصائص الأزمات واسبابها

3- المبحث الثالث : مراحل الأزمات

المبحث الاول : مفهوم الازمة وأنواعها

اولاً: مفهوم الأزمة

تعني الازمة في اللغة العربية الجذب والقحط والضييق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة. ومصطلح الأزمة (Crises) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الاول للخطر والآخر يرمز للفرصة. وتشير كلمة الأزمة الى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير الى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الاسوأ. وفي الحضارة الإغريقية القديمة فان الأزمات هي مواقف تحتاج الى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الانسانية قادرة على احداث تغييرات اساسية وجوهريّة في المستقبل.

وتزايد الأزمة وتراكمها مستمر لاحداث وامور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله، هذه الاحداث قد تستمر في التراكم والتضخم الى الدرجة التي قد تؤدي الى التأثير في أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تتأثر الانشطة والعمليات الحالية للنظام وقد يمتد تأثير ذلك ليؤثر في مستقبل النظام بأكمله.

ويمكن تعريف الازمة استناداً الى الادبيات بالآتي:

1. فالأزمة إدارياً هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها.

2. أنها حدث سلبي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة التي تتميز بـ

عنصر المفاجأة، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، تسارع الاحداث).

3. أنها لحظة حادة ومفزعة شديدة الالم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الاسباب بالنتائج وتداعي الاحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهول ليهدد الكيان الاداري وبالتالي انهيار سمعة وكرامة كبار المديرين.

4. هي موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وان مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.

5. ويعد تحديد حالة ما على انها ازمة من الامور التي تعد بالغة الصعوبة والتعقيد الان انه يعد الكلمات (الصراع، الكارثة، الصدمة، والمشكلة) معبرة شكلياً عن مفهوم الازمة والقاصرة عن اعطاء المعنى الدقيق والمقصود لمفهوم الازمة، فالازمة برأيه لا تكون كذلك الا اذا تضمنت عناصر اساسية اربعة هي (التهديد، ضغط الوقت، المباغثة، وعدم التأكد).

6. انها موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية والعادية للاعمال، وتعرض المنظمة للرقابة الشديدة من جني الحكومة او من جانب وسائل الاعلام، وتعرض الصورة الذهنية الايجابية (التي تتمتع بها المنظمة) للخطر، من جانب آخر فان الازمة قد تؤدي الى تعزيز الشكوك في اداء المنظمة وتؤدي الى فقدان الثقة في المنظمة، اي ان تأثيرها يكون تأثيراً سلبياً وفي حالات قليلة يكون تأثيرها ايجابياً.

اذاً الازمة حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي او خارجي متوقع او غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر.

كما ان الازمة المالية مفهوم يرتكز على العديد من الابعاد المعرفية القائمة على الجدل الفلسفي حول تفسير وتعريف مضمون الازمة المالية، بسبب اختلاف حالات الاسواق المالية التي تعرضت لأزمات مالية واختلاف درجة مخاطر وتداعيات واسباب كل ازمة مالية، فضلاً عن تداخل المفاهيم المعرفية المتعلقة بتفسير حالة الاسواق المالية عند تدهور نشاطها المالي.

يتميز مفهوم الأزمة المالية عن مفاهيم أخرى مثل عدم الاستقرار المالي والازمة المالية النظامية، فالازمة المالية هي الحالة التي تتحرك فيها المتغيرات المالية كأسعار الأسهم واسعار صرف العملات باتجاه واحد صعوداً ونزولاً وغالباً ما تكون بشكل معاكس للتوقعات السابقة لها، بينما يشير عدم الاستقرار المالي الى الحالة التي تنقلب فيها تلك المتغيرات صعوداً ونزولاً وان جزء من هذه التقلبات يمكن التنبؤ بها ولا يكون ذلك للجزء الاكبر منها وحيث يمكن التأمين إزاء التقلبات المتوقعة والتغلب على غير المتوقع منها. كما يصف (Miller) الأسواق المالية بأنها غير مستقرة و/أو كونها ميالة للازمة المالية عندما تتسم بتعدد التوازن لمتغيراتها المالية (كأسعار الأسهم الفائدة...الخ)، وبالتالي فإن حالة عدم الاستقرار للسوق المالية تكون نتيجة انعكاسية لحالات التوازن المتعددة ، وتكون السوق المالية مستقرة عندما تستطيع المؤسسات المالية الاستمرار في نشاطها المالي وأداء التزاماتها التعاقدية، بما في ذلك نشاطات الوساطة وإدارة ما تملكه من موجودات بدون أية معوقات أمام ذلك.

إما الأزمات المصرفية فتعرف على أنها الحالة التي تصبح فيها المصارف في حالة عسر مالي بحيث يتطلب الأمر تدخلا من المصرف المركزي لضخ أموال لهذه المصارف أو إعادة هيكلة النظام المصرفي.

كما تعرف الأزمة المصرفية بأنها حالة عدم توفر سيولة أو إعسار مالي لدى المصارف خلال فترة زمنية معينة.

ويعاني مفهوم الأزمة كسائر مفاهيم العلوم الاجتماعية الأخرى من تداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، كالمفاهيم الشائعة التي تتشابه في بعض خصائصها، ولكنها ليست الازمة بمفهومها الإداري ، ومن تلك المفاهيم:

1. المشكلة Problem :

وهي تمثل مرحلة من مراحل الازمة ولكنها لا تمثل الازمة بجميع جوانبها فهي عبارة عن وضع صعب يؤدي الى عدم القدرة على انجاز ما يراد انجازه فعلاً. وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من اعمالنا وانشطتنا المختلفة.

2. الكارثة Disaster :

هناك خلط كبير بين الكارثة والازمة نظراً للاتصاق والارتباط الشديدين بين الكلمتين، فالمشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة تتحول الى كارثة، والكوارث هي غالباً المسببة للأزمات، حيث انها نكبة مفاجئة وضخمة وقد تكون لحظة انفجار الازمة ولكنها ليست الازمة بجميع مراحلها فهي حالة حدثت فعلاً مدمرة نجم عنها ضرر مادي او غيره كالبراكين وينجم بعد ذلك ازمة كأزمة المساكن والاغاثة...الخ. والكارثة هي النتيجة الساحقة التي لا يمكن التخلص منها كالتوارئ والأزمات التي لا يتم التعامل معها بالاسلوب صحيح والكوارث قد تخلف آثارا.

3. الحادث Accident :

وهو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله ومثال ذلك المصنع كله او المنظمة او الصناعة، وفي هذه الحالة يتوقف انتاج النظام بأكمله او يجب ايقافه حتى الانتهاء من عمليات الاصلاح.

4. الصراع والنزاع Conflict & Dispute :

حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المركزي للخلل او الاضطراب فهو يمثل تصارع ارادتين وتضاد مصالحها ويركز مفهوم الصراع على العلاقة الاجتماعية بين الأفراد وتمهد العوامل الاتية لظهور النزاع:

- الاعتقاد في وجود النزاع سواء أكان حقيقياً او وهمياً حيث يتأثر التصرف في هذه الحالة بالادراك ويلعب دوراً أساسياً في وجود النزاع.

- يؤدي وجود تعارض في الاهداف او المصالح او التصرفات الى التنازع بين الافراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة كأثار المرض على جسم الانسان ويصبح الحل الوحيد هو شفاء جسم المنظمة من النزاعات.

والصراع لا يمثل تهديداً مباشراً وصريحاً للمنظمة واستمرارها بل ان الصراع يؤدي الى تدني الاداء والازمة تمثل مرحلة متقدمة من الصراع .

5. التهديد Threat :

وهو علامة او إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه وهو يمثل مرحلة ما قبل الازمة.

6. الخلاف Dispute :

يعبر عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل او الظروف او في المضمون فالخلاف لا يمثل ازمة في حد ذاته، ولكنه يعبر عنها او يكون باعثاً لها. على وفق ذلك يمكن النظر الى الازمة على أنها موقف أستثنائي يهدد اي منظمة ويشكل خطراً ويحدث تغيرات عميقة وجوهريّة بأنشطتها مما يستوجب الاستجابة خلال وقت معين، والا سيكون له عواقب على مستقبل هذه المنظمة واستمراريتها.

استنادا لما تقدم ، يمكن تحديد ثلاثة عناصر اساسية للازمة، هي:

● عنصر المفاجأة: اذ ان الازمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ ايضاً.

● عنصر التهديد: تتضمن الازمة تهديداً للاهداق والمصالح في الحاضر والمستقبل.

● عنصر الوقت: ان الوقت المتاح امام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.

لذا فان اهم ما تتميز به الازمة، هي:

● نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة الى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.

● ينقص فيها التحكم في الاحداث.

● تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، فمديرو الازمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

● ضغط الوقت والحاجة الى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لاصلاح الخطأ.

● التهديد الشديد للمصالح والاهداف كأنهيار الكيان الاداري.

● المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.

● التداخل والتعدد في الاسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير

المهتمة واتساع جبهة المواجهة.

● سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل الى حد الرعب وتقييد التفكير.

ثانياً: أنواع الأزمات

تتعدد الرؤى والزوايا التي ينظر منها الباحثون الى الأزمات وهذا التعدد يمكن ان يفرز لنا اصنافاً من الأزمات وفقاً لاعتبارات معينة، فقد صنفت الازمة الى أزمة الاختراق الاداري، أزمة المشاركة السياسية، أزمة الشرعية، أزمة التوزيع، أزمة التكامل القومي، أزمة الهوية، أزمة إدارة البيئة. وقد صنفها اخرون إلى اعتبار الأزمات اما (داخلية) تهدد الامن في الداخل أو (خارجية) تنشأ بسبب صراع طويل بين قوتين وتقوم بتهديد صناعات القرار. واخرون قاموا بتصنيف الأزمات حسب الفترات اي أزمات تتعلق **بمرحلة الرواج** كأزمات نقص الأيدي العاملة أو نقص المواد الخام وكذلك نقص رأس المال والنقص في الاداريين وذلك بسبب زيادة لانتاج وكثرة الطلب على المنتجات. وهناك أزمات تظهر في **مرحلة الانكماش** وما يتعلق بهذه المرحلة من انهيار اسعار الاسهم في بورصة الاوراق المالية وأزمات تدني معدلات الاجور وتراجع معدلات الربحية وتدني مستوى اداء العاملين في المنشآت أما الأزمات المتعلقة بمرحلة **الركود** والتي هي ذات طابع دوري فتمثل أزمات الثقة وعدم الولاء وعدم الانتماء وكذلك أزمات التوتر الاجتماعي وانتشار الامراض الاجتماعية الخطيرة. والبعض الاخر مُميز بين مظاهر متعددة من الأزمات فهي إما الأزمات (اساسية) تحمل في اطارها تهديدا للامن والسلام الدوليين، أو أزمات (غير اساسية) تشكل تهديداً للاطار الاقليمي الذي تنشأ فيه ولذلك اعتبرها أزمات (شاملة أو جزئية) فهي من حيث (شموليتها) كأن تكون أزمات سياسية واقتصادية وثقافية، أما الأزمات الجزئية فتتخذ حيزاً مكانياً محدوداً في الشكل والمضمون والنتائج. وكذلك تم تصنيف الازمة الى: من حيث تكرار الأزمة فهي دورية أو غير دورية، ومن حيث عمق الأزمة فهي اما سطحية أو عميقة، ومن حيث تأثير الأزمة فهي اما هامشية أو جوهرية، ومن حيث شدة الأزمة فهي اما عنيفة أو هادئة، ومن حيث

نطاق الأزمة فهي اما أزمات شخصية أو أزمات على مستوى الكيانات الادارية، ومن حيث جغرافية الأزمة فهي اما أزمات واردة من الخارج أو أزمات داخلية تصدر للخارج أو أزمات داخلية تبقى على النطاق المحلي لا يمكن نقلها للخارج، ومن حيث محور الأزمة فهي اما أزمات معنوية أو أزمات مادية أو قد تكون أزمات مادية أو معنوية.

تصنف الأزمات وفق اراء الباحثين كالآتي:

1. أزمات سطحية وتحدث الأزمات السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع اسبابها العميقة، وقد تكون الأزمات عميقة الاثر ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الازمة سيكون تأثيرها كبيراً على المنظمة التي تحدث فيها الازمة. وقد تتحول الازمة السطحية الى ازمة عميقة اذ لم يتم التعامل معها بشكل سليم.

2. أزمات مفاجئة تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع

المألوف او المعتاد.

3. الازمة الزاحفة وهي ازمة تنمو ببطئ ولكنها محسوسة ولايستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الازمة وانفجارها، يصاحب هذه الازمة تهديدا يتحسسها الافراد العاملون بموقع الازمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والادارة تحدث الازمة.

4. الازمة المتراكمة، وهي الازمة التي يمكن توقع حدوثها، وان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها تأخذ وقت طويل قبل ان تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع حدوث الازمة والتقليل من اثارها قبل ان تصل الى مرحلة واسعة. ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الأزمات.

5. ازمة يمكن التنبؤ بها، تحدث نتيجة اسباب داخلية اذ تكون المنظمة من خلال انظمتها

الرقابية مهيئة او قادرة على التعامل مع الازمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.

6. الازمة التي لايمكن التنبؤ بها، تحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.

7. الأزمات الروتينية، تحدث بشكل دوري، وأزمات ناتجة عن تعديل القوانين والانظمة وكذلك الخسائر الدورية.

8. الازمة الاستراتيجية، التدهور والتآكل في قدرة وامكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور او التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ اجراءات لمعرفة الاسباب ومعرفة مواردها.

المبحث الثاني : خصائص الأزمات واسبابها

اولاً: خصائص الأزمات:

يمكن حصر خصائص الأزمات بمجموعتين:

1. خصائص خاصة بالفرد وتشمل (الضغط، القلق، التوتر، التهيج النفسي، الرعب اللامبالاة).

2. خصائص خاصة بالمنظمات وتشمل (التهديد الخطير لبقاء المنظمة، وضيق الوقت الخاص بالاستجابة، وغياب الحل الجذري السريع). وتتوافر الخصائص الآتية في الازمة:

1. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في اثناء وقوع الازمة.
2. الازمة تؤدي الى احداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها.
3. تتسم الازمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.
4. وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة.

5. محدودية المدة الزمنية لازمة، فالازمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
6. وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الازمة والتعامل معها.

7. نظراً لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الازمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الاخرين من المتخصصين وغير المتخصصين.

8. ظهور بعض القوى التي تدعم الازمة وتؤيد كل ما يقود الى تفاقمها، ومن اهم هذه القوى هم اصحاب المصالح المعطلة او المؤجلة.

9. تتعرض مصالح المنظمة في ظل الازمة الى التهديد والى ضغوط كبيرة من جانب اطراف متعددة.

10. تؤدي الازمة الى ظهور اعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة كتفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية والتوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل...الخ.

كما اضافة اخرون الخصائص التالية للازمة الى الخصائص السابقة الذكر:

1. انها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
2. التهديد للمصالح، وهي اجراءات تصدر من فرد او مجموعة افراد اونظام معين سواء بالاشارة او القول او الفعل من اجل الاستجابة لمطالب يسعى طرف الى تحقيقها من قبل طرف آخر.
3. ضيق الوقت، فالحدق لا يتيح وقتاً كافياً للرد وانها تتطلب اهتماماً فورياً واتخاذ اجراءات سريعة.
4. ان سلوك المنظمة وعملها في حالة الازمة تختلف عنه في الظروف العادية (دون وجود ازمة) او اثناء فترة النمو المخطط له، لذا فان الاجراءات والاساليب المستخدمة من قبل الادارة يجب ان تختلف عن اجراءات ادارة الازمة.

ثانيا: اسباب الأزمات

تنشأ الازمة لاسباب مختلفة وهذه الاسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الازمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة ومن خلال اراء الباحثين في ذلك يمكن ان تنشأ الازمة نتيجة للاسباب الآتية:

1. **سوء الفهم:** وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:
 - أ. المعلومات المبتورة.
 - ب. التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.
- من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول ﷺ لجمع الزكاة من إحدى القبائل- وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف- فلما رأهم هذا الصحابي، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثأر وعداوة، ظن أنهم خارجون لمحاربته، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجلاً وخائفاً، مخبراً الرسول ﷺ بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربته وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم .. وكانت

أزمة .. استعد الرسول ﷺ خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة.. والتي أورد الله فيها قرآناً "يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين".

2. سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.

3. سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية. وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما: أ.المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

ب.سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه. وتعد حرب أكتوبر 1973م أحد الأمثلة القوية على هذا السبب/ خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكنها تحت وهم وغطرسة القوة وخداع النفس العنصري

الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر، اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يقدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلاً وصادماً.

4. الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

أ.عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.

ب.عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

ج.عدم التوافق مع روح العصر.

د.سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.

ه.قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.

و.عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكاناته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

5. الرغبة في الإبتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

6. اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار. ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة "انفصام" وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة "الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.

7. الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

8. استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للثنين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

9. الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

10. الأزمات المخططة:

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

11. تعارض الأهداف:

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

12. تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

اما في الأزمات المالية فتختلف طبيعتها بسبب اختلاف مسبباتها، ويعد تحديد مسببات الأزمات المالية من الأمور التي تتسم بالصعوبة والتعقيد لعدة أسباب منها:

اولاً: اختلاف مداخل تحليل الأزمات المالية (مدخل مالي، مدخل سياسي، مدخل اقتصادي) الأمر الذي ينجم عنه اختلاف وجهات النظر حول المسببات الرئيسة أو جذور الأزمة المالية.

ثانياً: اختلاف الأسواق المالية في حجم نشاطها و إدارتها لمحافظها الاستثمارية وادواتها المالية ودرجة تطور تلك الأدوات والتكنولوجيا المستخدمة والعوامل البيئية (الخارجية والداخلية)، المؤثرة في نشاط تلك الأسواق المالية، مما يجعل كل سوق مالي يتسم بطبيعة استثمارية مغايرة لسوق مالية أخرى وبالتالي فان تعرض أية سوق مالية إلى أزمة مالية سوف ينجم عنه أزمة مالية تتسم عند تحليلها بمسببات وجذور تعود في الأصل لطبيعة نشاط تلك السوق المتعرضة للازمة المالية.

ثالثاً: انعكاس الجدل المعرفي حول مفهوم الأزمة المالية على وصف حالة السوق المالية موضع الأزمة، مما يؤثر في تحديد المتغيرات المالية (كأسعار الأسهم وأسعار الفائدة وحجم القرض ونوعه...الخ)، التي ستكون موضع الاهتمام لتحليلها كونها المسببات الرئيسة للأزمة المالية، وعدم التركيز على متغيرات أخرى قد لا تقل أهمية عن غيرها كمسببات رئيسة للأزمة المالية.

رابعاً: صعوبة تحديد الأهمية النسبية للعوامل المسببة للأزمة، ذلك لان تحليل الأزمات المالية يكون بعد وقوعها وعند وقوع الأزمة ستكون المتغيرات المالي قد أثرت وتأثرت ببعضها البعض مما يسبب ضبابية في تحديد أي من المتغيرات أكثر و/ أو بدء في التأثير بمتغيرات أخرى.

اما (Miller) فيعتمد في تحليله لمسببات الأزمة المالية مدخلاً سياسياً من خلال انعكاس القرارات والتصريحات السياسية على طبيعة نشاط الأسواق المالية من خلال:

- انهيار الاتحاد السوفيتي عام (1990) وانهيار النظام الاشتراكي أديا إلى جعل عولمة الأسواق المالية الذي ينجم عنه توسع الأسواق المالية وانفتاحها على بعضها البعض وسهولة تدفق رؤوس الأموال فيما بينها.

- أسهمت تصريحات الرئيس الأمريكي (Ronald Reagan) والسيدة (Tatcher) عن السياسات التنظيمية الجديدة للأسواق الأمريكية واستثماراتها في الأسواق الأخرى والإعلان عن التوسع في تلك السياسات، أسهمت تلك التصريحات في سرعة انتقال التدفقات الرأسمالية فيما بين الأسواق المالية بناءً على تلك التصريحات.

و تم تفسير حدوث الأزمات المالية لأسباب متعلقة بالاقتصاد الكلي (Macroeconomic)، كارتفاع التضخم وعجز الحساب الجاري والتوسع المفرط في الاقتراض.

المبحث الثالث : مراحل الأزمات

ان الازمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبها وفي العوامل الدافعة لها ولذلك فهي تمر بمراحل متعددة ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها ولكنها تشكل بعضها مع بعض حلقات متكاملة توضح مسار الازمة وتطورها وان وعي الازمة منذ وجودها ومتابعة تطوراتها المختلفة يساعد في التعامل معها وتطبيق نتائجها واحتوائها. وتمر الازمة بالمراحل الاساسية التالية وحسب تصنيفها:

1. تصنيف الازمة وفقاً لمرحلة التكوين (دورة حياة الازمة).

هناك خمس مراحل اساسية تمر بها الأزمات وعلى وفق ما يأتي :

أ. الازمة في مرحلة الميلاء (النشوء).

وفي هذه المرحلة تبدأ الازمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (احساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الافق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه. ويرجع هذا الى اتساع نطاق المجهول في الازمة وغياب كثير من المعلومات حول اسبابها او المجالات التي ستخضع لها وتتطور اليها او ستفجر عندها وحجم هذا الانفجار.

وتتطلب هذه المرحلة من ادارة المنظمة جهوداً مبكرة للتصدي للازمة وتداعياتها المرتقبة من خلال افقاد هذه الازمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، ومن هذه الجهود:

- العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الازمة والتركيز على تفتيت هذه الازمة الى اجزاء صغيرة يسهل التعاطي معها والقضاء على آثارها.

- ايجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الازمة المرتقبة وتصرف عنها الانظار وتحولها الى حالة هامشية ثانوية لا يلتفت اليها افراد المنظمة او المجتمع.

- تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والتفاؤل والامل بمستقبل المنظمة.

- التعرف على الاسباب الحقيقية للازمة وعوامل نشوءها وادارتها بفاعلية من اجل التخلص منها وضمان القضاء على تداعيات الازمة وهذه الازمة في مهدها.

ب. مرحلة النمو (الاتساع).

عندما لا ينتبه متخذ القرار الى خطورة الازمة في مرحلة الميلاد. تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الازمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الازمة وتفاعلت معها وبها. وأضافت اليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع .

في هذه المرحلة لا يستطيع متخذ القرار ان ينكر وجودها او تجاهلها فضلاً عن دخول اطراف جديدة الى مجال الاحساس بالازمة لان خطرهما امتد اليهم او لخوفهم من نتائجها , يطالبونه بالتدخل قبل ان تستفحل وتصل الى قمة نضجها وعنفها، وعلى متخذ القرار التدخل وعلى النحو التالي:

- العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للازمة من خلال تحييد هذه العوامل او استقطابها او ايجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة وتنامي الازمة من جهة اخرى.

- بل كل ما هو ممكن من اجل تجميد نمو الازمة وايقاف هذا النمو عند المستوى الذي وصل اليه.

- التركيز على علاج الازمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت الى نشوء الازمة.

ج. مرحلة النضج.

نادراً ما تصل الازمة الى هذه المرحلة، ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الاداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والاستبداد برأيه وأنغلاقه على ذاته او احاطة هذه الذات بالقدسية وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له اخطائه حسنات ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الازمة النامية بقوى تدميرية لم تكن في الامكان حصول الازمة عليها وتصل بذلك الازمة الى اقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها عملية مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وهنا

تكون الازمة بالغة العنف، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة او المشروع الذي يعمل فيه.

د. مرحلة الانحسار والتقلص.

وتصل الازمة في هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف. فالصدام العنيف يؤدي الى أن تفقد الازمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، وفي بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الازمة ويقوم بأجراء التغييرات المطلوبة وتصبح الأزمات في هذه الحالة كامواج البحر والكيان الذي حدثت به الازمة يصبح عرضة لهذه الامواج الا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي الى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن ومن ثم فان من لاينمو ينكمش ويتقلص ويحكم عيه بالاختفاء.

هـ. مرحلة الاختفاء.

وتصل الازمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي اليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها الا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى. وقد يكون هذا الانحسار دافعا لاعادة البناء والذي يتصل أساساً بعلاج هذه الاثار والنتائج ومن ثم أستعادة فاعلية الكيان وأدائه واكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

2. تصنيف الازمة وفقاً للمدة الزمنية.

وتم تصنيف الازمة وفقاً للمدة الزمنية لها وكالآتي:

أ. مرحلة ما قبل الازمة.

ويتم في هذه المرحلة التخطيط لاعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الاعداد من تجهيزات، تدريب، كوارد...ألخ وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات.

وينبغي هذه المرحلة تسجل الملاحظات والظواهر واجراء البحوث اللازمة لدراسة الاتجاهات والمواقف التي تم من خلالها التنبؤ بالازمة، عندها تركز الادارة جهودها في هذه المرحلة على مسح البيئة وأستشعار الازمة المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل وجمع المعلومات عن الأزمات وتقييم درجة خطورتها، ووضع اجراءات وقائية لمنع ولادة الأزمة.

ب. مرحلة حدوث الازمة.

تبدأ هذه المرحلة مع ظهور اشارات الانذار او علامات التحذير والتي يجب ان يلتقطها فريق ادارة الازمة ليبدأ فوراً علمية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار وغير من الامر التي سبق اعدادها. ويؤدي الحدث المتسارع الى بداية الازمة , لتصبح الانظمة والسلوكيات السابقة غير ملائمة لاحتواء الحدث المفاجئ وقد يتم معالجة الموقف بصورة خاطئة مع عدم وجود خطة استجابة للازمة وضعف شبكات الاتصال بين الادارات ومواقع العمل، ومع ذلك يتولى فريق معالجة الازمة مهامه ويقوم بدوره في معالجة الازمة ومناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية.

ج. مرحلة ما بعد الازمة .

بعد أنتهاء الازمة تأتي المرحلة الاخيرة والتي تقوم على أساس معالجة الآثار السلبية الناتجة، والاستفادة منها مستقبلاً.

الفصل الثاني

معيّار إدارة الخطر

الفصل الثاني

معيار إدارة الخطر

معيار إدارة الخطر هو نتاج عمل فريق يتضمن هيئات إدارة الخطر الرئيسية بالإضافة لذلك استعان الفريق بوجهات نظر وأراء عدد كبير من الهيئات المهنية فيما يتعلق بإدارة الخطر وذلك خلال فترة الاستشارة .

ويتطور مجال إدارة الخطر بشكل سريع ، وهناك الكثير من وجهات النظر المختلفة و الوصف لما يتضمنه موضوع إدارة الخطر ، وكيف يجب ممارسته والغرض من إدارة الخطر . لذلك ظهرت الحاجة إلى معيار للتأكد من الاتفاق على :

- المصطلحات المرتبطة بالكلمات المستخدمة
- الخطوات التي يجب من خلالها القيام بإدارة الخطر
- الهيكل التنظيمي لإدارة الخطر
- أهداف إدارة الخطر

ومن المهم أن يؤكد المعيار علي أن للخطر حدين (حد فوقي وحد سفلي) . إدارة الخطر ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط ، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد . ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة الخطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المؤسسة. يوجد طرق عديدة لتحقيق أهداف إدارة الخطر ، ومن المستحيل أن نضعهم جميعا في وثيقة واحدة. لذلك لم نسعى إلي إيجاد معيار تقادمي أو إجراءات يجب التصديق عليها . وبشمول مختلف الأجزاء المكونة لهذا المعيار ، ستتمكن المؤسسات من التصريح بتوافقها مع المعيار. ويمثل هذا المعيار التطبيق الأمثل الذي يمكن للمؤسسة القياس عليه.

استخدم المعيار بقدر الإمكان المصطلحات التي وضعت بواسطة المنظمة العالمية للمعايير (ISO) في وثقتها الأخيرة: دليل 73 لإدارة الخطر- المفردات - إرشادات لاستخدام المعايير (ISO/IEC).

وبالنظر إلى التطور السريع في هذا المجال ، فإن المؤلفين يرحبوا بأي تعليقات أو توصيات من المؤسسات التي استخدمت هذا المعيار . (العنوان مطبوع خلف هذا الدليل) وسيتم عمل التعديلات دورياً للمعيار في ضوء أفضل الممارسات .

1-الخطر

يمكن تعريف الخطر بأنه مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه (ISO/ IEC Guide 73) .

تتضمن جميع المهام إمكانية لتحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح .

ويتم الإشارة بازدياد إلى إدارة الخطر علي أساس ارتباطها بالجوانب الإيجابية و السلبية للخطر . ولذلك يأخذ المعيار بعين الاعتبار الخطر من حيث الجانبين السليبي و الإيجابي . وفي مجال السلامة ، يلاحظ عامة أنه يتم الأخذ في الاعتبار أن النتائج سلبية فقط مما أدى إلى تركيز أداره خطر السلامة علي منع وتخفيض الضرر .

2-إدارة الخطر

إدارة الخطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة . وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة .

والتركيز الأساسي لإدارة الخطر الجيدة هو التعرف على ومعالجة هذه الأخطار . ويكون هدفها هو أضافه أقصى قيمة مضافة مستدامه لكل أنشطة المؤسسة . أداره الخطر تساعد علي فهم الجوانب الأيجابية و السلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر علي

المؤسسة . فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

أنشطة إدارة الخطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط بإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجية . ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المؤسسة في الماضي والحاضر وفي المستقبل علي وجه الخصوص .

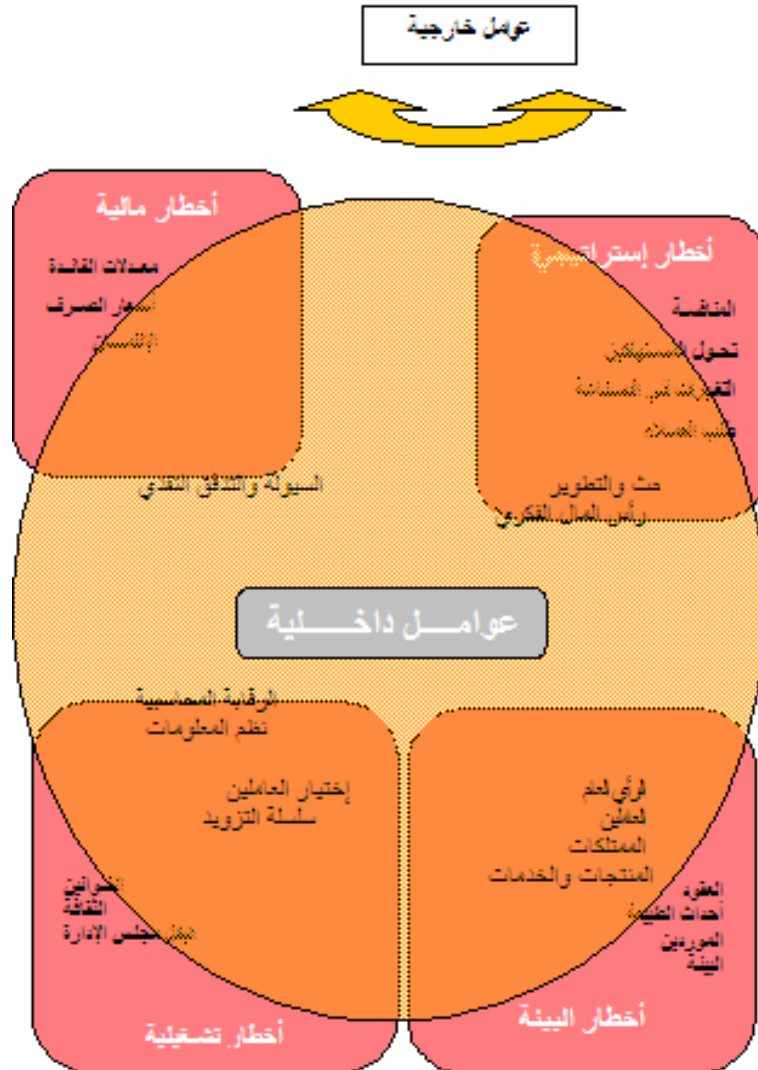
ويجب أن تندمج إدارة الخطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة . ويجب ترجمة الإستراتيجية إلي أهداف تكتيكية وعملية ، وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسئول عن إدارة الخطر كجزء من التوصيف الوظيفي لعملهم . وبتدعيمها لتحمل المسؤولية وتقييم الأداء والمكافآت ، ستعزز فاعلية العمل بين جميع المستويات .

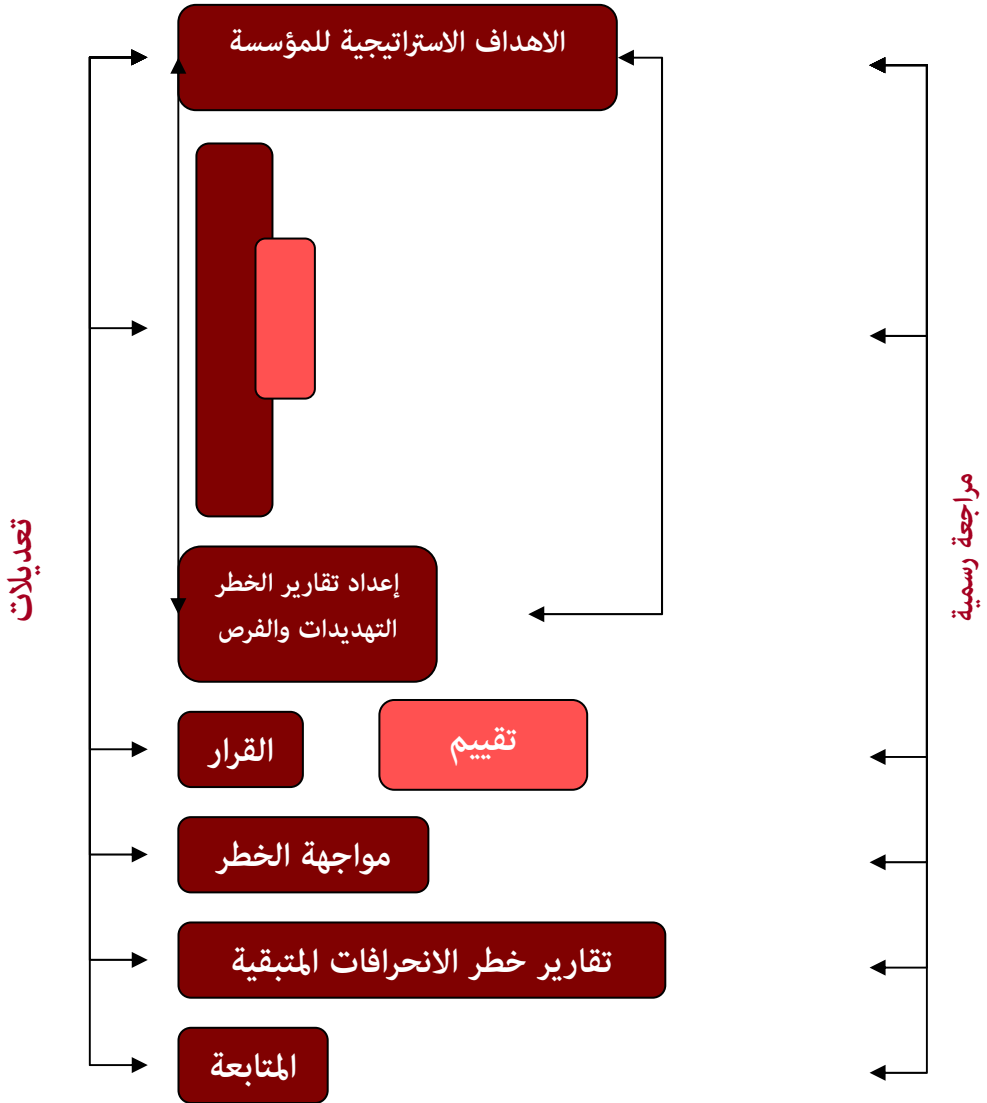
1.2 العوامل الخارجية والداخلية

يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية خاصة بالمؤسسة .

ويخلص الشكل التالي أمثلة لأهم الأخطار الناتجة عن هذه العوامل ، كما توضح أن بعض الأخطار قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا ، وبالتالي تظهر متداخلة في الرسم . ويمكن تقسيمها أكثر إلي أنواع من الأخطار مثل إستراتيجية ، مالية تشغيلية ، بيئية ... الخ .

1.2 أمثلة العوامل المؤثرة في الأخطار الرئيسية





تقوم أداره الخطر بالحماية وإضافة قيمة للمؤسسة وللمختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة ، عن طريق :

- تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها
- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة ، والتغيرات والفرص السلبية / الإيجابية المتاحة للمشروعات
- المساهمة في الاستخدام / التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة
- تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية
- حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة
- تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة
- تعظيم كفاءة التشغيل

3 . فحص الخطر

يعرف فحص الخطر بواسطة ISO / IEC Guide 73 بأنه جميع إجراءات تحليل وتقييم

الخطر .

4 . تحليل الخطر

1.4 تعريف الخطر

يهدف تعريف الخطر إلي تحديد تعرض الشركة لعدم التأكد . وهذا يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه ، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها ، ويتطلب كذلك الفهم السليم لاهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف .

يجب أن تتم عملية تعريف الخطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة . كذلك يجب تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها .

ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة بعدة طرق ، ومن ضمنها ما يلي :

إستراتيجية - تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة . ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها : مدي توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية ، والتغيرات القانونية والتشريعية ، و السمعة ، وتغيرات البيئة الطبيعية .

تشغيلية - تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

مالية - تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة علي النواحي المالية للمؤسسة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدي توافر الائتمان ، وأسعار الصرف ، وتحركات أسعار الفائدة ومختلف التعرضات السوقية الأخرى .

الإدارة المعرفية - تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة علي مصادر المعرفة ، الإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية والاتصالات . وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية ، وانقطاع الطاقة ، والمنافسة التكنولوجية . وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوي البشرية .

التوافق مع القوانين - يهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة ، والبيئة ، والمواصفات التجارية ، وحماية المستهلك ، وحماية نظم المعلومات ، والتوظيف والنواحي القانونية.

وعلي الرغم أنه يمكن تنفيذ أنشطة تعريف الخطر بواسطة مستشارين من خارج المؤسسة ، ألا أنه قد يكون أكثر فاعلية لو تم تنفيذها داخليا بالمؤسسة مع توافر أدوات وأنشطة ذات تنسيق واتصال جيد بينها (أنظر الملحق). حيث تعتبر الملكية الداخلية لأنشطة أداره الخطر ضرورية .

2.4 وصف الخطر

يهدف وصف الخطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي ، مثلا باستخدام جدول . ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف الخطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار . واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من إجراءات تعريف ، ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة . وأذا أخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر متضمنها الجدول ، يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلي التحليل بطريقة أكثر تفصيلا . ويمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ القرارات إلي إستراتيجية ومشروع / تكتيكية وتشغيلية . ومن الضروري دمج أداره الخطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين.

1.2.4 جدول وصف الخطر

1- أسم الخطر	
2- مجال الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث ، وحجمها ، ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها
3- طبيعة الخطر	مثال إستراتيجي ، تشغيلي ، مالي ، معرفي أو قانوني
4- أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
5- التقدير الكمي للخطر	الأهمية والاحتمال
6- التحمل/ الميل للخطر	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر القيمة المعرضة للخطر احتمال وحجم الخسائر / العوائد المتوقعة الهدف من التحكم في الخطر ومستوي الأداء المرغوب
7- أساليب معالجة والتحكم في الخطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها أداره الخطر حاليا مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة تعريف بروتوكول المراقبة والمراجعة
8- الأجراء المتوقع للتطوير	توصيات لتخفيض الخطر
9- تطوير الاستراتيجية والسياسة	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

3.4 تقدير الخطر

يمكن تقدير الخطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة .

علي سبيل المثال ، النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة (أنظر جدول 1.3.4). وقد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح (أنظر الجداول 2.3. 4 و 3.3. 4).

وتم إعطاء أمثلة في الجداول . وستجد مختلف المؤسسات توافر أساليب القياس المختلفة للنتائج والاحتمال الملائمة لاحتياجاتها .

علي سبيل المثال ، العديد من المؤسسات تجد أن تقييم النتائج و الاحتمالات كمستوى مرتفع أو متوسط أو منخفض كافي تماما لاحتياجاتها ، ويمكن تمثيلها كمصفوفة 3×3 . بينما قد تجد مؤسسات أخرى أن تقييم النتائج والاحتمالات باستخدام مصفوفة 5×5 يعطيهم أفضل تقييم .

جدول 1. 3. 4 النتائج- التهديدات والفرص معا

التأثير المالي على المنظمة قد يتعدى مبلغ معين التأثير البالغ على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية القلق البالغ لأصحاب المصلحة	مرتفعة
التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقع في مدي مبالغ معينة التأثير المعتدل على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية القلق المعتدل لأصحاب المصلحة	متوسطة
التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقل عن مبلغ معين التأثير المنخفض على إستراتيجية المؤسسة والنشاطات التشغيلية القلق المنخفض لأصحاب المصلحة	منخفضة

جدول 2. 3. 4 احتمالات الحدوث-التهديدات

المؤشرات	الوصف	التقدير
توقع حدوثها عدة مرات خلال فترة معينة (10 سنوات مثلاً). تحققت حديثاً .	متوقع الحدوث كل سنة أو أن فرصة حدوثه أكثر من 25% .	مرتفعة (محتمل)
قد تحدث أكثر من مرة خلال فترة معينة (10 سنوات مثلاً). قد يصعب التحكم فيها بسبب تأثيرات خارجية. هل يوجد خبرة لحدوثها من قبل؟	متوقع الحدوث خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 25% .	متوسطة (ممکن)
لم تحدث من قبل . ليس محتمل حدوثها.	من غير المتوقع حدوثه خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 2% .	منخفضة (بعيد)

جدول 3. 3. 4 احتمالات الحدوث- الفرص

المؤشرات	الوصف	التقدير
فرسه واضحة يمكن الاعتماد عليها مع التأكد المعقول لتحقيقها في المدى القصير معتمدا علي ممارسات الإدارة الحالية .	النتيجة المفضلة قد تتحقق في سنة أو أن فرصة حدوثها أكثر من 75% .	مرتفعه (محتمل)
فرص يمكن تحقيقها ولكنها تتطلب إدارة حذرة . الفرص التي تظهر مع الخطة أو خارجها .	توقعات معقولة للنتائج المرغوبة التي قد تتحقق في سنة مع فرصة حدوث بين 25% و 75% .	متوسطة (ممکن)
الفرص الممكنة التي لم يتم بحثها بعد من قبل الإدارة بشكل كامل. الفرص التي قد يكون احتمال نجاحها منخفض اعتمادا على مورد الإدارة المستخدمة حالياً .	احتمال وجود بعض الفرص لنتائج مرغوبة في المدى المتوسط أو أن فرصة حدوثها أقل من 25% .	منخفض (بعيد)

4.4 طرق وتقنيات تحليل الخطر

يمكن استخدام عدد من التقنيات لتحليل الأخطار . بعضها مخصص للفرص أو للتهديدات أو قدرة علي التعامل مع كليهما . (أنظر الملحق علي سبيل المثال) .

5.4 خصائص الخطر

يمكن استخدام نتائج عملية تحليل الخطر لأعداد وصف لخصائص الخطر والتي ستعطي بدورها تصنيف حسب الأهمية النسبية لكل خطر كما ستوفر أداة لترتيب مجهودات معالجة الخطر حسب أولوياتها . وسيؤدي ذلك إلي ترتيب كل خطر تم تعريفه بحيث يعطي صورة لأهميته النسبية .

ويسمح هذا الأسلوب برسم الخطر علي منطقة النشاط التي تتأثر به ، وكذلك وصف إجراءات التحكم المطبقة ، وتحديد المجالات التي قد يحتاج فيها زيادة استثمارات التحكم في الخطر أو تخفيضها أو أعاده توزيعها .

تعريف المسؤولية يساعد علي التعرف علي ملكية الخطر ، وتحديد أفضل الموارد الإدارية الواجب تخصيصها .

5 . تقييم الخطر

عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل الخطر ، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس الخطر التي تم أعدادها بواسطة المؤسسة . مقياس الخطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة ، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والأقتصادية والبيئية ، واهتمامات أصحاب المصلحة ... الخ . لذلك يستخدم تقييم الخطر لاتخاذ قرارات تجاه الأخطار ذات الأهمية للمؤسسة ، وفيما إذا كان الخطر يجب قبوله أو معالجته .

6 . إعداد تقارير الخطر والاتصالات

1.6 إعداد التقرير الداخلي

تحتاج مستويات مختلفة داخل المؤسسة إلى معلومات متنوعة عن عملية إدارة الخطر.

يجب علي مجلس الإدارة :

- المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المؤسسة
- المعرفة بالتأثيرات المحتملة علي حملة الأسهم عند تحقق انحرافات عن المدى المتوقع للأداء

● توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المؤسسة

● معرفة كيفية قيام المؤسسة بإدارة الأزمات

● أدراك أهمية ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة

● معرفة كيفية أداره الاتصالات مع مجتمع الاستثمار كلما أمكن ذلك

● التأكد من تطبيق أنشطة أداره الخطر بفاعلية

● إصدار سياسة أداره خطر واضحة بحيث تغطي فلسفة أداره الخطر ومسئوليتها

يجب علي وحدات العمل :

● التعرف علي الأخطار التي تدرج ضمن منطقة مسئولياتهم وتأثيراتها المحتملة علي

مناطق أخرى ، وتأثير المناطق الأخرى علي وحدة العمل

● أعداد مؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية والمالية ، ومراقبة مدي

التقدم تجاه الأهداف والتعرف علي التطورات التي تتطلب التدخل (مثل التنبؤات والموازنات)

● تصميم نظم للتبليغ عن الانحرافات في الموازنات والتنبؤات بطريقة منتظمة للسماح

باتخاذ القرارات المناسبة .

● التبليغ المنظم والسريع إلي الإدارة العليا عن أي أخطار جديدة أو فشل في إجراءات

التحكم المطبقة .

يجب علي الأفراد :

- أدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية .
- أدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات أداره الخطر
- أدراك أن أداره الخطر والوعي بالخطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المؤسسة
- التبليغ المنظم والسريع للأدارة العليا عن الأخطار الجديدة أو فشل إجراءات التحكم

المطبقة

2.6 التقرير الخارجي

تحتاج الشركة إلي تقديم تقرير إلي أصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحا سياسات إدارة الخطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهدافها.

يتطلع أصحاب المصلحة بصفة متزايدة إلي المؤسسة لتقديم الدليل علي فاعلية أداره الأداء غير المالي المؤسسة في مجالات مثل شئون المجتمع ، وحقوق الأئسان وممارسات التوظيف ، والصحة والسلامة والبيئة .

تتطلب السيادة المؤسسية الجيدة أن تتبنى الشركات أسلوب منهجي في إدارة الخطر

بحيث:

- يحمي مصالح مختلف أطراف المصلحة في الشركة
- يتأكد من قيام مجلس الإدارة بتنفيذ واجباته الخاصة بإدارة الإستراتيجية وبناء القيم ومراقبة أداء المؤسسة

● يتأكد من تطبيق وسائل الرقابة الإدارية وأدائها بشكل كافي
ويجب أن تكون إجراءات أعداد تقارير الخطر واضحة ومتوفرة لدي أصحاب المصلحة في المؤسسة .

يجب علي التقارير الرسمية أن تتناول :

- أساليب الرقابة ، خاصة المسئوليات الإدارية لأدارة الخطر
- الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها بواسطة نظم أداره الخطر

- تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض أداره الأخطار الهامة
 - تطبيق نظم المتابعة والمراجعة
- كما يجب تسجيل أي نقص كبير غير مغطي من قبل النظام أو أي نقص في النظام نفسه ، وكذلك تحديد الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل للتعامل مع هذا النقص .

7 . معالجة الخطر

- تعتبر معالجة الخطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق إجراءات بغرض التغيير في الخطر . وتتضمن معالجة الخطر، كأحد أهم عناصرها ، التخفيض / التحكم في الخطر ، وتمتد أكثر إلي ، على سبيل المثال ، تجنب الخطر ، وتمويل الخطر ... الخ
- ملاحظة : طبقا لهذا المعيار ، يشار إلي تمويل الخطر باعتباره آليات (مثل برامج التأمين) تمويل النتائج المالية للخطر . وبصفة عامة لا يعتبر تمويل الخطر بمثابة أرصدة الاحتياطات المخصصة لمواجهة تكلفة تنفيذ أنشطة معالجة الخطر (طبقا لتعريف ISO / IEC Guide73 أنظر صفحة 17)

يجب أن يقدم أي نظام لمعالجة الخطر ، كحد أدني ما يلي :

- التشغيل الفعال والكفاء للمؤسسة
 - الرقابة الداخلية الفعالة
 - أتباع القوانين والتشريعات.
- تقدم عملية تحليل الخطر المساعدة علي تحقيق فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة عن طريق تعريف الأخطار التي تتطلب اهتمام من المؤسسة . وستحتاج المؤسسة إلي ترتيب إجراءات التحكم في الخطر حسب أهميتها من حيث المزايا المتوقعة للمؤسسة .

تعرف فعالية التحكم في الخطر داخليا بأنها درجة التخلص من الخطر أو تخفيضة باستخدام إجراءات التحكم المقترحة .

وترتبط عملية فعالية تكلفة إجراءات التحكم في الخطر بتكلفة تطبيق تلك الإجراءات بالمقارنة بالمزاي المتوقعة من تخفيض الخطر .

وتحتاج إجراءات التحكم إلي قياسها من حيث التأثير الاقتصادي المتوقع في حالة عدم اتخاذ أي إجراء بالمقارنة بتكلفة الإجراءات المقترحة ، وكذلك تحتاج إلي معلومات أكثر تفصيلا وافتراضات أكثر مما هو متوفر حاليا .

يجب أولا تحديد تكاليف التطبيق . ويجب حسابها بدقة معقولة لأنها ستصبح الأساس الذي ستقاس علي أساسه فعالية التكاليف . كما يجب تقدير التكلفة المتوقعة في حالة عدم اتخاذ أي إجراء ، ثم بمقارنة النتائج يمكن للإدارة أن تقرر تطبيق أو عدم تطبيق إجراءات التحكم في الخطر .

التوافق مع القوانين والتشريعات ليس اختياري . حيث يجب علي المؤسسة أن تفهم القوانين المطبقة وأن تطبق نظام للرقابة لتحقيق التوافق مع القوانين . ويوجد أحيانا بعض المرونة في حالة أن تكلفة تخفيض خطر ما لا تتناسب مع ذلك الخطر .

إحدى وسائل الحصول علي حماية مالية ضد تأثير الأخطار عن طريق تمويل الخطر هي التأمين . ومع ذلك يجب ملاحظة أن بعض الخسائر أو بعض عناصر الخسارة غير قابلة للتأمين ، علي سبيل المثال التكاليف غير القابلة للتأمين المصاحبة للحوادث الصحية والسلامة والبيئية ، والتي قد تتضمن أضرار لفسية الموظف ولسمعة المؤسسة.

8 . مراقبة ومراجعة عمليات إدارة الخطر

تتطلب إدارة الخطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال علي الأخطار وفحصها وأن إجراءات التحكم في الخطر الملائمة قد تم اتخاذها . ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين ، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير . ويجب تذكر أن المؤسسات ذات ديناميكية وتعمل

في بيئة ديناميكية ومتغيرة . لذلك يجب التعرف علي التغيرات في المؤسسات وعلي البيئة التي تعمل فيها وأنه تم عمل التعديلات الملائمة للنظم .

يجب أن تتأكد عملية الرقابة من تطبيق إجراءات التحكم المناسبة علي أنشطة المؤسسة ، وأن الإجراءات قد تم فهمها وأتباعها .

التغيرات في المؤسسة والبيئة التي تعمل ضمنها يجب أدارتها وعمل التغيرات اللازمة للنظم . يجب علي أي عمليات للرقابة والمراجعة أن تحدد فيما إذا كانت :

- الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها
- الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة
- التطوير المعرفي قد ساعد علي الوصول إلي قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلا .

9 . هيكل وتنظيم إدارة الخطر

1.9 سياسة إدارة الخطر

يجب علي سياسة إدارة الخطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه الخطر وكذلك منهجها في إدارة الخطر . كما يجب علي سياسة الخطر تحديد المسئوليات تجاه إدارة الخطر داخل المؤسسة كلها.

بالإضافة لما سبق ، يجب أن تشير المؤسسة إلي أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة .

ترتبط بعمليات إدارة الخطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط . وللعمل بشكل فعال ، تتطلب عملية إدارة الخطر :

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالخطر من قبل أصحاب المصلحة .

2.9 دور مجلس الإدارة

يقع علي عاتق مجلس الإدارة مسئولية تحديد الأتجاه الإستراتيجي للمؤسسة وخلق بيئة وهياكل أداره الخطر لتعمل بصورة فعالة.

ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء ، أو لجنة غير تنفيذية ، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة علي العمل كراعي لأدارة الخطر .

يجب ، كحد أدني ، أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ،

ما يلي :

- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها

الخاص

- احتمالية تحقق تلك الأخطار
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة
- قدرة الشركة علي تخفيض احتمال تحقق الخطر وتأثيره علي النشاط
- تكاليف وعوائد الخطر وأنشطة التحكم في الخطر المطبقة
- فاعلية عمليات إدارة الخطر
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على الخطر.

3.9 دور وحدات العمل :

وتتضمن ما يلي :

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في أداره الخطر علي أساس يومي
- تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالخطر داخل نشاطهم ، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم .
- يجب أن تصبح أداره الخطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل للخطر فعال .
- يجب أن تتأكد أداره وحدة العمل من شمول إدارة الخطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع .

4.9 دور وظيفة أداره الخطر

اعتمادا علي حجم المؤسسة ، قد يتحمل وظيفة أداره الخطر من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلي قسم لأداره الخطر يعمل طول الوقت . ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة الخطر ما يلي :

- وضع سياسة وأستراتيجية إدارة الخطر
- التعاون علي المستوي الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة الخطر
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدة العمل
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة الخطر
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي أداره الخطر داخل المؤسسة

- تطوير عمليات مواجهة الخطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط
- إعداد التقارير عن الخطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة

5.9 دور المراجع الداخلي

قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى . وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض مايلي :

- تركيز عمل المراجع الداخلي علي الأخطار الهامة ، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ، ومراجعة عمليات أداره الخطر داخل المؤسسة

- منح الثقة في إدارة الخطر

- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة الخطر

- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بأداره الخطر والمراجعة الداخلية

- تنسيق عملية إعداد تقرير الخطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية ... الخ . بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة لمؤسسة معينة ، يجب علي المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

6.9 الموارد والتطبيق

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة الخطر بالمؤسسة ، وذلك علي كل مستوي إداري داخل كل وحدة عمل .

بالإضافة إلي وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة ، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية / تنسيق أداره الخطر . وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة الخطر .

يجب أن يتم دمج أنشطة أداره الخطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية و الموازنة . ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير و الإنتاج مثال مشاريع تطوير سلعة / خدمة .

10 . الملحق

تقنيات تعريف الخطر - أمثلة

- العصف الذهني
- استمارات الاستقصاء
- دراسات اقتصادية تبحث في عمليات النشاط وتصنف العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر علي تلك الأنشطة .
- تحديد مستوي المنافسة .
- تحليل السيناريو .
- ورش عمل فحص الخطر
- التحقيق في الحوادث
- الفحص والمراجعة
- HAZOP (دراسة العمليات ومخاطر العمل)

أساليب وتقنيات تحليل الخطر - أمثلة

الفرص

- استطلاع السوق
- التوقعات
- اختبار السوق
- البحث والتطوير
- تحليل التأثير علي النشاط

الفرص والتهديدات معا

- تصميم نموذج الاعتمادية
- تحليل SWOT (القوة والضعف والفرص والتهديدات)
- تحليل شجرة الأحداث
- تخطيط استمرارية الأعمال
- BPEST تحليل(الأعمال والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية)
- تصميم نموذج الاختيار الحقيقي
- اتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد
- الاستدلال الإحصائي
- مقاييس النزعة المركزية والتشتت
- PESTLE(تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والقانونية

والبيئية)

التهديدات

- تحليل التهديدات
- تحليل شجرة الخطأ.
- FMEA (تحليل أسباب الفشل والتأثير)

الفصل الثالث

دور نظام المعلومات في ادارة الازمة

الفصل الثالث

دور نظام المعلومات في ادارة الازمة

مقدمة:

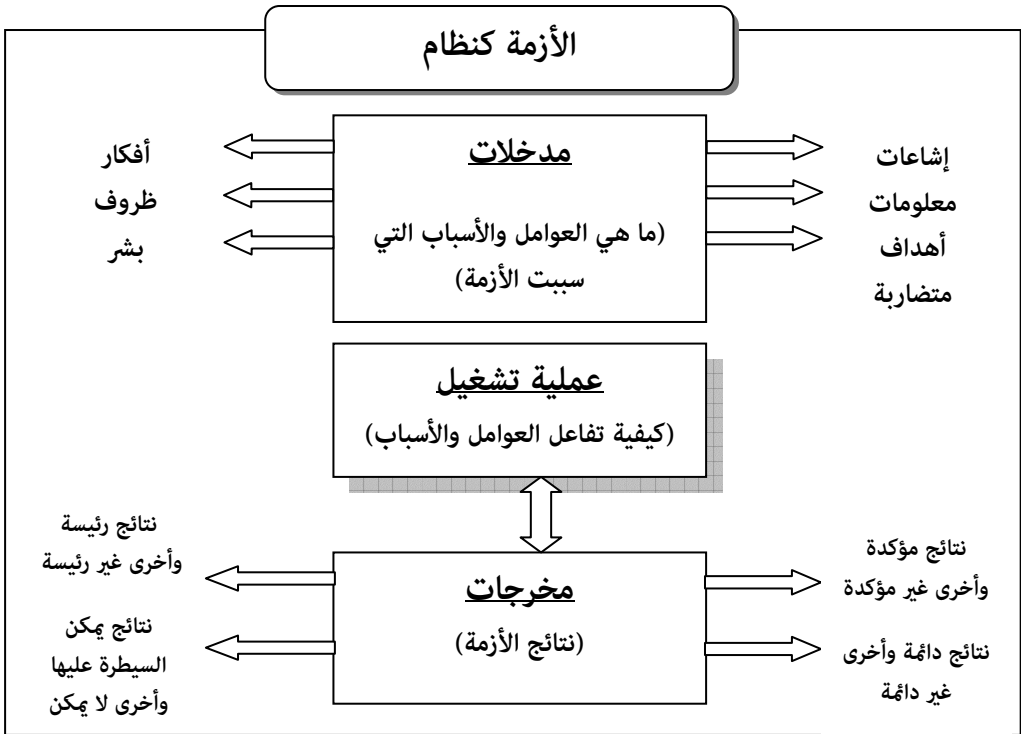
من اجل الحصول على المعلومات لابد من معالجة البيانات بشكل دقيق وتوقيت سليم من اجل ان تصبح هذه البيانات عبارة عن معلومات نافعة تذهب الى مراكز اتخاذ القرار من اجل اتخاذ قرار بشأنها وهذا يتم في الظروف الاعتيادية اما في حالة الأزمات فمن باب اولى يجب الاعتماد على المعلومات الدقيقة من اجل التخلص من الأزمات ومعالجتها.

ينصب هذا الفصل على توضيح دور نظم المعلومات في إدارة الأزمة متكونا من ثلاثة مباحث يتناول الاول مفهوم نظام المعلومات الازمة واهميته ، ويشخص المبحث الثاني دور نظام المعلومات في درء وادارة الأزمات ، ويعلق المبحث الثالث لاهم الدراسات المتعلقة بعلاقة إدارة الأزمات بنظم المعلومات..

المبحث الأول : مفهوم نظام معلومات الازمة واهميته

يشكل نظام المعلومات عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة في ادارة الأزمات بشكل عام وعلى عملية صياغة الاستراتيجية وصنع القرار وتنفيذه بشكل خاص، وقبل الدخول في موضوع دور المعلومات في ادارة الأزمات فينبغي التطرق الى ان الازمة يجب ان ينظر اليها على انها نظام يتكون من مدخلات وعملية التشغيل ومخرجات وكما موضح في الشكل (1).

شكل (1) الأزمة كنظام



إن استخدام نظام المعلومات في المنظمة التي يراها مناسبة للتعامل مع الأزمات يرتبط بالظروف الموضوعية الداخلية والخارجية وبالامكانات المتاحة والمعلومات المطلوبة وبالسمات الشخصية للقيادة المسؤولة عن إدارة الأزمة وان اختيار نظام المعلومات المناسبة يبين مدى كفاءته في التعامل معها خصوصاً من خلال توفير المعلومات الملائمة وبالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرار بشأنها.

تجسد استراتيجية نظام المعلومات مظاهر القوة والفاعلية في جميع مراحل إدارة الأزمات كونها يتم استخدامها كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وذلك من خلال ما توفره من معلومات ضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة. ويلاحظ أن أنظمة المعلومات تستخدم عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات التي تتميز بكونها متنوعة ومتباينة أيضاً وترتبط بمستوى الأزمة وطبيعتها ومضمونها تستهدف حماية المصالح الأساسية للمنظمة اعتماداً على ما توفره من معلومات مهمة وضرورية عن تلك الأزمات ذلك ان للمعلومات دور جوهري تستطيع المنظمة من خلاله تطبيق استراتيجيات المنافسة التي تناسبها كما في نموذج (Porter) كاستراتيجيات خفض التكاليف والتميز أو التركيز إضافة إلى استراتيجية الابتكار أو تطوير التحالفات واستراتيجية النمو.

يستند النجاح في درء وإدارة الأزمات بكافة أنواعها و مختلف مستوياتها على مجموعة من الدعائم الرئيسة.. يأتي في مقدمتها **المعلومات** التي تشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والاجراءات المتخذة بجميع مراحل الازمة. وقد اكدت التجارب الانسانية بمختلف عصور التاريخ على ان غياب المعلومات او نقصها وكذا عدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيس في اتخاذ القرارات غير السليمة والتي تؤدي الى الفشل والهزيمة عند ادارة اي من الصراعات وضياع الحقوق في اي من عمليات التفاوض والفشل في تنفيذ اي من المشروعات، اما في عالم اليوم الذي بات يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات اصبحت المعلومات تشكل عاملاً قائماً بذاته بعد ان صارت تتحكم بكافة مظاهر الحياة وتطوراتها وعود مكانتها في حسابات القوة للدولة. مع ما تتمتع به من قيمة نسبية سيما ذات وزن مؤثر بكافة عمليات تحديد الاهداف وصنع السياسات واستراتيجيات تحقيقها في مواجهة التحديات والتهديدات سواء التي تواجه الامن القومي للدولة في دوائره المختلفة او التي تتعرض انشطة مختلف المنظمات.

ان نظام معلومات الازمة هو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها حيث تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد صانع القرار بها في الوقت المناسب وبالكم والنوع المناسب ايضاً.

ويمكن تلخيص اهمية المعلومات بالنقاط التالية:

- 1- تعد العنصر الاساسي في صنع واتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات.
- 2- تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني والعالمي.
- 3- لها دور في اثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنولوجيا.
- 4- لها اهمية في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية والثقافية والصحية..

الخ.

- 5- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- 6- ضمان مقومات القرارات السلمية في جميع القطاعات.
- 7- الارتفاع بمستوى كفاءة وفعالية الانشطة الفنية في الانتاج والخدمات.
- 8- تنمية قدرة المجتمع على الافادة من المعلومات المتاحة.
- 9- ترشيد تنسيق جهود المجتمع في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من

المعلومات.

- 10- للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي ففي المجتمع ما قبل الصناعي (الزراعي) كان الاعتماد على المواد الاولية والطاقة الطبيعية مثل الريح والماء والحيوانات والاكهرباء والفحم والطاقة .. الخ.

حيث إن توفر نظام معلومات في الأزمة هو ذات أهمية عالية لإدارة الأزمة بفاعلية لأنه يعود بفوائد عديدة منها:

1. الاستجابة السريعة والمرنة للإحداث والمفاجآت في موقف الأزمة .
2. التغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات حتى لاتنفجر الأزمة.
3. محاولة السيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة .
4. ضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

إما بالنسبة لإدارة الأزمات فقد تزايدت اهمية استخدام نظم المعلومات في المرحلة الاخيرة للأسباب التالية:

1. ازدياد الدور الكبير للمعرفة في المرحلة الراهنة.
 2. تعقيد الأزمات وتداخل العوامل المؤدية اليها.
 3. الازدياد في التخصص في المجتمع.
 4. ازياة درجة التغيير في المجتمع.
 5. الاتساع الجغرافي للاطار الذي يمكن ان تتفاعل فيه الازمة.
- وفي هذا الصدد فان هناك مهام رئيسة يتعين على نظام معلومات ادارة الازمة القيام بها وهي:

1. كفاءة الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالازمة وصانعيها.
2. الاستخدام الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة بهدف ادارة الأزمات وتحقيق امن وسلامة الكيان الاداري.
3. تدفق معلومات حية وواقعية من مواقع الاحداث وتقويمها وتحليلها ورفعها لمتخذ القرار.
4. توفير كافة الاجابات المناسبة للسئلة التي يطرحها مدير الازمة او احد الافراد المكلف بالتأمل مع الازمة في اسرع وقت.

المبحث الثاني : دورنظام المعلومات في درء وادارة الأزمات
يمكن استخلاص دور المعلومات في درء وادارة الأزمات بالاتي:

1.مرحلة ما قبل الازمة:

أ.المساهمة في تحديد السياسة العامة والاهداف.

ب.المساهمة في التقدير بالمخاطر والتهديدات المحتملة.

ت.المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة.

ث.بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الأزمات.

ج.المساهمة في اعداد:

-المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الازمة.

-اعداد السيناريوهات والخطط لمواجهتها.

ح.التنبؤ بالازمة.

خ.تنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها واعداد التقديرات لتحديث او تعديل او تغيير

السيناريوهات والخطط لمواجهة الازمة.

د.الانذار في التوقيت المناسب بالأزمة.

2.مرحلة الازمة:

أ.الحفاظ على متابعة تطور الاحداث وتزويد طاقم ادارة الازمة باحتياجات لتطوي او تغيير

السيناريوهات المعدة، واعداد البدائل لصلح اتخاذ القرار، مواجهة تداعيات وردود الافعال في

الازمة.

ب.الاستخدام كأحد الوسائل للتأثير في الخصم.

3.مرحلة ما بعد الازمة

الاستمرار في متابعة الاحداث لاستعادة الازمات واستخلاص الدروس للاستفادة منها في أزمات مستقبلية مشابهة.

وكذلك تبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في مواجهة وإدارة الأزمات من خلال ما يلي:

1.تجنب المفاجأة: تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذي القرارات.

2. سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: إن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار هو احد سمات الأزمة إلا إن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت، يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل. إن ضيق الوقت إمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون احد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم إبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه.

3.ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن إي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار: لاشك في ان لكل من يعمل في مجال المعلومات أو يستفيد منها في اتخاذ القرارات، صورة ذهنية خاطئة، لتقييم القضايا والمسائل، ومن هنا تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقا للمتغيرات وتطور الأحداث كأساس لاتخاذ القرار السليم، بعيدا عن إي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلبا على إي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها.

4.زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة: يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها.

5. تعظيم الإمكانات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة :

- تحقيق أفضل استثمار للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة .

- التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لاتخاذ قرارات في غير صالحه دون ان يدري .

- زيادة القدرة على التحكم في ضبط إتباع التصاعد بالإحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ.

- تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة إي من الأزمات المشابهة مستقبلاً.

اعتبارات نجاح نظام المعلومات أثناء إدارة الأزمات:

إن نجاح نظام المعلومات وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية يعتمد على بعض الاعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها تتمثل في:

1. ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة والتي غالباً ما تكون ميدانية وقرية من مجريات إحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول.

2. تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك وإفساح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات .

3. التأكيد على التحديث المستمر للمعلومات لان المعلومات قد تتقدم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الإحداث .

4. تبويب المعلومات وتصنيفها طبقاً للاحتياجات لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة .

المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بعلاقة إدارة الأزمات بنظم المعلومات

قدمت عدة دراسات حول علاقة الازمة بالمعلومات وكالاتي:

1. دراسة مجلة (Dallas Business: 1996): حيث أشارت هذه الدراسة إلى أهمية استمرار التدقيق والامداد بالمعلومات الصادقة من خلال قواعد بيانات معالجة بالكمبيوتر باعتبارها من العوامل الجديدة في التخطيط والاستجابة لاحداث الأزمة فضلاً عن احتفاظها بمعلومات أرشيفية كاملة للعديد من القضايا والأفراد والمقالات والدراسات والأخبار مع مراعاة دقة وسهولة استرجاعها حين الحاجة إليها وخصوصاً عند حدوث الأزمات للتمكن من مواجهتها في الوقت المناسب، ويتحقق ذلك من خلال الاستراتيجيات المعتمدة لأنظمة المعلومات في المنظمات.

2. دراسة (John: 1996) التي اعتبرت المعلومات مورد هام يتم الاحتياج لها في تحديد مسؤولية الأزمات ذلك لأن الأهداف الرئيسية لأنظمة المعلومات أثناء الأزمات هي توصيل المعلومات الصحيحة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب وذلك لتحديد الأضرار لأن المعلومات القيمة والمناسبة للأزمات الفعلية تكون ضرورية جداً للتقييم الصحيح في تحديد مسؤولية الأشخاص خلال الأزمات.

3. دراسة (Ronald Larsen: 2000) فقد ذهب إلى مناقشة عدد من النماذج المختلفة عن التفاعل بين جمعيات بحوث تقنية المعلومات وإدارة الأزمة حيث طرحت أفكاراً عن الكيفية التي يؤثر بها انتقال البحث العلمي والتقنية في إدارة الأزمة، وأشار أيضاً إلى أنه يمكن القيام بأزمات مفتعلة من أجل تدريب العاملين وتعليمهم على الأنظمة المستخدمة خلال الأزمات.

4. دراسة (Patrn canally: 2000) فقد أشارت إلى الاهتمام بإيصال المعلومات الصحيحة للإدارة العليا فيما يتعلق بتأثير الأزمة على العاملين وعلى المنظمة نفسها وعلى المجتمع مع تبيان الوظائف الأكثر تأثراً بالأزمة والتوقيت الزمني لتغطية الحدث واختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارتها، وكما أنه أكدت أيضاً على أهمية التخطيط لإدارة الحدث المفاجئ أو المواقف المفاجئة التي يمكن أن تؤثر على الأعمال بشكل كامل قبل أن تتحول إلى أزمة.

5. وتمت دراسة (Marshall: 2001) على مجموعة ونستد لإدارة الأزمات والتي تقوم بالتنسيق مع الزبائن والخبراء لتقييم المخاطر وتحديد المسؤولين عن حدوثها وأكدت الدراسة على أهمية نظام المعلومات الإلكتروني لتوفير معلومات كافية ودقيقة عن الوضع مما يساعد على تطوير نظم ومسيرة إدارة الأزمة.

6. اما دراسة (لفتة: 2001) فقد أوردت العلاقة بين خصائص المعلومات وإدارة الأزمة وتنفيذ الاستراتيجية حيث تؤثر خصائص المعلومات في مراحل إدارة الأزمة وتنفيذ الاستراتيجية كما أكدت الدراسة على علاقة ارتباط قوية بين خصائص المعلومات وإدارة الأزمات وتنفيذ الاستراتيجية في المنظمات.

7. وأشارت دراسة (الشافعي: 2001،2002) بأن انشاء نظام معلومات إدارة الأزمات ينام به جمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وفق الحاجة .. ونظام معلومات إدارة الأزمات نظام هام وفعال لنجاح إدارة الأزمة ويجب أن تتوافر فيه المقومات التالية:

- الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة.
- الاستخدام والاستغلال الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة من أجل إدارة الأزمات.
- تدقق المعلومات على أن تكون حية وواقعية وتحليلها وتقييمها.
- توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لكافة الأسئلة التي تطرح أثناء الأزمة في أسرع وقت وبأكبر شمول.

- استخراج المؤشرات التي يمكن عن طريقها رسم سيناريوهات المستقبل سواء الاحتمالية التي سوف تحدث من خلالها أي أزمة، أو السيناريوهات المضادة لمعالجة الأزمة المتوقعة فور حدوثها. أو سيناريوهات الوقاية التي يتعين اتباعها للوقاية من حدوث الأزمة ومنع حدوثها، مع ضرورة الوضع في الاعتبار المحافظة على أمن المعلومات، والحيولة دون اختراق الأزمة لها.

8. أما (Jorma: 2001) فقد تناولت دراسته شبكات عمل اتصالات إدارة الأزمة إذ أكد ضرورة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل منظمات إدارة الأزمات أي المنظمات المستجيبة للأزمات حيث يسعى مستودع تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمة إلى دعم العمل المتبادل لنظم المعلومات والاتصالات بين المنظمات المستجيبة للأزمة وعمليات الطوارئ وعمليات دعم السلام.

9. وأشار (Jeffery & William: 2001) إلى أن القادة غالباً ما يصنعون القرارات المفاجئة السريعة فيما يتعلق بالأزمات الرئيسية عندما تكون المعلومات ذات قيمة مهمة لهم، لذا فمن المهم أن تعرف هذه القيادات كيف تطور المعلومات الممكنة لاتخاذ القرارات حيث ان المعلومات الجيدة تمنع الكوارث وتمنع حدوث الأزمات المستقبلية وهي أيضاً تزود الحكومة بالكثير من الإيضاحات المقنعة لتحديد أسباب الأزمات.

10. دراسة (Susy Bruno: 2002) التي أكدت على أفضلية استخدام المعلومات وأنظمة الاتصالات لتكون المفتاح لموارد المنظمات لإدارة الأزمات والحصول على نتائج استراتيجية حقيقية وان الهدف من هذه الدراسة هو تحقيق الاستعمال الأفضل لنظام تقنية المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمة وذلك من خلال تسريع تناسق الفعاليات وتدفق المعلومات سواء داخل المنظمة أو بين المنظمات في نفس القطاع وكذلك تسريع عملية ادراك الفرد للأزمة مع تطوير المعايير القياسية لسرية المعلومات اللازمة لمواجهة الأزمات.

11. وأورد (Jax G. martini: 2002) في دراسته إلى أن أحد أهم أسباب حدوث الأزمات هو النقص في توفير المعلومات المعتمدة في الوقت الحقيقي لصانعي القرار لجعل الأزمة تحت السيطرة وكما يجب أن يكون المصدر الحقيقي للمعلومات هو الاعلام وكذلك أصحاب الشأن. هذا بالإضافة إلى ابلاغ العاملين والإداريين بالمعلومات بشكل دقيق في الوقت المحدد وذلك لتهيؤ لمواجهة الأزمة، كما أكدت الدراسة إلى ان لدراسة الأزمة وآثارها ونتائجها أهمية كبيرة كدروس يمكن أن تساعد للتعامل مع الأزمات المقبلة.

12. وأوضحت دراسة (سرور: 2002، 291) أنّ نظام معلومات إدارة الأزمات هو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها وتتركز مهمته في جمع المعلومات وفرزها وتصنيفها وتحليلها، وحفظ البيانات والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها عند الحاجة آلياً وتزويد صانع القرار بها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المطلوب والمناسب وفي الوقت ذاته والمحافظة على ضمان تدفق المعلومات المطلوبة بشكل مستمر عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها وتفاعلاتها المختلفة لتوجيه وتعديل القرارات المتخذة أو التي ستتخذ لتصبح أكثر فعالية وتأثير في إطار الأزمة القائمة والواقع التي تجري فيه الأزمة، وهذه المظاهر تسهم في النهاية في رفع كفاءة أداء المؤسسة في إطار الأزمة وتحقيق فاعليتها.

الفصل الرابع

الاصول العلمية والعملية للخطر والتأمين

الفصل الرابع

الاصول العلمية والعملية للخطر والتأمين

الخطر

● المدخل الأول: مفهوم الخطر وتقسيماته

● المدخل الثاني: مقياس الخطر

● المدخل الثالث: إدارة الخطر

المدخل الأول: مفهوم الخطر وتقسيماته

مفهوم الخطر (Risk Concept):

يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات بأن له مقدرة على التفكير وأتخاذ القرارات في كل عمل يقوم به خلال حياته، سواء كانت هذه القرارات تتصل بحياته الخاصة أو العامة المتعلقة بوظيفته وعمله أو علاقاته مع أفراد المجتمع.

وبالرغم من هذه المقدرة الفريدة في نوعها إلا أن هناك من العوامل الطبيعية التي تغلف حياة الإنسان من ناحية، وظروف الحياة عامة من ناحية أخرى مما يحد من مقدرته هذه أو يجعلها غير ذات موضوع.

فعدم معرفة الإنسان لما يحدث في المستقبل، وعدم تمكنه من معرفة نتائج قراراته مسبقاً، يجعلانه في مركز لا يحسد عليه من ناحية عدم معرفته لنتائج الأعمال التي يمارسها أو يفكر في ممارستها من يوم لآخر وعلى سبيل المثال من السهل علي الطالب أن يقرر اختيار إحدى الكليات دون الأخرى ولكن من الصعب عليه أن يعرف مقدماً نتيجة دراسته في الكلية التي اختارها أو نتيجة تخرجه منها بالنسبة للوظائف التي سوف تكون مقترحة أمامه إذا قدر له النجاح.

كذلك التاجر الذي يقرر استثمار أمواله في تجارة معينة يصعب عليه معرفة نتيجة أعماله في نهاية العام من ناحية، كما يصعب عليه مقارنة هذه النتيجة بنتائج الأعمال الخاصة بالاستثمارات الأخرى من ناحية ثانية.

وينشأ عن عدم معرفة الإنسان لنتائج قراراته حالة معنوية تجعله يشك دائماً في صحة أية قرارات يريد اتخاذها، مما يترتب عليه أن يحجم في بعض الأحيان عن اتخاذ القرار أو يفكر أكثر من مرة في أخذه مما يترتب عليه بالمثل تأخير فرص النجاح والربح أو ضياعها ضياعاً تاماً. وبالإضافة إلى طبيعة تكوين الإنسان التي تؤدي إلى عدم معرفته لنتائج قراراته مسبقاً هذه هناك طبيعة وجود ظواهر متعددة تؤثر على حياة الإنسان وعلى دخله وممتلكاته تأثيراً ضاراً، ويترتب على وجود تلك الظواهر في حياة الإنسان مشكله فيما إذا كانت تتحقق أو لا تتحقق خلال مدة اتخاذ وتنفيذ قراراته المتعددة، فظاهرة الوفاة التي تلاحق البشر جميعاً وظاهرة الحريق التي تلاحق ممتلكات الأفراد وظاهرة السرقة والسطو التي تتعرض لها بعض المنقولات يترتب على وجودها في حياة الإنسان أن يحجم في بعض الأحيان عن اتخاذ القرار أو يفكر ويتردد في أخذه.

ومحاولة اتخاذ الفرد القرارات بالرغم من طبيعة تكوينه وبالرغم من وجود الظواهر الطبيعية الضارة هذه مما يؤدي إلى عدم معرفته النتائج التي تترتب عليها القرارات تضعه في مأزق يجب أن يمارسه كل لحظة أن يمارسه كل لحظة من أيام حياته وبالرغم من جميع الإمكانيات المتاحة للإنسان وخاصة التوقعات الخاصة والعامة.

Peresonal and Genral Expection والتنبؤ العلمي الدقيق Scientific Guess والتي تساعد على سلامة اتخاذ تلك القرارات إلا أن هذا لن يعفيه من القلق الذي يلازمه عند إتخاذها.

استعمالات لفظ الخطر

يستعمل لفظ(الخطر) في الحياة العامة في أكثر من حالة وبأكثر من معنى فمن حالات استعمالاته المختلفة الحالة النفسية التي تكون قد لازمت الأشخاص في الماضي، أو تلازمهم في الحاضر أو المستقبل، فمن الشائع أن يقول قائل أن خطر المرض كان قد داهمه في سن العشرين، ويقول آخر أنه يمارس خطر البطالة حالياً، ويقول ثالث أن التلاحن السياسي بين الدول العظمى يندرج بخطر الحرب.

ومن المعاني المختلفة التي يستعمل في توضيحها أو الإشارة إلى مدلولها لفظ الخطر معاني تدل على وقائع مادية، وأخرى تدل على خسائر مالية، وثالثة تدل على حالات معنوية فأخطار الحرب والحريق والوفاة والسيارات أمثلة ملموسة لوقائع مادية يستعمل في توضيحها لفظ الخطر، وأخطار ضياع رؤوس الأموال أو الدخول نتيجة الحرب والحريق والوفاة وحوادث السيارات أمثلة أخرى لخسائر مالية يستعمل في أظهارها لفظ الخطر أيضاً، وخطر عدم معرفة نتيجة التجارة في آخر العام مقدماً وخطر عدم معرفة سن الوفاة للشخص وخطر عدم معرفة بقاء الأصول ورؤوس الأموال والدخول سليمة للاستفادة منها كل هذه أمثلة أخيرة لحالات معنوية يستعمل في توضيحها لفظ الخطر.

وبالرغم من تعدد طرق استعمال لفظ الخطر في مجالات الحياة العامة والخاصة وبالرغم من المعاني المختلفة التي يستعمل اللفظ في توضيحها إلا أن التعمق في تلك الحالات والمعاني يؤدي إلى تحديد ألفاظ أكثر دقة لمعظمها ويبقى لفظ الخطر على الأقل من الناحية العملية الدقيقة ليؤدي معنى واحد بذاته، وبذلك يسهل أمر استعماله بجانب الألفاظ العلمية الأخرى.

تعريف الخطر:

سبق أن أشرنا إلى الحالة المعنوية التي تلازم الإنسان عند إتخاذ قراراته اليومية سواء المتعلقة بشخصه أو بعائلته أو بعمله أو بغيره فهو حسب تكوينه الجسماني والعقلي من ناحية، وبسبب وجود الظواهر الطبيعية الضارة من ناحية أخرى لم يؤت المقدرة على معرفة ما سوف يحدث له ولممتلكاته ولأسرته ولأصدقائه وكل ما يحيط به سواء في المستقبل القريب أو البعيد، ويترتب على ذلك أنه عندما يتخذ قرار معيناً يكون غير متأكد من النتيجة النهائية لهذا القرار بما يخلق لديه حالة معنوية معينة توصف بأنها الخطر الذي يلزم الإنسان.

وعلى ذلك يمكن تعريف الخطر في معناه المعنوي الدقيق كما يلي:

1. الخطر ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية مما يترتب عليه حالة الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين.

2. يترتب على التعريف السابق للخطر أن حياة الأشخاص تمتلئ بالأخطار منذ اليوم الذي يبدأون فيه إتخاذ قراراتهم سواء بالنسبة لأنفسهم أو لأعمالهم أو لغيرهم من الأشخاص أو الجماعات أو الهيئات، فإذا أضيف إلى ذلك أن ظاهرة إتخاذ القرارات تعتبر ضرورية بالنسبة لحياة الأفراد سواء بالنسبة لحياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية لتبين جلياً أن وجود الخطر في حياة الأشخاص شئ ضروري ويتحتم على كل منهم أن يمارس حياته في ظله.

أثر وجود الخطر:

ترتب على وجود الخطر، بمعنى الشك أو عدم التأكد، في حياة الأشخاص العامة والخاصة وجود اتجاهات معينة لدى هؤلاء الأشخاص مثل الأمل في المستقبل والتخطيط له ومحاولة الوصول إلى درجات من التقدم والرقى. هذه الاتجاهات الإيجابية تعتبر في حد ذاتها محاولات لقهو الخطر.

أما من الناحية السلبية فقد ترتب على وجود الخطر أن أصبح الأشخاص يتعرضون لاتجاهات مضادة مثل الخوف من المستقبل وما يترتب عليه أن قيام المنازعات وتوقع الفشل وما يترتب عليه من تردد الأشخاص في إتخاذ قرارات تمس صميم مستقبلهم مجتمعه وتؤدي مثل هذه الاتجاهات إلى إتخاذ الأشخاص لسياسات دفاعية مفيدة أو سياسات سلبية ضارة بالشخص أو بالمجتمع أو بكليهما.

فمن السياسات الدفاعية التي يلتزم بها الأشخاص في حياتهم محاولة التنبؤ بالمستقبل عن طريق جمع الإحصائيات وتفسير الظواهر الطبيعية عن طريق تحليلها وخلق وسائل الأمن الوقائي التي تقلل من وقع تحقق بعض أو كل الظواهر الطبيعية المفاجئة مثل الصواعق والحريق والفيضانات والوفاة وما إلى ذلك.

ومن السياسات السلبية الأشخاص عن القيام ببعض الأعمال المربحة أو المفيدة لهم ولأفراد المجتمع لا لشئ إلا لخوفهم من النتائج العكسية لتلك التي يتمنونها يظهر ذلك بوضوح من استثمارها فلا تدر دخلاً مجزياً أو خوفاً من أن يضيع رأس المال نفسه.

طبيعة الأخطار (Nature of Risks):

يتضح من التحليل السابق للخطر ان هناك نوعين من الأخطار الأول يتعلق بناحية إجتماعية معنوية للأشخاص لا يؤثر مباشرة بأي حال من الأحوال على النواحي المالية والإقتصادية المتعلقة بهم وعلى ذلك يطلق عليه الأخطار غير الأقتصادية Noneconomic Risks والنوع الثاني يتعلق بالنواحي المالية للأشخاص ويؤثر تأثيراً مباشراً على اقتصادياتهم، وعلى ذلك يطلق عليه الأخطار الإقتصادية Economic Risks.

والأخطار المعنوية أو غير الأقتصادية يكون ناتج تحقق مسبباتها خسارة معنوية بحته ليس لها صلة بأية ناحية إقتصادية وتظهر مثل هذه الأخطار واضحة في ظاهرة عدم التأكد من بقاء صديق عزيز أو زعيم ديني أو قائد مصلح حياً حتى يكمل رسالة يؤمن بها الشخص الذي يتحمل هذا الخطر، ويلاحظ أن وفاة أيهم أو بقاءه حياً لا يعود على الشخص الآخر بأية خسارة أو ربح مباشرين في دخله أو ممتلكاته ولكنها تؤثر تأثيراً موجباً أو سالباً في حالته المعنوية والنفسية وعادة ما تؤثر على حالته هذه وتلك.

وهذه المجموعة من الأخطار المعنوية تختص بدراستها العلوم الفلسفية والأجتماعية والنفسية وهي بطبيعتها هذه تخرج عن نطاق الدراسات الإقتصادية والتجارية، وليس معنى أنها لا تدخل في نطاق هذه الدراسة المقصود بها دراسة الخطر لخدمة التأمين ولكنها تفيد عادة في معرفة الأخطار التي يمكن التأمين عليها من تلك الواجب إدارتها بطريقة أو بأخرى من طرق إدارة الخطر التي تناسب طبيعة الأخطار المعنوية.

أما الأخطار الأقتصادية فهي التي يكون ناتج تحقق مسبباتها خسارة مالية Financial Loss يقع عبؤها عادة على الشخص الذي يقوم بإتخاذ القرار وتظهر الأخطار الأقتصادية واضحة بالنسبة لخطر الوفاة المرتبط بفقدان الدخل وبالنسبة

خطر الحرق المرتبط بفقدان الأصل، وبالنسبة لخطر الغرق المرتبط بفقدان سفينة أو شحنة أو أجر الشحن وبالنسبة لخطر الكساد المرتبط بإنخفاض المبيعات وما يترتب على ذلك من تحقق خسارة في التجارة، وما إلى ذلك من أخطار متعلقة بفقد نواحي مالية أو إقتصادية، وهذه الأخطار الاقتصادية هي التي تهتم دائماً المشتغلين بالنواحي المالية والتجارية.

وليس معنى هذه التفرقة بين الأخطار الاقتصادية وغير الإقتصادية أن النوعين متباعدان أو متنافران، بل بالعكس فإنه في معظم الأحيان يقعان مختلطين ببعضهما البعض لدرجة يصعب معها فصلها وتحديد عبء كل منهما على حدة فخطر وفاة الإبن بالنسبة للوالدين خليط من خطر معنوي وآخر إقتصادي أذ أن عاطفة الوالدين من ناحية وما انفقاه من جهد ومال في تربية الإبن وما يتوقعا به نتيجة ذلك من نفع مادي في المستقبل من ناحية أخرى يكونان للوالدين خطراً خليطاً نتيجة الخسارات المعنوية والمادية معاً مما يترتب عليه عدم إمكان وصف هذا الخطر بصفة دون أخرى.

وعادة ما يكون لاحد الخطرين تأثير على الخطر الآخر، فمن المؤكد أن خوف الأسرة على وفاة العائل، هو خطر إقتصادي، يزيد بزيادة درجة قرابة العائل بالنسبة لأفراد الأسرة فإذا كان العائل هو مصدر عمل محل تجاري أو شركة أو حكومة تصرف معاشاً لأفراد الأسرة مثلاً، فإن الخطر الإقتصادي أن يزيد حجمه عن قيمة الدخل الذي ينقطع في حالة وفاة العائل أو زواله، أما إذا كان العائل رب الأسرة فإن الخطر الإقتصادي يزيد حجمه وقيمته في نظر أفراد الأسرة نتيجة تأثير الخطر المعنوي على نفوس كل منهم فالخوف على وفاة الأب يعتبر خطراً معنوياً يؤثر بالزيادة على الخطر الإقتصادي الذي يعانیه أفراد الأسرة من وفاة عائلهم، كذلك الحال بالنسبة لتأثير الخطر الاقتصادي على خلق الخطر المعنوي الذي ربما يكون ليس له وجود أصلاً لدى الإنسان.

وبالرغم من هذا التداخل بين الأخطار المعنوية والأخطار الاقتصادية إلا إنه يتحتم فصل النتائج بعضها عن البعض حتى يمكن قياس وقع الأخطار الاقتصادية قياساً موضوعياً لا يتأثر بالالم النفسي الذي كثيراً ما يسير جنباً إلى جنب مع الخسارات الاقتصادية.

طبيعة الأخطار الاقتصادية (Nature of Economic Risks):

سبق أن وضعنا حدوداً للأخطار الاقتصادية، وذلك عن طريق نوع ناتجها بالنسبة لمتخذ القرار، بشرط أن يكون هذا الناتج خسارة مالية أو اقتصادية وبالرغم من هذا التحديد فإنه يمكن التفرقة بين الأخطار الاقتصادية إذا ما بحث غور نشأتها أو سبب هذه المنشأة، وعلى ذلك تنقسم الأخطار الاقتصادية من حيث طبيعة نشأتها إلى أخطار المضاربة والأخطار الاقتصادية الطبيعية.

1) أخطار المضاربة:

يقصد بأخطار المضاربة Speculative Risks تلك الأخطار التي يتسبب في نشأتها ظواهر يخلقها الإنسان بنفسه ولنفسه، وبغرض الأمل في تحقيق مكاسب مالية أو اقتصادية إلا أن ناتجها يكون غير معروف لديه مقدماً وعلى ذلك ربما يكون ربحاً أو خسارة وتشمل أخطار المضاربة هذه تلك التي تترتب على جميع الأعمال التجارية والصناعية وأعمال الخدمات التي تنشأ بقصد تحقيق ربح من التعامل فيها وذلك بالإضافة إلى أعمال المقامرة أو الرهان المعروفة ومن الملاحظ أن الخطر يكون غير موجود أصلاً في حياة الإنسان ولكنه يخلقه هو لنفسه أملاً في أن يعود ناتج عليه بربح ولكنه في نفس الوقت يعاني من وجوده في صورة عدم تأكده من الناتج النهائي للعملية كما يمكن أن يطلق على هذه المجموعة من الأخطار ((أخطار الأرباح المتوقعة)) أو ((أخطار المكاسب المقدرة)).

تختص بدراسة هذه المجموعة من أخطار المضاربة عدة علوم متقدمة مثل علوم إدارة الأعمال والمحاسبة والإقتصاد بالنسبة لأخطار المضاربة المتصلة بالأعمال التجارية والصناعية والخدمات والتي يطلق عليها (أخطار المتاجرة)، وتقوم علوم الإحصاء والرياضة البحتة والتطبيقية بدراسة (أخطار المقامرة) أو (أخطار الرهان).

2) الأخطار الطبيعية أو البحتة:

يقصد بالأخطار الاقتصادية الطبيعية أو البحتة Pure Economic Risks تلك التي تتسبب عن ظواهر طبيعية وظواهر عامة ليس للإنسان دخل في وجودها ولا يمكنه تجنبها، ويترتب على تحقق الظواهر الطبيعية والعامة هذه خسارة مؤكدة للإنسان ولا يتوقع أحد من تحققها الربح بحال من الأحوال ومن الملاحظ أن الظاهرة تكون موجودة أصلاً في حياة الإنسان وليس في مقدرته أن يمنع تحققها أو درء الخسارة التي تنتج له منها إلا بإتخاذ سياسة معينة ومن أمثلة هذه الأخطار الاقتصادية الطبيعية أو البحتة خطر الوفاة، أي الخوف من ظاهرة الوفاة، الذي يترتب عليه انقطاع الدخل وخطر الحريق الذي يترتب عليه ضياع أو نقص قيمة الأصل أو رأس المال أو ما شابه ذلك.

وتختص بدراسة هذه المجموعة من الأخطار الاقتصادية الطبيعية أو البحتة عدة علوم منها الخطر والتأمين والرياضة والإحصاء.

- تقسيم آخر للأخطار الاقتصادية:

كما يمكن تقسيم الأخطار الاقتصادية إلى (أخطار السكون Static Risks وأخطار الحركة Dynamic Risks) ويقصد بأخطار السكون الخوف من التغيير غير المنتظم المتوقع من قوى الطبيعة مثل الفيضانات والبراكين والزلازل أو ذلك المتوقع نتيجة أخطاء أو إنحراف الأفراد أو الجماعات مثل الثورات والأضطرابات والشغب وينتج عن تحقق أخطار السكون هذه أضرار أما لإشخاص معينين أو لمجموعة منهم أو للمجتمع بأسره وتقع مجموعة أخطار السكون في مجال الأخطار الطبيعية أو البحتة.

ويقصد بأخطار الحركة الخوف من تغيير سلوك الأفراد مثل التغيير الذي يصيب أذواقهم أو سلوكهم خاصة في القطاعين الصناعي والتجاري نتيجة ظهور تحسينات أو إختراعات جديدة ويترتب على تحقق أخطار الحركة هذه أضرار تقع عادة على شخص أو أشخاص معينين، ولكن لا ينتج عن تحققها أية أضرار للمجتمع وتقع مجموعة أخطار الحركة هذه في مجال المضاربة بنوعها المتاجرة والمقامرة.

أراء مختلفه في تعريف الخطر:

وهناك من الكتاب مثل وليمز وهاينز في مؤلفها إدارة الأخطار والتأمين من يفرق بين الخطر وعدم التأكد فينص مؤلفهما على أن الخطر هو الشك الذي يعتمد على بيانات موضوعية Objective Doubt وذلك بخلاف عدم التأكد الذي يعرف على أنه الشك الذي يعتمد على البيانات subjective doubt وبالرغم من هذه التفرقة بين عدم التأكد والشك الموضوعي في تعريف الخطر إلا أن معظم الكتاب يرون أن التعريفين يتساويان عندما تكون المعرفة بالبيانات التي يتم على أساسها تقدير الخطر معرفة تامه مما يترتب عليه أن يكون التقدير تاماً أيضاً.

ملخص آراء الكتاب في تعريف الخطر:

يمكن تقسيم الخطر بطرق متعددة تنحسر أهمها فيما يلي:

أولاً: من ناحية طبيعة الخسارة فإن الأخطار إما أن تكون أخطار ممتلكات أو أخطار مسئولية أو أخطار شخصية.

ثانياً: من ناحية سبب الخسارة فإن الأخطار إما أن تكون أخطاراً مادية أو أخطاراً اجتماعية أو أخطار إقتصادية.

ثالثاً: من حيث طبيعة تاريخ الخطر فإن الأخطار إما أن تكون أخطار بحتة أو أخطار مضاربة.

رابعاً: من حيث طبيعة مسببات الخطر فإن الأخطار إما أن تكون أخطار خاصة بحالة السكون الناتجة عن الظواهر الطبيعية وأخطاء العنصر البشري أذ أنها تكون موجودة في الحياة الإقتصادية مهما كانت ثابتة، أو تكون أخطار خاصة بحالة الحركة وهي تلك المتعلقة بما يتم من تغيرات وخاصة تلك المرتبطة بحاجات البشر والتحسينات التي تتم على العدد والآلات والتوسعات التي تصاحب المؤسسات.

خامساً: من حيث حجم الخطر وناتجه من خسائر فإن الأخطار إما أن تكون أخطار أساسية أو عامة أو أخطار محددة أو خاصة.

مسببات الخطر (Hazards):

يرجع وجود الخطر أساساً الذي هو ظاهرة الخوف أو الشك أو عدم التأكد من ناتج القرارات التي يتخذها الأشخاص خلال حياتهم إلى وجود عدة ظواهر طبيعية وأخرى عامة تعمل في الكون وتؤثر على حياة الأشخاص وأعمالهم وممتلكاتهم، فهناك مثلاً ظاهرة الوفاة التي يؤدي وجودها إلى عدم تأكد الأشخاص من إتمام ما يتخذونه كل منهم من قرارات بالنسبة له ولغيره ولمجتمعه، وهناك أيضاً ظاهرة الحريق التي يؤدي وجودها إلى عدم تأكد الأشخاص من الاحتفاظ بممتلكاتهم في حالة سليمة كذلك بالنسبة لظواهر عامة أخرى مثل الخسارة أو الضياع أو السرقة أو الغرق أو البراكين أو المرض أو الحرب وكلها تؤثر في نتيجة أي من قرارات الأشخاص مجتمعين أو منفردين.

وعلى ذلك يمكن تعريف مسببات الخطر كالآتي:

مسببات الخطر هي مجموعة الظواهر الطبيعية والعامة التي تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في نتيجة القرارات التي يتخذها الأشخاص أثناء حياتهم فتجعلهم غير ذوي علم بهذه النتيجة.

والمقصود بالظواهر الطبيعية والعامة في التعريف السابق ليس فقط ما هو من صنع الطبيعة مثل المطر والوفاة، ولكن كل ما هو حادث ويحدث في حياة الأشخاص الطبيعية كبشر مثل السرقة والحروب والثورات وما شابهها ويطلق البعض على مثل هذه الظواهر الطبيعية والعامة لفظ (الكوارث) معتمدين على أن ناتج تحققها للأفراد والمجتمعات يظهر في صورة خسائر وأضرار فادحة.

وبالرغم من هذا التحديد إلا أن هناك عوامل مساعدة تزيد من وقع الخطر ومن وقع ناتجة من أضرار تلك العوامل المساعدة تظهر عادة لوجود السلوك البشري مخالطاً للظواهر الطبيعية والظواهر العامة، ويمكن إجمال العوامل المساعدة للخطر في مجموعتين هما عوامل موضوعية توجد عادة في الشيء موضوع الخطر مثل بناء المنزل بالأخشاب بالنسبة لظاهرة الحريق وقيادة سيارة بها عيب بالنسبة لظاهرة حوادث السيارات وما شابه ذلك والمجموعة الثانية يطلق عليها مجموعة العوامل الشخصية

سواء كانت إرادية أو غير إرادية، وهي التي تنشأ عن إهمال الشخص أو تدخله في مسار تحقيق الظواهر الطبيعية أو العامة.

وعلى ذلك يمكن تقسيم مسببات الخطر إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- مسببات خطر طبيعة أو مادية (Physical Hazards):

يقصد بمسببات الخطر الطبيعية المادية تلك العوامل التي تنتج عن وجود الظواهر الطبيعية المادية والتي تحيط بالأشخاص أو الأشياء موضوع القرار فوجود ظاهرة الحريق يعتبر مسبب خطر طبيعي أو مادي بالنسبة للقرارات المتعلقة بوجود الممتلكات التي تتأثر بالحريق، وهكذا بالنسبة للظواهر المادية الطبيعية الأخرى والتي تعتبر عوامل رئيسية في وجود الخطر. وهناك المسببات المادية الإضافية أو المساعدة ما ينتج عن وجودها زيادة وجود الخطر أو الإرتفاع في درجته، فوجود ظاهرة انتشار الأوبئة والمجاعات والثورات والحروب إلى جانب ظاهرة البراكين والصواعق إلى جانب ظاهرة الحريق يزيد من درجة الخطر بالنسبة للحريق المعرض له الأصول والممتلكات.

ب- مسببات خطر شخصية:

يقصد بمسببات الخطر الشخصية تلك العوامل التي تنتج عن ظاهرة تدخل العنصر البشري في مجريات الأمور الطبيعية والتأثير فيها سواء كان ذلك بقصد أو بدون قصد، فمن الملاحظ أن الظواهر الطبيعية والظواهر العامة التي تحيط بالإنسان وممتلكاته تسير وفق نظام شبه ثابت حتى يتدخل الإنسان في مجراها فيحوله وخاصة بالنسبة لتحقيقها وما يترتب عليه من أحداث ومؤثرات، ناحية أكثر خطورة عما كان متوقفاً منها.

وعادة ما يكون السبب الرئيسي من تدخل الإنسان في تحقق الظواهر الطبيعية هذه هو النفع الذي يعود عليه أو على طرف معين من ذلك، أو عدم الأهتمام بالنتيجة المترتبة على تحقق الخطر الشخصية إلى نوعين مختلفين:

1- مسببات خطر شخصية غير إرادية (Morale Hazards):

مسببات الخطر الشخصية غير الإرادية عادة ما تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى تكرار تحقق الظواهر الطبيعية مما يزيد من درجة خطورتها ولكن بدون تعمد أو قصد من الشخص الذي يتدخل عفواً في تلك.

ظاهرة الإهمال لدى بعض الأشخاص الذين يعتادون التدخين في أي مكان تعتبر عاملاً مساعداً لظاهرة الحريق وتزيد من درجة خطورتها وظاهرة ضعف النظر والرعونة لدى بعض السائقين تساعد ظاهرة حوادث السيارات وتزيد من درجة خطورتها وكل من هاتين الظاهرتين تساعد ظاهرة الوفاة وتزيد من درجة خطورتها أيضاً.

ومن الملاحظ أن مثل هذا التدخل من بعض الأشخاص في زيادة درجة الخطر وما يترتب عليه من أحداث وخسائر لا يوضع في مصاف التعمد، مما يترتب عليه أنه لا يقع مخالفاً للقانون ولا يعاقب عليه الشخص في قليل أو كثير.

وبالرغم من هذا فإن مثل هذا التدخل يسبب تغييراً كبيراً في ناتج القرارات مما يستوجب ضرورة دراسة مثل هذه المسببات الشخصية غير الإرادية بعد دراسة المسببات الطبيعية أو المادية مباشرة.

وكلا النوعين من المسببات يحدد درجة خطورة القرار الذي يريد أن يتخذه الإنسان.

2) مسببات خطر شخصية إرادية (Moral Hazard):

مسببات الخطر الشخصية الإرادية عادة ما يكون في صورة تعمد خلق عوامل مساعدة تؤدي إلى إفتعال وزيادة تكرار تحقق الظاهرة الطبيعية أو إلى زيادة حجم الخسارة المترتبة عليها مما يزيد من درجة خطورتها.

ظاهرة الإنتحار تزيد من درجة خطورة ظاهرة الوفاة وظاهرة اشعال الحرائق المعتمدة تزيد من درجة خطورة ظاهرة الحريق وظاهرة الإختلاس تزيد من درجة خطورة ظاهرة الضياع.

وهذا التدخل من جانب الأشخاص في زيادة درجة الخطورة على الصورة هذه يقع مخالفاً للقانون ويعاقب مرتكبه بتحمل الخسارة المترتبة على تحقق الظاهرة الطبيعية ويترتب على ذلك أن الشخص الذي يريد أن ينخذ قراراً معنياً لا يتحتم عليه دراسة

مسببات الخطر سوف يتحملها الشخص المتسبب وليس الشخص الذي يتخذ القرار هذا بالرغم من أن هذه المسببات، مثل سابقتها تزيد هي الأخرى من درجة الخطر. وفي جميع الحالات يتحتم على الشخص طبيعياً كان أو معنوياً، دراسة وتحليل مسببات الأخطار جميعها كعوامل تزيد من درجة خطورة القرار الذي هو بصدده اتخاذها حتى يتمكن معرفة النتائج التي يتحتم عليه تحملها وتلك التي يتحتم على الغير إذا ما تحققت هذه أو تلك أو كليهما معاً.

خلاصة القول، أن مسببات الخطر تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:

الأولى: مجموعة عوامل طبيعية مادية ليس للانسان دخل فيها ولا في تحققها تخضع لنظام شبه ثابت يمكن التنبؤ به مقدماً إلى حد كبير من الدقة والصحة.

الثانية: هي مجموعة عوامل مساعدة تزيد من تكرار تحقق الظواهر الطبيعية والعامه السابق الإشارة إليها في المجموعة الأولى من ناحية وتزيد من حجم الخسارة المتوقع حدوثها إذا ما تحققت تلك الظواهر.

ومجموعة العوامل المساعدة تتفرع بدورها إلى ثلاث مجموعات فرعية هي:

1. عوامل موضوعية: وهي العيوب الذاتية التي توجد في الشئ موضوع الخطر.
 2. عوامل شخصية غير إرادية: وهي العيوب الذاتية غير المتعمدة التي توجد في صاحب الخطر أو مشغلة.
 3. عوامل شخصية إرادية: وهي العيوب الذاتية المعتمدة في صاحب الخطر أو مشغلة.
- وجميع هذه العوامل لا بد وأن تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسارة المتوقعة منها أو كليهما معاً.

طبيعة مسببات الخطر (Nature of Hazards):

تنقسم مجموعة الظواهر المسببة للاخطار من حيث طبيعتها إلى مجموعتين:

1- أحدهما مجموعة الظواهر التي إذا تحققت تؤثر على الإنسان نفسه مثل ظواهر المرض والشيخوخة والعجز والوفاة، فإذا ما تحققت هذه الظواهر في صورة حادث لأحد الأفراد يترتب على تحققها خسارة مالية في دخله عن طريق انفاق مصروفات إضافية للعلاج الطبي في حالات المرض، أو نقص الدخل في حالة العجز أو إنقطاع الدخل نهائياً في حالة الوفاة ويطلق على مجموعة الظواهر المسببة لمثل هذه الأخطار لفظ مسببات الأخطار الشخصية Perasonal Hazards .

2- والمجموعة الثانية هي مجموعة الظواهر التي إذا ما تحققت تؤثر على ممتلكات الإنسان من عقار ومنقول وما يترتب على هذه الملكية من مسؤولية قبل الغير، هذه الظواهر مثل الحريق والبراكين والغرق والتصادم والثورات والسرقة وهي التي يترتب على تحققها فناء الممتلكات أو نقص قيمتها أو المسؤولية عنها، ويطلق على مجموعة الظواهر هذه بمسببات أخطار الممتلكات والمسئولية وتعرف باللغة الإنجليزية بأسم (Property and Liability Hazards).

كما يمكن تقسيم الظواهر الطبيعية والعامّة المسببة للخطر إلى مجموعتين رئيسيتين كالآتي:

1- مجموعة الظواهر الرئيسية أو الأساسية وهي تلك الظواهر المتعلقة بالنظم العامة الموجودة في حياة الإنسان مثل النظام الطبيعي وما به ظواهر مثل الزلازل والبراكين والأوبئة، والنظام الإقتصادي وما به من ظواهر بطالة وأصابات عمل واضطرابات عمالية، والنظام السياسي والإجتماعي وما به من ظواهر الحروب والثورات.

2- مجموعة الظواهر الخاصة وهي تلك الظواهر المتعلقة بشخص دون آخر وذلك لوجود صفات خاصة بهذا الشخص مثل حيازته ممتلكات سواء عقار أو منقول أو شغل وظيفه معينة أو مسؤولية تجاه الآخرين.

ويلاحظ أن مجموعة الظواهر هذه إما أن يكون تأثيرها على الشخص المعرض لها أساساً أو يكون تأثيرها على الغير أساساً:

أ) الظواهر المعرض لها الفرد إما أن تكون ظواهر طبيعية أو عامة تؤثر على شخصه سواء كان ذلك في حياته أو دخله كالوفاة أو المرض أو سواء كان ذلك في ممتلكاته مثل الحريق أو السرقة أو سوء التعامل التي تصيبها وأما أن تكون تلك الظواهر معرض لها أعمال الفرد التجارية ونتاجاً مثل الحريق الذي يصيب المصنع أو المتجر والتوقف عن العمل الناتج عن العمل الناتج عن ذلك وما إليه.

ب) والظواهر التي تؤثر على الغير أساساً نتيجة مسؤولية الفرد لحياته آلات وأدوات مثل المصانع والسيارات أو لقيامه بمهنة معينة مثل إجراء الأطباء عمليات جراحية للمرضى وهكذا.

الحوادث (Perils):

أن وجود مسببات الخطر من ظواهر طبيعية وعامة في حياة الأفراد والمجتمعات وما يترتب عليه من تأكد الأفراد من ناتج قراراتهم، وهو ما عبرنا عنه بالخطر، ليس له أي تأثير مادي في حياة الأفراد، بل أن تأثير ذلك لا يزيد عن كونه خلقاً لحالة نفسية تجاه القرار فقط، ولكن التأثير المادي يظهر واضحاً عند تحقق تلك الظواهر الطبيعية في صورة حوادث ملموسة تقع للأفراد فمثلاً وجود ظاهرة الوفاة في حياة البشر لا تخلق الا حالة معنوية بحتة في نفوس البشر هي الخوف من الوفاة ولكن عندما تتحقق خسارة مادية ملموسة وبذلك تنقلب الوفاة من ظاهرة طبيعية تؤثر في نفوس جميع الأفراد مجتمعين إلى حادث مادي يؤثر على دخل فرد أو أسرة بالذات، كذلك الحال بالنسبة لظاهرة الحريق وحادث الحريق، وظاهرة الغرق وحادث الغرق وما شابه ذلك وعلى ذلك فمن الأهمية بمكان أن نفرق بين تأثير الظاهرة الطبيعية قبل تحققها وهو الخطر وبعد حدوثها وهو الحادث.

وعلى ذلك يمكن تعريف الحادث كالآتي:

- **الحادث هو:** التحقق المادي لظاهرة من الظواهر الطبيعية أو العامة بالنسبة لشخص حقيقياً كان أو معنوياً، أو مجموعة أشخاص، مما ينتج عنه خسارة فعلية في دخول أو ممتلكات الشخص أو المجموعة.

الخسارة (Loss):

ينتج عن تحقيق الظاهرة الطبيعية في صورة حادث لفرد أو أكثر خسارة فعلية في الممتلكات أو الدخل أو كليهما فإذا شب حريق في منزل فإن هذا الحادث يترتب عليه نقص في قيمة المنزل أو فناؤه وهذا النقص أو الفناء يطلق عليه لفظ الخسارة فإذا صودف أن كان رب الأسرة بداخله أثناء الحريق وحدث أن توفي أثناء الحريق فإنه يكون قد تحقق كذلك حادث وفاة مما يترتب عليه زوال دخل رب الأسرة بالنسبة لأسرته وضياع هذا الدخل يطلق عليه خسارة حادث وفاة.

وعلى ذلك يمكن تعريف الخسارة كالآتي:

الخسارة هي: النقص في قيمة الممتلكات أو فناؤها أو النقص في قيمة دخل الأفراد أو زواله والذي ينتج عن تحقيق حادث معين للأشخاص وممتلكاتهم.

الحوادث الشخصية (Personal Perils):

تنتج الخسارة المالية للأشخاص نتيجة تحقق حادث أو أكثر من الحوادث الشخصية الآتية التي نسوقها على سبيل المثال لا الحصر:

PERSONAL Perils	الحوادث الشخصية	الرقم
Death	حوادث الوفاة	1.
Sickness	حوادث المرض	2.
Disability	حوادث العجز	3.
Superannation or Old Age	حوادث الشيخوخة	4.
Unesmploiment	حوادث البطالة	5.
	حوادث الزواج والطلاق وإنجاب الأطفال	6.

حوادث للممتلكات والمسئولية (Preprety and Liability Perils):

تنتج الخسارة المالية للممتلكات عادة نتيجة لحادث أو أكثر من الحوادث الآتية المذكورة

على سبيل المثال أيضاً:

Property and Liability Perils	حوادث للممتلكات والمسئولية	الرقم
Fire	حوادث الحريق	.1
Lightning	حوادث الصواعق	.2
Windstorm	حوادث العواصف	.3
Water	حوادث المياه	.4
Earthquakes	حوادث البراكين	.5
Glass Breakage	حوادث كسر الزجاج	.6
Explosion	حوادث الانفجار	.7
Dishonesty	حوادث خيانة الأمانة	.8
Strikes	حوادث الأضرابات	.9
Riot and Civil Commotion	حوادث الشغب والعصيان	.10
Vandalism and Malicious Mischief	حوادث التخريب والإيذاء المتعمد	.11
Burglary Theft and Robbery	حوادث السطو والسرقة	.12
Fraud	حوادث الغش	.13
Collision	حوادث التصادم	.14
Hail	حوادث البرد والصقيع	.15
Failure of Contractors	حوادث عدم الوفاء بالعقود	.16
Transportation of Goods on land Sea and Air	حوادث نقل الشحنة براً وبحراً وجواً	.17
Atomic energy Operation	حوادث عمليات القوى الذرية	.18
Monetary Inflation	حوادث تغير القوة الشرائية للنقود	.19
Liability	حوادث المسئولية	.20
Toward Employees	نحو العاملين	-1
Toward Strangers	نحو الغير	-2
Toward Properties	نحو أملاك الغير	-3

ومن الملاحظ أن الحوادث الاقتصادية بنوعيهما السابقين (الأشخاص والممتلكات) قد قصرت على الحوادث الاقتصادية الطبيعية ولم يشر إلى أي من حوادث المضاربة أو الحوادث غير الاقتصادية، ويرجع هذا التحديد إلى أن الحوادث الاقتصادية الطبيعية هي الموضوع المهم في دراستنا في هذا المرجع.

المدخل الثاني : مقياس الخطر (Measurements of Risk)

تعتبر أدوات القياس في معظم العلوم وخاصة الإنسانية منها، أساساً ضرورياً للإستفادة منها وبالرغم من أن أدوات القياس في التأمين ظهرت وتبلورت ورسخت منذ زمن طويل مما يمكن من الإستفادة منه علمياً حتى قبل أن تتبلور طريقتة العلمية إلا أن الجزء المكمل له وهو (الخطر) لم يحظ بأهتمام كاف سواء من الناحية النظرية أو بإهتمام كاف من ناحية أدوات القياس حتى عهد قريب.

وسوف نستعرض في هذا الفصل أدوات القياس التي يمكن استعمالها في جميع المسميات العلمية التي وردت في الفصل الأول والمتعلقة بالخطر ومشتقاته.

درجة الخطر (Degree of Risk):

تختلف درجة الخطر بالنسبة لقرار معين وظاهرة معينة من حالة لأخرى ومن شخص لأخر ومن الواضح لأول وهلة أنه ليس هناك مقياس مادية ملموسة لقياس درجة الخطورة التي هي درجة عدم التأكد أو درجة الشك.

حيث أنها تحتاج إلى مقياس معنوية بحتة مشابهة للخطر نفسه فالشخص عندما يقتنع بقرار معين بأن درجة الخطورة أقل ما يمكن بالنسبة لقراره هذا والعكس صحيح.

وعلى ذلك فإن مقياس درجة الخطورة يجب أن يكون معنوياً بحتاً تماماً كمقياس المنفعة ودرجاتها بالنسبة للخدمات التي يقرر الشخص شراءها أو إستئجارها وتكون الفائدة الأولى والأخرة لمعرفة درجة الخطورة معنوياً هي الحالة النفسية التي تقوم بتكوينها لدى الشخص لكي يتخذ قراره في ناحية موجبة أو أخرى سالبة.

ومما سبق يتضح أن مقياس درجة الخطورة ما هو إلا مقياس معنوي عام للظواهر الطبيعية التي تحيط بالأشخاص من تأثير على القرارات التي يتخذها هؤلاء الأشخاص وهذا المقياس في عمومته لا ينزل إلى المستوى المادي ولا إلى مستوى العدد أو النسبة الثابتة بل يعطي فكرة عامة تؤثر في نفس الشخص الذي في سبيل إتخاذ قرار معين بالنسبة لقراره هو بالذات وبالرغم من هذه الخصوصية من جهة والمعنوية من جهة أخرى فإن لدرجة الخطورة كمقياس فائدة لا يمكن غض النظر عنها.

فمن العلوم أن درجة خطورة الأمطار في مصر أقل بكثير من مثيلتها في السودان ومن المعروف أيضاً أن درجة خطورة الأمطار صيفاً في مصر أقل بكثير منها شتاءً يترتب على ذلك أن الشخص الذي يريد أن يتخذ قرار معين يتأثر بالمطر يأخذ في الحسبان هذه الدرجات المختلفة من الخطورة والتي تكون لديه حالة معنوية تؤثر في إتخاذ القرار من عدمه.

وحساب درجة الخطر حساباً كميّاً ليس ممكننا إلا إذا وجدت مقاييس معنوية تشابه مقاييس المنفعة التي فكر فيها علماء الإقتصاد الرياضيون وأطلقوا عليها وحدات المنفعة Utils وقد بذلت محاولات عدة لقياس درجة الخطورة هي الأخرى إلا إن النتيجة النهائية التي وصل إليها البعض هي تحديد حدود عليا ودنيا لدرجات الخطر، والتي أمكن على ضوءها ترتيب الأخطار بالنسبة للشخص أو الجماعة أو الهيئة في سلم تصاعدي أو تنازلي حسب الحاجة التي تستدعي هذا الترتيب فعندما يكون الفرد متأكد من عدم وجود الظاهرة الطبيعية فإن درجة عدم التأكد أو الشك التي تكون لديه وهي درجة الخطر، تصل إلى الصفر.

ذلك مثال حالة مكان صحراوي لا تنزل به الأمطار صيفاً فيكون فيه الفرد مطمئناً من ناحية هذه الظاهرة بالذات وتكون درجة خطر القرار لديه صفرأً في شهور عدم نزول الأمطار كذلك الحال بالنسبة لنفس ظاهرة المطر بالنسبة لشهور الأمطار في أعالي الجبال الحبشة فإن درجة الخطر تصل إلى الصفر إذ أن عدم التأكد يحل محله التأكد من نزول المطر وجدير بالذكر إنه في الحالتين السابقتين لا توجد ظاهرة الخطر إذ أن الشخص يكون متأكداً من عدم وجود الظاهرة الطبيعية أو متأكداً من وجودها وليس لديه أدنى شك في ذلك، وعلى ذلك تتراوح درجة الخطر بين ما بعد الصفر مباشرة إلى أقل من الواحد الصحيح مباشرة إلا أنها تكون في أقصاها عندما تكون درجة عدم التأكد من إيجابية الظاهرة الطبيعية مساوية لدرجة عدم التأكد من سلبيتها.

ومما سبق يمكن تعريف درجة الخطر كالآتي:

((درجة الخطر مقياس معنوي للحالة النفسية التي يكون عليها الأشخاص عند إتخاذها للقرارات بالنسبة لعدم تأكدهم من ناتجها، وينعدم الخطر عندما تصل درجة الظاهرة الطبيعية إلى الصفر أو إلى الواحد الصحيح وتزداد درجة الخطر حتى تصل إلى أقصاها عندما يعتقد الشخص في تساوي فرصتي تحقق الظاهرة الطبيعية المسببة للخطر وعدم تحققها)).

تكلفة الخطر:

تنحصر تكلفة الخطر في عنصرين هامين هما: الخسارة غير المتوقعة عندما تتحقق مادياً من ناحية وعدم التأكد في ذاته حتى ولم تتحقق أية خسارة من ناحية أخرى.

أولاً: (تكلفة الخسارة غير المتوقعة - Costs of Unexpected)

يعرف معظم رجال الإدارة النتائج السيئة التي تترتب على الحرائق التي تصيب محالهم التجارية والصناعية أو الفيضانات التي تجتاح مزارعهم وما إلى ذلك من أخطار مشابهة سواء كانت تلك النتائج مترتبة على ضياع رؤوس أموالهم أو دخولهم أو أسواقهم كذلك الحال بالنسبة إلى الأخطار الأخرى التي تظهر في صورة وفاة العائل بالنسبة للأسرة أو عجزه أو بطالته مما يترتب عليه إنقطاع الدخل كل هذه تعتبر خسارة غير متوقعة سواء بالنسبة للوحدة الإقتصادية أو العائلة أو الفرد وتعتبر هذه الخسارات غير المتوقعة عنصراً محدداً من عناصر تكلفة الخطر.

ثانياً: (تكلفة عدم التأكد Costs of Uncertainty):

تظهر تكلفة عدم التأكد في حد ذاته من الميل إلى تخفيض الإشباع المرتبط بحالة إقتصادية بذاتها ويظهر هذا التخفيض في الإشباع نتيجة نقص المنفعة الحدية للسلعة أو المنفعة الإقتصادية المتعامل منها من ناحية ونتيجة المغالاة في تقدير احتمال الخسارة من ناحية ثانية ونتيجة للخوف والقلق من ناحية أخيرة.

أحتمال الخسارة (Probability of Loss):

سبق أن بينا أن مجرد وجود الظواهر الطبيعية التي تسبب وجود الخطر في حياة الأفراد يخلق مجرد حالة نفسية أو معنوية تؤثر في القرارات التي يتخذها هؤلاء الأفراد وقد وجدنا مقياساً معنوياً هو الآخر لقياس درجة الخطر.

وسبق أن بينا أيضاً أن تحقق الظاهرة الطبيعية وهو ما يسمى بـ(الحادث) هو الذي يؤثر مادياً على الأفراد بشرط أن تلحق بهم من جراء ذلك خسارة مادية واحتمالات حدوث الحادث وما يترتب عليه من وقوع الخسارة هو مقياس مادي يقيد فرص الخسارة المنتظرة. وتنقسم الإحتمالات هذه إلى مجموعتين من حيث طريقة حساب كل منهما:

المجموعة الأولى: ويطلق عليها الأحمالات الحسابية وهي تلك التي تحسب على أساس طرق رياضية ثابتة لا تتغير قيمتها من وقت لآخر أو من حالة لأخرى، مثال ذلك إحتمالات الكسب في ألعاب المقامرة التي يستعمل فيها أوراق اللعب أو زهرة التردد أو قطع النقود أو النرد أو الكرات الملونة.

المجموعة الثانية: فيطلق عليها الأحمالات التجريبية وهي تلك التي تحسب على أساس طرق رياضية تعتمد على تجارب ومشاهدات تكون قد حدثت في الماضي ولكنها تتغير من وقت لآخر ومن حالة لأخرى مما يترتب عليه تغيير قيمة الاحتمال مثال ذلك إحتمالات الحياة والوفاة والمرض والعجز والحريق والغرق والسرقة وتصادم السيارات وما إلى ذلك من إحتمالات تجريبية هي أصلاً مجال دراسة الخطر والتأمين.

وتنقسم الإحتمالات التجريبية إلى نوعين من حيث الزمن الذي تحسب فيه بالنسبة لتحقيق الحادث وحدوث الخسارة والنوع الأول يطلق عليه الإحتمال التقديري أو المتوقع Expected Probability وهو الذي يحسب مقدماً، أما النوع الثاني فيطلق عليه الإحتمال الفعلي أو المحقق Realized Probaility وهو الذي يحسب في نهاية المدة وبعد المشاهدة الفعلية للحادث ضمن مجموعة الحوادث المشابهة له وما تحقق وما لم يتحقق خلال المدة موضوع الملاحظة.

ويهتم الرياضيون إهتماماً خاصاً بتوخي الدقة في حساب الإحتمال التجريبي المتوقع لكي يكون أقرب ما يكون في قيمته من الإحتمال المحقق وخاصة بالنسبة للحسابات الإكتوارية التي يقوم عليها حساب أقساط التأمينات المختلفة في هيئات التأمين ولذلك يقوم الخبراء الإكتواريون بحساب الإحتمالات المتوقعة على أساس تجارب عديدة ومشاهدات كثيرة العدد لكي يحققوا ظاهرة الإعداد الكبيرة والتي يطلق عليها Law of Large Numbers وقد كان أول من نادي باستعمال هذا القانون الرياضي العالم الفرنسي بواسون Poisson في عام (1835) في حساب الأحمالات التجريبية التقديرية.

وينص قانون الأعداد الكبيرة في أسهل معاينة على أنه (كلما زاد عدد الوحدات التي يجري عليها التجربة كلما آلت نسبة الإحتمالات المتوقع إلى الإحتمال المحقق لهذه التجربة إلى الواحد الصحيح مبعنى أن يصبح الأحمال المتوقع مساوياً أو قريباً من الإحتمال المحقق)، ويطرب على ذلك أن تصبح أقساط التأمين التي يحسبها الإكتواريون مقدماً عادلة بالنسبة للشخص الذي يدفع القسط مقدماً لشركة التأمين وكافية بالنسبة للشركة التي تجمع الأقساط من الأشخاص المستأمنين لكي تدفع لهم التعويضات المطلوبة عند تحقق الخطر.

علاقة درجة الخطر بأحتمال الخسارة:

يتضح من التعاريف السابقة الواردة في الفصل الأول وجود علاقات قوية بين الخطر ودرجة الخطر ومسببات الخطر والحادث والخسارة وإحتمال الخسارة بل يمكن القول بأن هناك تسلسلاً تاماً وعلاقات مسببة طردية بين الخطر ومسبباته والحادث والخسارة يسهل استنتاجها بدون عناء.

أما علاقة درجة الخطر بأحتمال حدوث الحادث أو أحتمال الخسارة فهي ذات طابع ونفع خاصين خاصة وأن الأخيرين معايير قياسية ويفيد كل منهما في توضيح معنى وأهمية الخطر ودرجته، وللوصول إلى العلاقة بين درجة الخطر وإحتمال الخسارة تفترض حالة عقار معرض لظاهرة الحريق وأن هناك شخصاً يريد إستثمار أمواله

وعلى وشك أن يتخذ قرار بشأن شراء مثل هذا العقار لا شك أن قراره هذا يرتبط تمام الارتباط بدرجة الخطر أو درجة الخوف أو درجة عدم التأكد التي تلازمه من جراء وقوع العقار تحت طائلة ظاهرة الحريق فإذا أكد له الخبراء أن احتمال حدوث الحريق في المستقبل يساوي صفرًا أي أن حادث حريق لن يحدث ولن يصيب العقار بخسارة أيًا كان نوعها، فإن درجة الخطورة المتعلقة بقراره سوف تنخفض هي الأخرى إلى الصفر.

حيث أنه يكون في موضع المتأكد من عدم وقوع الحادث ثم يقبل على شراء العقار بدون تردد وهذا يعني أن درجة الخطورة تساوي صفرًا عندما يكون احتمال حدوث الحادث المقدر ومن ثم احتمال الخسارة يساوي صفرًا أيضًا.

أما إذا أكد الخبراء للمستثمر أن احتمال حدوث الحريق في المستقبل يساوي الواحد الصحيح أي 100% أي أن حادث الحريق لا بد وأن يتحقق ويصيب العقار بخسارة تامة فإن درجة الخطورة أو الخوف المتعلقة بقراره سوف تنخفض إلى الصفر، حيث أنه يكون في موضع التأكد من وقوع حادث الحريق مما يترتب عليه أنه يمتنع عن شراء العقار وهذا يعني أن درجة الخطورة تساوي صفرًا عندما يكون احتمال حدوث الحادث ومن ثم احتمال الخسارة يساوي الواحد الصحيح.

وبالطبع يزداد خوف المستثمر بمعنى أن يرتفع لديه درجة خطورة قراره بالنسبة لاستثمار أمواله في العقار كلما تبين له أن احتمال حدوث حادث الحريق يزيد عن الصفر بمعنى أن تصبح العلاقة طردية بين الأثنين ويصل خوف أو شك المستثمر إلى أقصاه بمعنى أن ترتفع لديه درجة خطورة قراره 100% عندما يصل احتمال الحريق إلى النصف أي 50%، إذ أن هذا الاحتمال لا يعطيه فرصة تغلب حالة بقاء العقار في المستقبل بدون حريق عن حالة إحتراقه، وإذ أنه يعطي درجة لا نهائية من عدم المعرفة، وهذا يعني أن درجة الخطورة أو الشك تكون في أقصاها أي 100% عندما تصل درجة احتمال حدوث الحادث إلى النصف أي 50%.

ويقل خوف المستثمر بمعنى أن تنقص لديه درجة خطورة قراره كلما تبين له أن احتمال حدوث حادث الحرق يزيد عن النصف فتصبح العلاقة عكسية، ذلك لأنه يسهل عليه إتخاذ قرار بعدم استثمار أمواله في العقار المعرض للحريق بدرجة مرتفعة.

ولتوضيح العلاقة بين درجة الخطر وإحتمال حدوث الحادث الذي يترتب عليه خساره، تتضح الحقائق الآتية:

1- ينعدم وجود الخطر عندما يكون إحتمال حدوث الحادث الذي يؤدي إلى خسارة صفر في المائة ومائة في المائة، وذلك لأن درجة الخطورة تميل إلى الصفر في الحالتين بمعنى أن يحل التأكد محل عدم التأكد وبالرغم من هذا التشابه في القياس إلا أن القرارات تكون عكسية في الحالتين.

2- ففي حالة ما إذا كان إحتمال حدوث الحادث يساوي صفراً ودرجة الخطورة هي الأخرى تساوي صفراً فإن صاحب القرار يكون متأكداً من سلامته وعلى ذلك يقدم عليه بدون خوف، اما إذا كان إحتمال حدوث الحادث يساوي الواحد الصحيح أي مائة في مائة فإن درجة الخطورة تساوي صفراً ويصبح صاحب القرار متأكداً من حدوث الحادث الذي يؤدي إلى خسارة إذا ما قرر تنفيذ القرار فيكون عليه الإمتناع عن القرار نهائياً.

3- يصل الخطر إلى أقصى درجاته عندما يكون إحتمال حدوث الحادث خمسين في المائة وهنا يصعب على الشخص إتخاذ قرار أمثل لعدم وجود أية معلومات، وبالرغم من أهمية هذه الحقيقة إلا أن مثل هذه الحالة صورية أكثر منها فعلية إذ أن هناك من العوامل المساعدة التي تغلب إتخاذ القرار بالإيجاب أو بالسلب عن طريق كون الإحتمال أقل بقليل عن النصف أو أكثر بقليل عنه والأحتمال على صورته هذه أي خمسين في المائة، يخدم أكثر ما يخدم كحد فاصل بين القرارات الموجبة وقطاع القرارات السالبة.

4- يكون الخطر محتملاً إذا ما وقع في قطاع القرارات الموجبة، وهذا يؤدي بدوره إلى أقدام الشخص على إتخاذ القرار حيث أن أحتمال حدوث الحادث الذي يؤدي إلى خسارة أقل من خمسين في المئة وكلما قل الأحمتمال كلما أدى ذلك إلى إنخفاض درجة الخطر مما يؤدي بدوره إلى سرعة إتخاذ القرار لقللة التكلفة أو الخسارة التي تنتج عن ذلك أو للسببين معاً.

5- يكون الخطر غير محتمل إذا ما وقع في قطاع القرارات السالبة مما يؤدي إلى عدم إقدام الشخص على إتخاذ القرار حيث أن احتمال حدوث الحادث الذي يؤدي إلى خسارة يكون أكبر من خمسين بالمئة، وكلما زاد الإحتمال كلما أدى ذلك إلى إرتفاع درجة الخطر مما يؤدي بدوره إلى سرعة رفض القرار خوفاً من التكلفة الباهظة أو الخسارة التي تنتج عن ذلك أو للسببين. وبالرغم من هذه الحقائق فإنه كثيراً ما يوجد الشخص الذي يقبل على إتخاذالقرار بالإيجاب بالرغم من ان احتمال حدوث الحادث أكثر من خمسين بالمئة وذلك طمعاً في ربح وفير واعتماداً على الإتجاهات العكسية يحدث عندما يقامر شخص على حسان يعرف الجميع أنه يخسر السباق دائماً وأن أحتمال فشله كبير ولكن الشخص يطمع في أن يكون أحد القلائل الذين يقامرون عليه وربما كسب الحصان السباق ولو مرة واحدة فيكون مكسبه وثيراً. كما يحدث أن يستثمر شخص أمواله في إستثمارات يعرف مقدماً أن إحتمال ضياع رأس المال فيها كبير ولكنه يطمع في ربح المخاطرة وفي كلا المثالين يقال أن متخذ القرار غير واع Irrarional أو مخاطر Specutative وليس هو متخذ القرار الأمثل بأي حال من الأحوال.

حجم الخسارة المتوقعة (Expected Loss):

أن أحتمال حدوث الحادث السابق الإشارة إليه ليس هو العامل الوحيد في تحديد درجة الخطر، ولكنه العامل الأول ضمن عوامل أخرى تساعده وحجم الخسارة المتوقعة في حالة تحقق الحادث من أهم العوامل المساعدة التي يمكن قياسها كمياً ويأتي بعدها في الترتيب عدة عوامل أخرى يصعب قياسها من ناحية وتتميز بالثبات في جميع الحالات والأوقات من ناحية أخرى مثل الحالة الإقتصادية والأجتماعية التي تحيط بالفرد وموضوع الخطر وتكوين الفرد وثقافته وطريقة تفكيره ومقشدرته على تحمل الأعباء والأقدام على إتخاذ القرارات.

فمن الملاحظ أن القيمة المعرضة للخطر Amount at Stake or Risk أي رأس المال أو الدخل أو مبلغ الرهان لا يمكن أن يتوقع الفرد أو المشروع ضياعه بالكامل مرة واحدة، ولكن الذي يحدث عادة هو أن تكون هذه القيمة معرضة للخطر بدرجات متفاوتة وأن حجم الخسارة المتوقعة يبدأ من مبلغ ضئيل جداً من رأس المال هذا وينتهي برأس المال كله ولكن هناك بعض الظواهر الطبيعية التي يكون حجم الخسارة المتوقعة نتيجة تحققها أكبر من البعض الآخر بالرغم من تشابه الحادث بل تطابقه مما يترتب عليه تفاوت كبير في درجة خطورة من حاله إلى أخرى قبالرغم من أن حادث الحريق الذي يلحق بالمبنى يكون متشابهاً في معظم حالات الحريق إلا أن الحريق الذي ينشأ عن الإشتعال الظاهر يختلف عن الحريق الذي ينشأ عن صاعقة ويختلف أيضاً عن الحريق الذي ينشأ عن بركان ذلك لأن الخسارة المتوقعة في الحالة الأولى تكون عادة أقل عن تلك التي تترتب على الحالتين الأخيرتين.

كذلك يختلف حجم الخسارة المتوقعة بالنسبة لنفس الظاهرة من مبنى إلى آخر باختلاف مكان المبنى وإستعمالاته وعدد ساكنيه وما إلى ذلك من عوامل مختلفة ومن الملاحظ أن معظم هذه العوامل تؤثر بالمثل في الإحتمالات المتوقعة لحدوث الحادث وعلى ذلك فهي تؤثر على درجة الخطورة تأثيراً مزدوجاً.

فالمبنى الذي يستعمل لتخزين مواد قابلة للإشتعال يكون إحتمال الحريق المتوقع بالنسبة له مرتفعاً في نفس الوقت الذي يكون فيه حجم الخسارة المتوقعة كبيرة لدرجة أنها تصل إلى القيمة المعرضة للخطر بالكامل وهي قيمة المبنى وهذا يؤدي إلى إرتفاع درجة خطورة القرار المتخذ بشأنه، ومن ناحية ظاهرة الحريق إذا ما قورن بمبنى مشابه ولكنه يستخدم لتخزين آلات وأدوات من الصلب مثلاً.

وأخيراً يلاحظ أن حجم الخسارة المتوقعة يصل إلى أقصاه عندما يتوقع الفرد ضياع رأس المال بالكامل ويصل إلى أدناه عندما يتوقع عدم ضياع أي جزء من رأس المال وما يحدث في الحياة العلمية ان حجم الخسارة المتوقعة يتبع توزيعاً تكرارياً ثابتاً بالنسبة لكل ظاهرة من ظواهر الطبيعية مما يساعد الرياضيين على التنبؤ بها مسبقاً، فإذا أمكن التنبؤ بالأحتمالات المقابلة لكل شريحة من شرائح الخسارة المتوقعة بالنسبة

لنفس الظاهرة وهذا يمكن طالما وجدت الإحصاءات الكافية، فإنه يمكن عمل ما يطلق عليه بالتوزيع الاحتمالي لخسائر كل ظاهرة من الظواهر على حدة.

فعلى سبيل المثال وفي حال المنازل السكنية الموجودة في حى معين والمعرضة لظاهرة الحريق يمكن الحصول على احتمالات حدوث الحادث موزعة حسب حجم الخسارة المتوقعة، ويمكن الحصول على مثل تلك المعلومات بمعاونة الإحصائيات المجمعمة الخاصة بتكرار الحوادث وحجم الخسارة التي تمت في كل حادثة منها وعلى سبيل الفرض يمكن أن نحصل على البيانات التالية:

أ- احتمال حدوث حريق يترتب عليه خسارة المنزل بأكمله = 0.0001

ب- احتمال حدوث حريق يترتب عليه خسارة 75% من المنزل = 0.0002

ت- احتمال حدوث حريق يترتب عليه خسارة 50% من المنزل = 0.0004

ث- احتمال حدوث حريق يترتب عليه خسارة 10% من المنزل = 0.0050

ج- احتمال حدوث حريق يترتب عليه خسارة 5% من المنزل = 0.0200

ح- احتمال حدوث حريق يترتب عليه خسارة 1% من المنزل = 0.0500

وبالمثل يمكن عمل احتمالات لتحقيق الظواهر الأخرى موزعة حسب حجم الخسارة المتوقعة في كل حالة على حده، ويترتب على ذلك وجود بيانات كافية لحساب التوزيعات الاحتمالية أو الاحتمالات المرجحة لكل خطر والذي على ضوءها يمكن عمل حسابات دقيقة لكل حالة.

ومن واقع الاحتمالات المرجحة الموجودة في المثال السابق يمكن القول أن الخطر الذي يتكون لدى صاحب العقار لا يتكون من احتمال حدوث حريق ترتب عليه خسارة المنزل بأكمله فقط، بل أن الخطر يتكون من عدة احتمالات سابقة مرجحة حسب حجم الخسارة المتوقعة في كل حالة.

توقع الخسارة (Expectatiol of Loss):

يتعرض الأفراد والمشروعات للظواهر الطبيعية بنفس الطريقة وبنفس القدر إذا ما تساوت الظروف التي تعيش فيها كل مجموعة، ويترتب على هذا أن توقع كل فرد للخسارة التي تنتج من تحقق حادث ما يكون متساوياً في الظروف المتساوية، ونتيجة لذلك ظهرت أفكار جماعية، وخاصة من الناحية الحسابية، منها التعاون بين أفراد المجتمع الذين يتوقعون خسارات متساوية.

ويقصد بتوقع الخسارة أو التوقع الرياضي تلك القيمة التي إذا دفعت بواسطة جميع الأفراد المعرضين لظاهرة معينة وجمعت بمعرفة جماعته أو جماعة متخصصة أخرى فإنها تكفي لدفع مجموعة قيم الخسارات المالية المتوقعة التي تصيب بعضهم نتيجة تحقق الحادث الناشئ عن الظاهرة.

ويستعمل هذا المقياس في حساب قسط الرهان وقسط التأمين الذي يدفعه كل من المقامر أو طالب التأمين مقدماً إلى الهيئة المشرفة على أي من العمليتين، ففي حالة شركات التأمين مثلاً تقوم كل شركة بتجميع هذه المبالغ وأستثمارها بقدر ما تسمح به مدة التأمين بحيث تصبح كافية لدفع مبالغ التأمين أو التعويض عند تحقق الحادث المؤمن منه.

ويترتب على المعلومات السابقة أن تكون مجموع المبالغ التي تتحصل عليها هيئة الرهان أو التأمين عند بداية التعاقد محسوبة على أساس حاصل ضرب توقع الخسارة أو التوقع الرياضي في عدد المشتركين في العملية.

كما تكون المبالغ التي تسلم لكل من الذين كسبوا الرهان أو أصابهم الحادث هي عبارة عن رأس المال أو مبلغ الرهان Amount at Stake على أساس انه إما الحجم الأقصى للخسارة المتوقعة، أو متوسط حجم الخسارة المتوقعة في حالة التأمين وعلى ذلك يكون مجموع تلك المبالغ عبارة عن حاصل ضرب القيمة المذكورة في عدد الرهان أو التأمين، ونظراً لأن مجموع المبالغ التي تحصلها الهيئة الوسيطة لا بد وأن تساوي مجموع المبالغ التي تدفعها للمنتفعين، لذلك تظهر المعادلة الآتية:

توقع الخسارة x عدد المشتركين في العملية
 = حجم الخسارة المتوقعة x عدد المنتفعين
 وبمعنى آخر يكون :

توقع الخسارة = رأس المال أو متوسط الخسارة x احتمال حدوث الحادث
 ومعنى المعادلة السابقة أن توقع الخسارة هو قسط الرهان أو قسط التأمين الذي يترتب
 على تحققه دفع مبلغ الرهان أو قيمة الخسارة.

ويستعمل توقع الخسارة أو التوقع الرياضي كمقياس أكثر دقة من احتمال حدوث الحادث
 منفرداً مؤشراً لقياس درجة الخطورة وما يترتب على ذلك من الأقدام على إتخاذ القرار من
 عدمه، فأحتمال حدوث الحادث كفيلاً إلى حد ما بتحديد درجة الخطورة بشكل عام، أما توقع
 الخسارة فهو مقياس يفيد في ذلك وفي تحديد الخطر التي تتدخل هي الأخرى في إتخاذ القرار
 من عدمه.

فإذا فرض أن منزلاً قيمته مائة ألف جنيه، ووجد أنه ضمن مجموعة المنازل المعرضة
 للحريق الكامل على أساس احتمال قدره واحد في الألف، من واقع هذه المعلومات يمكن
 حساب توقع الخسارة له كالأتي:

توقع الخسارة الكاملة = حجم الخسارة المتوقعة (القيمة بالكامل) x احتمال حدوث الحادث.
 $100 = 0.001 \times 100.00$ جنيه

التوقع الرياضي المؤجل:

يطلق على توقع الخسارة أو التوقع الرياضي السابق الإشارة إليه بالتوقع الحاضر أذ
 أنه حسب على أساس أن الحادث يتم ومبلغ الرهان أو مبلغ التعويض يدفع في الوقت
 الحاضر وبدون أي تأجيل، وهذا بالطبع أمر غير واقعي إذ أن الاتفاق يتم بين الجماعة
 التي تنضم إلى بعضها البعض بغرض الرهان أو مبلغ التعويض الضمان للأفراد الذين
 يستحقون ذلك عندما يتحقق الحادث، وعلى ذلك لا بد من أخذ عنصر الفائدة

في حسابان عند حساب توقع الخسارة أو التوقع الرياضي المؤجل كالأتي: توقع الخسارة
المؤجل=حجم الخسارة المتوقعة x الأحتمال x ق.ح للجنيه

وتحسب القيمة الحالية للجنيه عن المدة التي في نهايتها يدفع مبلغ الخسارة وبالمعدل
الذي تتوقع الجماعة أو الهيئة استثمار المبالغ المتجمعة من الأعضاء على أساسه.

ففي المثال السابق، اذا فرض أن المدة المأخوذة في الحساب لتقدير توقع الخسارة هي ثلاث
سنوات وأن معدل الفائدة هو 3% سنوياً، فإن هذا يعني أنه لو تحقق حادث في أي وقت
خلال الثلاث سنوات فإن الجماعة تدفع لصاحب المنزل المحترق قيمة منزل بالكامل في نهاية
الثلاث سنوات وعلى ذلك يكون :

$$\text{توقع الخسارة} = 0.01 \times 100.000 \times 0.03^3 \text{ بمعدل } 3\% \text{ سنوياً.}$$

$$= 0.001 \times 0.001 \times 100.000 = 91.267 \text{ جنيه.}$$

المقاييس الكمية للخطر:

أولاً: قياس الخطر عن طريق وطأة (Risk Severity):

– التوزيع الإحتمالي للخسارات الكلية:

من الأوفق أن يقوم مدير لخطر بقياس التوزيع الإحتمالي للخسارات الكلية لكل خطر على
حده خلال المدة التي يراد إيجاد مقياس للخطر بشأنها وهي عادة ما يكون سنة مستقبلية
ولبيان طريقة الإفادة من التوزيع الأحتمالي للخسارات الكلية في قياس الخطر نسوق المثال
الفرضي التالي.

نفترض أن وحدة إقتصادية تمتلك مبنى قيمته 100.000 جنيه معرض لخسارة للحريق مثلاً
وأن المبنى مقدر له أن يواجه حادث حريق واحد فقط على الأكثر خلال السنة وأن هناك
إحدى عشر حالة من حجم الخسارات المتوقعة خلال هذه السنة تتراوح بين الصفر وثمان المبنى
بأكمله.

وفيما يلي التوزيع الإحتمالي لحجم الخسارات المتوقعة خلال العام:

التوزيع لحجم الخسارة					
4,000	3,000	2,000	1,000	صفر	حجم الخسارة بالجنيه
0,006	0,01	0,02	0,05	0,9	إحتمال الخسارة
9,000	8,000	7,000	6,000	5,000	حجم الخسارة بالجنيه
0,001	0,002	0,002	0,003	0,004	إحتمال الخسارة

ومن التوزيع الإحتمالي للخسارات الكلية المذكور يمكن لمدير الخطر أن يحصل على بيانات

مفيدة وخاصة بالنسبة لما يأتي:

1- حساب إحتمال إصابة المبنى بخسارة حريق خلال السنة من نوع معين.

2- حساب حجم الخسارة المتوقعه للمبنى إذا ما حدث الحريق

3- حساب قيمة الخطر.

طريقة حساب إحتمال إصابة المبنى بخسارة حريق:

بما أن إحتمال عدم حدوث حادث الحريق خلال العام هو 0,90 فإن إحتمال حدوث

الحريق للمبنى العام هو 0,10.

فإذا كان مدير الخطر متشامماً أخذ الحد الأعلى لحجم الخسارة المتوقعة كما هو موجود في

جدول التوزيع الإحتمالي أي أحتسب الخسارة المتوقعة 10.000 ولحسن الحظ فإن إحتمال

حدوث هذه الخسارة إحتمال ضئيل ذلك لصغر إحتمال حدوث حادث الحريق في حد ذاته

بالأضافة أنه إذا كان الحادث المشار إليه هو ذو الخسارة ذات العشرة آلاف جنيه فإنه أصغر

بكثير من أية إحتمالات أخرى حيث أنه إحتمال شرطي ويمكن الحصول على هذا الإحتمال

بقسمة إحتمال خسارة العشرة آلاف جنيه أي (0,001) على إحتمال الحريق في أي من صورة

المختلفة أي (0,10) وعلى ذلك يكون إحتمال إصابة المبنى بخسارة حريق خلال السنة مقدارها

10,000 هو إحتمال ضئيل قدره 0,10 اما إذا أريد مثلاً حساب إحتمال أن الخسارة التي تقع

لمبنى نتيجة حادث الحريق يزيد عن قيمة نصف المبنى أي (6000جنيه أو أكثر) فإن مجموع

الإحتمالات = 0,003+0,002+0,002+0,001=0,01

وعلى ذلك يكون احتمال حدوث خسارة تزيد عن نصف ثمن المبنى
 $0,1=0,10 \div 0,01=$ ولكن من الملاحظ أن الإحتمال يكون كبير إذا حدثت الخسارة بألف
 جنيته $0,5=0,10 \div 0,05=$

طريقة حساب حجم الخسارة المتوقعة:

حجم الخسارة المتوقعة بمعنى متوسط حجم الخسارة في المدى الطويل يمكن حسابه
 بضرب كل احتمال في ما يقابله من خسارة وجمع الناتج كالآتي:

$$240=10,000 \times 0,001 + 1000 + 1000 \times 0,05 + 0,90 \times \text{صفر}$$

ثم بقسمة الناتج على احتمال الحريق الكلي وهو 0,10 ينتج المطلوب أي أن حجم
 الخسارة المتوقعة خلال المدى الطويل =

مجموع التوقع الرياضي للخسارات ÷ احتمال الحريق الكلي

$$2210 = 0,10 \div 221 \text{ جنيته}$$

طريقة حساب قيمة الخطر:

ويمكن كذلك حساب قيمة الخطر من الجدول المذكور على ضوء حساب معامل الاختلاف
 للنتائج المتعددة لحوادث السابقة فمقاييس الاختلاف والتشتت الخاصة بالتوزيع الإحتمالي
 التي يسوقها الإحصائيون تفيد جميعاً في حساب قيمة الخطر وخاصة مقياس الإنحراف
 المعياري.

ويحسب الإنحراف المعياري للتوزيع الإحتمالي بالطريقة التالية:

- (1) تحسب متوسط قيمة الخسارة.
- (2) يحسب إنحراف كل خسارة عن المتوسط.
- (3) تربع قيم الإنحرافات السابق الحصول عليها.
- (4) تضرب مربع الإنحرافات في الإحتمالات المقابلة ثم يجمع الناتج.
- (5) الجذر التربيعي للناتج السابق هو الإنحراف المعياري.

وعلى سبيل المثال بدلا من المثال المطول السابق ذكره، إذا كان لدينا جدول توزيع احتمالي

مبسط كالآتي:

جنيه	2000	1000	صفر	القيمة
	0,25	0,50	0,25	الإحتمالي

فيكون حساب الإنحراف المعياري كالآتي:

$$(1) \text{متوسط القيم} = 3000 \div 3 = 1000 \text{ جنيه}$$

$$(2) \text{الإنحرافات} = -1000, \text{ صفر}, 1000$$

$$(3) \text{مربع الإنحرافات} = (-1000)^2, (\text{صفر})^2, (1000)^2$$

$$(4) \text{مربع الإنحرافات} \times \text{الإحتمال} =$$

$$(-1000)^2 \times 0,25 + \text{صفر} \times 0,50 + 1000^2 \times 0,25 = 500,000$$

$$(5) \text{الإنحراف المعياري} = \sqrt{500,000} = 707 \text{ جنيه تقريبا}$$

وعند حساب الإنحراف المعياري للبيانات الموجود بالجدول الأصل للمبنى المذكور سابقاً

يوجد أنه = 977 جنيه تقريبا.

وقد وجد من التجربة والملاحظة أنه إذا وجد شك أو عدم تأكد كبير بالنسبة لنتائج القرار في المستقبل على أساس أنه من الصعب التكهن بأحد النتائج دون غيرها فإن الإنحراف المعياري يكون كبيراً نسبياً، أما إذا قل الشك في تحقق حالة بعينها من بين الحالات المطروحة فإن الإنحراف المعياري يكون صغيراً، هذه الملاحظة قد أدت إلى القول بأن الإنحراف المعياري للتوزيع التكراري يصلح كمقياس للخطر بمعنى أختلاف النتائج في هذا التوزيع.

وبالرغم من ذلك فإنه يعاب على الإنحراف المعياري كمقياس أنه ينتج في صورة رقمية من الصعب الحكم عليها بأنها كبيرة أو صغيرة إلا إذا ما قورنت بقيمة أخرى ولذلك قدم الأخصائيون مقياساً آخره يطلق عليه معامل الإختلاف Coefficient of Variation يتميز بأنه مقياس نسبي إذ يمكن الحصول عليه بقسمة الإنحراف المعياري على القيمة المتوقعة في المدى الطويل أو القيمة المتوسطة وعلى ذلك يكون المقياس الأمثل بالنسبة للمثال المبسط عالية عند قياس الخطر هو:

6) معامل الإختلاف = الإنحراف المعياري ÷ متوسط القيم

$$0,71 = 1000 \div 707 =$$

ويمكن قياس المثل الأول الخاص بمبنى الوحدة الإقتصادية المعرض للحريق كالآتي أيضا:

$$0,44 = 2210 \div 977 =$$

وعلى هذا فإن معامل الإختلاف كمقياس للخطر يظهر في صورة نسبة مئوية من القيمة المتوسطة أو القيمة المتوقعة في المدى الطويل.

كما هناك من الكتاب وخاصة رجال التأمين وليس الإحصائيين، من ينادى بقسمة الإنحراف المعياري على عدد وحدات الخطر لكي نحصل على معامل إختلاف في صورة مقياس نسبي لوحدة الخطر الواحدة، ومن الملاحظ أن عدد وحدات الخطر يمكن إعتبارها قيمة الشئ موضوع الخطر بالجنيهات وذلك على أساس كل جنيه من قيمة الشئ موضوع الخطر يمثل وحدة خطر قائمة بذاتها، وعلى ذلك ففي المثل الرئيسي يكون مقياس الخطر بالنسبة للجنيه الواحد من قيمة المبنى كالآتي:

$$0,098 = 10,000 \div 977 =$$

أما بالنسبة للمثال المبسط فيكون:

$$0,355 = 2000 \div 707 =$$

ثانياً: قياس الخطر عن طريق تكراره:

التوزيع الإحتمال لعدد الخسائر

لا يختلف لتوزيع الإحتمالي لعدد الخسائر عن التوزيع الإحتمالي للخسائر الكلية السابق الكلام عنه في حالة ما إذا كان كل حادث من حوادث الخسارة له قيمة واحدة فقط وليس له قيم متعددة.

أما إذا كانت الوحدة الإقتصادية يجابها (ن) من وحدات الخطر المنفصلة المعرضة للخطر وكانت كل وحدة ينتظر إصابتها بخسارة مرة واحدة على الأقل خلال المدة

وكان إحتمال إصابة الوحدة الواحدة بخسارة خلال المدة هي (ل) فإن إحتمال أن هذه الوحدة تصاب بخسائر عددها (ر) خلال المدة هي:

$$ن ق ر x (ل-1)^{ر-5}$$

$$ر^1 (ن-ر)^1 (ل-1)^{ر-5}$$

وعلى سبيل المثال إذا كانت الوحدة الإقتصادية تمتلك أربع وحدات معرضة لخطر لحريق وكان إحتمال الحريق ل = 0,25.

فإذا كان مدير الخطر مهتماً بحساب إحتمال حدوث حادث حريق واحد خلال المدة فإنه يمكن التوصل إلى حساب ذلك بالطريقة التالية:

$$\text{عد طرق حدوث حادث الحريق} = ق^4$$

$$\text{إحتمال حدوث الحريق} = 0,25$$

$$\text{أحتمال عدم حدوث الحريق} = 1 - 0,25 = 0,75$$

الإحتمال الخاص بحريق واحد في المباني الأربعة

$$ق^4 (0,75) x 1 (0,25) x^1$$

$$0,422 = 0,422 x 0,25 x 4$$

وفي هذا التوزيع الإحتمالي نجد أن:

$$\text{القيمة المتوقعة} = ن x ل$$

$$\text{الإنحراف المعياري} = ن x ل x (ل - 1)$$

وعلى ذلك يكون مقياس الخطر كالأتي:

$$\text{معامل الإختلاف} = \frac{\text{الإنحراف المعياري}}{\text{عدد الوحدات}}$$

$$= \frac{ن x ل x (ل - 1)}{ن x ل}$$

$$= (ل - 1)$$

ففي المثال السابق يمكن قياس الخطر على أساس إحتمال عدد الخسائر كالأتي:

$$\text{معامل الأختلاف} = 0,25 x 4 \div 0,75 x 0,25 x 4 =$$

$$0,75 =$$

والمشكلة الوحيدة والأساسية التي تجابه مدير الخطر عادة هي تحديد قيمة احتمال حدوث الحادث (J) إذا أن كل مدير خطر سوف يحدد هذه القيمة حسب تفكيره الخاص إلا إذا كان هناك إتفاق تام بين مديري الخطر لتحديد هذه القيمة وخاصة إذا إتفق في كل عام على قيمة معينه حسب معايير إحصائية سليمة بعد تحليل حالة الوحدة الإقتصادية والبيانات المتعلقة بها بالنسبة للحوادث موضوع الدراسة.

هذا ومن الملاحظ أن الخطر يساوي (صفرًا) إذا ما كان الإحتمال يساوي (صفرًا) أو يساوي الواحد الصحيح وذلك بتطبيق معادلة الإختلاف عليه.

المدخل الثالث : إدارة الخطر (Risk Management)

يسعى الإنسان منذ بداية الخليقة بحثاً عن السبل التي تكفل له ولأسرته الأمان في حياته وبعدها ويظهر تاريخ المدنيات المتعاقبة مدى إهتمام الأفراد والجماعات والأمم بوسائل الأمن ومدى ما قدموا من تضحيات مادية وإجتماعية في سبيل الوصول إلى هذه الغاية كما يدلنا نفس التاريخ على أن الوسائل والخطط والسياسات التي حاول المجتمع الإستفادة منها وتطبيقها وصل بعضها إلى أعلا مراتب النجاح بينما لم تثمر الأخرى عن نتائج ذات قيمة ترجى بالرغم من التضحيات المادية وغير المادية التي أنفقت عليها والسعى في سبيل الأمان، مهما كانت تكلفة ذلك، يعتبر من أعلا مراتب الرقى الفردي والجماعي بل والعالمي حيث أنه يعمل على الحفاظ على التراث الإنساني الذي هو ناتج الثقافات والجهود المتعاقبة.

وقد تعاقبت النظم الإجتماعية والإقتصادية المختلفة على الشعوب والأمم ولكن لم تختلف أي منها عن الأخرى في الحكم على نجاح الأفراد والجماعات والأمم بناتج أعمالهم من ربح أو خسارة، وكان مؤدى هذا أن حاول النظام البشري بما أوتى من فكر وثقافة وتقدير للمستقبل أن تكون القرارات التي تتخذ في حياة البشر وبمعرفتهم ولفائدتهما دائماً في أحسن وأدق حالاتها بمعنى أن يتجنب الشخص القرار غير الحكيم ويتخذ لنفسه قرار حكيماً فإذا أضر لسبب أو لأخر أن يتخذ قرار مع علمه سليماً لاداة

الخطر المغلف لقراره حتى يدرأ عن نفسه وعلمه ما يترتب على ذلك من حوادث وخسائر مالية.

وتهتم غالبية الحكومات في عصرنا هذا بخلق مجتمعات يتمتع فيها الفرد بحرية مناسبة وفي نفس الوقت يتحمل مسؤولية كبيرة في إتخاذ قرارات إقتصادية إجتماعية وسياسية، وكل ذلك للوصول إلى أقصى درجات الأمان له ولمجتمعه ونتيجة هذه السياسة الواقعية يصبح عامل ضمان الربح واستثماره الحكم السليم على نجاح الأفراد والمشروعات في ممارسة أعمالهم. ويتحتم على مديري المشروعات البحث المستمر عن السياسات المستخدمة لضمان سلامة قراراتهم الإقتصادية التي يتخذونها بين الحين والآخر ومستخدمين في ذلك جميع الوسائل العلمية من مادية وإنسانية لكي يصلوا بالمشروعات إلى الهدف النهائي وهو ضمان الربح.

المقصود بإدارة الخطر:

يقصد بإدارة الخطر في مجال هذه الدراسة التوصل إلى وسائل جديدة للتحكم في الخطر Risk Control والحد من تكرار تحقق حوادثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر ويتم التحكم في الخطر عن طريق التقليل أو الحد من ظاهرة عدم التأكد عن طريق تقدير ناجح لتحقيق الظواهر الطبيعية والعامه مقدماً، ثم إتخاذ الوسائل التي تفي بمجابهة الخسائر المتوقعة منها.

وتهدف إدارة الإخطار عامة إلى الحد من الآثار التي تهدد نشاط الأفراد والمشروعات عن طريق خوفهم على ضياع رؤوس أموالهم أو دخولهم أو الأثنين معاً.

وتهدف إدارة الأخطار أساساً إلى الوضع سياسة مثلى ذات أهداف محددة لمجابهة الخسائر المتوقعة أو الحد منها بأقل تكاليف ممكنه في حدود الظروف والملابسات والأمكانيات والنتائج المتوقعة والمتعلقة بموضوع الخطر من ناحية وبالقائم بإدارة الخطر من ناحية أخرى، ويطلق على القائم بإدارة الخطر عادة لفظ(مدير الأخطار Risk Manager).

وظائف مدير الأخطار:

يقصد بمدير الأخطار الشخص أو الهيئة التي تأخذ على عاتقها التفكير في إدارة الأخطار أو إبداء النصيحة في الطريقة المثلى لإدارتها ومجابهتها فرب الأسرة يمكن أن ينصب نفسه مديراً للخطر ويمكن أن يلجأ إلى مدير أخطار متخصص يقدم النصيحة نظير أجر والمدير المالي في المشروع التجاري هو والمدير الفني في المشروع الصناعي يمكن أن يمارسا وظيفة مدير الأخطار كل في مجال قراراته وإختصاصاته كما يمكن أن يلجأ كل منهما إلى شخص أو هيئة متخصصة في إدارة الأخطار المالية والصناعية للقيام بإدارة أخطار المشروع وفي البلاد المتقدمة إقتصادياً أصبحت وظيفة مدير الأخطار متبلورة ومخصصة في مهنة إدارة الأخطار وفي المشروعات التجارية والصناعية ذات الحجم الكبير نسبياً أصبحت وظيفة مدير الأخطار لا تقل أهمية عن وظيفة المدير المالي وبذلك أصبحت إدارة الأخطار إحدى الوظائف الإدارية الهامة.

وتنحصر أهم وظائف مدير الأخطار في الخطوات التالية:

1- إكتشاف الأخطار الخاصة بكل حالة وبكل عملية على حده وذلك عن طريق القرار

الواجب على أيهما إتخاذ من حين لآخر بغرض الإستمرار في النشاط.

2- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم إكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته

بالأخطار الأخرى.

3- قياس درجة الخطورة وإحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم أقصى خسارة متوقعة

وتوقع الخسارة سواء الحاضر منه أو المؤجل وعمل المقارنات اللازمة بكل خطر على حده ثم

ترتيب الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المشروع ترتيباً علمياً سليماً.

4- إختيار أنسب وسيلة لأدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المشروع حسب

درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

سياسات إدارة الخطر:

تتعدد أساليب أو سياسات إدارة الخطر (Policies of Management) بتعدد أنواع الخطر ومواصفاته والظروف التي تحيط به ويصعب وضع سياسة مثلى لإدارة خطر بعينه يمكن تطبيقها في جميع الحالات بدون إستثناء فهناك من عوامل البيئة المحيطة بالخطر ومتخذ القرار والقائم على إدارة الخطر ما يستدعي تعدد الأساليب التي تستعمل في إدارة الخطر مهما تشابهت أو صافه أو ظروفه، وبالرغم من هذا التعميم فإنه توجد دائماً طريقة مثلى لإدارة كل نوع من الأخطار ولكن هناك عدة طرق فرعية بديلة يمكن إستخدام أنها في حدود الطريقة المثلث هذه.

كما يصعب حصر جميع السياسات التي يمكن إستخدامها في إدارة الأخطار وذلك لتعددتها وأختلاطها مع بعضها البعض ولكن يسهل وضع هذه السياسات في مجموعات تشتمل كل مجموعة منها على السياسات المتشابهة، وبالرغم من ذلك فإنه لا بد من الإشارة إلى أن سياسات إدارة الخطر لا تقف عند حد محدود بل تتطور وتتغير وتتجدد من وقت لآخر ومن مجتمع لآخر.

ومن الواضح أنه يبدأ الأهتمام بالخطر وتحليله والبحث عن سياسة مثلى لإدارته عندما يقرر الفرد إتخاذ القرار الموجب أي عندما يقرر ممارسة الخطر وعلى هذا الأساس نستبعد من هذه الدراسة طرق كثيراً ما يذكرها الكتاب في هذا المجال يطلق عليها تجنب الخطر Risk Avoidance بمعنى إتخاذ القرار السالب أي إيقاف النشاط كلياً فسياسة تجنب الخطر هذه ليست إحدى سياسات إدارة الخطر بل هي قرار سالب أي عدم إتخاذ القرار الذي يؤدي إلى وجود الخطر ولذلك يمكن أن يطلق عليها مجازاً سياسة عدم إدارة الخطر.

أما سياسات إدارة الخطر فهي تلك الأساليب العلمية التي يتقرر إتباعها بعد دراسة وتحليل القرارات وما ينتج عنها من أخطار وبعد أن يتأكد متخذ القرار من مقدرته على ممارسة تلك القرارات وهذه الأخطار ولسهولة الدراسة توضع سياسات إدارة الخطر في ثلاث مجموعات هي: سياسة إفتراض الخطر، وسياسة نقل الخطر، وسياسة تخفيض الخطر.

سياسة إفتراض الخطر:

يقصد بسياسة إفتراض الخطر أن على متخذ القرار أن يقبل الخطر وما يترتب عليه من تحقق حوادث وما يترتب عليها من خسائر قبولاً تاماً متحملاً جميع الأعباء المترتبة على كل ذلك، وتعتمد هذه السياسة على فلسفة إنعزالية تقرر أن على كل فرد أن يتحمل نتيجة قراراته بنفسه وبدون إشراك غيره في تلك النتائج ونستعمل سياسة أفتراض الخطر قسراً في بعض الأحيان، كما يحدث بالنسبة للأخطار المعنوية وأخطار المقامرة، وطواعية في بعض الأحيان الأخرى وخاصة في حالة ما إذا كانت الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم أو محتمله.

وتطبق سياسة إفتراض الأخطار هذه بطريقتين مختلفتين إحداها بدون تخطيط سابق والأخرى حسب خطة مدروسة لمجابهة الخسائر المتوقعة كما توجد سياسات مساعدة لسياسة إفتراض الخطر أهمها سياسة الوقاية والتحكم في قيمة الخسارة.

1) فسياسة إفتراض الخطر بدون تخطيط سابق والتي يطلق عليها باللغة الإنجليزية Unplanned Risk Assumption تصلح عادة، بل تكون هي السياسة الوحيدة التي يمكن إتباعها، في حالات القرارات المتعلقة بالأخطار غير الإقتصادية أي الأخطار المعنوية، فالخوف على حياة صديق عزيز أو رجل مصلح أو جد طاعن في السن أو طفل رضيع يعتبر خطراً غير إقتصادي إذا لم يكن لمتخذ القرار مصلحة مادية في حياة أي منهم فإذا قرر الفرد قرار يتعلق بحياة أحد هؤلاء فإن عليه أن يتحمل عبء قراره بنفسه ولا يمكن له أن يحتاط لنفسه من وفاة أيهم والخسارة التي تترتب على تحقق مثل هذا الخطر تكون عادة خسارة معنوية أي في صورة حزن أو قنوط وتقاعس أو عدم الرضا حتى إذا وجدت خسارة مادية إلى جانب الخسارة المعنوية، مثل حياة طفل الرضيع مثلا فإنها عادة ما تكون محدودة القيمة لدرجة يسهل معها تجاهلها أو عدم التخطيط لها ومع ذلك فإنه في مثل حالات الأختلاط بين الأخطار المعنوية والأخطار الإقتصادية هذه يستحسن دائماً فصل كل خطر على حده وإدارة كل حسب السياسة المثلى له.

كما تصلح هذه السياسة أيضاً في إدارة الأخطار التي يكون ناتج تحقق حوادثها خسارة إقتصادية صغيرة من ناحية وغير متكررة من ناحية أخرى مثال ذلك الخسارة التي تنتج للمباني من طول الأمطار في مصر وما يستدعيه ذلك من طلاء المنزل أو نوافذه، فالملاحظ أن خسارة الأمطار بالنسبة للمباني في مصر محدودة من ناحية وغير متكررة خلال أخرى مما يؤدي إلى إمكان إفتراض الخطر والخسارة الناتجة عن تحقق حوادثه وإعادة طلاء المنزل سنوياً أو كل سنتين والصرف على ذلك من إيراد المنزل السنوي أو من إيراد صاحبه.

وتصلح هذه السياسة أخيراً في حالة كون تحقق الظواهر الطبيعية العامة غير متوقع أصلاً مثال ذلك عدم التخطيط للخسارة الناتجة عن الفيضانات في بلاد ليس بها أنهار ولا تسقط بها أمطار أو عن الحريق في مكان لا تستعمل فيه النيران ولا الكهرباء ولا أية مواد مشتعلة أو عن البراكين والزلازل في مناطق لا تعرف مثل هذه الظواهر الطبيعية.

ومن المزايا الرئيسية إفتراض الخطر بدون تخطيط سابق عدم إنفاق أية تكاليف أو حجز أية أموال أو حتى مجرد ضياع وقت المسؤولين في التخطيط لسياسة ثابتة معينه، وبترتب على ذلك أن يكون الفرد أو المشروع دائماً على إستعداد لتحمل الخسارة المعنوية والمادية التي تترتب على تحقق الحوادث السابق إفتراضها وهذا يستدعي ضرورة وجود دخل كاف لمواجهه ونحمل الخسارات المعنوية والإقتصادية عند وقوعها.

ومن الملاحظ على هذه السياسة أنها لاتؤثر في الخطر ولا في عوامله كما أنها لا تأثير لها على ناتجه من خسارة.

(2) وسياسة إفتراض الخطر حسب خطة موضوعة والتي يطلق عليها Planned Risk Assamprtion تستعمل عادة لمجابهة عبء الأخطار الإقتصادية، وخاصة المضاربة منها، التي يترتب عن الطرق المتبعة في تطبيق هذه السياسة طريقتان تعتمدان على فكرة تكوين إحتياطي لمجابهة الخسائر التي تنشأ عن تحقق الظاهرة العامة المتوقعة وهما:

أ-طريقة تكوين إحتياطي عارض Contingency Reserve لمواجهة الخسارات المالية الناشئة عن أخطار وحوادث متداخله يصعب فصل بعضها عن البعض وتكوين إحتياطي خاص بكل منها من ناحية، ويصعب توقعها من ناحية الزمن والقيمة من ناحية أخرى فمثل هذه الخسارات الطارئة وغير المحسوبة مقدماً يكون لها الفرد أو المشروع إحتياطياً عارضاً يودع فيه مبالغ دورية تحتسب على ضوء ما سبق إنفاقه أو تحمله في السنوات السابقة وذلك لمقابلة الخسائر التي تحدث خلال العام أو لتقليل عبء مثل هذه الخسائر ما أمكن ومهما قيل عن عدم الدقة وعدم ملاحظة التحديد التام في تكوين الإحتياطي العارض إلا أن وجوده لدى الفرد أو المشروع يقلل إلى درجة كبيرة من الإعتماد على الإيراد ودفع الخسارة منه رأساً وهو ما يحدث دائماً بالنسبة للأخطار الإقتصادية التي يتبع بخصوصها سياسة إفتراض الخطر السابق الإشارة إليها.

ب-طريقة عمل إحتياطي خاص أو مخصص لمقابلة إحدى الخسارات المالية المتكررة والتي يسهل فرزها وتقدير قيمتها بدقة تامة في معظم الأحيان، مثال ذلك إحتياطي الديون المعدومه وإحتياطي إستهلاك الآلات والأدوات والمباني والأثاث وعادة ما تكون قيمة مثل هذه الخسارات متوسطة القيمة وإحتمال تحققها معروف مقدماً وليس من السهل دفع قيمتها أولاً بأول من إيراد الفرد أو المشروع وإلا كان لذلك تأثير على المركز المالي لهما وعلى مركز السيولة لديهما. ويكون الإحتياطي الخاص عادة عن طريق إضافة أموال دورية تحسب بطريقة أكثر من مثيلتها في الإحتياطي العارض وتستثمر الأموال المخصصة في إستثمارات مضمونة ممكن تحويلها بسهولة إلى نقدية لمواجهة الخسائر في أي وقت تتحقق فيه الحوادث المعمول عنها الإحتياطي.

وتظهر تكلفة هذه السياسة في أن الأموال المحتجزة في صورة إحتياطي يصعب في بعض الأحيان إستثمارها في إستثمارات لها نفس عائد أموال الفرد أو المشروع والفرق بين عائد الإحتياطي المستثمر المنخفض وعائد المال العادي المرتفع يمثل تكلفة السياسة

المتبع فيها الإحتياطي العارض أكبر من تكلفة مثيلتها المتبع فيها الإحتياطي المخصص حيث أن الأخير يمكن إستثمار أمواله بطريق أكثر دقة ولمدد أطول.

وهذه السياسة لا تؤثر في الخطر ولا في العوامل المكونة له ولكن تأثيرها يظهر بوضوح على ناتجه من خسارة وطريقة التعويض عنها كلياً أو جزئياً.

3) وسياسة الوقاية والتحكم في قيمة الخسارة والتي يطلق عليها Loss Prevation and Control كثيراً ما تدخل ضمن سياسات إفتراض الخطر، كما أنها تستعمل عادة كسياسة مساعدة ضمن أية سياسة أخرى متبعة في إدارة الخطر عن طريق إستخدام وسائل الوقاية والحد من الخسارة لتقليل عبء الخطر.

ويقصد بوسائل الوقاية والحد من الخسارة تلك الطرق التي تنصرف إلى إتخاذ إجراءات ووسائل تتكون من تركيبات وإحتياطات وتعليمات تؤدي إلى تخفيض إحتمال حدوث من نسبه والتحكم في حجم أقصى خسارة متوقعة من ناحية أخرى.

وبتطبيق هذا التعريف على كل من مجموعات العوامل الأساسية والمساعدة المسببة للخطر تأثير وسائل الوقاية والمنع على تلك العوامل كالآتي:

1- بالنسبة للعوامل الطبيعية الأساسية المسببة للخطر مثل ظاهرة الحريق والظواهر البحرية الطبيعية من غرق وبلبل يصعب على وسائل الوقاية والمنع التدخل بأي جهد فيها فمهما تقدمت الوسائل الفنية التي تعاون في الحد من الخسارة الناتجة عنها، إلا أن إحتمال تحقق حوادث تلك العوامل وفيه يبقى أمام مدير الأخطار لمعالجتها بطرق أخرى.

2- بالنسبة لمجموعتي العوامل المادية والشخصية غير الإرادية التي تعمل إرتفاع على معدلات حدوث الحوادث وكبر حجم الخسارة المتوقعة فهي مجال كبير لطرق الوقاية والمنع سواء من جانب أصحاب الأخطار أو من جانب المجتمع.

3- بالنسبة للعوامل الشخصية الإرادية التي تتدخل في تحقق الحوادث فإن مجموعة القوانين المدنية والجنائية وما تحتويه من عقوبات رادعة تعتبر من أبرز طرق الوقاية وتحديد الخسائر في هذا المجال.

والأساليب المستعملة للوقاية والتحكم في قيمة الخسارة متعددة ولها تأثيرها في أكثر من ناحية من نواحي الخطر وعوامله ، فبعض تلك الأساليب توجه وجهة خاصة لتقلل من احتمال وقوع الحادث كما هو الحال بالنسبة لمانعات الصواعق وبعضها يوجه وجهة أخرى لتقلل من حجم الخسارة المحتملة كما هو الحال بالنسبة للرشاشات التلقائية Sprinkles التي تركيب في مخازن البضاعة السريعة الأشتعال والتي توقف الحريق أو تحد من إمتداده من مكان إلى آخر فتقلل من خسائره والبعض الآخر يخدم الغرضين معاً من تخفيض احتمال وقوع الحادث وتخفيض قيمة الخسارة المحتملة مثل وضع مانعات الصواعق في أعلا مكان بالمخازن مع تزويدها بالرشاشات التلقائية فالأسلوب الأول يخفض من تكرار حادث الحريق الناتج عن الصواعق والأسلوب الثاني يقلل من الخسارة المادية التي تصيب المخزن والمخزون إذا ما تحقق فعلاً بالرغم من الإحتياطات المعمول بها عن طريق مانعات الصواعق.

وسياسة الوقاية والتحكم في قيمة الخسارة هذه ضرورية ولازمة في حالة إتباع إفتراض الخطر بدون خطة سابقة إذ أنه يترتب على إتباع السياسة الأخيرة تحمل الفرد أو المشروع بقيمة الخسارة التي تتحقق عند تحقق الحوادث فيفضل دائماً أن تكون هناك وسيلة للتحكم في قيمة الخسارة حتى لا تقع كبيرة لدرجة لا يمكن تحملها كما أن سياسة الوقاية والتحكم في قيمة الخسارة ذات فائدة كبرى أيضاً في حالة إتباع سياسة إفتراض الخطر حسب خطة موضوعة كما أنه كلما نقص احتمال حدوث الحادث وكلما قل حجم الخسارات كلما كان الإحتياطي السابق عمله كافياً وربما كان أكثر من الكفاية مما يترتب عليه مكسب للفرد أو المشروع.

وتظهر تكلفة سياسة الوقاية والمنع هذه في قيمة التكاليف التي تتكلفتها وسائل الوقاية والتحكم من تركيبات هندسية وإختراعات فنيه كمصروفات ثابتة كما انها تحتاج عادة إلى تكاليف تشغيل ومراقبة مستمرين.

وهناك من الإعتبارات الإجتماعية والإقتصادية ما يستدعي ضرورة الأهتمام بتطوير وسائل الوقاية والمنع بالنسبة للحوادث والتحكم بالنسبة للخسائر وقد إهتمت الدول المتقدمة في صورة حكوماتها بالمعاونة في إستخدام وسائل الوقاية والمنع وخاصة

من ناحية إنشاء شبكات متكاملة من وحدات إطفاء الحريق ومعدات منع الصواعق وإستكشاف اماكن البراكين والزلازل كما إهتمت المشروعات الصناعية والتجارية ومشروعات الخدمات بمثل هذه الوسائل وخاصة المتعلقة منها بالعاملين لديها والمحافظة على حياتهم وأجسامهم فأنشأت إدارات خاصة بالأمن الصناعي لهذا الغرض وكثيراً ما تشترك الدولة مع الجماعات و المشروعات والأفراد في الصرف على وسائل الوقاية والمنع والتحكم في الخسارة وذلك لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع ولأعضائه.

وظهرت بعض البوادر الإقتصادية والإجتماعية التي تنبئ بأن طبيعة الخطر أخذت تتعدى حدود الدولة الواحدة إلي عدة دول وقد أدى هذا إلى أن أخذت معظم الدول تفكر في إتخاذ إجراءات وقائية جماعية عند تلك الأخطار يظهر ذلك في المعاونات الفنية التي تقدمها بعض المشروعات الإقتصادية العالمية في ذلك المجال مثل هيئات إعادة التأمين، كذلك بالنسبة للمقاييس الفنية للوقاية والمنع التي تظهر نتيجة البحوث التي تقوم بها إتحادات هيئات التأمين العالمية، وأخيراً فإن الأمم المتحدة إهتمت إهتماماً بالغاً بالوقاية والمنع بالنسبة للعمل والعمال كأحد عوامل الإنتاج الرئيسية فأنشأت تنظيماً خاصاً يتابع ذلك وينميه في صورة منظمة العمل الدولية.

وفي الأفق علامات تشير إلى ضرورة الإهتمام بوسائل الوقاية والحد من الخسائر عالمياً من الناحيتين التشريعية والتنفيذية وما يصاحب ذلك من مسئولية الإنفاق الجماعي على كل منهما وعلى سبيل المثال فقد تأكد للجميع أن أخطار التلوث التي تصيب البحار أو الجو تضار منها إقتصاديات كثيرة من دول العالم وليس إقتصاديات الدولة التي يتحقق فيها حادث التلوث فقط.

سياسة نقل الخطر:

يقصد بسياسة نقل الخطر التعاقد على أن يتحمل طرف آخر غير الطرف صاحب الخطر والذي يتخذ القرار لخسارات التي تنتج عن تحقق حوادث معينة في نظير أن يقوم متخذ القرار بدفع أجراً أو تكلفة الخطر إلى الطرف الآخر و يترتب على عملية نقل عبء الخطر هذه أن تخلص الفرد أو المشروع من ظاهرة عدم التأكد أو الشك أو الخوف الذي لا يمكنه إفتراضه أو الاحتياط من خسارته.

وتختلف وسيلة نقل الخطر إختلافاً تاماً عن وسيلة إفتراض الخطر السابق الإشارة إليها، ففي حالة إفتراض الخطر يكون الفرد أو المشروع عادة في موقف يسمح له بمجابهة الخسارة المترتبة على تحقق الخطر ولذلك يرسم سياسته على أساس تحمل هذه الخسارة سواء كان ذلك خطة موضوعة أو بدون خطة أما في حالة نقل الخطر فإن الفرد أو المشروع يجد أنه من الأفضل له ألا يتحمل ناتج الخطر من خسارة ولذلك يجد نفسه مستعداً لدفع تكلفة نقل عبء الخطر مقدماً إلى طرف آخر سواء تحقق الحادث في المستقبل ووقعت الخسارة أو لم يتحقق ولم تقع الخسارة.

وتتدخل سياسة نقل الخطر تدخلاً كبيراً لتحديد من إتخاذ قرارات سلبية في حياة الأفراد والمشروعات فمن المعلوم أن القرارات التي يترتب عليها درجات خطورة عالية يهرب عادة الأفراد من إتخاذها عن طريق تجنبها فإذا ما وجدوا أمامهم طرق مناسبة لنقل عبء الخطر بتكلفة معقولة فإنهم يقبلون على إتخاذ قراراتهم بدون تردد أو خوف.

ويتم نقل الخطر من طرف إلى آخر عادة عن طريق تعاقد بينهما يترتب عليه تعهدات معينة بين صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف المنقول إليه الخطر الذي يتعهد هو الآخر بتحمل عبء الخسارة التي تحدث عند تحقق الحادث أو الحوادث المنصوص عليها في العقد.

وتختص سياسة نقل الخطر عادة بالأخطار الإقتصادية الطبيعية في معظم الأحوال وأخطار المضاربة، وخاصة أعمال التجارة والصناعة منها، في بعض الأحيان.

وفيما يلي بعض العقود التي يتم بمقتضاها نقل الخطر:

1. عقود التشييد (Construction Contracts):

تحتل عمليات التشييد جانباً من القرارات التي يتخذها الأفراد والمشروعات في الحياة الإقتصادية ومن الملاحظ أن عمليات التشييد تستلزم متسعاً من الوقت يحدث أن تتجمع خلاله أخطار عدة يتحقق عنها حوادث مختلفة يكون ناتجاً دائماً خسارة مالية فالفرد أو المشروع الذي يتخذ قرار بتشبيد مبنى بغرض السكنى أو التاجير أو بتشبيد مصنعاً أو متجرراً أو سفينة يتجمع لديه عادة عدة أخطار ناتجة عن إحتمال إحتراق المبنى أو المصنع أو المتجر أو السفينة خلال مدة التشييد وإحتمال التأخير في الإنتهاء من عملية التشييد حسب الجدول الزمني الموضوع وإحتمال وقوع مخالفات أو حوادث معنية يترتب عليها مسؤولية الشخص نحو الغير أو نحو أولئك الذين يعانون في عملية التشييد ويترتب على كل هذا وغيره كثير، خسائر مالية بعضها يمكن تحملها والبعض الآخر يصعب تحملها.

فإذا أراد الفرد أو المشروع الذي يتخذ قرار يختص بعملية التشييد هذه يمكنه أن ينقل الخطر إلى مقاول التشييد ليتحمل نيابه عنه جميع الأخطار التي يتفق على نقلها إلى جانب قيامه بعملية البناء نفسها وبهذا يتجنب متخذ قرار التشييد أية خسارة مالية يخشى وقعها نتيجة هذه العملية ويترتب على هذا التعاقد أن يقوم صاحب أو ناقل الخطر Transferor بدفع تكاليف الخطر Gost of Risk إلى مقاول التشييد المنقول إليه الخطر Transferee وتظهر تكلفة أو قسط الخطر في عقود التشييد بوضوح في إرتفاع تكاليف عقد التشييد من حاله إلى أخرى كلما زادت أعباء الأخطار على مقاول التشييد والفرق بين تكاليف عقد التشييد أية خسارة مالية يخشى وقوعها نتيجة هذه العملية ويترتب على هذا التعاقد أن يقوم صاحب أو ناقل الخطر Transferor بدفع تكاليف الخطر Goat of Risk إلى مقاول التشييد المنقول إليه الخطر Transferee وتظهر تكلفة أو قسط الخطر في عقود التشييد بوضوح في إرتفاع تكاليف عقد التشييد من حالة أخرى كلما زادت أعباء الأخطار على مقاول التشييد والفرق بين تكاليف عقد التشييد العادي وتكاليف عقد التشييد المحمل بعبء الخطر،

وهي دائماً مرتفعة عن الأولى، تعتبر تكلفة المنقول لمقاول التشييد فإذا فرض وإن كانت تكلفة بناء المتر المكعب في عقد التشييد عمارة سكنيه إثني عشر جنيهاً وأن تكلفته بعد تحميل مقاول التشييد بعبء الأخطار الثلاثة عشر جنيهاً فإن تكلفة الخطر في هذا العقد تبلغ جنيهاً واحداً بالنسبة للمتر المكعب، هذا ويمكن إستعمال عقد التشييد في نقل بعض الأخطار التي كانت يجب أن يتحمل بها مقاول التشييد إلى صاحب العقار في نظير أن يتحمل الأول بقسط الخطر مما يؤدي إلى إنخفاض التكلفة الصافية لعقد التشييد.

2. عقود الإيجار (Leases):

تكمل عقود الإيجار عقود التشييد في حياة الأفراد والمشروعات الإقتصادية فأولئك الذين لا يقدررون على دفع تكلفة التشييد يقررون الإستئجار عن طريق عقود الإيجار. ويتسفيد كل من المستأجر والمؤجر من عقود الإيجار في نقل الأخطار الخاصة بأحدهما إلى الأخر، فمن ناحية المستأجر Lessee يمكنه أن ينقل إلى المالك المؤجر Lessor الأخطار التي تنتج عنها حوادث حريق الأصل المستأجر أو فناؤه، وما إلى ذلك من حوادث ينتج عنها خسارة مالية كان يجب أن يتحملها المستأجر لكونه قد تسبب في تحققها أو أهمل عن عمد في منعها. وفي مثل هذه الحالات يكون على المستأجر أن يقوم بدفع تكاليف نقل تلك الأخطار في صورة إضافات على الإيجار الصافي للعقار.

ومن ناحية أخرى يمكن للمالك أن ينقل للمستأجر بعض الأخطار التي كان يجب عليه تحملها عن طريق عقد الإيجار ذاته، مثال ذلك الأخطار التي تنشأ عن حوادث تهدم الأصل أو إحتراقه أو المسؤولية المدنية تجاه الغير والمترتبة على وجود الأصل نفسه كل هذه الحوادث وما شابهها يترتب عليها صريح في عقد الإيجار إلى المستأجر وذلك في نظير دفع تكاليف الخطر عن طريق خصومات من إيجار العقار العادي.

ففي حالة إستئجار سفينة إيجارها السنوي العادي عشرة الآف جنيه في العام فإنه يحدث أن يطلب صاحب السفينة من مستأجرها أن ينص عقد الإيجار على مسؤولية الأخير عن الحريق والغرق والتصادم وما إلى ذلك من حوادث لا دخل للمستأجر فيها

أصلاً يترتب على ذلك أن يتفق على تخفيض الأجر السنوي للسفينة بمقدار تكلفة الأضرار التي يتحملها المستأجر فيصبح تسعة الآف وخمسمائة جنيه مثلاً، أما إذا أراد المستأجر أن ينقل إلى صاحب السفينة مسئوليته عن بعض الأضرار الناتجة عن تشغيل السفينة والتي يقع هو أصلاً مسئولاً عنها مثل أخطاء القبطان والبحارة والشحن والتفريغ وما يترتب عليها من خسائر تصيب السفينة فإنه يتحتم عليه تحمل تكلفة الخطر المنقول وذلك في صورة زيادة في أجر السفينة فرما يرتفع إلى عشرة الآف وخمسمائة جنيه مثلاً.

3. عقود النقل (Carriers Contracts):

من المفروض أن صاحب الشحنة الذي يرغب في نقلها من مكان إلى آخر يقع مسئولاً عن الخسارة المالية التي تنتج لها من جراء النقل ذاتها ومن جراء الحوادث الأخرى التي تصيبها وهي في حالة النقل، فإذا أراد مثل هذا الشخص أن يتحمل من الخسائر المترتبة عن هذه الحوادث فيمكن له أن يقوم بعمل إتفاق مع الناقل Carrier ينص فيه على مسئولية الآخر عن الحوادث التي يريد أن ينقلها إليه، ويتم مثل هذا التعاقد على أساس إضافات إلى أجر النقل الصافي تتناسب مع مسئولية الناقل عن الأضرار والحوادث والخسائر المالية المتوقعة الحدوث للبضاعة المنقولة وأهم هذه الحوادث تنحصر في الضياع والحريق والغرق والبلل والسرقة وما إلى ذلك من حوادث تصيب البضائع المنقولة براً أو بحراً أو جواً.

وقد يحدث أن يريد الناقل ان يتحلل من مسئوليته عن الأضرار التي تقع للشحنة الموجودة في حيازته والخسارات التي تصيبها نتيجة إهماله أو أهمال تابعيه في عملية النقل، وفي هذه الأحوال ينص في عقد النقل على عدم مسئولية الناقل عن هذه الخسارات مما يترتب عليه تحمله بقسط الخطر والذي يخصم عادة من أجر النقل العادي.

وعلى سبيل المثال يوضح عقد النقل بالسكك الحديدية في مصر عدم مسئولية الناقل عن عدم النقل أضرار هي بطبيعتها مسئوليته الحقيقية، مثل الكسر والضياع وعدم التسليم، ولكن يرغب في نقل عبء الخسارة المالية الناتجة عنها إلى صاحب

الشحنة، وقد ترتب على هذه الظاهرة أن أصبحت أجور النقل بالسكك الحديدية رخيصة نسبياً إذا ما قورنت بمثلاتها في حالة النقل بالسيارات، ففي حالة النقل الداخلي بالسيارات ينص عقد النقل عادة على مسئولية الناقل عن جميع الأخطار التي تقع من إختصاصه بالإضافة إلى بعض الأخطار التي تقع من إختصاص صاحب الشحنة والتي يطمع عادة في نقلها إلى الناقل بالسيارات مع إستعداده دائماً لدفع تكلفة نقل الخطر والتي تظهر بوضوح في الأسعار المرتفعة التي تتطلبها عقود النقل بالسيارات.

4. عقود الأمانة (Bailment Contracts):

يحدث ان يودع الفرد أو المشروع ممتلكاته لدى الآخر أما بقصد البيع أو بقصد الحفظ والتخزين، أو بقصد التصنيع أو بقصد أي خدمة مماثلة أخرى نظير أن يدفع الأول للأخر أجراً أو عمولة مناسبة، والعقد الذي يتم بين المودع Bailor والمودع لديه Bailee يطلق عليه عقد الأمانة، وبموجب هذا العقد يتمكن المودع عادة من نقل عبء بعض الأخطار التي لا يريد أن يتحملها إلى المودع لديه نظير تحمل تكاليف الخطر التي تدفع في صورة إضافة إلى عمولة أو أجر الأمانة الذي يدفع للمودع إليه، ومن أمثلة الحوادث التي تقع لبضاعة الأمانة هذه الضياع والسرقة والحريق والسطو، والتي يتعهد المودع لديه تحمل الخسارة المالية الناتجة عنها والتي تصيب البضاعة المودعة لديه بدلاً من أن يتحملها صاحبها الأصلي وهو المودع.

ومن ناحية أخرى فإن المودع الذي يكون لديه بضاعة أمانة يمكنه أن يتعاقد مع صاحب البضاعة بطريقة تنقل عن كاهله عبء الخسارة المالية التي تصيب البضاعة من جراء أخطار الحريق أو السرقة أو الضياع، بالرغم من وجودها في حوزته والتي تقع نتيجة إهماله أو إهمال تابعيه، وفي نظير ذلك عليه أن يتقبل الخصومات المناسبة من العمولة المستحقة له نظير نقل عبء الخطر إلى صاحب البضاعة.

وكثيراً ما يحدث أن ينص في عقود الأمانة على تحويل بعض أخطار صاحب الممتلكات إلى الأمين وفي نفس الوقت تحويل بعض أخطار الأمين إلى صاحب الممتلكات وفي مثل هذه الحالات يضاف إلى العمولة التي يستحقها الأمين تكلفة الخطر المنقول إليه، كما يخصم منها تكلفة الخطر المنقولة منه إلى صاحب بضاعة الأمانة.

5. عقود تكوين الشركات (Forming Organizaytions):

بالرغم من أن تكوين الشركات في أي من صورها المختلفة لا بد وأن يكون نتيجة تعاقد إلا أن عقد تكوين الشركة يختلف كثيراً عن العقود السابقة ذكرها فعقد تكوين الشركة وما يترتب عليه من نقل الخطر من الأعضاء المكونين لها إلى الشركة نفسها يتميز بمميزات خاصة وبحدود معينة يجب معرفتها والتمييز بين طبيعتها مثيلاتها في العقود الأخرى.

ففي شركات الأشخاص يلاحظ أن مسئولية بعض الشركات تكون غير محددة مما يترتب عليه أن عبء معظم الأخطار يلاحق هؤلاء الشركاء حتى مع وجود الشركة نفسها أما في الشركات غير شركات الأشخاص وخاصة المساهمة منها وسواء كانت ملكيتها خاصة أو عامة فإن كثيراً من الأخطار وما يترتب عليها من خسائر مالية تتحملها الشركة نيابة عن الشركاء ومن أمثلة الحوادث التي ينقل عبء خسارتها من الأفراد الشركاء إلى الشركة دائماً حوادث المسئولية المدنية بجميع أنواعها والأختلاس والأفلاس أي عدم سداد الديون التي تزيد عن رأس المال وتكلفة الخطر التي يقوم الشركاء بتحملها في هذه الحالات تتمثل في خصومات تحدث في نصيب كل منهم في العائد على رأس المال، فمن الواضح أن عائد المتاجرة لا بد وأن يعود بالكامل إلى الأفراد الشركاء لولا أنه يخصم منه كل الخسائر التي تقع أولاً بأول نتيجة تحمل الشركة أعباء هذه الحوادث نيابة عن الشركاء وكذلك تخصم إحتياطات كافية من الأرباح لمقابلة مثل تلك الخسائر عند وقوعها.

ويلاحظ أن جميع السياسات المذكورة عن نقل الخطر لا تؤثر في قليل أو كثير في الخطر نفسه أو عوامله ولكنها وسائل لمقابلة الخسائر المالية المترتبة على وجوده وعلى وجه التحديد نقل عبء هذه الخسارة من طرف إلى طرف آخر بدون تغيير

في قيمتها بأي حال من الأحوال وتظهر الأهمية الفنية لسياسات إدارة الخطر في أن الشخص الذي يوجد لديه خطر وحيد أو أخطار ليلة يمكنه نقلها إلى طرف آخر يتجمع لديه عدة أخطار متشابهة يمكنه الصرف على إدارتها علمية سليمة.

سياسة تخفيض الخطر (Risk Reduction):

يقصد بسياسة تخفيض الخطر تقليل الشعور بظاهرة عدم التأكد والشك الناتج عن إتخاذ القرارات، ويمكن الوصول إلى هذه النتيجة عادة عن طريق التنبؤ بدقة كافية بإحتمال تحقق الظواهر الطبيعية المختلفة من ناحية، والتنبؤ بدقة كافية أيضاً بحجم الخسارة التي تنتج كل مرة عن تحقق الحوادث المشار إليها، وعلى ذلك فإن سياسة تخفيض الخطر يتوقف نجاحها على الوصول إلى طرق دقيقة للتنبؤ Accurate Prediction.

وينتج عن سياسة تخفيض الخطر عن طريق التنبؤ الدقيق إحدى نتيجتين، فإما أنه يؤدي إلى الاعتقاد بأن الخسارة المالية المتوقعة كبيرة وتكرار حدوثها مرتفع مما يؤدي بدوره إلى تجنب الخطر Risk Aversion عن طريق عدم إتخاذ القرار، وإما أنه يؤدي إلى الإعتقاد بأن الخسارة المالية المتوقعة وتكرار حدوثها محتملين ويمكن التعامل فيهما في حدود الإمكانيات المالية والنفسية والإجتماعية.

تستعمل سياسة تخفيض الخطر عادة في معالجة الأخطار الإقتصادية الطبيعية البحتة كما أن بعض السياسات الفرعية فيها تعالج الأخطار الأقتصادية الخاصة بالمضاربة (الأرباح أو المكاسب المتوقعة) وخاصة بالنسبة للإستثمارات.

ويمكن توضيح سياسة تخفيض الخطر من الناحية العملية بحالة أحد الأفراد الذي يملك منزلاً قيمته عشرة الآف جنيه إذا بقي هذا الشخص بمفرده وبمعزل عن أمثاله وكان إحتمال حدوث الحريق في المنازل المشابهة لمنزله واحد في الألف مثلاً وكانت درجة الخطورة لديه من ظاهرة الحريق مرتفعة حيث أنه لا يمكن له التنبؤ بدقة عن مستقبل منزله فإذا وقع الحريق في المنزل كانت خسارته تتراوح بين خسارة بسيطة جداً أو كبيرة جداً تصل إلى قيمة المنزل بأكمله وهذا شئ لا يمكن أن يتحملة بسهولة أما إذا انضم إلى الأشخاص الكثيرين الذين هم في نفس مركزه فإنه يسهل عليهم مجتمعين التنبؤ

بدقة أكثر فإذا فرض أن عددهم ألف شخص وكل منهم يملك منزلاً من نفس النوع وكان احتمالات الحريق واحد في الألف كما سبق أن ذكرنا فإنه من المنتظر أن يحترق منزل واحد من الألف منزل وتكون أقصى خسارة هي قيمة المنزل بالكامل وهي عشرة الآف جنيه حيث أن

$$\text{أجمالى الخسارة المتوقعة (التوقع الرياضي)} =$$

$$\text{قيمة المنزل} \times \text{عدد المنازل المحترقة} \times \text{إحتمال الحريق}$$

$$10.000 = 0.001 \times 1000 \times 10000 \text{ جنيه}$$

$$\text{ويكون نصيب كل مالك من الخسارة} =$$

$$\text{الخسارة المتوقعة} \div \text{عدد الملاك}$$

$$10 = 1000 \div 10.000 \text{ جنيهات}$$

وبذلك تكون الخسارة المتوقعة بالنسبة للمالك الواحد عشرة جنيهات وهو مبلغ يمكن تحمله إذا ما قورن بخسارته المتوقعة في حالته الأنفرادية، وهذا يؤدي إلى القول بأن درجة الخطورة قد انخفضت إنخفاضاً ملحوظاً من حالة بقاء المالك منفرداً حيث أنه تمكن من التنبؤ بدقة من ناحية ومن تخفيض الخطر من ناحية أخرى.

وهناك عدة طرق تتبع في تخفيض الخطر نضع أهمها في مجموعات ثلاث كالآتي:

1) طريقة الفرز والتوزيع (Segregation & Diversification):

تعتبر طريقة فرز الأصول المملوكة للفرد أو المشروع عن بعضها البعض أحد الطرق الرئيسية الخاصة بتخفيض الخطر وما يترتب على ذلك من التحكم في الخسارة المالية، والفرز يحدث بطريقتين مختلفتين، أما عن طريق تجزئه الأصول المملوكة للفرد الواحد على عدة أمكنة أو عن طريق تجزئة ملكية الأصل الواحد على عدة أفراد مختلفة ومن أمثله الطريقة الأولى ما يحدث بالنسبة لصنع وتخزين مواد قابلة للإشتعال أو الانفجار بتوزيع هذه المنتجات على عدة مخازن يفصل بين كل منها فراغ كافٍ بحيث لا يؤثر ما يحدث لمحتويات أحد المخازن على محتويات الآخر تأثير مباشراً أو غير مباشر، ومن أمثله الطريقة الثانية القيام بتوزيع ملكية الأصل الواحد على عدة

شركاء أو على أفراد العائلة حتى يكون نصيب كل واحد منهم محدوداً في أية خسارة تصيب الأصل وتكرار هذه العملية بالنسبة لكل أصل حتى يغطي رأس المال المستثمر في إجراء صغيرة من كل منها بدلاً من استثماره في أصل واحد يفني بمجرد تحقق حادث يؤدي إلى خسارة كلية. وإذا إقترن الفرز بالتنوع ينتج عن ذلك طريقة مثلى في تخفيض الخطر يظهر ذلك بوضوح فيما يتبعه المستثمرون في تجزئة قيمة محفظة الأوراق المالية إلى شرائح عدة (فرز) مع تنوع تام في نوع الإستثمارات من ناحية نوع الأوراق المالية ونوع الصناعة التي تنتمي إليها ونوع الشركات في الصناعة نفسها وتوزيعها الجغرافي وتاريخ شراء الإستثمارات وتاريخ إستحقاقها وصفات أخرى متعددة وفي هذه الأحوال يتمكن المستثمرون عادة من التنبؤ بدقة بنتيجة إستثماراتهم بالنسبة لمحفظة الأوراق المالية ككل بالرغم من بقائهم غير قادرين على التنبؤ بنتيجة كل نوع على حده.

وتستعمل طريقة الفرز والتنوع هذه في حالة الأفراد والمشروعات التي تمتلك وحدات خطر ضخمة ومتعددة ومتجانسة وبذلك يمكن فرزها وتنوعها من جميع الجهات فتتخفف درجة الخطورة بالنسبة لكل وحدة خطر منها وبالتالي تنخفض الخسارة المتوقعة سواء من ناحية التكرار او الحجم ويحدث هذا عادة في وحدات الخطر القابلة للتأمين الذاتي كما سيأتي ذكره في فصل لاحق ومن الملاحظ أنه ليس لهذه السياسة في إدارة الخطر أية تكلفة إلا ما يتكلفه الفرد في عملية الفرز وما يتطلبه من مستلزمات ولكن على صاحب الخطر تحمل عبء الخسارة عندما تقع ومهما بلغت قيمتها، ولكن يقلل من وقع هذا العبء طرق التنبؤ الدقيقة التي ترشده إلى قيمتها مقدماً.

(2) طريقة تجميع الأخطار (Pooling of Risks):

ينتج عن تجميع الأخطار وجود وحدات خطر Risk Exposures متماثلة متجمعه مما يسهل معه إمكان التنبؤ بناتها بدقة بإستعمال طرق رياضية وإحصائية معروفة فكلما كثر عدد وحدات الخطر كلما أمكن إستعمال المتوسطات Averages ومن ثم يمكن تطبيق قانون الأعداد الكبير السابق الإشارة إليه في الفصل الثاني.

ومن أمثلة طرق تجميع الأخطار إشتراك أصحاب الشحنات البحرية وأصحاب السفينة في دفع الخسارة العامة General Average التي يضحى بها أو تغرق في سبيل سلامة السفينة وما عليها على أساس تجميع الأخطار التي تنتج عنها هذه الخسارة وإقتسامها بمعرفة الأعضاء المعرضين لهذه الخسارة مثال آخر ما حدث من إتفاق بين المصانع الخاصة التي تدار بالطاقة الذرية من تجميع الأخطار وإقتسام ناتجها مع بعضهم البعض كذلك الحال بالنسبة لتجميع أخطار الطائرات النفاثة عند بدء ظهورها وإشتراك أصحابها في دفع اية خسارة تقع لأحدهم كل هذه الأنواع من تجميع الأخطار تسمح لأصحاب الأخطار بإمكانية التنبؤ بدقة كافية بالنسبة للخسائر التي تحقق، مما يقلل من ظاهرة عدم التأكد لديهم.

ومن الملاحظ أن طريقة تجميع الأخطار هذه تحتم على أصحاب الأخطار أن يشتركوا فيما بينهم في تحمل الخسارة المالية التي تقع من تحقق الحوادث التي يتقربونها وعلى ذلك فيكون الإلتزام المالي دفع النصيب في الخسارة غير محدد مما يترتب عليه أن تكون تكلفة إدارة الخطر قبل وقوع الحادث غير موجودة أصلاً ولكن على صاحب الخطر أن يتحمل نصيبه في عبء الخسارة عندما تقع ومهما تبلغ قيمتها.

وتستعمل طريقة تجميع الأخطار عادة عندما تكون الخسارة المالية المتوقعة كبيرة ولا يمكن لصاحبها أن يتحملها بمفرده، ولا يمكن له أن يتنبأ عن وقوعها بدقة إلا إذا كان عدد وحدات الخطر كبيراً ومن ناحية أخرى فإنه لا يمكن إستعمال أي طريقة أخرى من طرق إدارة الخطر خاصة وأن شركات التأمين كما سيأتي بعد تحجم عن قبول التأمين علي بعض هذه الأخطار، هذا وعادة ما يطلق على طريقة تجميع الأخطار هذه طريقة التأمين التبادلي أو التعاوني كما سيأتي ذكره فيما بعد.

3) طريقة تأمين الخطر (Insuring of Risk):

يصعب على الفرد أو المشروع في معظم الأحوال إستعمال طريقة الفرز والتنويع في إدارة الأخطار حيث أنها تتطلب وجود وحدات خطر ضخمة ومتعددة ومتجانسة كما يصعب على أي منهما إستعمال طريقة تجميع الأخطار حيث أنها تتطلب تجميع عدد كبير من الأفراد والمشروعات الذين يملكون وحدات خطر متجانسه ويكونون راغبين في الإنضمام إلى جماعة تتفق على المشاركة في دفع أنصبة من الخسارة التي تتحقق في نهاية العام أو المدة المتفق عليها.

ونتيجة مثل هذه الصعوبات تظهر أهمية كطريقة التأمين والتي بمقتضاها تقوم هيئة منفصلة عن الأفراد والمشروعات يطلق على هيئة التأمين يكون شاغلها الشاغل هو تجميع الأخطار وفرزها وتنويعها ونقل عبء الخطر إليها في نظير أن يتحمل كل واحد من أصحاب الأخطار تكلفة الخطر الذي يدفعه مقدماً في معظم الأحوال.

وعلى ذلك فالتأمين نظام من ظاهرة عدم التأكد الموجودة لدى صاحب الخطر وذلك عن طريق نقل عبء أخطار معينة إلى الهيئة التي تتعهد بتعويضه عن كل جزء من الخسارة المالية التي يتكبدها.

ويتضح من التعريف السابق أن التأمين نظام مرسوم لتحقيق قانون الأعداد الكبيرة على الأخطار المجتمعة بغرض تخفيض قيمة الخسارة المالية ومن ثم نقل عبئها عند حدوثها وتحملها، فالمعلوم أن التعويض الذي تدفعه الهيئة الخاصة بالتأمين لصاحب الخطر بتجميع من الأموال التي يدفعها أصحاب الخطر لها نظير عملية التجميع هذه.

مما سبق يتضح الفرق بين طريقة تجميع الخطر وتأمين الخطر ففي حالة تجميع الخطر فقط يكون على الأعضاء تحمل ناتج الخطر من خسارة مالية مهما كانت قيمتها أما في حالة التأمين فيتم تجميع الخطر وتقليل ناتجه من خسارة مالية ما أمكن وتحمل عبء محدود منه هو قسط الخطر، فالخسارة المالية مهما كانت قيمتها ينتقل عبؤها من صاحب الخطر نفسه إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص الآخرين ويظهر هذا جلياً في التأمين التجاري، والذي فيه يدفع المؤمن له قسطاً نهائياً نظير

عبء الخطر إلى هيئة التأمين التي تقوم من جانبها بدفع الخسارة المالية عند وقوعها بغض النظر عن قيمة القسط المدفوع.

وواقع الأمر أن طريقة تجميع الخطر تتم عندما تكون عملية التنبؤ ينقصها الدقة الكافية لحساب تكلفة الخطر مقدماً، وعلى ذلك يستعاض عن ذلك بإقتسام الخسارة عند وقوعها، أما إذا أمكن تكوين خبرة كاملة عن الخطر ومسبباته والحوادث التي تنتج عنها وما يترتب عليها من خسارة مالية، ففي هذه الحالة التنبؤ بدقة تامة عن ناتج الخطر وحساب تكلفته مقدماً وقيام عمليات التأمين بأنواعها الدقيقة وخصوصاً التأمين التجاري.

وتكلفة الخطر في طريقة التأمين تتحدد في قسط التأمين الذي يدفعه صاحب الخطر مقدماً إلى هيئة التأمين التجاري وفي بعض أنواع التأمينات التجارية لا تعرف التكلفة بدقة في بداية التعاقد ولكن تدفع مقدماً تكلفة ما تحت الحساب على أن يعاد النظر فيها في نهاية المدة على ضوء التكلفة الفعلية للأخطار المجمعة والمفروزة والمنوعة المنقولة إلى الهيئة.

وبمقارنة طرق تخفيض الخطر الثلاث المذكورة تحت سياسة تخفيض الخطر بالطرق الأخرى المذكورة تحت سياستي إفتراض الخطر ونقل الخطر يظهر بوضوح الأهمية الخاصة لإدارة الخطر حسب السياسة الأولى، فهذه السياسة تؤثر في درجة الخطر تأثيراً مباشراً ونافعاً للأفراد والمشروعات عند اتخاذ القرارات لدرجة يتمكنون معها من التنبؤ بدقة تامة أو قريبة من أن تكون تامة بناتج قراراتهم مقدماً وبذلك تنخفض درجة الخطر لديهم هذا بخلاف ما يحدث في الطرق المذكورة تحت سياسة إفتراض الخطر أو نقل الخطر إذ أن درجة الخطر لا تتأثر بهذه السياسات بل كل ما هناك أن التحكم يحدث في الخسارة من يجب عليه تحملها حتى في حالة نقل عبء الخسارة المالية من صاحب الخطر المنقول إليه أو إلى الإحتياطي المكون خصيصاً لذلك فإن هذه الخسارة في حد ذاتها لا يتأثر حجمها في أكثر الأحيان بالسياسة المتبعة في إدارة الخطر كذلك الأمر بالنسبة لطرق الوقاية والمنع والتحكم في حجم الخسارة فإنها كلها تؤثر بطريقة أو بأخرى على حجم الخسارة دون تأثيرها على درجة الخطورة

بل أن التأثير على حجم الخسارة كثيراً ما يكون مكلفاً للغاية في هذه الطريقة لما يتطلبه من نفقات إنشائية ضخمة تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة.

وأخيراً فإن سياسات تخفيض الخطر بأنواعها الثلاث تفيد أكثر ما يكون في مجابهة وإدارة الأخطار الاقتصادية البحتة بشرط أن ينجح مدير الأخطار إما في تجميع مجموعة كبيرة من وحدات تلك الأخطار مع فرزها أو نقلها إلى هيئة متخصصة تتمكن من تجميع وحدات متعددة ومتشابهة ومفرزة منها مع بعضها البعض كل ذلك بغرض الإنتفاع من قانون الإعداد الكبيرة الذي يساعد على التنبؤ بنتائج الخطر بدقة تامة.

الطرق الكمية في إدارة الخطر (Quantitative Approaches):

يمكن إستعمال إحدى الطرق الكمية المتعددة في إدارة الخطر مثل نظرية المباريات Game Theory Programming والبرامج الخطية Linear Programming ونظرية المصفوفات Queving Theory والنماذج الرياضية Models Mathematical ونظرية إتخاذ القرارات الإحصائية Statsitcal Decision Theory وما إلى ذلك من نظريات وطرق مماثلة، ولا بد أن تؤخذ في الإعتبار حداثة إستعمال تلك الطرق في دراسة مواضيع الخطر والتأمين ولذلك فإنه يحدث في بعض الأحيان تعقيدات كثيرة عند التطبيق لا يمكن السيطرة عليها إلا بالنسبة للمتمرسين على إستعمال تلك الطرق.

ومن أنسب الطرق إستعمالاً في دراسة الخطر والتأمين هي نظرية المراهانات ونظرية إتخاذ القرارات الإحصائية أو طريقة خليط بين الإثنين ويمكن الوصول إلى ذلك بإتخاذ الخطوات التالية:

1- تكوين جدول يبين فيه بوضوح أنواع الخسائر أو التكاليف المتعلقة:

أ- بكل قرار يمكن إتخاذه

ب- بكل ناتج يمكن أن يظهر نتيجة القرار الذي يتخذ في (أ)

2- وصف الغرض الذي يسعى إليه مدير الخطر بوضوح، هل هو الأمان التام؟ أو الأمان بأقل تكلفة؟ أو أقل خسارة كلية؟ أو أقل خسارة جزئية؟ أو الأثنين معاً؟
نفترض أن مبنى قيمته 100000 جنيه معرض لخسارة من جراء خطر الحريق وأن ناتج الحريق إما يكون خسارة كاملة من جراء الحريق أو لا خساره إطلاقاً، كذلك يفترض أن لمدير الخطر يمكنه أن يختار بين ثلاث بدائل:

1. أن يفترض الخطر بمعنى أن يحتفظ به بدون التخطيط.

2. أن يحتفظ بالخطر مع الإنفاق عليه بإدخال وسائل لمنع حادث الحريق والتقليل من خسائره ما أمكن.

3. أن يشتري تأميناً تجارياً ويدفع عنه قسط تأمين.

أولاً (جدول الخسائر أو عامود المدفوعات):

يمكن توضيح الخسارة التي تقابل كل من القرارات التي يمكن إتخاذها ووضع ذلك في

جدول يطلق عليه جدول الخسائر كما هو موضح في الجدول التالي:

ناتج القرار		القرارات البديلة
في حالة عدم الحريق	في حالة الحريق	
	خسائر قابلة للتأمين 10.000	إفتراض الخطر
	خسائر غير قابلة للتأمين 7.300	
نظير القلق 200	نظير القلق 200 الإجمالي 17500	إفتراض الخطر مع وسائل الوقاية
نظير القلق 100	خسائر قابلة للتأمين 10.000 نظير القلق 100	
تكلفة الوقاية 500	تكلفة الوقاية 2600 الإجمالي 20000	شراء التأمين التجاري
قسط التأمين 600	قسط التأمين 500	
الأجمالي 500	خسائر قابلة للتأمين 7000	
الأجمالي 7500		

ويلاحظ على الجدول السابق والمفردات الواردة فيه ما يلي:

كل عقار به أجزاء قابلة للتأمين وأخرى غير قابلة للتأمين بالشروط العادية أو حتى غير العادية، وعلى ذلك فنجد أن العقار تحت الدراسة به مبلغ 10.000 جنيه قابلة للتأمين (وهي المباني المقامة على الأرض) ومبلغ 7.300 جنيه غير قابلة للتأمين بمعرفته مثل الديون على المبنى والإستهلاكات وما إلى ذلك.

يفترض ان هناك تكلفة للقلق في جميع الحالات التي ليس فيها تأمين ويقع فيها الحريق، وفي هذا المثال تبلغ 200 جنيه في حالة إفتراض الخطر بدون خطة ومبلغ 100 جنيه في حالة وجود وسائل المنع والوقاية من الحريق تكلفة الوقاية قد بلغت 2600 جنيه تحسب بكاملها في حالة حدوث حريق على أساس أن أساليب الوقاية سوف تحترق مع المبنى، أما في حالة عدم وجود حريق فإنه يحسب مبلغ 500 جنيه إستهلاك سنوي.

في حالة شراء التأمين وحدوث حريق لوحظ أن الخسارة غير القابلة للتأمين إفتترضت إنها 7000 جنيه فقط بدلا من 7300 جنيه السابق إفتراضها في حالة الأفتراض التام للخطر، هذا التخفيض ناتج عادة عن أن صاحب المبنى لن يحتاج إلى إفتراض أموال من الغير لإعادة بناء المبنى ولكنه سوف يتقاضى أموالاً من شركة التأمين المؤمنة على العقار لإعادة بنائه.

ثانياً (وصف الغرض الذي يسعى إليه مدير الخطر):

من الصعب حصر الأغراض جميعها التي يمكن أن يسعى إلى إحدها مدير الخطر وبالرغم من ذلك فإنه يمكن القول أن الحالات التالية تخدم في تحديد ووصف هذا الغرض من إدارة الخطر عن طريق العمل على:

الحالة الأولى: تقليل خسارة يمكن أن تحدث خلال المدة وعلى هذا الأساس فإن مدير الخطر يرغب في أن يحمي العقار من أقصى الخسائر أو أكبرها، وعلى ذلك فهو يختار الحالة التي تظهر فيها أقصى خسارة أقل من غيرها، ومن الجدول السابق نجد ان أصغر أقصى خسارة تقع في جميع الحالات هي 7500 جنيه وهي المرتبطة بشراء التأمين.

الحالة الثانية: تقليل أقل خسارة يمكن أن تحدث خلال المدة، ويطلق على مدير الخطر الذي يحدد هذه السياسة ويسعى إليها بأنه متفائل إذ أنه يتخذ القرار الذي ينتج عنه أحسن النتائج، فمن الجدول السابق نجد أن هذا القرار ينطبق على الحالة التي تكون فيها الخسارة 200 جنيه وهي الحالة إفتراض الخطر مع عدم تحقق الحريق.

الحالة الثالثة: تقليل الخسائر المتوقعة خلال المدة، فمن الملاحظ أن مدير الخطر الذي يحاول تقليل الخسائر المتوقعة، سواء كما منها الأقصى أو الأقل، فإنه سوف يحصل في المدى الطويل على أقل الخسائر المتوسطة ولكي يحصل على هذه النتيجة فإن على مدير الخطر أن يحسب أولاً الخسائر المتوقعة المرتبطة بكل نتيجة ممكنة، وهذا يمكن الحصول عليه بضرب كل خساره متوقعه بالنسبة لكل قرار معين في إحتمال حدوث هذه الخسارة، وعلى مدير الخطر بعد الحصول على النتائج السابقة، إختيار القرار الذي ينتج عنه أقل خساره متوقعه من تلك النتائج.

فعلى سبيل المثال إذا فرض وأن مدير الخطر وجد أن إحتمال الخسارة بالنسبة لخطر الحريق كان 0.30 بدون وسائل منع الحوادث 0.10 إذا وجدت وسائل منع الحوادث وعلى ذلك تكون الأرقام الخاصة بأقل خسارة متوقعه كالأتي:

1- في حالة الخطر

$$200 \times 0.97 \times 17500 \times 0.30 =$$

$$719 \text{ ج} = 194 + 525 =$$

2- في حالة وسائل الوقاية والمنع

$$600 \times 0.99 + 20000 \times 0.10$$

$$794 \text{ جنيه} = 594 + 200$$

3- في حالة التأمين

$$500 \times 0.97 + 7500 \times 0.30$$

$$710 \text{ جنيه} = 485 + 225$$

وعلى ذلك فإن مدير الخطر سوف يفضل طريقة شراء للتأمين إذ أن هذه الطريقة سوف تحقق للمبنى في المدى الطويل أقل خسارة ممكنة.

الحالة الرابع: تقليل الخسائر المرتبطة بالاحتمالات الأكثر توقعاً، يعتمد مدير الخطر في هذه الحالة على توقعه لأن يكون إحتتمالات أكبر من الآخر بالنسبة لحدوث الحادث من عدمه، وعلى ذلك فإذا وجد أن إحتتمال حدوث الحريق كبيراً فإنه طريقة شراء التأمين أما إذا وجد أن إحتتمال حدوث الحريق صغيراً فإنه يختار الطريقة المتفائلة وهي إحتتمال عدم حدوث الحادث مما يترتب عليه إفتراض الخطر مع عدم الإنفاق على وسائل الوقاية والممنع.

ثالثاً (تنفيذ القرار بطريقة سليمة):

عندما يقرر مدير الخطر إتخاذ قرار معين بالنسبة لإدارة الخطر تبقى عدة خطوات أخرى لتنفيذ هذا القرار، فإذا قرر التأمين على العقار فإنه يبقى إتخاذ قرار بخصوص نوع التأمين ونوع الوثيقة ونوع المؤمن وما إلى ذلك من إختيارات تحتاج إلى قرارات فرعية

الفصل الخامس

تحليل محتوى افصاحات إدارة المخاطر

الفصل الخامس

تحليل محتوى افصاحات إدارة المخاطر

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى احتواء التقارير السنوية للشركات المساهمة العامة على افصاحات عن (المخاطر المالية، بجميع أشكالها مثل مخاطر العملة ، مخاطر سعر الفائدة ، مخاطر الإقراض ، مخاطر الأدوات المالية) ، التي تتعرض لها أو من الممكن أن تتعرض لها ، وهل هناك فروقات في الإفصاح عن المخاطر بين الشركات في القطاعات الاقتصادية المختلفة ، وما هي الوسائل المتخذة من قبل الشركات للتحوط ضد هذه المخاطر، وقد تم تصميم نموذج فرغت فيه البيانات من التقارير السنوية للشركات المدرجة في سوق عمان المالي إلى هيئة الأوراق المالية وبلغه عينه الدراسة (50) شركة موزعة على القطاعات الاقتصادية المختلفة بواقع (21) للقطاع المالي و(17) للقطاع الصناعي و(12) للقطاع الخدمي ، وبعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى أن الشركات لا تفصح عن كل من المخاطر العملة ومخاطر سعر الفائدة ومخاطر الاقتراض والإقراض بينما وجد أن الشركات تفصح عن مخاطر الأدوات المالية وبالحد الأدنى للإفصاح ، أما بما يخص الفارق في الإفصاح عن المخاطر بين القطاعات الاقتصادية فقد وجد أن هناك فارق بين هذه القطاعات وان الفارق لصالح القطاع المالي .

نصت التعليمات الصادرة عن هيئة الأوراق المالية أن على الشركات الإفصاح عن عدد كبير من عناصر المخاطرة ، منها الوضع التنافسي للشركة وحصتها من السوق المحلي والسوق الخارجي ، و درجة الاعتماد على موردين محددين ، و الحماية الحكومية والامتيازات والقرارات ذات الأثر المالي ، كما أوجبت على مجلس إدارة الشركة الإفصاح عن المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة ، وتركز هذه الدراسة على التعرف على مدى احتواء التقارير السنوية للشركات المسجلة في سوق عمان المالي على افصاحات إدارة المخاطر سواء أكانت مخاطر خارجية أو مخاطر داخلية، مخاطر نظامية أو مخاطر غير نظامية سواء مخاطر مالية بجميع أشكالها مثل مخاطر

العملة، مخاطر سعر الفائدة ، مخاطر الإقراض ، مخاطر الأدوات المالية والتي من الممكن إن تؤثر بمستويات مختلفة على أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية في السوق المالي في المدى الطويل والقصير.

أن العديد من الشركات والمؤسسات الأردنية قد تعرضت إلى نكسات نتيجة لعدم معالجة المخاطر التي كانت تتعرض لها ومنها ما تم تصفيتيها مثل بنك البتراء وشركة الأردن والخليج للتأمين وشركة الزجاج في معان ، والبعض الآخر تعرض لخسائر لفترات طويلة مثل شركة الفوسفات .

إن الإفصاح الجيد والكافي والملائم في البيانات والتقارير المالية للشركات وما يحوي من معلومات عن المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة يساعد مستخدمي البيانات المحاسبية على تقدير او توقع المخاطر مما يساعدهم على اتخاذ قراراتهم على أسس واضحة ، وهذا يتفق مع الخصائص النوعية للبيانات في القوائم المالية ومن هذه الخصائص الملائمة والقابلية للفهم ، القابلية للمقارنة والتوقيت بالإضافة إلى خاصيتين مهمتين وهما الموثوقية والمصدقية.

كما وأظهرت العديد من الدراسات على المستوى العالمي والمحلي أن توفير معلومات جيدة عن أوضاع الشركة وعن المخاطر التي تتعرض لها او من الممكن أن تتعرض لها له اثر مباشر في تحديد أسعار الأسهم والتنبؤ بعوائد تلك الأسهم وبالتالي توجيه المستثمرين نحو الاستثمار الجيد .

أهمية الدراسة وأهدافها:

انعكس فشل بعض الشركات المساهمة العامة الأردنية التي تم تصفيتيها كما اشرنا سابقا على إلحاق الضرر بالعديد من صغار المستثمرين ، والتي كان من الممكن تجنبها لو أن الإفصاح عن المخاطر التي كانت تواجهها تلك الشركات قد تم الإفصاح عنها بشكل دقيق وكامل وبالوقت المناسب ، لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على محتوى افصاحات إدارة المخاطر المالية في التقارير المالية السنوية للشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في السوق المالي الأردني لما لذلك من أهمية لدى

جميع أطراف المعادلة الاقتصادية ، من مستثمرين ودائنين وإداريين ومساهمين . وتأخذ هذه الدراسة أهميتها من الأسباب التالية :

1- أنها دراسة لافصاحات المخاطر في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في السوق المالي الأردني وقد تكون الدراسة الأولى لهذا الجانب من الإفصاح ..

2- التعرف على الوسائل المتخذة من قبل إدارة الشركات لتجنب أو التخفيف من عوامل المخاطر.

3- إن نتائج هذه الدراسة سوف تلقي إضاءة على أوجه القصور في الإفصاح عن المخاطر وكذلك الأوجه الإيجابية فيما يخص الإفصاح الطوعي والإلزامي عن المخاطر التي تواجه الشركات المساهمة العامة الأردنية .

تكمّن مشكلة الدراسة بوجود قصور بالإفصاح عن المخاطر المالية في التقارير السنوية للشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان مما قد يشكل عائق أمام أصحاب القرار الاقتصادي لاتخاذ القرارات المناسبة التي تبني على معلومات كاملة وشفافة.

و يمكن إدراك مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1-مدى احتواء التقارير السنوية للشركات المساهمة العامة الأردنية على الافصاحات عن:

ا- مخاطر العملة وكيفية تجنبها .

ب - مخاطر سعر الفائدة وكيفية تجنبها .

ج - مخاطر الإقراض والاقتراض وكيفية تجنبها

د- مخاطر الأدوات المالية وكيفية تجنبها .

2- هل الإفصاح عن هذه المخاطر في التقارير السنوية كان بالشكل الكافي من النواحي الكمية والكيفية.

3- هل هناك اختلاف إحصائي جوهري في الإفصاح عن المخاطر التي تتعرض لها الشركات بين القطاعات الاقتصادية المختلفة .

منهجية الدراسة:

استرشدت هذه الدراسة بالمنهجية التي قام بها الباحثان (Lajili & Zaghal- 2005) لدراسة تحليل محتوى افصاحات المخاطر في التقارير السنوية للشركات الكندية. وتم تصميم " جداول " ، فرغت فيها جميع البيانات المتعلقة بافصاحات المخاطر المالية في التقارير السنوية للشركات المساهمة العامة الأردنية لعينة الدراسة. وتم ذلك وفقا الخطوات التالية :

1. تم تجميع التقارير السنوية للشركات المساهمة العامة الأردنية .
2. تم وضع (نموذج) مكون من أربعة أجزاء حول المخاطر ولتحوط من المخاطر والأجزاء هي كما يلي:

الجزء الأول: مخاطر العملة.

الجزء الثاني: سعر الفائدة.

الجزء الثالث: مخاطر الإقراض والاقتراض.

الجزء الرابع: مخاطر الأدوات المالية.

- 1 - أعطي كل سؤال من النموذج (4) أربعة مستويات هي (لا ينطبق ولم يعطى أي نقطة ، أفصحت عن البند (أي ذكر بند المخاطرة) وأعطي نقطتين ، أفصحت عن البند كتابه (بشكل إنشائي)أعطي ثلاثة نقاط ، أفصحت عن البند بمؤشرات كميه) وأعطي خمسة نقاط
- 2 - قسمت الدرجات الفعلية والبالغة (5) خمس درجات على كل سؤال.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والتي يبلغ عددها (243) شركة قي نهاية عام 2007، موزعة كما يلي:
(104) في القطاع المالي - (52) في قطاع الخدمات- (87) في القطاع الصناعي، (هيئة الأوراق المالية)

تم اخذ عينة "ة طبقية" مكونة من (50) شركة من مختلف القطاعات بما يشكل حوالي 20% من إجمالي الشركات وموزعة بنسبة وتناسب متفقة مع نسبة عدد الشركات في كل قطاع إلى إجمالي عدد الشركات، وكان عدد العينة كما يلي : 1- (21) القطاع المالي. 2- (12) قطاع الخدمات. 3- (17) القطاع الصناعي

فرضيات الدراسة:

سيتم اختبار الفرضيات التالية :

أولاً - الفرضية الأولى:-

Ho: لا تقوم الشركات المساهمة العامة الأردنية بالإفصاح عن المخاطر العملة في تقاريرها السنوية.

ثانيا - الفرضية الثانية:-

Ho: لا تقوم الشركات المساهمة العامة الأردنية بالإفصاح عن المخاطر سعر الفائدة في تقاريرها السنوية.

ثالثا - الفرضية الثالثة:-

HO: لا تقوم الشركات المساهمة العامة الأردنية بالإفصاح عن مخاطر الإقراض والاقتراض في تقاريرها السنوية.

رابعا - الفرضية الرابعة:-

HO: لا تقوم الشركات المساهمة العامة الأردنية بالإفصاح عن مخاطر الأدوات المالية في تقاريرها السنوية.

خامسا - الفرضية الخامسة:-

HO: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة للشركات

المساهمة العامة الأردنية في مدى الإفصاح عن المخاطر التي تتعرض لها.

التعريفات الإجرائية:

مبدأ الإفصاح الكامل:

أن تحوي القوائم المالية معلومات مالية فيها الكفاية للتأثير على حكم القاري لتلك

المعلومات. (kieso & et al 2007 -p1282).

1. المخاطر النظامية: Systematic Risk

وتسمى كذلك مخاطر السوق market risk وهي المخاطر الناتجة عن عوامل اقتصادية

وسياسية واجتماعية ذات تأثير عام ولا تخص شركة بعينها أو قطاع بعينه , وإذا كنا في بعض

أنواع المخاطر يمكن أن نتجنبها بالتنوع ففي هذا النوع من المخاطر لا يمكن تجنبها بالتنوع

ويطلق عليها المخاطر التي لا يمكن تجنبها بالتنوع. (Ross-et -p-262)

2. المخاطر غير النظامية: Un systematic Risk

وهي المخاطر التي تخص قطاع معين ,صناعي , خدمي أو مالي أو يخص شركة معينة مثل

كفاءة وقدرة الإدارة أو أذواق المستهلكين اتجاه سلعة معينة أو مخاطر تشغيلية Operating

risk . (Ross-et -p-262)

3. إدارة المخاطر:

هي عملية تتم من جانب مجلس إدارة المنشأة ، والإدارة التنفيذية فيها وغيرهم

من الموظفين ، وتطبق في بيئة إستراتيجية داخل المنشأة ، بهدف تحديد الأحداث

المحتملة التي قد تؤثر عليها. وإدارة المخاطر تكون في إطار مقدار المخاطر التي يمكن

أن تقبل المنشأة تحملها لتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها). (ف).

فانستايل- 2007 - international@cerek.be)

عرفت (المعايير الدولية -2007) "قائمة المصطلحات " قي الصفحات (2413 إلى 2461)

المخاطر كما يلي:

1. المخاطر المالية :

هي مخاطر حدوث تغيير مستقبلي محتمل في واحد أو أكثر من سعر فائدة ، سعر أداة مالية ، سعر صرف أجنبي، مؤشر أسعار أو معدلات ، درجة الملاءة، مؤشر الائتمان أو غيرها من المتغيرات ، على انه في حالة المتغير غير المالي لا يكون المتغير مخصصا لطرف محدد في العقد .

2. مخاطر الائتمان:

مخاطر أخفاق احد أطراف الأداة المالية في تلبية التزام ما والتسبب في أن يتحمل الطرف الأخر خسارة مالية .

3. المخاطر السوقية :

المخاطر التي تتعلق بالقيمة العادلة للبيانات المالية المستقبلية للأدوات المالية التي سيتم تقلبها بسبب التغير في سعر السوق، تتضمن المخاطر السوقية ثلاثة أنواع من المخاطر:

1-مخاطر العملة . 2- مخاطر سعر الفائدة . 3- مخاطر أسعار أخرى

أ. مخاطر العملة :

وهي مخاطرة تقلب قيمة أداة مالية بسبب التغيرات في أسعار الصرف الأجنبي .

ب. مخاطر سعر الفائدة :

تعني بان القيمة العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية لأداة مالية سوف تتذبذب

بسبب التغيرات في سعر الفائدة في السوق .

4. مخاطر السيولة:

وهي الصعاب التي تواجه المنشأة في تدبير الأموال للوفاء بالالتزامات المتعلقة بالأدوات المالية .

5. مخاطر السعر الأخرى:

وتعني بان القيمة العادلة للتدفقات النقدية المستقبلية لأداة مالية سوف تتذبذب بسبب التغيرات في أسعار السوق (باستثناء تلك الناجمة من مخاطرة سعر الفائدة أو مخاطرة العملة)، سواء نجمت هذه التغيرات بسبب عوامل خاصة بالإدارة المالية الفردية أو الجهة التي أصدرتها أو عوامل تؤثر على جميع الأدوات المالية المماثلة المتداولة في السوق .

6. أداة التحوط :

مشتق محدد أو (في حال تحوط لمخاطر التغيرات في أسعار صرف العملة الأجنبية فقط) أصل مالي أو التزام مالي محدد غير مشتق يتوقع أن تعادل قيمته العادلة أو تدفقاته النقدية التغيرات في القيمة العادلة أو التدفقات النقدية لبند محوط محدد.

7. البند المحوط :

هو أصل ، أو التزام ، أو التزام مؤكد ، أو معاملة متوقعة محتملة جدا، أو صافي استثمار في عملية أجنبية :

(أ) يعرض المنشأة لمخاطرة التغيرات في القيمة العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية .

(ب) يتم تحديده على أنه محوط .

8. الملاءمة:

تكون المعلومات ملاءمة عندما تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين من خلال مساعدتهم في تقييم الأحداث الماضية أو الحالية أو المستقبلية أو تأكيد أو تصحيح عمليات التقييم السابقة الخاصة بهم .

الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

هناك العديد من الدراسات حول موضوع الإفصاح والمخاطر التي تواجه الشركات :
فقد قام سعادة (1999) بدراسة مدى الإفصاح في التقارير المالية من وجهة نظر
المستفيدين في الأردن ، حيث اخذ عينة من (159) شخصا موزعه ما بين موظفي الدولة وقطاع
الوسطاء وقطاع البنوك والشركات المساهمة العامة الأردنية ومدقي الحسابات القانونيين
الأردنيين، ووجد أن متوسط أهمية الإفصاح لدى العينة 85% وكان الاهتمام الأكبر في الإفصاح
لدى المدققين .

أما دراسة عباد (2000) فقد هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المخاطر النظامية ودقة
التنبؤ بالإرباح، وكذلك معرفة طبيعة العلاقة بين بيتا المحاسبية ولدقة بالتنبؤ بالإرباح. وشملت
عينة الدراسة (28) شركة مساهمة. ومن نتائج الدراسة

1-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنبؤ بالإرباح وبيتا المحاسبية

2-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (سالبة) بين بيتا السوق والخطأ بالتنبؤ بالإرباح.

وركزت دراسة موسى(2001) على معرفة المعلومات المطلوبة من قبل المستثمرين والتي
تعتبر من وجهة نظرهم مهمة في اتخاذ القرارات الاستثمارية ومدى أهمية المعلومات المحاسبية
في الاسترشاد نحو استثمارات مجدية، وكذلك التعرف على أوجه القصور في القوائم والتقارير
المالية، وقد تم اختيار عينة غير احتمالية مكونة من (45) شركة.

وخلصت الدراسة إلى انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستثمرين حول
المعلومات المحاسبية المنشورة في القوائم المالية حسب العمر والمهنة وفئة المستثمر وبالعكس
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي.و بينت الدراسة الأهمية الكبيرة
للمعلومات المنشورة في القوائم المالية للشركات

إما دراسة الهبيل (2003) فقد هدفت لمعرفة مدى ملائمة تعليمات الإفصاح وكفايتها لخدمة قرار الاستثمار بالأوراق المالية في الأردن وأثرها على ملائمة المعلومات المحاسبية المنشورة، وكذلك معوقات استخدام المعلومات المحاسبية المنشورة وشركات الخدمات المالية، تشكلت عينة الدراسة من شركات الخدمات المالية المرخصة لدى هيئة الأوراق المالية العاملة في سوق عمان المالي والمرخصة من قبل هيئة الأوراق المالية. وخلصت الدراسة إلى ملائمة تعليمات الإفصاح بدرجة كبيرة لخدمة قرار الاستثمار في الأوراق المالية ولكن بنفس الوقت عدم كفايتها لهذا القرار.

أما دراسة حميدات (2004) فقد هدفت لتعرف على مدى التزام الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بتعليمات الإفصاح الصادرة عن هيئة الأوراق المالية بموجب القرار رقم (1) لسنة 1998 ومعايير المحاسبة الدولية، أجريت الدراسة على (66) شركة صناعية مدرجة في السوقين الأول والثاني في بورصة عمان، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في البورصة تلتزم بالإفصاح الوارد في تعليمات الإفصاح الصادر عن الهيئة ومعايير المحاسبة الدولية بنفس النسبة تقريباً وهي حوالي 79 % .

إما دراسة أبو نصار وآخرون (2004) فقد هدفت إلى التحقق من مدى أهمية البنود التي تضمنتها تعليمات الإفصاح الصادرة عن الهيئة الأوراق المالية، وكذلك التحقق من مدى كفاية تعليمات الإفصاح الصادرة عن هيئة الأوراق المالية، وتم اختبار عينة عشوائية تتكون من (100) استبانة موزعة بين المدققون المرخصون، و معدو القوائم المالية للشركات المساهمة، بالإضافة إلى المستثمرين في أسهم الشركات المساهمة وخلصت الدراسة إلى إن الغالبية العظمى من البنود التي تضمنتها التعليمات الخاصة بالبيانات المالية هي ذات أهمية نسبية، وإن تعليمات الإفصاح تلبى احتياجات مستخدمي البيانات المالية بمستوى أعلى من المتوسط، إن التعليمات تساعد في عملية اتخاذ القرار الاقتصادي.

وقد هدفت دراسة المهندي(2004) إلى قياس مستوى الإفصاح المحاسبي في التقارير المالية السنوية للشركات أمساهمه العامة الصناعية وكذلك كفاية المعلومات المفصّل عنها في هذه التقارير ووجهة نظر المستثمرين..

وتمثّل مجتمع الدراسة في الشركات المساهمة العامة الصناعية المدرجة في بورصة وعددها (84) شركة

وخلصت الدراسة إلى أهمية جميع بنود المعلومات الواردة في التقارير المالية السنوية ، وبلغ متوسط مستوى الإفصاح عن المعلومات الواردة في التقارير المالية السنوية نسبة (73%) علما أن أعلى مستوى بلغ (85%) وأدنى مستوى بلغ (10%) وقد بينت الدراسة أن هناك تطور في الإفصاح من سنة إلى أخرى.

إما دراسة HODDER (2001) فقد هدفت لمعرفة الاختلاف في تفسير المخاطرة من قبل المستفيدين من البيانات المالية الناتج عن الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية السنوية للشركات المساهمة العامة بناء على التعليمات الصادرة عن هيئة الأوراق المالية الأمريكية رقم (FFR.48) لسنة 1997 لإعداد التقارير المالية السنوية وتمثلت عينة الدراسة ب(40) شركة صناعية مثل صناعة السيارات، الغاز ، بتروّل، كمبيوتر ،كيماويات بالإضافة إلى (91) بنك ،وتوصلت الدراسة الى عدم الالتزام من قبل الشركات في تطبيق تعليمات (FFR.48)، وان افصاحات المخاطر بموجب هذه التعليمات لا يوجد لها مقيدات مادية واضحة.

وقد هدفت الدراسة التي أجراها Mohan (2002) إلى التعرف على اثر افصاحات المخاطر في التقارير السنوية المعدة وفق تعليمات (FRR 48) الصادرة عن هيئة الأوراق المالية الأمريكية على أسعار الفائدة وسعر الصرف لأجنبي وسعر السلعة من وجهة نظر المستثمرون وتقييم توقعاتهم من واقع افصاحات المخاطرة في التقارير السنوية . شملت عينة الدراسة (416) شركة وخلصت الدراسة إلى انه في حالة عدم وجود تعليمات (FFR.48) فان حجم التعاملات التجارية تتغير بشكل ايجابي وبشكل مطلق لكل من سعر الفائدة وسعر الصرف وسعر السلعة ،وكذلك في حالة الإفصاح بموجب

تعليمات (FFR.48) فان حجم التعاملات التجارية يتأثر بشكل أبسطاً لسعر الفائدة وسعر الصرف وسعر السلعة .

إما دراسة- Glaum & Street. (2003) فقد هدفت إلى المقارنة بين متطلبات تعليمات الإفصاح حسب معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومتطلبات الإفصاح حسب (GAAP) المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً المطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد شملت الدراسة عينة من (100) مائة شركة تطبق معايير المحاسبة الدولية (IAS) وكذلك مائة شركة أخرى تطبق المعايير الأمريكية (GAAP) ، وجاءت نتيجة الدراسة بالتطابق بمستويات الإفصاح بين كلا النوعين من الشركات وكانت ما بين (41.6 % - 100 %) ومعدل وسطي 83.7 %

تناولت دراسة Mercer (2004) أربعة عوامل تؤثر في رأي المستثمرين حول مصداقية إفصاحات الإدارة وهي: موافق حساسة في توقيت الإفصاح ، مصداقية الإدارة ((القدرة على الإفصاح، وجديرة بالثقة)). مستوى التأكد الداخلي والخارجي خصائص الإفصاح نفسه.

وقد أظهرت الدراسة أن مصداقية الإفصاح تكون عالية عندما يكون لدى الإدارة قليل من الإحساس في تضليل المستثمرين أو أن تميل أن تكون جدية بالثقة وكذلك أظهرت الدراسة أن مصداقية الإفصاح تتأثر في الخصائص المختلفة للإفصاح نفسه مثل، الدقة و المكان، والتوقيت، وكمية المعلومات المقدمة، وكذلك أظهرت الدراسة أن إفصاحات الإدارة مصدر ثمين فعلاً للمستثمرين.

وقد هدفت دراسة Steven,et al (2005) إلى فحص العلاقة بين الإفصاح الطوعي للشركات و التنوع العالمي لهذه الشركات. بافتراض أن تناسق المعلومات وحجم تكاليف الوكالة "الإدارة" تزيد مع التنوع العالمي للعمليات لهذه الشركات وكذلك زيادة التمويل. وتكونت عينة الدراسة من (216) شركة موزعة على (17) بلد في العالم ، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: إن زيادة الإفصاح تساعد المستثمرين في زيادة الرقابة على الإدارة. وكذلك إن الشركات التي لها أكثر عمليات عالمية تبين أنها تتمتع بإفصاح اختياري أكبر في قوائمها المالية.بالإضافة إلى إن زيادة العمليات

العالمية وزيادة التمويل للشركة وكذلك تنوع العمليات تحفز إدارة الشركة على رفع مستوى الإفصاح.

تناولت دراسة Iajili & Zeghal (2005) تحليل محتوى الإفصاح عن المخاطر التي تمارسها الإدارة في التقارير المالية السنوية للشركات الكندية والإفصاح عنها لجميع الأطراف الخارجيين المستفيدين من المعلومات المالية بالإضافة للمساهمين، لم تركز هذه الدراسة على المخاطر المالية فقط وإنما على المخاطر غير المالية مثل المخاطرة السوقية والمخاطرة التشغيلية والبيئية ، أي أنها تركز على جميع جوانب الخطر وناقشت الدراسة ثلاثة أنواع من أساليب كشف الخطر وهذه الأنواع هي الإفصاح عن الخطر للإدارة (داخلي) لإدارة المؤسسة ، والإفصاح (الخارجي) الإفصاح للمستخدم الخارجي للبيانات والتقارير المالية والنوع الثالث من الإفصاح ، فهو الإفصاح عن المخاطر الذي يهتم الإدارة والمستخدمين الخارجيين في نفس الوقت.

أجريت الدراسة على (300) شركة في مختلف القطاعات الاقتصادية من صناعة البيرة والتبغ و صناعات النفط والغاز ومحلات بيع المواد الغذائية والتعدين وأظهرت نتائج الدراسة أن:

1- أن معظم الشركات تمارس النوعين من الإفصاح (الإلزامي والطوعي) حتى يستفيد منه أصحاب القرار.

2- أن درجة الإفصاح تختلف بين الإفصاح الطوعي والإفصاح الإلزامي .

3- أن المخاطر المالية تبدو أكثر احتمالاً وهي الأكثر تأثيراً على عمليات الشركة.

4- أن معظم افصاحات المخاطرة ذات معلومات وصفية وبنسبة 46,77 %.

5- أن التقارير تهمل عناصر مهمة من خريطة المخاطر التي تتعرض لها الشركة.

6- أن احتمالية وقوع المخاطر يتفاوت من نادرة إلى مؤكدة حسب الافصاحات.

الإطار النظري- مفهوم المخاطرة ، ومفهوم إدارة المخاطر ومتطلباتها والإفصاح عنها:

مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر:

بازدياد تعقيد الحياة في العصر الحاضر ازدادت المخاطر التي تواجه الشركات وتنوعت إشكالها وتعقدت وسائل إدارتها ونحن في هذا البحث بصدد دراسة المخاطر التي تواجه الشركات الأردنية وكيف تفصح هذه الشركات عن هذه المخاطر سواء التي تعرضت لها أو من الممكن أن تتعرض لها ،وكذلك كيفية إدارة هذه الشركات لتلك المخاطر وإمكانية تجنبها أو التخفيف من أثارها السلبية على كل من الاقتصاد بشكل عام والمستثمر بشكل خاص.

وأشار (Lajili & Zaghal 2005 - p2) انه من المتوقع إن تسعى الشركات للحصول على معلومات عن المخاطر حتى تمكن مستخدمي هذه المعلومات من وضع استراتيجيات للسيطرة على هذه المخاطر، ويساعد كذلك في التعرف على المشاكل الإدارية وتقييم فاعلية الإدارة في التعامل مع حالات الاضطراب في مجال الأعمال والفرص المتاحة.

والقرارات المالية تكون معتمدة على توقعات حول ما سوف يحدث في المستقبل إلا أن نتائج هذه القرارات لن تتحقق بالطريقة التي بأملها متخذ القرار إلا إذا سارت الأمور كما كان متوقعا. ولذلك فان تحليل القوة التي يمكن أن تؤدي إلى انحراف الأحداث عن مسارها المتوقع هو بالضبط ما يشار إليه بالمخاطر .(القري-2008)

فالمخاطرة (risk) حسب المفهوم العام ووفقا لنظرية الاحتمالات هي عبارة عن فرصة حدوث عائد خلافا للعائد المتوقع، أي بمعنى احتمال اختلاف العائد الفعلي بصورة عكسية عما كان متوقعا (شاهين 2005 -ص4).

وعرفت (المعايير الدولية للمحاسبة-2007 ص2433) المخاطرة هي: حدوث تغيير مستقبلي محتمل في واحد أو أكثر من سعر فائدة ،سعر أداة مالية ، سعر صرف أجنبي مؤشر أسعار أو معدلات ، درجة الملاءة، مؤشر الائتمان ، أو غيرها من المتغيرات على أنه في حالة المتغير غير المالي لا يكون المتغير مخصصا لطرف محدد في العقد .

أما (Jorgensen-2003-449 p) فيقول: في الوقت الحالي تغيرت متطلبات الإفصاح المالي، أن تعليمات Financial Reporting Release No.48 (FRR No.48) والتي تلزم الشركات أن تفصح عن المعلومات حول المخاطر الذي من الممكن أن تتعرض لها يجب أن تطبق بحرفية. فإذا كانت المخاطر جزء من أي نشاط اجتماعي أو اقتصادي فإنها تكتسب أهمية خاصة عندما تكون دراسة المخاطر بهدف تعزيز عملية اتخاذ القرار الاقتصادي ، حيث إن مقدرة أي أصل من الأصول المالية على تحقيق عوائد هو أمر غير مؤكد وغير مضمون النتائج وذلك مما يستوجب من أصحاب الفرارات الاقتصادية دراسة القوى المؤثرة أو التي قد تؤثر على مقدرة ذلك الأصل في تحقيق عوائد أي دراسة المخاطر الحالية والمتوقعة ومدى تأثيرها في توجيه الاستثمارات .

ويشير (Ross-2002-p262) إلى معادلة احتساب الخطر الإجمالي الذي يمكن أن يتعرض له السهم كما يلي:

Total risk of Unsystematic or

Individual Security = Portfolio risk + diversifiable risk

إذا المخاطر بالمفهوم الغوي والاقتصادي هي عدم اليقين ، والمخاطر لديها احتمالية الوقوع أو عدم الوقوع (غير متيقن الوقوع) حيث إن الأمور اليقينية لا تمثل مخاطرة حتى وان كانت سلبية أو خسارة ، ونعلم إن هناك علاقة بين المخاطرة والعائد على الاستثمار ، فالمستثمرون لديهم استعداد لتحمل مخاطر عالية في استثماراتهم إذا اقترنت في احتمالية تحقيق عوائد مجزية والعكس فهم يرضون بعوائد متدنية على استثماراتهم إذا كانت المخاطر متدنية ، ومن هنا كانت الحاجة لوجود آليات لمعرفة المخاطر و لقياس المخاطر وكذلك الحاجة الأكثر إلحاحا الإفصاح عن المخاطر في التقارير السنوية للشركات .

وحول أهمية الإفصاح عن المخاطر فيقول (Michael-2003) إن الإفصاح عن المخاطر ازدادت أهميته ليصبح جزء من التقارير المالية واحد عناصر التعبير المالي للمهتمين في الأدوات المالية من مستثمرين وهيئات منظمة ومدققين والأشخاص المهتمين وجميعهم يطالبوا بالتوسع في الإفصاح عن المخاطر.

ويشير (المهندي-2004-ص50) إلى الإفصاح عن المعلومات الفعلية والتنبؤية ويقول: تعبر المعلومات المالية ألمستقبلية عن المعلومات المتوقعة التي تكون أما في شكل تنبؤات مالية او في شكل تقديرات مالية ويستند كل منهما على مجموعه من الافتراضات والسياسات المحاسبية إلهامه ويقول كذلك يتم إعداد التنبؤات بالمعلومات المحاسبية ألمستقبلية بناء على كل من الحكم والتقدير الشخصي والمعلومات والحقائق التاريخية والمستقبلية والمحددات والقيود ويبنى التنبؤ على فروض الإدارة للإحداث ألمستقبلية.

ويقول (شاهين -2005 ص14) إن المبادئ العامة لإدارة المخاطر تشمل :

1-تقييم المخاطر

2- الرقابة على التعرض للمخاطر

3- متابعة المخاطر.

ويشير (2005 - 126Iajili - p) إلى أنه هناك نوعين من المخاطر أو اتجاهين من المخاطر

وهي:

أولا - المخاطر النازلة RiskDownside

وهي تلك النوع من المخاطر ذات الأثر السلبي المباشر على المؤسسة، وقد تكون بالنسبة لشركات أخرى مخاطر صاعدة.فمثلا إن مخاطر احتمال ارتفاع سعر النفط في السوق العالمي يمثل مخاطرة نازلة لشركات النقل العام وخصوصا إذا كان لديها عقود طويلة الأجل وفي نفس الوقت فان هذا الاحتمال(ارتفاع سعر النفط) يعتبر مخاطرة صاعدة لشركات النفط بحيث يمكنها من تحقيق عوائد إضافية.

ثانيا- المخاطر الصاعدة : RiskUpside

إما المخاطر الصاعدة فهي التي تشكل فرص (Opportunities) للمنشأة في تحقيق عوائد غير متوقعة فمثلا إن احتمال ارتفاع أسعار الحديد في الأسواق العالمية يمثل مخاطرة صاعدة لشركات تصنيع الحديد والشركات التي لديها مناجم استخراج الحديد الخام ، إلى أنه يشكل مخاطر نازلة للشركات العقارية والإنشائية والصناعات التعدينية التي تعتمد على شراء الحديد الجاهز، وبالتالي فأنه بالإضافة إلى مراقبة وتقليل أثار المخاطر النازلة يجب على الشركات أن تكون لديها المقدرة على استغلال أثار المخاطر الصاعدة أي المخاطر التي تشكل بالنسبة للشركة فرصة جيدة في تحقيق عوائد ولكنها بالنسبة لشركة أو شركات أخرى فرص سيئة.

قياس المخاطر:

من وجهة نظرنا فان مفهوم المخاطر في النظرية الاقتصادية مفهوم واسع جدا ومتجدد مع تجدد وتعقيد الحياة الاقتصادية ، وان الدراسات التي تمت بهذا الصدد برغم اتساعها والجهود الجبارة التي بذلت في هذا الاتجاه عاجزة عن تغطية جميع جوانب المخاطر. أن طرق التعبير عن المخاطر في التقارير السنوية وحتى التقارير الدورية الأخرى تكون بإحدى الأسلوبين التاليين وهما:

الأسلوب الأول - طرق كمية : ModelsQuantitative

وهنا تقوم الشركة بالإفصاح عن المخاطر بمؤشرات كمية مثلا تقول أن نسبة الديون المشكوك في تحصيلها تساوي ما نسبة 10% من إجمالي الذمم المدينة أو أن تقول إن المبيعات من المتوقع أن تنخفض في العام القادم بمقدار 20% مثلا.

وورد في المعيار الدولي لأعداد القوائم المالية رقم (IFRS -2007-P667-7) ما يلي:

1- أنه يجب على المنشأة الإفصاح عن البيانات الكمية الملخصة حول تعرض المنشأة

للمخاطر بناء على المعلومات المتوفرة داخليا لموظفي الإدارة الرئيسيين للمنشأة وعندما

تستخدم المنشأة عدة أساليب لإدارة التعرض للمخاطر فان على المنشأة الإفصاح عن المعلومات باستخدام الأساليب التي توفر أكثر المعلومات موثوقية.

2- الإفصاح عن تركيزات المخاطر، وتنجم تركيزات المخاطر من الأدوات المالية التي لها خصائص متشابهة وتتأثر بشكل مماثل بالتغيرات في الظروف الاقتصادية والظروف الأخرى ويتطلب تحديد تركيز المخاطر الحكم الشخصي مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف المنشأة .
وكما اشرنا سابقا إلى العلاقة بين حجم المخاطر المحتملة والعائد على الاستثمار هذا يعني أنه يجب التفرقة بين المخاطر العالية والمخاطرة المتدنية ، إذًا المخاطرة درجات وهذا يحتاج إلى وجود مقياس أو معيار لقياس درجة المخاطر ليتمكن المستثمرون من المقارنة بين المخاطر بطرق كمية وبشكل واضح واتخاذ قراراتهم ورسم صورة واضحة للعوائد المتوقعة من استثماراتهم .

الأسلوب الثاني- طرق نوعية : Qualitative models

وبهذا الأسلوب يتم الإفصاح عن المخاطر أو التحوط منها بأساليب نوعية، مثلا وصف نوعي نظام الرقابة الداخلية ، او إفصاح وصفي الأسباب انخفاض المبيعات أو الإيرادات أو الأسعار في العام المقبل .

ورد في المعيار (7-IFRS البند 33-ص-659) تحت عنوان الافصاحات النوعية : لكل نوع

من المخاطر الناجمة من الأدوات المالية على المنشأة الإفصاح عما يلي :

- 1- التعرض للمخاطر وكيف تنجم.
- 2- أهداف وسياسات وأساليب إدارة المخاطرة والطرق المستخدمة لقياس المخاطرة.
- 3- أي تغييرات في البند (1) أو (2) عن الفترات السابقة.

طرق الإفصاح عن المخاطر من حيث الجهة المستهدفة:

يقول (lajili & zeghal- 2005) إن الإفصاح عن المعلومات حول المخاطر وإدارتها بالعادة تتم عبر ثلاثة مستويات مختلفة هي: المستوى الداخلي، المستوى الخارجي المستوى المتوسط بين المستويين السابقين.

المستوى الداخلي: وهي التقارير التي تقدم للإدارة التنفيذية للمؤسسة والمستخدمين وتتضمن إشراكهم في تعريف المخاطر وقياسها وتطور الأداء ومراقبتها ، وهذه (التقارير الداخلية) تساعد الإدارة والمستخدمين على زيادة كفاءة أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تزويدهم بمعلومات إستراتيجية وفق أسس منتظمة عن المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة أولاً بأول .

أما المستوى المتوسط : وهو مستوى يجمع بين المستوى الخارجي والمستوى الداخلي ويقدم إلى مجلس إدارة المؤسسة لطمأنتها حول مستوى الرقابة لدى الإدارة التنفيذية والنجاح والإخفاق في تجنب المخاطر.

المستوى الخارجي: الإفصاحات التي تخص الجمهور (public disclosure) وهي المعلومات التي تخص المخاطر والمطلوب الإفصاح عنها بشكل رسمي ومنظم وتستخدم من قبل المؤسسات الرسمية والدائنين (البنوك والمساهمين) والمستثمرين، وتشمل المعلومات حول المخاطر المتوقعة والمحتملة التي تهتم جميع الأطراف المهتمين خارج إطار المؤسسة وتنتشر من خلال التقارير السنوية والدورية للمؤسسة وتزودهم بمعلومات حول المخاطر إما بشكل كمي أو نوعي. وهذا الي سنركز عليه في دراستنا

أن التحوط دائماً يسبق وقوع الخطر ويأتي بناء على خبرات سابقة وبيانات تاريخية ومؤشرات وتنبؤات للدارسين والمطلعين وتجارب الآخرين، وهذا التحوط يكون إما من إدارة المؤسسة او من المستثمر ، لذا نخلص إلى القول أن كل نوع من أنواع الخطر وكل مستوى من مستويات الخطر يقابله طرق للعلاج والتعامل واخذ الحيطة والتحوط منه .

وبالتالي فإن المستثمر ومن خلال إفصاح المؤسسات عن المخاطر في تقاريرها السنوية يتخذ قراره الاستثماري وفق قابليته لتحمل المخاطر وما يقابلها من عوائد ، حيث تطرقنا سابقا إلى أن هناك علاقة بين حجم الخطر والعائد على الاستثمار وهذه العلاقة علاقة طردية.

المخاطر المالية وأنواعها ووسائل التحوط منها:

المخاطر المالية : Financial risk

ورد في المعيار (7 / الفقرة 7 - ص 652) من معايير أعداد التقارير المالية : أن على المنشأة الإفصاح عن المعلومات التي تتيح لمستخدمي البيانات المالية تقييم أهمية الأدوات المالية بالنسبة لمركزها وأدائها المالي.

وهنا سوف نعرض أهم المخاطر المالية كما وردت في المعيار وهي:

أولاً: أ. مخاطر العملة . Risk Currency :

قد تمثل العملة القسم الهام من الإيرادات والنفقات من خلال عملية الشراء للسلع والخدمات او تصديرها بالعملات الأجنبية.

وعرفها المعيار: بأنها المخاطر الناجمة عن تذبذب القيمة العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية لأداة مالية بسبب التغيرات في سعر الصرف الأجنبي.

واوجب المعيار على المشروع أن يفصح عن:

1 - مبلغ فروقات الصرف المعترف بها من الربح او الخسارة ما عدا تلك التي تزيد عن الأدوات المالية المقاسة بالقيمة العادلة من خلال الربح او الخسارة .

2- صافي فروقات الصرف المصنفة ضمن حقوق الملكية كبند منفصل ومطابقة لمبلغ فروقات الصرف ما بين بداية الفترة ونهايتها .

كما إن معيار المحاسبة الدولي رقم (39) أشار إلى انه وفي حالة وجود خطر سعر صرف العملة الأجنبية يمكن للالتزام المالي أو الأصل المالي غير المشتق أن تكون أداة تحوط. وكذلك نص على انه يمكن تحديد نسبة من كامل أداة التحوط مثل 50% من المبلغ الاسمي ، على أنها أداه تحوط في علاقة تحوط معينه .

ويشير (Pope - 2005 - ص- 278) إن توقع الدخل في المؤسسة يعتمد بشكل كبير على حالة عدم التأكد وتأثيرها في التدفقات النقدية نتيجة الأحداث الاقتصادية وما تسببه من تراكمات ، وكذلك يشير إلى أن هذه الأحداث تختلف من بلد الأخر .

ونلاحظ في الوقت الحاضر التذبذب الشديد بأسعار العملات وان الاحتفاظ بنوع واحد من العملات الأجنبية مثلا الدولار الأمريكي لا يخدم الشركات نتيجة الانخفاض الحاد الذي تعرض له مقابل العملات الأخرى علما بان شراء السلع والخدمات الخارجية لا يقتصر على الدولار الأمريكي بل على عدة عملات منها اليورو والين والجنية الإسترليني مما يخفض القيمة الحقيقية للمشتريات عند تذبذب العملات او يزيدھا .

أولا - ب. وسائل التحوط من مخاطر العملة :

ولتجنب مخاطر العملة يجب على الشركات اتخاذ العديد من الوسائل لحماية نفسها من إخطار تذبذب العملات والتي تعتبر من المخاطر النظامية ومن هذه الوسائل ما يلي :

- 1 - وضع إستراتيجية تمكن الشركة من تعديل أسعار السلع والخدمات المقدمة من قبل الشركة في حالة حدوث انخفاض حاد في أسعار صرف العملة.
- 2 - عمل عقود مقايضة للسلع والخدمات مع الشركات الأجنبية.
- 3 - صياغة عقود تحوي خيارات تحمي القيم الحقيقية للشراء في حال تغير أسعار الصرف الأجنبي.
- 4 - الاحتفاظ بعدة أنواع من العملات وكذلك الاستقراض بعدة أنواع من العملات .
- 5 - توقيع اتفاقيات مستقبلية للبيع والشراء.

ثانيا - (أ) مخاطر سعر الفائدة : Interest Rate

وتعرف على أنها المخاطرة الناجمة عن تذبذب القيمة العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية لأداة مالية بسبب التغيرات في سعر الفائدة في السوق (7 IFRS/الفقرة/ا- ص - 662) .

وقد عرف (زيود.واخرون-2006-ص205) مخاطر أسعار الفائدة:بانها مخاطر تراجع الإيرادات نتيجة تقلبات أسعار الفائدة، وتولد معظم عناصر قائمة المركز المالي إيرادات وتكاليف تكون مرتبطة بأسعار الفائدة. وان مراقبة مخاطر التقلبات في أسعار الفائدة يعتبر من الأمور الهامة في تقييم كفاءة الإدارة للأصول والخصوم.

وورد في الفقرة (22) من المعيار رقم (7) أن مخاطرة سعر الفائدة تنشأ للأدوات المالية التي تحتسب عليها الفائدة المعترف بها في الميزانية العمومية (على سبيل المثال القروض والذمم المدينة وأدوات الدين الصادرة) ولبعض الأدوات المالية غير المعترف بها في الميزانية العمومية (على سبيل المثال بعض التزامات القروض)

وكذلك ورد في نفس المعيار عن طبيعة ومدى المخاطر الناجمة عن الأدوات المالية تحت بند الإفصاحات النوعية :

انه لكل نوع من أنواع المخاطر الناجمة عن الأدوات المالية على المنشأة الإفصاح عما يلي :

- 1- التعرض للمخاطر وكيف تنجم.
 - 2- أهداف وسياسات وأساليب إدارة المخاطر والطرق المستخدمة لقياس المخاطر .
 - 3- أي تغيرات في البند (ا) والبند (ب) عن الفترات السابقة . (ص - 659) .
- أما الفقرة (22 - ص656) فقد نصت على الإفصاح عن كل نوع من أنواع التحوط المبينة في المعيار المحاسبي الدولي (36) (تحوطات القيمة العادلة وتحوطات التدفقات النقدية وتحوطات صافي الاستثمارات في العمليات الأجنبية):

- 1 - وصف لكل نوع من التحوط .
- 2 - وصف للأدوات المالية المحددة أنها أدوات تحوط وقيمتها العادلة في تاريخ أعداد

التقارير.

3 - طبيعة المخاطر التي يتم تحوطها.

أما (شاهين -2005) عرف مخاطر تغيير أسعار الفائدة بما يخص البنوك : هي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة وقدرة البنك على تقييم أوضاعه في الوقت المناسب ، وتظهر في اتجاهين هما

الاتجاه الأول - مخاطر قيمة رأس المال: وهي المخاطر التي يتعرض لها حامل السند عندما ترتفع أسعار الفائدة في السوق ، حيث ينخفض سعر السند ذو الفائدة الأقل مقابل السند ذو الفائدة الأعلى .

الاتجاه الثاني - المخاطر الايرادية : وتنشأ هذه المخاطر نتيجة للتقلبات في أسعار الفائدة والتي يتحمل البنك خسارة عندما يكون مقرضا لمبالغ بسعر فائدة معين ويحصل إن ترتفع نسب الفائدة فان خسائر الإيرادات هي الفارق بين سعري الفائدة السعر السائد حاليا الأعلى والسعر القديم الاوطىء .

ثانيا - ب. وسائل التحوط من مخاطر سعر الفائدة :

هناك العديد من الوسائل التي يمكن للمنشأة استخدامها للتحوط من مخاطر سعر الفائدة ومنها :

1 - مزيج من القروض ذات فوائد ثابتة ومتغيرة .

2 - استخدام عقود مبادلة أن أمكن.

3 - استخدام عقود شراء وبيع مستقبلية .

4 - وضع مخصصات احترازية.

ثالثاً - (١) مخاطر الإقراض " الدين " RiskCredit:

ورد في المعيار الدولي رقم (IFRS 7) تحت بند المخاطر المالية: (أنه على المنشأة الإفصاح عن المبلغ الذي يمثل أقصى درجة تعرض لمخاطر الائتمان في تاريخ إعداد التقارير المالية بدون الأخذ بالاعتبار أي ضمان محتفظ به أو تحسينات الائتمان الأخرى (credit enhancements).

وفي الملحق (١ - ص 662) لنفس المعيار ورد تعريف لمخاطر الائتمان :

(أنها المخاطر بان احد أطراف الأداة المالية يتسبب في خسارة مالية للطرف الأخر نتيجة لعدم قيامه بتنفيذ الالتزام).

وعرف (زيود.واخزون-2006-ص205) مخاطر الائتمان : هي مخاطر أن يتخلف العملاء عن السداد ، أي عجزهم عن الوفاء بأصل الدين والفوائد المترتبة في التاريخ المحدد لذلك ، ويتولد عن العجز عن السداد خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض او تراجع المركز الائتماني للعميل، وبالتالي ازدياد احتمال التخلف عن السداد.

وبموجب المعيار رقم (IFRS7 -) انه على المنشأة الإفصاح عما يلي حسب فئة الأداة المالية:

1- المبلغ الذي يمثل أقصى درجة تعرض لمخاطرة الائتمان في تاريخ إعداد التقرير بدون الأخذ في الاعتبار أي ضمان محتفظ به أو تحسينات الائتمان الأخرى .

2- وصف للممتلكات المحتفظ بها كضمان وتحسينات الائتمان الأخرى. فيما يتعلق بالمبلغ المفصح عنه في الفقرة (1) أعلاه.

3- معلومات حول نوعية الائتمان للأصول المالية التي لم تنقضي فترة استحقاقها ولم تنخفض قيمتها.

4- المبلغ المسجل للأصول المالية التي خلافا لذلك ستنقضي فترة استحقاقها او تنخفض قيمتها ، والتي أعيد التفاوض بشأن شروطها .

ثالثا - ب. وسائل التحوط من مخاطر الائتمان :

نتيجة لتعقد طبيعة الأعمال التجارية في عصرنا الحاضر وزيادة الارتباط بين مؤسسات التمويل والمؤسسات الصناعية والخدمية والحاجة الشبة دائمة للتمويل في جميع الأنشطة زادة مخاطرة التمويل ولا بد للمؤسسات من وضع آليات لحماية نفسها من مخاطر الائتمان ومن هذه الوسائل التي يمكن للمؤسسات إتباعها مايلي :

- 1 - انجاز صفقات الدين مع مؤسسات لديها كفاءة وملاءة مالية عالية .
- 2- وضع أنظمة واتفاقيات ذات شروط مسبقة لتحويل الإقراض .
- 3 - تحديد سقف محدد وصلاحيات محددة لكل طرف مخول في الإقراض داخل المؤسسة .
- 4 - مراقبة أرصدة العملاء على أساس منتظم .
- 5 - الاستمسك بمرهونات و ضمانات ذات كفاءة عالية وقابلة للتسييل ومعادلة لأصل الدين.

رابعا - أ: مخاطر الأدوات المالية :

تعرف الأدوات المالية على أنها: (هي أي عقد يحدث أصلا ماليا لمشروع والتزام مالي أو أداة ملكية لمشروع آخر. الأصل المالي هو أي أصل يكون عبارة عن: 1- نقدية. 2- أدوات حقوق الملكية لمشروعات أخرى. 3 - حق تعاقدى . 4 - العقد الذي يمكن أو ستم تسويته في أدوات حقوق الملكية الخاصة بالمنشأة) (المعيار الدولي رقم 32 ص - 1366).

وذكر معيار المحاسبة الدولي رقم (32 - ص 1378) بعض الأدوات المالية الأكثر شيوعا

وهي:

1 - ذمم مدينة تجارية وذمم دائنة تجارية .

2 - أوراق قبض ودفع.

3 - قروض مأخوذة ومقدمة.

4 - سندات مدينة ودائنة.

5- الأسهم والسندات.

وفي البند رقم (31) من المعيار رقم (7- IFRS) على المنشأة الإفصاح عن المعلومات التي تتيح لمستخدمي البيانات المالية تقييم طبيعة ومدى المخاطر الناتجة من الأدوات المالية التي تتعرض لها المنشأة في تاريخ إعداد التقارير. وفي البند رقم (33) من نفس المعيار السابق انه لكل نوع من المخاطر الناجمة من الأدوات المالية على المنشأة الإفصاح عما يلي:

1- التعرض للمخاطرة وكيف تنجم.

2- أهداف وسياسات وأساليب إدارة المخاطرة والطرق المستخدمة لقياس المخاطرة.

3- أيه تغيرات في البند (1,2) عن الفترة السابقة.

إما في البند رقم (42) من نفس المعيار رقم (7) فواجب على المنشأة انه عندما تكون تحليلات الحساسية التي تم الإفصاح عنها حسب البند رقم (40) أو البند رقم (41) لا تمثل المخاطرة الملزمة في الأداة المالية (على سبيل المثال التعرض في نهاية السنة لا يعكس التعرض خلال ألسنه) فان على المنشأة الإفصاح عن هذه الحقيقة وسبب اعتقادها إن تحليلات الحساسية لا تمثل هذه المخاطرة .

رابعا - (ب) وسائل التحوط ضد مخاطر الأدوات المالية :

1 - إبرام عقود واضحة وتكون أكثر تحوطيه للإخطار الناتجة عن الأدوات المالية.

2 - وضع مخصص للوقاية من الانخفاض الحاد بقيم الأدوات المالية.

3 - تنويع الأدوات المالية لدي المنشأة .

4- دراسة جيدة ودائمة للعملاء .

5- وضع حدود عليا لكل نوع من أنواع الأدوات المالية.

نتائج الدراسة:

بعد جمع المعلومات المالية وتفريغها في الجداول الخاصة بها وتحليلها أمكن التوصل إلى النتائج التالية

1. أن المتوسط العام لاختبار الإفصاح عن المخاطر المالية بلغ (2.97)، وانحراف معياري (0.5527) مما يؤشر إلى أن الشركات المساهمة العامة الأردنية (تفصح وبشكل محدود جداً) عن المخاطر المالية في تقاريرها السنوية، (بالمجمل) أي على اعتبار أن المخاطر المالية وحدة واحدة والتي هي مخاطر العملة، مخاطر الأدوات المالية مخاطر الإقراض والاقتراض، مخاطر سعر الفائدة

2. أن المتوسط العام لاختبار الإفصاح عن مخاطر الأدوات المالية بلغ (3.09) وانحراف معياري (0.5925)،. ويلاحظ أن جميع قيم (t) المحسوبة كانت غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا تقوم الشركات المساهمة العامة الأردنية بالإفصاح عن مخاطر الأدوات المالية في تقاريرها السنوية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن الشركات المساهمة الأردنية تقوم بالإفصاح عن مخاطر الأدوات المالية (وبشكل محدود جداً).

3. أن المتوسط العام لاختبار الإفصاح عن مخاطر العملة بلغ (2.98)، وانحراف معياري (0.6451) مما يؤشر إلى أن الشركات المساهمة العامة الأردنية تفصح (وبشكل محدود جداً) عن مخاطر العملة في تقاريرها السنوية ويلاحظ أن جميع قيم (t) المحسوبة كانت غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا تقوم الشركات المساهمة العامة الأردنية بالإفصاح عن المخاطر السوقية في تقاريرها السنوية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن الشركات المساهمة الأردنية تقوم بالإفصاح عن مخاطر العملة. وأود أن أشير هنا إلى إن الكثير من الشركات لم تفصح عن كمية ونوعية العملات التي لديها.

4. أن المتوسط العام لاختبار الإفصاح عن مخاطر سعر الفائدة بلغ (2.87)، وانحراف معياري (0.7353) مما يؤشر على أن الشركات المساهمة العامة الأردنية تفصح (وبشكل محدود جداً) عن مخاطر سعر الفائدة في تقاريرها السنوية، ويلاحظ أن جميع

قيم (t) المحسوبة كانت غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وهذا يقودنا الرفض قبول الفرضية الصفرية التي تنص على الشركات المساهمة العامة الأردنية لاتفصح عن مخاطر سعر الفائدة في تقاريرها السنوية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن الشركات المساهمة الأردنية تقوم بالإفصاح عن مخاطر سعر الفائدة.

وأود أن أشير هنا إلى أن بعض الشركات لم تكرر أسعار فائدة الاقتراض ولا كمية الاقتراض وإنما أشارت بعبارات عامة مثلًا " إن جميع فوائد القروض تقع ضمن سعر الفائدة السائد في السوق " او بعبارة " إن جميع القروض أخذت بسعر فائدة منافس " علما أنه من المفترض أن تذكر قيمة كل قرض وسعر الفائدة على كل قرض كذلك.

5. أشارت النتائج أن المتوسط العام لاختبار الإفصاح عن مخاطر الإقراض والاقتراض بلغ (2.94)، وانحراف معياري (0.6648) مما يؤشر على أن الشركات المساهمة العامة الأردنية تفصح (وبشكل محدود جدا) عن مخاطر الإقراض والاقتراض في تقاريرها السنوية، ويلاحظ أن جميع قيم (t) المحسوبة كانت غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن الشركات المساهمة العامة الأردنية لا تفصح عن مخاطر الإقراض والاقتراض في تقاريرها السنوية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن الشركات المساهمة الأردنية تقوم بالإفصاح عن مخاطر الاقتراض والإقراض. وفي هذا المجال أشير إلى وجود نسبة عالية من الشركات قد أفصحت وبشكل إنشائي عن المؤسسات المالية التي تتعامل معها وبدون ذكر اسمها أو عن ديونها وبعبارات كالتالي : " تحتفظ الشركة بأموالها في مؤسسات مصرفية ذات ملاءة جيدة " أو " تحتفظ الشركة بالنقد لدى مؤسسات مالية ذات ائتمان مناسب " أو تتركز الذمم التجارية المدينة في أكبر أربعة عملاء والتي تشكل 26% من الذمم المدينة " ونلاحظ أن العبارات السابقة لا تشكل إفصاح حقيقي

فمثلا لم تذكر اسم المؤسسة المصرفية أو ما هو الأساس الذي اعتبرت بموجبه أن المؤسسة ذات ملاءة مالية وهل هذا المؤسسة حاصلة على تصنيف دولي أم لا.

6. أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير القطاعات الاقتصادية في الإفصاح عن المخاطر المالية حيث وجدت أن ($F = 5.030$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.010$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير وقبول الفرضية البديلة، وأن الفروق كانت لصالح الشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاع المالي.

التوصيات:

أن النتائج السابقة تقودنا إلى ما يلي:

1- على هيئة الأوراق المالية العمل من اجل إصدار تعليمات إفصاح تحوي بنود واضحة ومحدده وملزمة للشركات في الإفصاح عن المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها وان لا تكتفي بالنصوص العمومية ، حيث وردت العبارة التالية في التعليمات الحالية " على الشركة أن تفصح عن المخاطر التي تتعرض لها" . ومن الواجب إن تذكر نوع المخاطر مثل مخاطر العملة وان يكون الإفصاح عنها إفصاح نوعي وكمي ، أن تقوم الشركات بالإفصاح عن حجم القروض وان يتم ذكر الجهات المقرضة وقيمة القروض وسعر الفائدة لكل قرض وفترة سداد القرض وبالتفصيل.

2- على الهيئات المنظمة لمهنة المحاسبة والتدقيق في الأردن إصدار تعليمات ونماذج ترشد الشركات في كيفية الإفصاح عن المخاطر ، حيث تبين لي من خلال الزيارات الميدانية أن هناك عدم معرفة من قبل عدد كبير من المحاسبين ومعدّي التقارير المالية في كيفية الإفصاح عن المخاطر .

3- أن يتم تحديث المناهج والخطط التعليمية في الجامعات الأردنية لتتوسع في تدريس المخاطر وكيفية التعامل معها وكيفية الإفصاح عنها.

4- على مراقبة الشركات أن تشكل لجنة لتقييم التقارير المالية المقدمة من الشركات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير الدولية في المحاسبة والمعايير

الدولية في إعداد التقارير المالية وتعليمات الهيئة وان تكون هذه اللجنة مؤهلة أكاديميا ومهنيا وقادرة على إعطاء رأي علمي وموضوعي يعطي المستثمر وأصحاب القرار الثقة بالمعلومات الواردة بالتقارير المالية ومثابة رأي محايد .

5- أن يتضمن تقرير مدقق الحسابات إشارة واضحة حول المخاطر التي تتعرض لها او من الممكن أن تتعرض لها الشركة .

6- على هيئة الأوراق المالية إصدار نشرات توعويه وإرشادية وعقد ندوات تمكن المستثمرين من تقييم حجم المخاطر وكيفية التعرف عليها خلال مطالعتهم للتقارير السنوية للشركات .

الفصل السادس

إدارة الجودة لمعالجة الأزمات

الفصل السادس ادارة الجودة لمعالجة الأزمات

مقدمة:

تقوم فكرة الجودة والدقة على استخدام اهم المقاييس والمعايرة في الاداء بالمنظمات ويعني ذلك ان هناك مواصفات نمطية للاداء في كل شيء اذا استخدمت سوف تمنع وتقلل الانحرافات عن المتوسطات وينخفض معها الانحرافات بانواعها المختلفة والتي تؤدي الى منع بعض الأزمات.

يتطرق الفصل الخامس إلى اسس إدارة الجودة لمعالجة الأزمات وبمبحثين الاول منه يهتم بمعايير ادارة الجودة لمعالجة الأزمات ، وينصب المبحث الثاني على أهم متطلبات تحقيق الجودة العالية لإدارة الأزمة .

المبحث الاول : معايير ادارة الجودة لمعالجة الأزمات

تقوم فكرة الجودة والدقة على استخدام المقاييس والمعايرة في الاداء، ويعني ذلك ان هناك مواصفات نمطية للاداء في كل شيء اذا استخدمت سوف تمنع وتقلل الانحرافات عن المتوسطات وينخفض معها الانحرافات بانواعها المختلفة والتي تؤدي الى منع بعض الأزمات. ومن تلك المعايير والمقاييس:

1. منظومة الجودة الشاملة لمعالجة الأزمات: ويعني ذلك اننا في حاجة الى فرض وتطبيق مواصفات الجودة فوق كل مرحلة من مراحل ولادة ونمو الازمة وكالتالي:

- جودة التفتيش لمنع مصادر ولادة الازمة.

- جودة مراقبة العناصر المؤثرة في ولادة الازمة.

- جودة عمليات وسلوكيات الازمة.

- جودة النتائج لتخفيض السلبيات.

- جودة تقلل من الاثار الناجمة عن الازمة.

- جودة الرقابة الداخلية.

- جودة الرقابة الخارجية.

- جودة قيادة الازمة.

- جودة المناخ المحيطة بالازمة.

- الجودة الكلية التي تقدم حلولاً متكاملة لمنع وتخفيض مخاطر الأزمات.

2. المواصفات الدولية (الايزو) وفرص السيطرة على الأزمات: تستخدم المواصفات الدولية (ISO) بفرض ضمان الجودة وتوحيد وتنميط الاساليب والخطوات الادارية اللازمة لاداء اي نشاط. وتوجد سلاسل من المواصفات لكل مجال كمواصفات البيئة (ISO 14000) ... الخ. ويفيد تطبيق تلك المواصفات المعيارية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة مما يقلل من احتمالات الأزمات داخل المنظمة وخارجها.

3. مبدأ تجزئة الازمة الى عناصر قابلة للسيطرة: فالازمة المركبة تحتاج الى تقسيمات الى أزمات فرعية نوعية حتى يمكن علاج كل جزء حسب الطبيعة والوسائل المناسبة.

4. استخدام (6S) للسيطرة على الأزمات: توجد ستة درجات من الانحرافات اذا ما استطاعت المنظمة السيطرة عليها فسوف تنخفض الأزمات بدرجة كبيرة ويؤدي تطبيق (6S) الى اخطاء لا تزيد على 3.4 في المليون.

5. استخدام اسلوب (Kaizen) في ادارة الأزمات:

تعني كلمة Kaizen باللغة اليابانية القيادة الفعالة لضمان وتوكيد ومراقبة الجودة لمنع الأزمات.

6. وهناك اساليب اخرى يمكن استخدامها لغرض التقليل من الأزمات وتأثيرها كاستخدام خرائط مراقبة الجودة ومبدأ عظم السمكة لتمييز الأزمات... الخ.

لذلك على جميع المنظمات تبني إدارة الجودة من اجل تقليل الانحرافات والأخطاء واتخاذ القرارات الفاعلة وذات الجودة العالية ، وان حتمية فعالية القرار وجودته في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة وهي ماييلي :

العنصر الأول: وهو الفاعلية التي يقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء.

العنصر الثاني: وهو الترشيد ويقصد به إن تكون تكاليفه وخسارته اقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (ابتكارية) .

العنصر الثالث : وهو القبول ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار.

المبحث الثاني : متطلبات تحقيق الجودة العالية لإدارة الأزمة

يتطلب التعامل مع الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية ذات جودة، تساعد في تهيئة المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، ندرجها فيما يلي:

أولاً: تبسيط الإجراءات والمتابعة والتفويض:

إن تبسيط الإجراءات الإدارية ومتابعة الأعمال وتفويض السلطة ذات أهمية بسبب:

1. تبسيط الإجراءات الإدارية:

تحتاج الأزمة إلى تبسيط في الإجراءات، الأمر الذي يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم، بحيث لا يفترض معالجتها وفق نفس الإجراءات المنصوص عليها في المشاكل العادية، لأن الأزمة لا تنتظر، وتجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري، لذلك فهي تحتاج إلى التدخل السريع والحاسم بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية.

2. المتابعة والحضور الدائم:

تحتاج الأزمة التوفر التام والكافي للتدخل لمقاومتها، كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل الذي لا ينشأ عن الغياب بعيداً عن الأزمة أو عن موقع أحداثها، بل يتطلب الأمر الحضور الدائم والتواجد في مواقع الأحداث، لأن هذا الحضور من شأنه أن يضمن عدم تصاعد الأزمة وتفاقمها، ومن ثم التدخل الفوري، كما أن التواجد سواء كان سرياً أو علنياً في مواقع الأحداث، أمر له نتائجه النفسية الملموسة في حركة وردود الأفعال سواء على صانعي الأزمة، أو الحلفاء المناصرين لها، أو المتعرضين لها.

3. تفويض السلطة:

تعد عملية تفويض السلطة عملية هامة أثناء إدارة الأزمات، وتظهر أهمية ذلك خاصة إذا ما كانت أحداث الأزمة مندلعة في عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض، حيث أن تفويض السلطة لا يعني أبداً إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا

وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق، بل إن تفويض السلطة خلال الأزمات يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها، بحيث تتاح لهم حرية الحركة والتصرف وفقا لما يميله الموقف الأزموي.

ثانيا: القيادة الإستراتيجية:

مهما كانت قدرات القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها، إلا أن الأزمات قد/أو لا بد أن تحدث، والتعامل معها يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل. ويرى سميث، أن السمة الأساسية للقيادة في الأزمات، هي الإبقاء على بساطة الأشياء وأن يطلب من الأفراد القيام بالأعمال التي تدربوا عليها، وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها، والقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى، ولكي يتحقق هذا النجاح يجب أن يكون القائد:

- ذو فكر إستراتيجي، لاكتشاف الفرص واستغلالها في الحاضر والمستقبل.

- قارنا جيدا للخطط الإستراتيجية.

- على اتصال مباشر بالمخططين ويكون فريقا للتخطيط بعيد المدى.

ويمكن تلخيص أهم خصائص القائد في:

1- سمات شخصية:

ومنها الشجاعة، التفاؤل، المشاركة الوجدانية، الإرادة والإبتكارية، القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

2- سمات مكتسبة:

وتتمثل في القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، التعامل معها والاستفادة منها القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، الخبرة الفنية لطبيعة الأزمة، بالإضافة إلى قدرات إدارية تتمثل القدرة على التنظيم والتوجيه والإدارة عن بعد، والتحفيز والتفاوض .

ثالثاً: المنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية والارتجالية أو وفق سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب التعامل معها وفق منهجية إدارة سليمة حسب ما تقتضيه الإدارة العادية والإدارة الإستراتيجية، وسنوضح ذلك كما يلي.

1- الإدارة العادية:

حيث تبرز أهميتها من خلال مبادئ الإدارة الأربعة:

1-1 - التخطيط:

هو بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، ونقصد به التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط يكون مرتبط بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم مسارات وتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فعالية ممكنة.

2-1- التنظيم:

لضمان التدخل الكفء في الأزمات، لابد من توافر التنسيق والتناسق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة خلال العمل الجماعي وما يفرضه من تعارض وتناقض وتعدد الأفكار، التي من شأنها خلق أزمات من نوع جديد، حيث يهتم التنظيم بتحديد المهام الأساسية، والأفراد المكلفون بها، والسبل المحددة للاتصال بينهم بالشكل الذي يضمن علاقات فعالة بين العمل والأفراد، بالشكل الذي يكفل السيطرة على الأحداث.

3-1 - التوجيه:

نظراً لأن إدارة الأزمات تعتمد على المواجهة السريعة والصحيحة لأحداث الأزمة فهي تحتاج من أجل ذلك إلى معرفة إمكانيات الأفراد، والظروف البيئية المحيطة بالواجهة، لذلك فالتوجيه السليم يتضمن شرح طبيعة المهمة، وصف العمل نفسه ونطاق التدخل، الهدف والغرض من التدخل، والأساليب المتاحة للتدخل، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بالأفراد والكشف عن إمكانياتهم ومستوياتهم.

4-1 - المتابعة:

تعد نتائج التدخل في الأزمة، نتائج غير نهائية، بل مرحلية، ومن ثم فإن معالجة الأزمة تصبح كذلك مرحلية، وتظل دائما هناك الأسباب الكامنة وعملية البحث متواصلة، مما يتطلب أولا معالجة الأزمة، ثم معالجة أسبابها للحيلولة دون وقوعها مرة أخرى، ولن يتحقق ذلك بدون أن تكون هناك متابعة حقيقية للأزمة.

2 - الإدارة الإستراتيجية:

إن التوجه الحديث لمواجهة الأزمات لا يعتمد فقط على مبادئ الإدارة العادية السابقة الذكر، بل يتعداها إلى الإدارة الإستراتيجية، لما تملكه من بدائل متنوعة وأدوات، لا تساعد فقط في مواجهة الأزمات الحالية، بل أيضا في خلق نظام وقائي يساعد على تجنب الأزمات مستقبلا. لذلك يجب وضع إدارة إستراتيجية للأزمات تقوم على القواعد التالية :

1-2- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.

2-2- تأصيل مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات .

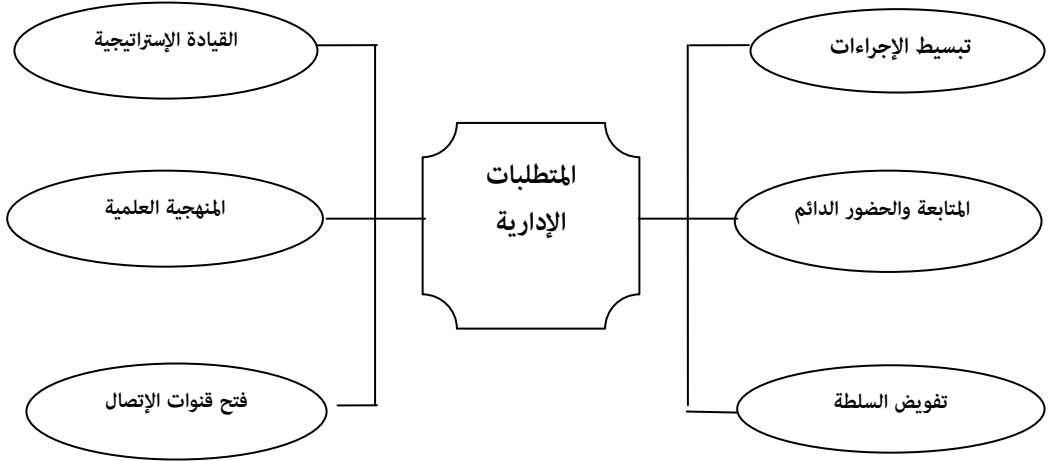
3-2- مرونة التشغيل التنظيمي للكيان وصياغة التشريعات المختلفة بقضايا الأزمات.

4-2- الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل والقدرة على تحديد الأولويات .

5-2- الفاعلية في تنمية العلاقات التبادلية والتعاونية والتكاملية مع الأطراف البيئية.

يصور الشكل (4) المتطلبات الإدارية الضرورية لتعامل المنظمات مع الأزمات

الشكل (4) المتطلبات الإدارية



الفصل السابع

الأزمة المالية العالمية

الفصل السابع

الأزمة المالية العالمية

مقدمة:

ظهرت الأزمة المالية العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة الاسراف في اصدار أنواع متعددة من الأصول المالية، وبما يفوق كثيراً حجم الاقتصاد الحقيقي (السلع والخدمات) بعد ان أصبحت أسواق الأصول المالية مستقلة عن اسواق السلع والخدمات. وأصبح (التوريق) باصدار سندات بقيمة الديون وطرح هذه السندات في السوق للاكتتاب بقيمة اكبر من القيمة التي اشترت بها، وجرت على هذه السندات مضاربات رفعت اسعارها بأعلى من قيم (العقارات مثلاً) التي سبق تحويلها الى سندات. وانتقلت الأزمة عبر الحدود لتعم كافة بلدان العالم ولكن بدرجات متفاوتة. وبدأ التأثير على إقتصاديات دول العالم ولا سيما الاقتصاد الحقيقي المتمثل في انتاج وتسويق السلع والخدمات مما استتبع ذلك تأثير على مستوى كل من الاستثمار والبطالة والأسعار وبالتالي مستوى التأثير على معيشة المواطنين.

نتعرف في هذا الفصل على الأزمة المالية العالمية موضحاً هذا الموضوع بمبحثين الاول منه يعرض مفهوم الأزمة المالية العالمية وتأثيراتها ، اما المبحث الثاني خصص للأزمات المصرفية .

المبحث الاول : مفهوم الأزمة المالية العالمية وتأثيراتها

يتضمن مفهوم الازمة المالية (Financial Crisis) العديد من الابعاد المعرفية القائمة على الجدل الفلسفي حول تفسير وتعريف مضمون الازمة المالية، نظراً لاختلاف حالات الاسواق المالية التي تعرضت لأزمات مالية واختلاف درجة مخاطر وتداعيات واسباب كل ازمة مالية، فضلاً عن تداخل المفاهيم المعرفية المتعلقة بتفسير حالة الاسواق المالية عند تدهور نشاطها المالي.

يشير مصطلح (الازمة المالية) الى العديد من اشكال الأزمات المالية كأزمة المصارف القروض، التبادل التجاري ما بين الاسواق المالية، ولكن تفضيله يكون عند الاشارة الى الاكبر او الاوسع منها او الازمة الشاملة أي الازمة المالية الدولية (International Financial Crisis) ويميز (Delhaise) بين مفهوم الازمة المالية والذعر المالي (Financial Panic) فالاول يستخدم عند الاشارة لتدهور حالة الاسواق المالية بعد ازدهارها ونموها كما حدث في ازمة اسواق جنوب شرق اسيا عام (1997)، بينما يشير مفهوم الذعر المالي الى انتقال الازمة المالية من دولة لاخرى بسبب العدوى المالية

كما بين (Darajan and Tomas) مفهوم الأزمة المالية على أنها الطلب الشديد على الأموال المدخرة، إلى الحد الذي لا يمكن الاستجابة له بشكل آني وللأجل القريب. ولكن ما يميز جميع الأزمات في بدايتها هو عدم القدرة على تحديد الحالة، فلا أحد يعرف ما هو الوضع بالضبط، ولكن الأزمة تتصف بالمفاجأة، نقص المعلومات، تصاعد الأحداث، فقدان السيطرة، غياب الحل الجذري.

وقبل البدء لابد من التذكير الى ان الازمة المالية الدولية سببها طبيعة النظام الرأسمالي الذي يرتكز على:

1. اعطاء الحرية الاقتصادية الاهمية القصوى.
2. يعتمد على أساس اقراضية في توزيع موارده المالية.
3. يركز التعامل في أسواقه المالية على التجارة في المخاطر، أو ما يسميه الفقهاء عقود الغرر، التي تضمن المشتقات لكل إشكالها.

4.يسمح ببيع ما لا يملك، وبيع ما لا يضمن وبيع الديون.

5.وتكمن الأسباب الحقيقية للازمة من خلال إرجاعها إلى البعد الأخلاقي في التعاملات وفي

المضاربات والاحتكار والغش وغياب الشفافية.

ومن أهم بؤادر الازمة المالية العالمية:

1.تباطؤ الطلب على قطاع الإسكان في الولايات المتحدة بعد بلوغه القمة.

2.هزات قوية في البورصات العالمية.

3.ارتفاع معدل البطالة.

4.الارتفاع التاريخي في سعر النفط.

5.القلق المتنامي في الأسواق من رفع معدلات الفائدة.

6.بروز ظاهرة المطالبة بالودائع وهبوط أسعار النفط بحدة بدون سابق إنذار.

7.إعلان بعض المصارف إفلاسها أو ذعرها.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن ما هو الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة؟ والاجابة هنا

يمكن تلخيصه بالاتي:

1.الخلل النقدي: ومنها:

- التوسع النقدي من خلال اشتقاق الودائع.
- غياب الإشراف والرقابة على المصارف أو ضعفها.
- التوسع الائتماني دون الاستناد إلى القدرة على السداد.
- السماح بالاقتراض من اجل المضاربات في أسواق المال.
- ربط مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة بنسبة من الإرباح شجع التوسع في منح

الائتمان دون النظر إلى المخاطر.

2. الخلل المالي الأول:

اختلال الوظيفة الأساسية للأسواق المالية وهي حشد المدخرات وتوصيلها للمؤسسات الإنتاجية وكذلك تسهيل تبادل ملكية الاقتصاد الحقيقي إلى أحجام ومبالغ مخيفة من المشتقات المالية التي تمتاز بما يأتي:

■ لا علاقة لها بالاقتصاد الحقيقي.

■ غير مرتبطة بأي أصول حقيقية فهي إصدار مالي مبني على إصدار مالي آخر، وهكذا دواليك، فالأصل أن أي ورقة مالية يقابلها أصول مادية في الاقتصاد الحقيقي.

■ مبنية على روح المقامرة.

3. الخلل المالي الثاني:

المتمثلة بالمضاربات الهائلة التي تتم في الأسواق المالية دون وجود أدنى مبرر اقتصادي حقيقي لها. فترى سعر الورقة المالية دولار وخلال فترة وجيزة يصل سعر نفس الورقة إلى خمسة أضعاف وأحياناً إلى عشرة أضعاف وأحياناً إلى عشرين ضعف. والأصل أن أي زيادة في سعر الورقة المالية يقابلها زيادة فعلية في قيمة الأصول التي تمثلها في الاقتصاد الحقيقي ولكن هذا لا يحدث والزيادة في الأسعار مبنية على أساس المضاربات كما يحدث العكس تماماً فتهدب أسعار الأوراق المالية دون أي مبرر حقيقي وواقعي.

هذا أدى إلى تحميل المواطن بعدد كبير من القروض التي تفوق قيمة العقارات التي تم شراءها، انقطاع الصلة بين حملة السندات وبين المقترضين بضمان العقارات، تشبع السوق العقاري، قل الطلب، انخفضت أسعار المنازل والعقارات، ارتفعت الفوائد، عجز المقترضون عن بيع منازلهم أو إعادة رهنها..... الخ، توقف أصحاب العقارات عن الدفع بعد أن أرهقتهم الزيادات الربوية مما اضطر البنوك لبيع المنازل محل النزاع والتي رفض أهلها الخروج منها، وأدى النزاع بين البنوك وأصحاب العقار إلى هبوط أسعار العقار فما عادت تغطي قيمتها الفعلية مستحقات البنوك ولا شركات التأمين، توقفت المؤسسات المالية عن الإقراض (لعجز المقترضين السابقين عن السداد)، أنخفض الطلب بشكل أكبر على العقارات، وبدأت قيمة السندات بالانخفاض واتجه حملتها إلى بيعها بخسارة مما جعلها تفقد الكثير من قيمتها.

تأثرت أسواق المال العربية بالأزمة المالية العالمية، ودليل ذلك بالاتي:

أولاً: القلق النفسي الشديد الذي أصاب كل الناس وبصفة خاصة العرب من هذا الأزمة وما سوف يترتب عليها من فرض ضرائب ورسوم جديدة وما سوف يترتب على ذلك من ارتفاع في أسعار السلع والخدمات.

ثانياً: تأثر أسعار النفط بالانخفاض بسبب الأزمة، وهذا له تأثير كبير على الدول النفطية العربية، التي من المحتمل إن تساهم بطريق مباشر أو غير مباشر في خطة الإنقاذ الأمريكية، كما فعلت من قبل في حرب الخليج وفي حرب الإرهاب وهذا سوف يسبب خللاً في الموازين المالية للدول العربية.

ثالثاً: ارتباط كثير من المعاملات في أسواق النقد والمال في كل الدول العربية بالدولار، وما يحدث في أسعاره من انهيار غير مسبوق، سبب كل هذا خسائر باهظة على الثروة المالية في الدول العربية.

رابعاً: ضخامة الخسارة التي منى بها المستثمرون العرب وكذلك البنوك والمصارف العربية في أسواق النقد والمال في أمريكا و أوروبا وغيرها بسبب الأزمة المالية، وهذا بالتأكيد أثر على ثروتهم وعلى معاملاتهم في الأسواق العربية وكذلك على السيولة في أسواق النقد والمال العربية.

خامساً: زيادة المخاطر المالية التي تواجه البنوك والمصارف العربية عن المعدلات المتعارف عليها بسبب عدم القدرة على التنبؤ بما سوف تأتي به الأزمة من آثار سلبية سواء كانت نفسية أو سلوكية أو مالية أو سياسية.

سادساً: قيام بعض كبار المستثمرين من الأجانب بسحب أموالهم وتجميد معاملاتهم في أسواق النقد والمال العربية، وهذا أحدث ارتباكاً وخللاً ملحوظاً في استقرار المعاملات وتأثرت البورصات العربية بهذا السلوك.

سابعاً: قيام العديد من البنوك والمصارف العربية بتجميد تمويل المشروعات التي تقوم بها الشركات والمؤسسات وفقاً للخطط والاتفاقيات والعقود، وهذا سبب انكماشاً في مجال الأعمال مما قاد في النهاية إلى تعثر وتوقف وعدم قدرة الشركات المقترضة عن سداد مستحققاتها للبنوك والمصارف، وهذا بدوره ساهم في تفاقم الأزمة.

ثامناً: التراجع الكبير الملحوظ في مؤشرات المعاملات في البورصات العربية بصفة عامة والبورصات الخليجية بصفة خاصة، وترتب على ذلك خسائر مالية فادحة.

تاسعاً: ارتفاع معدل المسحوبات من البنوك والمصارف العربية بسبب الذعر والخوف والهلع غير المنضبط، مما أحدث ارتباكاً في سوق النقد والمال وأثر على الاحتياطيات النقدية في البنوك والمصارف المركزية العربية.

المبحث الثاني : الأزمات المصرفية

تتعرض المصارف للأزمات الآتية:

1. أزمة تراكم الخدمة : إن إحجام العملاء عن طلب الخدمات المصرفية يؤدي إلى نقص المبيعات بشكل مضطرب وتزداد المنافسة في السوق المصرفي سواء للخدمات المتماثلة والمتشابهة من جانب المنافسين أو المنافسة البديلة التي يمكن إن تحل محل الخدمات التي هي لمنافسين آخرين ونتيجة لذلك يزداد الضغط على أقسام المصرف ويوجه إليها مزيداً من اللوم .

2. أزمة العمالة : حيث يؤدي الركود إلى قيام المصرف بالاستغناء عن خدمات العديد من الموظفين وتزداد الضغوط على بقية العاملين ، وبسبب تحمل مسؤوليات عمل كبيرة تسوء حالتهم النفسية خوفاً على مستقبلهم الوظيفي المجهول .

3. أزمة الإحباط العام : حيث يؤدي الركود إلى تفشي الإحساس بالعجز والقصور وعدم القدرة على عمل شيء وان هناك من القيود والحواجز التي تحول دون القيام بأي شيء ومن ثم يتسرب إلى داخل النفوس ، وتبدأ مرحلة الإحباط العام تتشكل ، وتأخذ معاملها الحادة على شكل تصرفات مدمرة .

سياسات تجنب الأزمات المصرفية

يمكن تجنب الأزمات المصرفية باتخاذ بعض الخطوات الأساسية الآتية:

1. خفض الاضطرابات والمخاطر التي تتعرض لها الجهاز المصرفي، بالتوزيع وشراء تأمين ضد المخاطر...الخ.

2. خفض حالات عدم التلاؤم والمطابقة في السيولة بفرض احتياطي قانوني عالي خلال الفترات العادية، ويمكن خفضه في حالات احتياج المصارف للسيولة وقت الأزمات.

3. إتباع المعايير الدولية كمعيار لجنة بازل لكفاية رأس المال.

4. تقليص دور الدولة من خلال برنامج لخصخصة القطاع المصرفي.

5. زيادة الشفافية والإفصاح عن نسبة الديون المعدومة من جملة أصول المصرف والقطاع المصرفي والمالي.

6. تحسين نظام الحوافز لملاك المصارف وإداراتها العليا لتعزيز أنشطة المصارف بحيث يتحمل كل طرف نتائج قراراته على سلامة أصول وإعمال المصرف.

7. منع وعزل آثار سياسة سعر الصرف المعمول بها من التأثير السلبي على اعمل المصرف او التهديد بإحداث أزمة في القطاع المصرفي.

8. إعطاء استقلالية اكر للمصاريف المركزية.

9. فتح المجال لمصارف جديدة محلية أو أجنبية والحد من انتشار احتكار القلة.

10. رفع الحد الأقصى لرأس المال المدفوع والمصرح به.

11. الرقابة الوقائية وتتبع إعمال المصارف التجارية من منظور السلامة والامن للاصول المصرفية.

يستخلص مما تقدم بان الأزمات هي من الإحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات الخدمية منها والسلعية حيث تشكل مصدر قلق لقادة ومدراء المنظمات لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية وضعف الإدارات في اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى .

كما إلى إن الأزمة هي حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي أو خارجي متوقع أو غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر. غير أنها من خلال هذا المفهوم تختلف عن المفاهيم الأخرى مثل المشكلة والكارثة والحادث والصراع والتهديد والخلاف. فضلاً عن ان هناك أنواع عديدة من الأزمات مثل الأزمات السطحية والمفاجئة ، والأزمات الزاحفة والمتراكمة ، والأزمات التي يمكن التنبؤ بها والتي لا يمكن التنبؤ بها، والأزمات الروتينية والإستراتيجية الخ. حيث إن للأزمات أسباب منها سوء الفهم وسوء الإدراك وسوء الإدارة والأخطاء البشرية وتعارض الأهداف والمصالح . كذلك إن الأزمات تمر في مراحل مثل مرحلة ما قبل الأزمة وحدث الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة .

وان إدارة الأزمة هي تقنية علمية تتضمن منهجا علميا ومنطقيا يجعل المنظمة قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من ايجابياتها . وهناك عوامل مؤثرة عليها مثل حجب البيانات والمعلومات وعدم استجابة المنظمة في الوقت المناسب ووجود قناعة خاطئة لدى أفراد المنظمة بقدراتهم . وكذلك نجد إن إدارة الأزمة تمر بمراحل مثل مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة ومرحلة الاستعداد والوقاية ومرحلة مجابهة الأزمة ومرحلة استعادة التوازن ومرحلة التعلم .

كما تحتل المعلومات دورا مهما في إدارة الأزمة تتجسد في إثراء البحث العلمي وتعتبر عنصر أساسي في اتخاذ القرار المناسب وضمان قاعدة عريضة لحل المشكلات وتنمية قدرة المجتمع على الإفادة بالمعلومات المتاحة. كما إن للمعلومات دور في درء وإدارة الأزمات خصوصا في مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة. وهناك علاقة بين صنع القرار وإدارة الأزمة حيث إن التعامل مع الأزمة يتطلب استخدام المنهج العلمي الإداري السليم الذي يعتمد على الوظائف الإدارية أي وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة، حيث تتصف قرارات الأزمة بعدم التأكد والتعقيد والتدخل العاطفي ومقاومة التغيير.

وأخيرا لا بد من التطرق إلى الأزمة المالية والذي يشير إلى العديد من إشكال الأزمات المالية كأزمة المصارف، القروض، التبادل التجاري ما بين الأسواق المالية، ومن بوادر الأزمة المالية العالمية هو تباطؤ الطلب وارتفاع معدل البطالة والارتفاع التاريخي في سعر النفط وإعلان بعض المصارف إفلاسها أو ذعرها. إما بالنسبة إلى الأزمات التي تتعرض لها المصارف فهي غالباً ما تتعلق بأزمة تراكم الخدمة وأزمة العمالة وأزمة الإحباط العام إما كيفية تجنب المصارف لهذه الأزمات فلا بد من إتباع المعايير الدولية كمعيار لجنة بازل لكفاية رأس المال وتقليص دور الدولة من خلال الخصخصة في القطاع المصرفي وتحسين نظام الحوافز وإعطاء استقلالية أكبر للمصارف المركزية والرقابة الوقائية .

الفصل الثامن

إدارة المخاطر البنكية

الفصل الثامن

إدارة المخاطر البنكية

إن سلامة الاقتصاد الوطني وفعالية السياسة النقدية لأي دولة تعتمد على مدى سلامة الجهاز المالي و بالأخص سلامة الأجهزة البنكية ، حيث أصبحت الصناعة البنكية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر و ذلك في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية و التطور السريع للتقدم التكنولوجي ، و من هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر المصرفية ، و ذلك من اجل المحافظة على قوة و سلامة هذا الجهاز خدمة للاقتصاد الوطني و رفع كفاءة إدارة العمليات البنكية حيث اهتمت البنوك بإنشاء جهاز الغرض منه قياس و توجيه و مراقبة مخاطر البنوك المختلفة ، ليس بهدف المساهمة في تقليل المخاطر بل يمتد دوره إلى المساهمة في اتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات البنوك و استراتيجياتها و تدعيم قدراتها التنافسية في السوق ، و المساعدة في تسعير الخدمات البنكية المختلفة و وضع سياسات احترازية ضد مختلف أنواع المخاطر على أساس عقلائي ، مع تعظيم عائد عمليات البنك التي تتضمن العديد من المخاطر ، و هذا ما دفع لجنة بازل Comité de

bàle de supervision bancaire

بإدراج إدارة المخاطر كأحد المحاور الهامة لتحديد الملائمة البنكية

و سنتطرق في هذه المداخلة للنقاط التالية:

- مفهوم المخاطر و تسييرها

- أنواع المخاطر

-الإطار القانوني لإدارة المخاطر و الرقابة في الجزائر

الأخطار البنكية و أنواعها :

- الخطر (المخاطرة):

يعرف الخطر على انه " احتمال الخسائر في الموارد المالية أو الشخصية نتيجة عوامل غيرمنظورة في الأجل الطويل أو القصير "

و الخطر البنكي هو " عنصر ريب وشك و تردد يمكنه التأثير على العامل الاقتصادي أو سياق العملية الاقتصادية"

و الخطر هو احتمال وقوع حدث أو مجموعة من الأحداث غير المرغوب فيها حيث يرى البعض بان الخطر يمكن أن ينتج عن:

أ - نقص التنوع

ب- نقص السيولة

ج- إرادة البنك في التعرض للمخاطر

I- إدارة المخاطر:

1- أنواع المخاطر:

هناك عدة أنواع من المخاطر تواجه البنوك و أهمها:

1- المخاطر الإستراتيجية:

هي تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات البنك و على رأس ماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات و عدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع البنكي ، و يتحمل مجلس إدارة البنك المسؤولية الكاملة عن المخاطر الإستراتيجية و كذلك إدارة البنك العليا التي تتمثل مسؤوليتها في ضمان وجود إدارة مخاطر إستراتيجية مناسبة للبنك ، و السياسات المتعلقة باستراتيجيات العمل تعد حاسمة لمعرفة القطاعات التي سيقوم البنك بالتركيز عليها في المدى القصير و الطويل.

2- خطر الاعتماد: وهو الخطر الناشئ في حالة عجز طرف مقابل او اطراف مقابلة تعتبر

كمستفيد واحد.

3- خطر الائتمان : الاقراض

وهو ذلك المتغير الاساسي المؤثر على صافي الدخل و القيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن عدم السداد او تاجيل السداد لانه كلما استحوذ البنك على احد الاصول المرهبة فانه بذلك يتحمل مخاطرة عجز المقرض عن الوفاء برد اصل الدين و فوائده وفقا للتواريخ المحددة و تعتبر القروض هي اهم مصادر الائتمان ويذكران مخاطر الائتمان موجودة في نشاطات البنك سواء كانت داخل الميزانية او خارجها.

4- خطر التسوية:

الخطر الناشئ ضمن عمليات الصرف , لاسيما خلال الفترة التي تفصل ما بين اللحظة التي لا يمكن فيها الإلغاء من طرف واحد. لأمر بدفع أداة مالية تم بيعها و الاستلام النهائي للأداة التي تم شرائها

5- خطر السيولة: و هو خطر الشح في الموارد المالية لدى البنك بحيث يمكن ان يقع البنك في ازمة سيولة او نقص في الموارد المالية مما يترتب عليه عدم القدرة على الوفاء بالتزاماته المستحقة و ذلك نتيجة اتباعه لسياسة ائتمانية غير عقلانية او سوء تسيير الموارد المتوفرة لديهما يؤدي الى عدم توافق زمني بين اجال الاستحقاق للقروض الممنوحة و اجال استحقاق الودائع لدى البنك. و يتجلى خطر السيولة عندما لا يكون حجم السيولة لدى البنك كافية لمقابلة الالتزامات.

6- خطر قانوني:

خطر وقوع أي نزاع مع طرف مقابل ناجم عن أي غموض. نقص او عجز ايا كانت طبيعته قد يتسبب للبنك او للمؤسسة المالية بموجب عمالياتها.

7- خطر عدم التسديد:

وهو الخطر المهم بالنسبة للبنك فالمقترض قد لا يسدد ما عليه من دين لسبب او اخر او ان البنك يعجز عن تحصيل ماله في الأجل المحدد لنفس الأسباب. وهذا ما يفسر انه مهما كانت الضمانات من حيث الحجم او النوع فانها غير كافية لضمان تحصيل القرض ومهما حاول البنك تحصيل أمواله بالطريقة القانونية فهي الاخرى تعد له خسارة نظرا للتكاليف المادية و المعنوية و خسارة للوقت كما تفوت عليه فرصا اخرى لتوظيف أمواله اخذين بالاعتبار المدة الزمنية التي تتطلبها اجراءات المنازعات القضائية على القروض غير المسددة .

8- خطر سعر الفائدة:

هو الخطر الحالي او المستقبلي الذي له تأثير سلبي على إيرادات البنك و رأسماله الناتج عن التقلبات المعاكسة في سعر الفائدة ، فخطر سعر الفائدة الكبير يمكن ان يشكل تهديد كبير لقاعدة الأرباح و رأس المال بالنسبة الى البنك ، و من اهم أسباب خطر سعر الفائدة :
-المنافسة بين البنوك فالعميل يتجه الى البنوك التي تقترح معدلات فائدة منخفضة.
- سوء تسيير الموارد و تقديم قروض باسعار فائدة امتيازية و يؤدي خطر سعر الفائدة في حالة حدوثة الى زيادة الأعباء و تخفيض قيمة المردودية.

9- خطر سعر الصرف:

هي المخاطر الحالية و المستقبلية التي قد تتاثر بها إيرادات البنك و رأسماله نتيجة للتغيرات المغايرة في حركة سعر الصرف. و ينتج عن عملية سعر الصرف العديد من المخاطر تؤثر على البنك و على المستثمرين على سواء .

أ- **مخاطره المتعلقة بالبنك:** في مجال التعامل بالنقد الاجنبي نجد عدة مخاطر يتحملها البنك او البنكي بالدرجة الاولى و مسؤولية التعامل مع بعض المخاطر و محاولة تجنبها او التقليل من حدتها و منها ما يلي:

- مخاطر الائتمان بالعملة الصعبة: خطر وقوع الدولة في مشاكل مع الخارج .
- مخاطر السعر: التغير المحتمل في اسعار العملات خلال الفترة المحتفظ بها.
- مخاطر السيولة : و هنا الخطورة تكمن في صعوبة التسويق للسيولة او صعوبة بيعها من اجل الحصول على عملات مطلوبة مما يساوي اقراض هذه العملات في السوق اذا توفرت.
- خطر عدم فهم المتعاملين للدور المفوض لهم داخل البنك و تطوير الاستثمار بالعملات الأجنبية .

ب-مخاطر سعر الصرف الأجنبي المرتبطة بالعميل: ان خطر سعر الصرف المرتبط بتقلب او تدهور قيمة ارصدة البنوك من العملات الأجنبية من جهة و كذا تقلب قيمة العملات التي تم بواسطتها تقديم القروض و هذا ما يؤثر سلبا على القيمة الحقيقية للقروض عند حلول آجاله كما يمكن ان ينتج هذا الخطر عن بعضالسياسات و التدابير التي تستخدمها السلطات النقدية و التي تؤثر على القيمة الحقيقية للقروض الممنوحة كتخفيض قيمة العملة هذا الذي يمثل خطر حقيقي بالنسبة للبنك على اعتبار انه يؤدي الى فقدان القيمة الحقيقية بسبب انهيار قيم الوحدة النقدية اداة تقييم القروض و هنا نجد ان العميل هو الذي يتحمل بالدرجة الاولى مسؤولية التعامل مع هذه المخاطر و محاولة تجنبها او التقليل من حد ذاتها و نذكر منها:

* مخاطر الصرف :و ذلك من خلال التقلبات في سعر الصرف ،فالمبادلات المصدرة و المستوردة قد يتأخر تسليمها لفترة من الوقت و التغيرات الطفيفة التي تحدث في سعر الصرف قد تعرض المصدرين و المستوردين لخسائر بعيدة على انشطتهم .

* خطر سعر الفائدة: و هو احتمال تقلب اسعار الفائدة بالزيادة او النقصان و هو الخطر الذي قد يؤدي الى تحطيم الحالة المالية للبنك و ارهاق توازن استغلاله.

*خطر المحفظة المالية: ان المحفظة المالية تتكون من مجموعة من القروض و مجموعة من الاوراق المالية التي استثمر فيها البنك امواله و عائد تلك المحفظة هو المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه البنك لمواجهة الاعباء الاساسية كسداد الفوائد على الودائع ،التوزيعات على المساهمين،تنمية الارباح.

10- المخاطر التشغيلية:

و هي المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية او ضعف في الأشخاص و الأنظمة أو حدوث ظروف خارجية .ان مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس،.....الخ تؤدي جميعها الى خسائر غير متوقعة ،فبعض البنوك لا تملك الكفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة و اخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي البنك، كما يجب على البنك استيعاب السرقات التي تتم بواسطة الموظفين او عملاء البنك.

11- مخاطر السوق:

و يقصد بها احتمال وقوع بعض الاحداث الهامة محليا او عالميا مثل احتمال تغيرات جوهرية في النظام الاقتصادي او السياسي في الدولة ذاتها او في دول أخرى.

12- خطر تجميد الأموال:

و ذلك عندما يجد البنك أمواله مجمدة لدى الغير تبعا لتواريخ استحقاقها و وضعيتها المختلفة فقد يفتح البنك اعتمادا لأحد متعامليه و الذي يمكن ان لا يستغل بالكامل، و بما أن هذا النوع من القروض يعتبر استخداما لأحد موارد البنك و الذي تكلفه تسديد فوائد لأصحابها ،فانه في مثل هذه الحالة يقع في وضعية تجميد أمواله.

13- خطر السحب على المكشوف:

هو عملية سحب العميل لأموال البنك دون توفير رصيد في حسابه و هذا نظرا لثقة البنك الكبيرة في عميله، و هذا النوع متعامل به جدا في الجزائر مع عدم المراعاة لمدى ارتباطه بمسائل الإنتاجية.

14- مخاطر السمعة:

احتمالية انخفاض إيرادات البنك او قاعدة عملائه نتيجة لعدم تقييد البنك بالأنظمة و القوانين و المعايير الصادرة عن السلطات الرقابية من وقت لآخر و هذا النوع من المخاطر يعرض البنك إلى غرامات مالية و بالتالي التأثير على نشاطات البنك بشكل عام.

2- خطوات إدارة المخاطر:

أ- تحديد المخاطر:

لكي يتمكن البنك من إدارة المخاطر لا بد أولاً أن يحددها. فكل منتج أو خدمة يقدمها البنك تتضمن عدة مخاطر و هي: خطر سعر الفائدة، خطر الإقراض، خطر السيولة و خطر التشغيل.

ب- قياس الخطر:

إن العملية الثانية بعد تحديد المخاطر هي قياسها، حيث إن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته و احتمالية الحدوث لهذه المخاطر و يعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية بالنسبة لإدارة المخاطر .

ج ضبط المخاطر:

هناك ثلاث أساليب أساسية لضبط المخاطر و هي تجنب بعض النشاطات، تقليل المخاطر أو الغاء اثر هذه المخاطر.

د- مراقبة المخاطر: إن وضع أنظمة مراقبة و تحكم في مخاطر القروض و في معدلات الفائدة ، و معدلات الصرف، السيولة و التسوية التي تبين الحدود كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملية و المخاطر القانونية.

3- إجراءات الحد من المخاطر:

و هي آليات و ترتيبات ادارية الهدف منها حماية اصول و ارباح البنك من خلال تقليل فرص الخسائر الى اقل حد ممكن. و بالتالي فان اجراءات الحد من المخاطر تتضمن نوعية هذه المخاطر و قياس و تقييم إمكانية حدوثها و اعداد النظم الكفيلة بالرقابة عل حدوثها او التقليل من آثارها الى ادنى حد ممكن، و تحديد التمويل اللازم لمواجهة هذه الخسارة في حالة حدوثها، بما يضمن استمرار تأدية البنك لأعماله.

و هذه الاجراءات تستند على ثلاثة اسس:

- الاختيارية: أي اختيار عدد على الاقل من الديون ذات المخاطرة المعدومة.

- وضع حد للمخاطرة: و هذا حسب نوع و صنف القرض.

- التنوع: و هذا يتجنب تمركز القروض لعملاء معينين.

و تنقسم إجراءات الحد من المخاطر إلى نوعين:

أ- التسيير العلاجي:

و هو المتمثل في كل السياسات و الإجراءات التي يراعيها البنك لمواجهة خطر القرض بعد تحققه أو يصبح احتمال تحققه مرتفعا جدا. و يوصف هذا التسيير بالعلاجي لان سياسته و إجراءاته تنفذ في المرحلة الحرجة من تطور خطر القرض أو أثناء تحققه، و هو من اختصاص مصلحة مختصة بالبنك و هي مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية.

و التسيير العلاجي يستخدم طرق و تقنيات مثل تحويل القروض إلى قيم منقولة.

ب- التسيير الوقائي:

و هو متمثل في كل الإجراءات و السياسات (الضمانات الملائمة) التي يراعيها البنك قبل و أثناء اتخاذ قرار منح القرض بتنوع العملاء و تقسيم الأخطار بين البنوك،.....الخ.

أما أهم الإجراءات و السياسات التي يتبعها البنك فهي:

أ- توزيع خطر القرض بين البنوك:

إذا كان القرض كبيراً و مدته طويلة نسبياً فان البنك يفضل تقديم نسبة أو جزء فقط من القرض على أن يوزع باقي القرض على مؤسسات مالية أخرى حتى يتجنب خطر عدم التسديد لسبب أو لآخر و يتحمل مسؤولية ذلك بمفرده.

و يتم تقسيم القرض بين البنوك بأسلوبين هما:

* **الأسلوب الرسمي:** ان الاتحاد الرسمي للبنوك يتم بموجب عقد واضح و مريح يهدف الى تقسيم خطر القرض بين مجموعة من البنوك قبولا لطلب قرض مؤسسة واحدة.

و يشرف على هذا الاتحاد مسؤول يدعى رئيس الاتحاد الذي يهتم بالجانب الاداري لمنح القرض هما في ذلك التفاوض مع العميل و الحصول على المعلومات الضرورية لمتابعة القرض و المقترض و متابعة الضمانات،.....الخ.

* **الأسلوب غير الرسمي:** بواسطة هذا الأسلوب تتحد البنوك بصفة تشاورية لا تعاقدية لمنح القرض للمؤسسة و ذلك عكس الأسلوب الرسمي.

عادة ما يكون هذا الاتحاد بمبادرة من المؤسسة المقترضة التي تتشاور مع كل بنك على حدة في اطار العلاقات ثنائية دون وجود رئيس اتحاد.

ب- التعامل مع عدة تعاملين:

تفاديا لما يمكن أن يحدث من اخطار فيما يتعلق بتركز نشاطات البنك مع عدد محدود من المتعاملين فانه يلجا الى توزيع عملياته على عدد كبير من المتعاملين أو بعضهم فان البنك يمكن له ان يتجاوز ذلك دون مشاكل.

ج- عدم التوسع في منح القروض:

يجب على البنك الاحتراز من التوسع في منح القروض دون حدود ، حيث يجب عليه ان يراعي امكانياته المالية و بما يتناسب و قدرته على استرجاع هذه القروض، و كذا هيكله المالي خاصة فيما يتعلق منها بجانب البعد الزمني لمصادر امواله.

د- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية للبنك:

حتى يتمكن البنك من تفادي العديد من الاخطار و بالأخص فيما يتعلق بالجانب الاداري و المحاسبي ، يجب عليه أن يطور أجهزة رقابته الداخلية لمختلف العمليات البنكية المرتبطة بوظيفة الاقراض، ثم الاخطار التي يمكن ان تحدث و اكتشافها في الوقت المناسب و اتخاذ الاجراءات اللازمة للتقليل منها في حينها.

4 - تصنيفات ادارة المخاطر:

تصنيفات ادارة المخاطر تعتمد على مقياس من 1 الى 5 و على المراقب (المفتش) ان يضع تصنيف يعكس ما تم رؤيته أثناء التفتيش.

1- تصنيف 1 قوي:

تصنيف 1 يعكس فعالية الادارة و قدرتها على تعريف و ضبط المخاطر بشكل فعال حتى تلك الناتجة عن المنتجات الجديدة التي يقدمها البنك، كذلك فان مجلس الادارة فعال في المشاركة في ادارة المخاطر لضمان ان السياسات و الاجراءات لدى البنك مدعمة باجراءات رقابة داخلية فعالة ، و بأنظمة معلومات قوية تقدم لمجلس الادارة المعلومات الكافية و في الوقت المناسب.

2- تصنيف 2 مرضي:

يدل تصنيف 2 على أن ادارة البنك للمخاطر فعالة و لكن يشوبها بعض النقص و هذا النقص او الضعف معروف و يمكن التعامل معه.

عموما فان رقابة مجلس الادارة و كذلك السياسات و الاجراءات و التقارير المتعلقة بالرقابة الداخلية يمكن اعتبارها مرضية و فاعلة في ضمان متانة و سلامة البنك و بشكل عام فان المخاطر يمكن السيطرة عليها بشكل لا يستدعي أي اجراء رقابي من الاجهزة الرقابية في حدود الاجراءات العادية.

3- تصنيف 3 عادل:

ان هذا التصنيف يدل على أن ادارة المخاطر يشوبها شئ من القصور و بالتالي تستدعي اهتمام اكثر من العادي من قبل اجهزة الرقابة، حيث يشوب نقص أحد عناصر ادارة المخاطر (كفاية انظمة الضبط ، كفاية رقابة المخاطرة و انظمة المعلومات،رقابة فاعلة من قبل مجلس الادارة و الادارة العليا)، و هذا ما يجعل البنك قاصر في التعامل مع المخاطر. ان مناطق الضعف يمكن ان تشمل عدم الالتزام بالسياسات و الاجراءات التي قد تؤثر سلبا على عمليات البنك .

4- تصنيف 4 حدي (هامشي):

يدل هذا التصنيف على ان ادارة المخاطر لدى البنك عاجزة عن تحديد و مراقبة و قياس و ضبط المخاطر ذات التأثير المادي الكبير على عمليات البنك،و غالبا فان هذه الوضعية تعكس ضعف في رقابة مجلس الادارة، حيث يكون احد عناصر ادارة المخاطر حدية و هي في حاجة الى اصلاح فوري من طرف مجلس الادارة (في الجزائر اللجنة المصرفية بناء على المادة 106 من الأمر 03-11- لـ 26 اوت 2003 المتعلق بالنقد و القرض)، كما ان هذه الوضعية تعكس العديد من المخاطر الكبيرة لم يتم تحديدها هذا ناتج عن ضعف ادارة المخاطر لدى البنك و هو ما يستدعي الاهتمام المتزايد من طرف الاجهزة الرقابية.

5- تصنيف 5 غير مرضي:

يدل هذا التصنيف على غياب الادارة الفعالة للمخاطر من اجل تحديد و قياس و مراقبة و ضبط المخاطر، هذه الوضعية تعكس بأن هناك واحد على الأقل من العناصر الرئيسية لادارة المخاطر ضعيف و عدم قدرة مجلس إدارة البنك على التعامل مع هذا الضعف، فمثلا تكون انظمة الضبط الدخلية ضعيفة، حيث تستدعي هذه الوضعية الاهتمام الكبير من قبل الهيئات الرقابية.

5- تقسيم المخاطر:

يهدف تقسيم المخاطر الى تبيان نقاط القوة و الضعف لدى البنك و من ثمة تزويد المفتش بالمعلومات اللازمة التي يمكن عن طريقها اتخاذ قرار تفتيش البنك، و هذا ما يستدعي بان تكون عملية التقسيم شاملة لمجمل المخاطر.

و عندما تواجه أي مؤسسة بنكية مخاطر فان امامها عدة خيارات للتعامل مع هذه المخاطر اهمها تجنب هذه المخاطر،تحويل هذه المخاطر،قبول هذه المخاطر.

أ- تجنب المخاطر:

يمكن للبنك في هذه الحالة ان يتجنب القيام بنشاط او بعملية معينة اذا لاحظ ان الفائدة المتأتية من القيام بها تقل عن المخاطر لهذا النشاط.

ب- تحويل المخاطر:

يمكن تحويل المخاطر الى طرف آخر و لكن بثمان ، مثل شراء بوليصة التأمين و الحصول على ضمانات و كفالات حكومية.

ج - قبول المخاطر:

بامكان ادارة البنك ان تقبل المخاطر على أساس ان هناك ادارة جيدة لادارة المخاطر في البنك هذا من ناحية،و من ناحية اخرى فان الفائدة المرجوة من هذه النشاطات تفوق التكلفة الناجمة عن القيام بها. و في حال القبول ادارة البنك لاتخاذ المخاطر ،على المراقب ان يقوم بتقسيم هذه المخاطر وفقا لما يلي:

1- مراجعة نوع و درجة المنافسة التي يتعرض لها البنك و الظروف الاقتصادية المحلية و قاعدة المودعين و المقترضين.

2- التأكد من أن للبنك المهارات المؤهلة،انظمة ضبط قوية،انظمة معلومات قوية،مجلس ادارة مستقل.

3- مقارنة المخاطر لدى البنك مع الضمانات الموجودة من اجل تحديد صافي المخاطر التي يتعرض لها البنك بالاضافة الى التأكد من أن مستوى المخاطر مقبول بالنسبة الى وضع البنك.

4- التأكد من ان ادارة البنك ملتزمة بالمعايير الاساسية لادارة كل نوع من انواع المخاطر
أخذين بالاعتبار حجم و درجة تعقيدات نشاطات البنك.

II- الاطار القانوني لادارة المخاطر و الرقابة في الجزائر:

1- النظام البنكي الجزائري و الاصلاحات: تعتبر إصلاحات 1986 و 1990 اهم الإصلاحات التي عرفها النظام البنكي الجزائري حيث شكلت مرحلة حاسمة في تاريخ الجزائر الاقتصادي و مهدت الطريق لوضع القواعد و الاسس للتحويل نحو اقتصاد السوق.

أ- إصلاح 1986 التحويل الى اقتصاد السوق:

لم تعطي التعديلات التي ادخلت على النظام المالي الجزائري خلال فترة السبعينات و بداية الثمانينات نتائج مرضية و ذلك لمحدوديتها، مما اصبح بالضرورة ادخال تغييرات جوهرية على هذا النظام بما ينسجم و التطورات الاقتصادية و المحلية و العالمية و ذلك سواء من حيث منهج التسيير او المهام المنوطة بالجهاز المالي، فاصلاحات 1986 تعتبر محاولة لبلورة نظام بنكي مبني على اساس الاخذ بالتدابير التجارية اللازمة في مجال متابعة القروض الممنوحة، و هذا ما اتاح للبنك المركزي من استعادة صلاحياته فيما يتعلق بتطبيق السياسة النقدية بمختلف أدواتها بما فيها تحديد سقف اعادة الخصم المفتوحة لمؤسسات القرض كما اعيد النظر في العلاقة التي تربط خزينة الدولة بالبنك المركزي، حيث اصبحت القروض الممنوحة للخرينة تنحصر فيما يقرره المخطط الوطني للقرض.

و تعتبر سنة 1988 هي سنة الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر حيث صدر قانون رقم 88-01 و المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الذي منحها استقلالية في التسيير طبقا لقواعد التجارة و الأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية و التجارية و هكذا أصبحت المؤسسات البنكية عبارة عن مؤسسات عمومية اقتصادية تتصف باستقلالية في التسيير و تحكمها القواعد التجارية في علاقاتها بالمؤسسات الأخرى، و تعتبر خطوة أولى نحو الدخول في نظام

اقتصاد السوق، إلا أنه بالرغم من هذه الإصلاحات إلا أنها أصبحت لا تتناغم و المرحلة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري، مما أدى إلى البحث عن اجراءات اخرى تتمثل في قانون النقد و القرض الذي صدر سنة 1990.

ب- اصلاح 1990:

تزامن تحرير القطاع المصرفي مع صدور القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 و المتعلق بالنقد و القرض، و برزت البوادر الاولى للمنافسة مع نهاية التسعينات بدخول البنوك و المؤسسات المالية الخاصة (الوطنية و الاجنبية) القطاع المصرفي، شكل هذا الانفتاح المصحوب بالتدعيم المعترف لذمة البنوك العمومية عاملا مهما لتحسن الوساطة المصرفية. لقد منح قانون 10/90 البنك المركزي الاستقلال المالي و المتمتع بالشخصية المعنوية، و يقوم بتسييره و ادارته و مراقبته محافظ يعاونه ثلاث نواب له و مجلس النقد و القرض مراقبان، حيث يعين المحافظ و النواب من طرف رئيس الجمهورية و هذا ما يعتبر ضمانا للاستمرارية و الاستقرار في العمل. فضلا عن ذلك شهدت سنة 2003 صدور الامر 11/03 المؤرخ في 26 اوت 2003 و المتعلق بالنقد و القرض و الذي يبقى فيه على تحرير القطاع المصرفي يدعم شروط التأسيس و رقابة على البنوك و المؤسسات المالية، من جهته وضع بنك الجزائر آليات تتسم بدقة كبيرة و تخص الرقابة و السهر و الانذار و هذا ما سمح بمواجهة أزمة بنكية سنة 2003، و النظام المصرفي يتشكل من 30 بنكا و مؤسسة مالية يقع مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة، باستثناء بنك واحد متواجد في مدينة وهران، و تتوزع هذه البنوك و المؤسسات المالية على النحو التالي:

- 6 بنوك عمومية من ضمنها صندوق التوفير.

- تعاقدية واحدة للتأمينات معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية.

- 14 بنكا خاصا من ضمنها بنك واحد ذو رؤوس أموال مختلطة.

- 05 مؤسسات مالية من ضمنها مؤسستين عموميتين.

- شركتنا اعتماد إيجاري.

- 01 بنك للتنمية تجرى حاليا إعادة هيكلته.

- بنك خاص تم اعتماده لكنه لم يباشر بعد نشاطه.

سمحت مباشرة البنوك و المؤسسات المالية التابعة للقطاع الخاص بنشاطها و كذا تنميتها في بروز محيط تنافسي على مستوى كل من سوق الموارد، و سوق القروض و كذا الخدمات المصرفية غير انه ترتب عن افلاس بنكين خاصين خلال سنة 2003 انخفاضا في حصة البنوك الخاصة على مستوى سوق الموارد و سوق القروض.

تبقى البنوك العمومية فيما يتعلق بهيكل النشاط الشامل للقطاع شبه مهيمنة بحيث سجلت حصة البنوك العمومية ارتفاعا وصل 92.7% من مجموع اصول البنوك.

ج - تقييم النظام المصرفي:

كان النظام المالي الجزائري في سنة 2003 محل تقييم مشترك قامت به البعثة المشتركة لصندوق النقد الدولي و البنك العالمي و يسمى بـ "برنامج التقييم للقطاع المالي كبقية البلدان الاعضاء الأخرى

(programme d'evaluation du secteur financier P.E.S.F)

يهدف برنامج تقييم القطاع المالي، الذي تقوم به البعثات المشتركة لصندوق النقد الدولي و البنك العالمي الى تدعيم رقابة الأنظمة المالية للبلدان الأعضاء و من ضمنها الجزائر ، يرمي هذا البرنامج لمساعدة السلطات الوطنية في التعريف بالجوانب الهامة و مواطن الضعف المحتملة للأنظمة المالية التي يمكن ان ينجر عنها نتائج اقتصادية كلية من شأنها ان تؤخر تطور الأنظمة المالية المتعددة الأطراف ، ان النظام المالي الجزائري مستقر حتى و لو ترتب عن هذا الاستقرار تكلفة بالنسبة للميزانية مرتبطة بتطهير و إعادة رسملة البنوك العمومية.

2- إدارة المخاطر و الرقابة:

لقد بينت الممارسة اليومية ان هناك العديد من المخالفات أو الاخطاء الناتجة عن قصور نظام الرقابة الداخلية الذي يتميز كما يراد له بالفعالية و الوقاية و نعني بذلك الحفاظ ليس على الأصول المادية فقط بل و حتى على المادة الحيوية المتمثلة في القوى العاملة.

هذا الوضع ادى بالسلطة النقدية الى التفكير بضرورة وجود نظام تحليل و تقدير و تحكم اكثر في الأخطار و هو نظام 03-02 مؤرخ في 9 رمضان عام 1923 الموافق لـ14 نوفمبر 2002 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية و يهدف هذا النظام إلى تحديد مضمون المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك و المؤسسات المالية إقامتها لا سيما الأنظمة المتعلقة بتقدير و تحليل المخاطر و الأنظمة الخاصة بمراقبتها و التحكم فيها.

1- نظام مراقبة العمليات و الإجراءات الداخلية:

بهدف نظام مراقبة العمليات و الإجراءات الداخلية خاصة في أحسن الظروف الأمنية و المصدقية و الشمولية الى:

- مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية و التنظيمية للمقاييس و الاعراف و العادات المهنية و الادبية و لتوجيهات هيئة التداول .

- مراقبة التقيد الصارم بالاجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر من كل نوع و التقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي لا سيما اذا تعلق الأمر بمعايير التسيير على شكل حدود قصوى.

- مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية و المالية سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي أو لهيئة التداول ، المقدمة لبنك الجزائر و اللجنة المصرفية أو المخصصة للنشر.

- مراقبة شروط تقييم و تسجيل حفظ و وفرة المعلومات المحاسبية و المالية، لا سيما بضمان مسار التدقيق في حالة العمليات المعالجة عن طريق المعلوماتية (المادة 05 من نظام رقم 03-02).

كما يجب أن تنظم البنوك و المؤسسات المالية انظمتها الخاصة بالمراقبة بشكل يمكنها من :
- ضمان مراقبة منتظمة بواسطة مجموعة من الوسائل مستعملة بصفة مستمرة في الوحدات العملية لضمان الانتظام، الأمن و تصديق العمليات المحققة و كذا احترام التعليمات الأخرى أو التوجيهات المتعلقة بمراقبة المخاطر من كل طبيعة و المرتبطة بالعمليات.

- مراقبة انتظام و مطابقة العمليات وفقا لفترات دورية مناسبة، وكذا التقيد بالاجراءات و فعالية التنظيمات المذكورة في الفترة السابقة، لا سيما ملائمتها لطبيعة مجموع المخاطر المرتبطة بالعمليات (المادة 06 من نظام 02-03) و يجب على البنوك و المؤسسات المالية أن تعين مسؤولا مكلفا بالسهر على تماسك و فعالية المراقبة الداخلية و التي تقدم تقريرا عن ممارسة مهمته للجهاز التنفيذي، و عند الاقتضاء للجنة التدقيق ، و يقوم الجهاو التنفيذي بإبلاغ هيئة التداول بتعيين هذا المسؤول و بالتقارير الخاصة بأعماله.

عندما لا يبرر حجم البنك او المؤسسة المالية تعيين شخص مكلف على الخصوص بالسهر على تماسك و فعالية المراقبة الداخلية يجب على الجهاز التنفيذي، تحت اشراف هيئة التداول أن يضمن التنسيق بين جميع التنظيمات المرتبطة بممارسة هذه الوظيفة(المادة 10 من نظام رقم 02-03) كما يجب أن تكون الوسائل المخصصة لمراقبة قانونية و مطابقة العمليات ، التقيد بالاجراءات و احترام التعليمات الأخرى أو التوجيهات المرتبطة بمراقبة المخاطر بكل طبيعة و المقترنة بهذه العمليات كافية للقيام بدورة كاملة من التحقيقات المتعلقة بمجموع النشاطات على عدد السنوات الضرورية، كما يجب اعداد برنامج لمهام المراقبة مرة واحدة في العام على الأقل، بدمج الاهداف السنوية في ميدان المراقبة المحددة من قبل الجهاز التنفيذي و يشدد القانون على اعادة النظر في انظمة تقدير المخاطر و تعيين الحدود القصوى بصفة منتظمة قصد التحقق من نتيجتها بالنظر الى تطور النشاط، المحيط، الاسواق و تقنيات التحليل.

2- أنظمة تقدير المخاطر و النتائج:

يجب ان تقيم البنوك و المؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير و تحليل و تكييف هذه الأخيرة مع طبيعة و حجم عملياتها بغرض ارتقاب المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها من جراء هذه العمليات ، لا سيما المخاطر المرتبطة بالقروض ، بالسوق بمعدلات الفائدة ، بالسيولة و بالتسوية.

أ- اختيار و تقدير مخاطر القروض:

يشير نظام رقم 03-02 الى أنه يجب على البنوك و المؤسسات المالية أن تتزود باجراء مخاطر القروض و نظام تقييم هذه المخاطر اذ يجب أن تسمح لها هذه الأنظمة ب:

- تحديد بكيفية مركزية، مخاطر ميزانيتها و خارج ميزانيتها ازاء طرف مقابل أو الطرق المقابل - المجموعة.

- ترتب مختلف مستويات المخاطر انطلاقا من معلومات نوعية و كمية.

- الشروع في توزيع شامل لالتزاماتها لصالح مجموع الأطراف المقابلة حسب درجة المخاطر المترتبة و ذلك حسب القطاع القانوني و الاقتصادي و حسب المنطقة الجغرافية (المادة 23 من نظام رقم 03-02).

1- نظام اختيار مخاطر القروض:

في هذا المجال يجب أن يأخذ تقييم مخاطر القروض بعين الاعتبار على الخصوص العناصر الخاصة بالوضعية المالية للمستفيد، قدرته على السداد و عند الاقتضاء الضمانات المحصل عليها، كما يجب ان يتضمن التقييم و بصفة خاصة و بالنسبة للمؤسسات تحليل محيط هذه الأخيرة و مميزات الشركاء أو المساهمين و المسيرين كما يجب ان ياخذ بعين الاعتبار الوثائق المحاسبية الأخيرة، كما يجب على البنوك و المؤسسات المالية أن تكون ملفات القروض بغرض الحصول على مجموع المعلومات سواء من جانب النوعية أو الكمية الخاصة بطرف مقابل و المعلومات الخاصة بالأطراف المقابلة - المجموعة. كما يجب اكمال هذه الملفات في ظروف 3 أشهر على الأقل بالنسبة للأطراف المقابلة التي تعتبر استحقاقاتها غير مسددة أو مشكوكا في تحصيلها و تلك التي تتميز بأهمية حجم استحقاقاتها كما يجب أن يدمج كذلك اختيار عمليات القروض معيار مردودية هذه الأخيرة.

2- نظام تقدير المخاطر:

بحيث يجب على البنوك و المؤسسات المالية أن تضع نظاما لتقدير مخاطر القرض يسمح بتحديد و تقدير و جمع المخاطر التي تبرز من خلال مجموع العمليات التي يتعرض بسببها البنك أو المؤسسات المالية للمخاطر المترتبة عن عجز طرف مقابل - مجموعة، مع التأكيد على الأقل فصليا بتحليل تطور نوعية التزاماتها بحيث يسمح هذا التحليل باعادة ترتيب عمليات القرض، القيد المحاسبي للاستحقاقات المحفوظة و التقدير الخاص مع الأخذ بعين الاعتبار الضمانات المتخذة و التأكد بأن تقييمها تم مؤخرا بشكل مستقل و حذر.

ب- نظام تقدير مخاطر السوق:

يجب على البنوك و المؤسسات المالية القيام بتقدير و تغطية مخاطر السوق آخذة في الاعتبار :

- التسجيل اليومي لعمليات الصرف طبقا لأحكام النظام رقم 95-08 المتعلق بسوق الصرف.

- تقييم تعرضها لمخاطر الصرف بالنسبة لعملة صعبة واحدة أو لمجموع العملات الصعبة .

ج- نظام تقدير مخاطر معدل الفائدة:

و يتم ذلك بإقامة نظام اعلامي داخلي يسمح بتوقع مخاطر معدلات الفائدة، ضمان متابعتها و تقدير التصحيحات في حالة تعرض يبدو مهما بالنظر الى هذا النوع من المخاطر.

د- نظام تقدير مخاطر التسديد:

يجب على البنوك وضع نظام خاصا بتقدير تعرضها لمخاطر التسديد لا سيما مخاطر التسديد المتعلقة بعمليات الصرف و السهر على ضبط مختلف مراحل عملية التسديد.

3- أنظمة المراقبة و التحكم في المخاطر:

يوجب النظام 02-03 البنوك و المؤسسات المالية أن تضع أنظمة مراقبة و تحكم في مخاطر (القروض، معدلات الفائدة، السيولة و التسوية) التي تبين الحدود الداخلية و الشروط التي يتم في اطارها احترام هذه الحلول كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملية و القانونية. كما يجب على أنظمة المراقبة و التحكم في مخاطر القروض و معدلات الصرف و السيولة ان تتضمن على نظام للحدود الكلية الداخلية، تقوم الهيئة التنفيذية و عند الاقتضاء هيئة التداول باعادة النظر في هذه الحدود كلما استلزم الأمر ذلك و هذا مرة واحدة في السنة على الأقل مع الأخذ بالاعتبار الأموال الخاصة للبنوك، كما يجب أن تكون الحدود العملية التي يمكن تحديدها على مستوى مختلف المديرية، الوكالات، الفروع،..... الخ متماسكة مع الحدود الكلية، كما يجب تحديد مختلف الحدود الكلية و العملية بكيفية متجانسة بالمقارنة مع أنظمة تقدير المخاطر القائمة.

و تقوم البنوك بإعداد تقرير خاص بتقدير و مراقبة المخاطر التي تتعرض لها مرة واحدة في السنة على الأقل و بالأخص العناصر الأساسية و أهم الاستنتاجات التي يمكن أن تنجم عن تقدير المخاطر التي تتعرض لها بالإضافة إلى انتقاء مخاطر القرض و تحليل مردودية عمليات القرض. و لضمان فعالية للوساطة البنكية يجب القيام بمراقبة و رقابة خاصة على البنوك و المؤسسات المالية لا سيما فيما يخص تقيدها بالمعايير الاحترازية مجاميعها النقدية و المالية و إجراءاتها الخاصة بتسيير و متابعة المخاطر. كما ترمي المراقبة كذلك التي ينبغي ان تكون مستمرة الى حماية المودعين و المستثمرين كما تسمح بتفادي المخاطر المترتبة على سوء التسيير أو التزامات جد مرتفعة قصد التكفل بمجمل الإحكام القانونية قام كل من مجلس النقد و القرض و بنك الجزائر بوضع اطار تنظيمي ملائم في مجال الرقابة المصرفية، تعتبر اللجنة المصرفية السلطة المكلفة بالمراقبة المصرفية و التي تمارس على الوثائق و في عين المكان و يكلف بنك الجزائر لصالح اللجنة المصرفية بالقيام بالمراقبة على المستندات و بالمراقبة بعين المكان عن طريق مستخدميه.

1. يمكن القول ان نظام 03-02 الذي يركز محتواه على المراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية مكمل لما سبقه من الأنظمة و القوانين و تغطية ما يمكن للقليل من الأخطار التي تتعرض لها المؤسسات و هذا بفضل الإمكانيات المناسبة و المختارة من قبل متخصصين لكن رغم كل هذا لا يمكننا أن ننفي أنه يمكننا الاستفادة من هذا النظام الى حين وجود نظام أشمل و أكثر فعالية من هذا

2. رغم المجهودات المبذولة لتعزيز فعالية نظام المراقبة فقد تسنى لبنك الجزائر في إطار مهامه الخاصة بالمراقبة بان يلاحظ مخالفات للأحكام القانونية و التنظيمية التي تضبط النشاط المصرفي و من بين مخالفات ترتب عنها رفع دعاوي لدى المحاكم و هذا ما أدى باللجنة المصرفية لإصدار عقوبتين شديتين ضد البنكين:

- وضع الخليفة بنك El-Khalifa Bank تحت الإدارة المؤقتة في مارس 2003 و تبع هذا سحب الاعتماد من طرف اللجنة المصرفية و في شهر ماي 2003 وضع قيد التصفية بعد التوقف عن الدفع .

- سحب اعتماد البنك التجاري و الصناعي الجزائري في شهر اوت 2003 و وضعه قيد التصفية بعد التوقف عن الدفع.

و هذا ما يوضح أن الأجهزة الرقابية لازالت تحتاج إلى الاستعمال لأشمل للوسائل المتاحة من أجل ضمان تطبيق القواعد المنصوص عليها قانونا.

3 - بالرغم ان المهام التفتيشية الموجودة حاليا و الموجهة بشكل جيد نحو المخاطر المادية غير أنها لا تهتم بشكل كاف بجودة الأصول، بالضمانات و المؤونات.

4- لا توجد إستراتيجية واضحة لتسيير الموارد و الاستخدامات لمواجهة التعاملات البنكية مع الزبائن و بالتالي مواجهة خطر السيولة.

5- وجود بعض الثغرات في التشريعات المصرفية(مثلا قانون النقد و القرض 90-10 لا يتطلب أن يكون رأس المال مدفوعا بالكامل) و عدم وضوحها أحيانا و قصور مواد العقوبات فيها عن ردع المخالفين لضالة الغرامات المترتبة عن المخافة.

ب- التوصيات:

1- المطالبة بمزيد من اليقظة في التحكم في ميكانيزمات الوساطة البنكية المدعوة للامتثال إلى الضوابط الدولية في مجال تسيير المخاطر و لفت انتباه السلطات إلى الإخطار التي تواجه السوق المالية حاليا و ذلك بإحداث تنسيق أكبر بين الحكومة و بنك الجزائر فيما يخص السياسة النقدية و المالية.

2- يجب أن يكون هناك إصلاحا مستمرا للجهاز البنكي و ذلك وفقا للتطورات الاقتصادية المحلية و العالمية.

3 - يعتبر صندوق النقد الدولي أن الموارد و الموازنات الموضوعة من أجل مختلف أوجه الرقابة غير كافية، كما إن المستقبل المهني للمشرفين و شروط العمل المرضية يجب أن تشجع بشكل واف داخل بنك الجزائر.

4- يجب على البنوك إتباع سياسات لإدارة المخاطر و استحداث مصالح يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها البنوك على تنوعها و ذلك من خلال قيامها بالعديد من الوظائف أهمها:

- تقدير المخاطر و التحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.

- مساعدة البنك على حساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل.

5- يجب على البنوك استقطاب كفاءات بنكية لسد فجوة الخبرات المهنية عالية التخصص في مجال إدارة المخاطر و الإشراف على هذا النشاط الجديد إضافة الى تأهيل الخبرات الموجودة من خلال البرامج التدريبية الداخلية و الخارجية.

6- ان النظام المالي المحرر يحتاج الى عناية أكثر من النظام المالي المكبوت، الذي يمكن فيه كبت الاختلالات المالية الضخمة لفترة طويلة و لذلك تحتاج الدولة في مرحلة الانتقال نحو التحرير الاقتصادي الى ضوابط تنظيمية و إشرافية فعالة حتى يكون لدى المؤسسات المالية القدرة و الدافع لإدارة المخاطر و ضرورة إصدار قواعد احترازية و اشتراطات تقويم التقارير و الإفصاح بالنسبة الى المؤسسات المالية.

7- يجب على أجهزة المراقبة ان لا تعمل على تحجيم المخاطر فحسب بل توسع دورها الى المساهمة في اتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات البنك و إستراتيجيته و تدعيم قدراته التنافسية في السوق و وضع سياسات احترازية ضد مختلف أنواع المخاطر على أساس سليم مع تعظيم عائد عمليات البنك التي تنطوي على العديد من المخاطر (مخاطر الائتمان،مخاطر أسعار الصرف،مخاطر التشغيل،مخاطر السوق، مخاطر سعر الفائدة،مخاطر السيولة،المخاطر الإستراتيجية و المخاطر القانونية).

8- يجب على قسم إدارة المخاطر بالبنك ان يوازن بين النفقات اللازمة لضبط هذه المخاطر كما يجب على البنوك ان تقوم بوضع حدود للمخاطر من خلال السياسات و المعايير و الإجراءات التي تبين المسؤولية و الصلاحية

الفصل التاسع

التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات

الفصل التاسع

التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات

مقدمة:

الأزمات بشكل عام ما هي إلا تفكير إبداعي واعٍ ، والتفكير بكونه عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد. ويتميز صاحب التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات بمزايا عقلية ونفسية كثيرة من حيث التلمس والإحساس بالمشكلات وملاحظة تلك الأزمات والأشياء غير المألوفة أو غير العادية فيها وتوليد الحلول البديلة والجديدة لها فضلا عن توليد الأفكار غير المتوقعة من خلال تقديم الحلول والقدرة على التغيير فضلا عن الأفكار غير المباشرة في مواجهة الأزمات وباستعمال الذكاء الجماعي لقيادة فريق الأزمة في معالجتها وتكون المعالجة للأزمات من خلال ثقة فريق إدارة الأزمة بنفسه والإصرار والعزيمة على تحدي تلك الأزمات والعمل بإخلاص وروح الفريق والاستطلاع والاستكشاف الدائم لأبعاد تلك الأزمة من خلال التغلب على العوائق التي تواجه معالجة تلك الأزمات التسويقية.

ينصب الفصل التاسع المتكون من ثلاثة مباحث على دور ومراحل التفكير الإبداعي في

إدارة الأزمات ومميزاته وكيفية معالجة الأزمات التسويقية.

المبحث الاول : دور التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات

التفكير عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها العقل عندما يتعرض إلى مثير يستقبله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة.

ويتميز بخصائص، هما :

1. مجرد: فلا أحد يستطيع أن ينكر وجود التفكير، لكنه مجرد، أو بمعنى آخر هو غير مرئي.
2. غير ملموس: فالتفكير كما أنه غير مرئي كما أتفقنا، فهو أيضا غير ملموس وإن كان ببعض التدريب تستطيع - معنويا - أن تستخرج الفكرة من رأسك وتتعامل معها ككيان ملموس.

أعراض التفكير غير المنظم

1.الارتباك والتردد

ومن أهم مظاهر التردد، الخوف من وضع الفكرة موضع التنفيذ ولذلك من الممكن أن تجد لدى البعض أفكار عملاقه من الممكن ان تطور من حياته، لكنه دائما يخشى التقدم ولو لخطوة واحد. وستجد المتردد وبالتالي صاحب التفكير غير المنظم لديه سهولة في الاقتناع بالفكرة وايضا سهولة في التخلي عنها.

2.صعوبة أداء العمل

طبيعى أن يجد صاحب التفكير غير المنظم صعوبة في اداء الأعمال لأن التفكير أساس الأداء والإنجاز، كما انه لا أحد يستطيع أن ينكر أهمية التسلسل المنطقي في التفكير أثناء أداء الأعمال.

3.غياب نقطة بداية التفكير

التفكير المنظم يبدأ من نقطة محددة ويسير بخطوات متسلسلة إلى النتيجة المطلوبة ولا ينشغل كثيراً بالمؤثرات الجانبية.

4.الدوران في حلقة مغلقة

الانتقال من فكرة إلى أخرى قبل نضوج الأولى ثم العودة من الفكرة التالية إلى الفكرة السابقة مع عدم القدرة على إدخال أفكار جديدة.

5. عدم معرفة ما تريد الوصول إليه

طبيعى أن الغاية من التفكير الوصول إلى جواب أو قرار أو فكرة ، فإذا كان الهدف في الأصل غير موجود او غير واضح ، فبالأكيد أن ذلك يعوق عملية التفكير السليم.

أدوات التفكير المنظم

من الطبيعى عندما نود التفكير بشكل منظم، أن نعتد على أدوات التفكير التى تساعدنا على القيام بهذه المهمة على الشكل الأمثل والتي ترتبط بشكل مباشر في التفكير في الأزمات، ومن أهم هذه الأدوات:

1. الحقائق المرتبطة بالهدف:

ويقصد بها تلك الحقائق الثابتة التى يمكن الاعتماد إليها، حقائق ثابتة وليست تخمينات، وبالتالي يمكن من خلالها تحديد نقطة الانطلاق، أو الارتكاز عليها كنقطة ثابتة للانطلاق، وهذه الحقائق يراعى ان تكون مناسبة من حيث الزمان والمكان.

2. وسائل انتقاء المعلومات:

وهى تلك الوسائل التى تساعدنا في حالة وجود سيل من المعلومات على انتقاء المعلومات التى من الممكن أن تكون ذات أهمية بالنبة لى في وقت ما وإزاء قضية ما ومن أهم هذه الوسائل:

أ.المقارنة (مقارنة المعلومات ببعضها أعتمادا على الحقائق الثابتة)،

ب.النسب (حيث تتوقف أهمية المعلومة على مصدرها الرئيسى)،

ت.الأحتمالات (وهو استخلاص بعض المعلومات والحقائق نتيجة للتوقع وإعمال العقل).

ث.تقدير الأهمية (حيث تختلف أهمية كل معلومة نتيجة للعديد من الظروف كظروف

الزمان والمكان).

3. خريطة التفكير

وهو وضع ما يشبه الخريطة التوضيحية لتفكيرنا إزاء موقف معين ليكون كما بالشكل الموضح، وبالتالي نفرق بين ما هو واقع وما هو نظرية، وبين ما هو ماضٍ وما هو مستقبل. ويوضح الشكل (5) هذه الخريطة.

شكل (5) خريطة التفكير

المستقبل	الماضي	
الاتجاه 3	التشخيص 2	النظرية
خطوات التنفيذ 4	المعلومات 1	الواقع

4. وسائل التدوين والإيضاح

(القلم - الورقة - الخرائط - الرسومات - الآلة الحاسبة) وكل هذه من الوسائل المساعدة، والتي يمكن الاعتماد عليها كأحد أدوات التفكير المنظم، إذا ليس عيباً على الإطلاق أن أبدأ للورقة والقلم لتوضيح فكرة أو لتدوين ملاحظات.

اما الإبداع فهو: أن ترى المألوف بطريقة غير مألوقة، أو أن ترى ما لا يراه الآخرون ومن أشمل التعريفات للإبداع هو أن الإبداع طاقة عقلية هائلة، إجتماعية في نمائها فطرية في أساسها، مجتمعية وإنسانية في إنتمائها.

الصفات الإبداعية في الأفراد:

حدّد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدّة مظاهر نذكر منها :

1. المعرفة والاستطلاع الشخصي وفي التجمّعات يميل المبدعون غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.

2. الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.

3. القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.

4. التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع

الأزمات. إن العمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلّدوا أنفسهم وينزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم ومكانتهم فضلاً عن تحقيق الأهداف، وهنا تكمن أبرز مظاهر الإبداع والخلاقية. كما تكمن أهمية الرعاية والترشيد فإن الفرد المبدع عصامي يعتمد على قدراته وكفاءاته في تحقيق النجاحات لا عظامياً يعيش على عظمة الآخرين ويستفيد من جهودهم. لذلك فإن من حقه علينا أن نرعاه ونرشده لكي يبدع وينتج.

5. تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويتنزه الفرد المبدع في الغالب عن

السلبية والتزلف والنفاق، لأنها مساوئ تتنافي مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرّر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل.

لذلك فإن المبدعين في الغالب يتسمون بالصدق والبحث عن الحقيقة. فيرفضون مواراتها أو تجاوزها فقد ينتقدون المستويات الأعلى إذا وجدوا خللاً في أدائهم أو سلوكهم كما يطرحون البدائل الإيجابية ويساهمون فيها فلا يكتفون بالنقد لمجرد النقد بلا تفاعل ومشاركة في تحسين الأوضاع. كما لا يبتنون شيئاً ويظهرون خلافه لأن هذه صفات تنشأ من النقص والعجز وهو أمر يتنافي مع الإبداع. نعم قد يتصف بعض المبدعين بعدم الحكمة أو الخلل في التدبير في مجالات العمل أحياناً لقلة التجربة ونحو ذلك، وهذا أمر طبيعي ويمكن أن يقع في كل مؤسسة لذا فإن المنطق السليم يفرض على القائمين السعي الدائم لوضعهم في صور بعض الأعمال والاستفادة

من آرائهم حتى ينضجوا كأفراد مبدعين كما نضمنهم كأصدقاء وعناصر إيجابية صادقة في العمل.

6. قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.

7. الاستقلالية، إذ أن المبدعين يتميّزون - في الغالب - بالتحرّر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً بل لتطلّعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف ومن الواضح أن لبعض التقاليد والنمطية أهميتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها. وفي نفس الوقت قد تتحكم بعض النمطيات الجامدة في علاقات العمل فتشكل مانعاً قوياً أمام الطاقات الإبداعية.

لذلك فإن الأفضل هو مراعاة الإبداع بمشاركته في الأدوار العملية حتى يختمر أكثر بالتجارب ويصبح أكثر إنتاجاً وأفضل ثماراً، فإن للتجربة والخبرة الدور البارز في صياغة عقلية المبدعين الناجحين وإضفاء سلوكهم بالمزيد من التدبير والتوازن لكي لا يشطوا عن الأعراف الصحيحة والتقاليد القيّمة. وهذا هو الذي نقصده من الاستقلالية أي استقلالية إيجابية وبناءة تقود المجتمع إلى المزيد من التطور والرفي.

أما الشذوذ عن الأعراف الصحيحة فهو خروج عن المألوف ولكن في بعده السلبي وهو مرفوض ويؤدي في الغالب إلى عزل أصحابه عن المجتمع ويصبح دورهم عديم التأثير إن الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقاداً لأنه إنسان قوي الشخصية متمرد في أغلب الأحيان على القيود الحديدية وعلى المعايير النمطية الجامدة للجماعة. لذا قد يتسم بعدم النظامية وتجاوز المقررات وإن كان في الواقع لا يريد لها أو يهتم لتغييرها إلا أن روحه المتطلّعة وتفكيره المتفوّق يحدوان به إلى الأسبقية في كل شيء. وحقاً أن الفرد المبدع قد تضيّعه اللوائح الجامدة والعلاقات الروتينية الصلبة، والإنصاف أن كلا النمطين من الأفراد صاحب حق في مجاله لأن الإداري يهتم للمزيد من النظام والتسلسل المنطقي في العمل وهذا قد يخزبه المبدع في تحرّره ولكن في نفس الوقت فإن تقييد المبدع بروتين وقواعد إدارية مغلقة قد تكبت فيه المزيد من الطاقات

والتطلّعات وهذا خسارة للجميع. ولعلّ أفضل طريقة للجمع بين الأمرين هو تحرير الطاقات المبدعة في أعمال أكثر تحرراً وانفتاحاً من الأعمال والوظائف التي تقوم على قواعد العمل ونظام الإدارة فإن في هذا تسوية للمشاكل مع الأفراد الإداريين الذين اعتادوا على النمطية في إنجاز الأدوار. في نفس الوقت كسب المزيد من الإمكانيات والفوائد التي يعود عليها الفرد المبدع إلى العمل.

8. القدرة العالية على تفهّم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان، بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيدهم صلابة الأزمات تراجعاً ونكوصاً إلى الوراء أو شعوراً شديداً بالإحباط فينهزمون في ذواتهم أولاً ثم أمام خصومهم ومنافسيهم. بينما التطلّع إلى الإصلاح وتغيير الأوضاع تفجر طاقات المبدعين فتجعلهم أكثر تفكيراً وتخطيطاً للمعالجة، لذا فإنهم يشعرون وكأنهم هم المسؤولون عن حل المشاكل. ونظراً لما يملكه المبدع من ثقة والتزام في حل المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له، فإنه سيكون مساهماً حقيقياً في الحلول.

9. وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم. إن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الانتصارات وتنظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيوداً عليها. إن بعض الأفراد يعيش في قيود الماضي وأزماته وآخرون يعيشون في قيود الحاضر وأزماته فينشغلوا في هموم اليوم متناسين آمال الغد وهذا خطأ كبير يعود عليهم بالفشل في آخر المطاف وكم من الأفراد المهمّين الذين شعروا بهرارة الندم على فترات مهمة من حياتهم مرّت كان فيها المزيد من الفرص الثمينة لم يستثمروها وانشغلوا بالهوامش وتوافه الأمور ولكن الندم بعد فوات الأوان لا ينفذ ولا يعود عليهم بالفرج من جديد. بينما الأفراد المبدعون ينظرون دائماً إلى الأمام ويعيشون الأولويات القصوى فيمسكون بها ومن بعد ذلك تحظى الأمور الأخرى ببعض العناية، وأنت ترى أن مجمل هذه الصفات وغيرها تصوغ الشخصية الخلاقة والمبدعة القادرة على المساهمة في التطوير والرقى، ولعلّ

شخصاً واحداً مبدع ينبع المؤسسة ويساهم مساهمة فعّالة في إيصالها إلى النجاح كما أن انعدامه قد يصيبها في الفشل خصوصاً في أوقات الأزمة.

عليه، فالتفكير الإبداعي هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة وعدم التكرار أو الشيعوع الأصالة). كما يعرف بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلي نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً. ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد - فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير- لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

ويتم التفكير الإبداعي عن طريق طرح مشكلة ما مثل مشكلة رياضية أو اجتماعية أو اقتصادية، ثم بعد ذلك يتم طرح الحلول والافتراضات وطرح سلبيات الحلول والبدائل. وتبرز أهمية التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات من خلال الآتي:

1. الإبداع يقود إلى التجديد، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير في إدارة الأزمة التسويقية. الناس والمؤسسات وحتى الدول يمكن أن نصنفهم ضمن قسمين؛ قسم متقدم وسائر في ركب التطور، وهؤلاء المبدعون، وقسم وقف وقنع ورضي بما عنده وهؤلاء الأتباع المقلدون، فالمنظمة تبغي في أن تكون ضمن الفئة الأولى لمواجهة الأزمات التسويقية.

2. حاجة المؤسسة الدائمة إلى التطوير وتحسين الأداء ورفع الكفاءة ليكون لديها القدرة على المنافسة، ولا شك أن الأفكار والحلول الإبداعية تساهم في ذلك بأكثر نصيب. في حل أو مواجهة الأزمات التسويقية.

3. تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها يجعل الحاجة ماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشاكل بطريقة مبتكرة فعالة في معالجة الأزمات التسويقية.

المبحث الثاني : مراحل ومميزات عملية التفكير الإبداعي

تتكون عملية التفكير الإبداعي من أربع مراحل متتالية هي:

1.مرحلة التحضير أو الإعداد Preparation : وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد وفسرها(Gordon) بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه في معالجة الأزمات التسويقية.

2.مرحلة الكمون والاحتضان Incubation : وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية.

3.مرحلة الإشراق Illumination : وهي الحالة التي تحدث بها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق أو الأزمات التسويقية، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة، ووصفها الكثيرون بلحظة الإلهام.

4.مرحلة التحقق Verification : وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية في معالجة الأزمات التسويقية، وحياسة المنتج الإبداعي على الرضا الاجتماعي.

مميزات التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات

ويتميز صاحب التفكير الإبداعي في ظل إدارة الأزمات التسويقية بمزايا عقلية ونفسية كثيرة، من أبرزها:

أولاً: خصائص العقلية:

أ. الحساسية في تلمس المشكلات : يمتاز المبدع بأنه يدريك الأزمات التسويقية والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره.

ب. الطلاقة : وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة قصيرة لمعالجة الأزمة التسويقية:

- الطلاقة الفكرية: سرعة إنتاج وبلورة عدد من الأفكار لمعالجة الأزمة التسويقية.

● طلاقة الكلمات: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير.

● طلاقة التعبير : سهولة التعبير عن الأفكار و صياغتها في قالب مفهوم.

ج. المرونة: هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة مع تغير زوايا التفكير (من الأعلى إلي الأسفل، و العكس من اليمين إلي اليسار و العكس....) من مجال توليد أفكار لمعالجة الأزمة التسويقية.

د. الاصاله : هي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة , والانتقال بالأفكار الجديدة إلي ابعاد من المستويات أمتوقعه بشرط أن تكون مفيدة و عملية... وتسمى هذه أالمجموعه بالتفكير المنطلق (المتشعب) وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة. والتفكير المحدد (ألتقاربي) وهو استنتاج حلو واحد صحيح من معلومات معينة.

هـ الذكاء: أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرط الإبداع إنما يكفي الذكاء العادي لإنتاج الإبداع.

ثانياً: الخصائص العقلية:

- 1-الثقة بالنفس و إظهارها ولكن بلا غرور.
- 2-قوة العزيمة و الإرادة وحب المغامرة.
- 3-القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- 4-تعدد الميول و الاهتمامات.
- 5-عدم التعصب.
- 6-الميل إلي الانفراد في أداء أعماله.
- 7-الإنصاف بالمرح و قدرة عالية على اكتساب الأصدقاء.
- 8-القدرة على نقد أالذات التعرف على عيوبها.

ثالثا: خصائص متفرقة :

- 1- حب الاستكشاف و الاستطلاع بالقراءة و الملاحظة و التأمل.
- 2- الميل إلي النقاش الهادئ.
- 3- الأيمان غالبا بأنه في ((الامكان أبدع مما كان)).
- 4- القدرة على التغلب على عوائق الإبداع التي تصرفه عن الإنتاج.
- 5- العمل بإخلاص وتفان وعدم التطلع إلي الوجاهة والنفوذ .

المبحث الثالث : التفكير الإبداعي و معالجة الأزمات التسويقية

بما ان معالجة الأزمة ما هي إلا لون من ألوان التفكير الإبداعي ولكي نكون قادرين على الاستثمار الأفضل للوقت في فترة الأزمة ما علينا إلا أتباع الطرق التي تساعدنا على التحضير للأفكار الخلاقة والمبدعة والتي تستطيع معالجة تلك الأزمة التسويقية ومن هذه الطرق:

1. إعداد الأفكار المتعلقة بموضوع الأزمة من مختلف مصادر المعلومات لأجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب. إن الأفراد المبدعين في الغالب يعاصرون الأحداث ويواكبون الحياة وجزينهم من المعلومات مليء لذلك فإنه يعينهم بشكل كبير على التخطيط والتنبؤ الصحيح للأزمات التسويقية والتي من الممكن أن تحدث في المستقبل. أو قد تكون تلك الأزمات قد حدثت سابق وهذا يتطلب من أيضا خزن الأفكار والمعالجات في الذاكرة البشرية أو الآلية لأنها ستكون ناصرا ومساندا للمنظمة التسويقية في فترة أو وقت مت تستفيد منها المنظمة.

2. تحديد ما هو غير متوقع من النتائج من تلك الأزمات لأنك أن تبحث عما تتوقعه وتعمل لأجل كسبه فأمر جيد. إلا أن الإبداع في أن تبحث عن النتائج المفاجئة والأحداث غير المتوقعة وترسم لها الحلول والمعالجات، فليس الإبداع أن تبني على ما تتصوره أو تريده وإنما أن تبني على مكافحة ما لا تريد ورفع العراقيل، وتكون أقدر على ذلك إذا عملت بمبدأ الاستماع إلى الشكاوى والآراء المضادة والتقويمات الناجحة

عن إدارتك للأمور أو فهمك للأحداث والأزمات إن الناس يرشدوننا في الكثير من الأحيان إلى ما لا نراه أو لا نلتفت إليه أو ما كان بحسباننا، فيجعلوننا أقدر على التجاوب والإبداع في الحلول والتدبير الأكمل؛ لذا فإن التواصل معهم أمر لا بد منه وهذا يقودنا إلى نعمل في معالجة الأزمات التسويقية العمل بروح الفريق المتكامل.

3. تجزئة الهدف وتقسيمه.. من الواضح أن الأهداف الكبرى لا تتحقق دفعة ولا مفاجئة لاستحالة الصدفة والطفرة في الوجود، بل لا بد وأن نطوي مراحل عديدة حتى تكتمل وتنضج.. لذلك عندما تجزأ الأزمات الكبيرة إلى صغيرة ونقسم الأهداف على مراحل الزمن والعمل، فإن الحلول ستكون أسهل والوصول إلى النتائج سيكون أضمن. وهكذا إذا أردنا أن نحل أزمة قد يكون الخوض فيها بالجملة صعباً ويزيد ها توتراً، ولكن إذا جزأناها فستكون سهلة فنبداً مثلاً

ب:

(أ) فهم أطرافها.

(ب) فهم جوهر النزاع بين الأطراف.

(ج) الاستماع إلى كل طرف منهم لمعرفة ما له وما عليه.

(د) السعي لإيجاد الحلول مع كل طرف منهم بشكل منفرد.

(هـ) ثم جمعهم معاً للتوافق على المشتركات فإننا بهذا إما أن نخفف التوتر أو نغير العداء إلى تفاهم، بينما إذا ابتدأنا بالأمور مجتمعة فإنها تبدو مستعصية وصعبة ولكن عندما نجزأها ونقسمها إلى الأصغر فالأصغر نتوصل إلى حلولها بسهولة.

4. ليس بالضرورة أن يكون الحل للازمة كاملاً حتى تبدأ بالعمل.. لأنه في الكثير من الأحيان تستعصي علينا بعض الأمور لسبب أو آخر.. فعلياً أن نبدأ بالعمل إذا ضمنت النجاح في الأغلب لا الدائم، لأن الكثير من المستعصيات تبدو صعبة في بادئ الأمر، ولكن إذا تجاوزناها وسيطرنا على غيرها في الحل فإنها ستحل من تلقاء نفسها.. فبدلاً من انتظار التوصل إلى حل ما مع الطرف (x) في الأزمة - مثلاً - اعتبر الحل مجهولاً فعلاً معه، ثم انتقل إلى الخطوة الأخرى فإنك إذا وجدت حلاً لها فستجد أن الطرف (x) قد انحلت أزمته أو خفت وتيرته.

5. التحرر العقلي في معالجة الأزمة.. فإنه مضافاً إلى تجميع الأفكار وخزن التجارب لا بد من إطلاق الحرية للعقل في أن يفكر ويستخلص ويستنتج.. ولا داعي للخوف من إطلاق عنان الأفكار أو الحذر من الانتقال من فكرة إلى أخرى ما دامت الضوابط والثوابت معلومة؛ إذ لا تطوير بلا حرية فكر وتحرير للعقول، وكما تساهم اللياقة البدنية في الشعور بالمتعة في أي نشاط جسدي، فإن هناك درجة من اللياقة الذهنية التي ينبغي أن نتوافر عليها حتى نشعر بالمتعة في أداء وظائفنا بنجاح، لأننا عند ذلك نشعر بأننا نستثمر عقولنا بالشكل المناسب، وعلى هذا فإن العقل المفكر سيرشدك دائماً إلى الطرق الأفضل للوصول إلى درجات جيدة من النجاح في حل ومعالجة الأزمات، كما يشعرك بأقصى درجات الاستمتاع في أيام العمر ولحظات الحياة.. ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية في معالجة الأزمات وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

1. إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة وهذه جميعها كفيلة بمعالجة الأزمة.
2. إذا آمنت الإدارة بأن التفكير الإبداعي هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم بقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء ومعالجة الأزمة.
3. إذا التزم الأفراد - مدراء وعاملون - بشرائط الوقت الإبداعي المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.
4. إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المنظمة - على اختلاف مستوياتهم - على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المنظمة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلا من زوايا محدودة وإنّ الإدارة تخصّص القليل من الوقت للتفكير ورهها

لا تخصص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تشغل معالجة المشاكل والأزمات الصغيرة المحدودة والتي لا تنتهي في يوم من الأيام، دون أن تكلف نفسها عناء المشاكل والأزمات التسويقية المعقدة والكبيرة التي تتطلب التفكير الخلاّق والإبداع في الحلول.. أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسّع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المنظمات بأنها عديمة الفكر الإستراتيجي.. وبالتالي فهي غير مؤهلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهم.. والتي بها تتحقق الأهداف الحقيقية ومعالجة الأزمات..

إن التفكير الإبداعي السليم والاستراتيجي ليس سهلاً بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهمية لأنه يتطلب من أصحاب القرار جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين أو الاستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للمنظمة - كما عرفته ممّا تقدّم - وبعضها في خصوصياتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر.. والتي منها: توفير الوقت الإبداعي الكافي للتفكير في أيّ أمر من الأمور أو أي أزمة من الأزمات.. وتعرضه للنقد والمشاورة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، خصوصاً الأمور المهمة، فضلاً عن الأهم، إذ إن الأحكام المرتجلة أو الخاطفة والسريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد، بل ومعرضة إلى تداخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خال من التوازن والإنصاف.. فإنّ استخدام عقليين بدلاً من عقل واحد يعدّ وسيلة جيدة للتقليل من التحيز في الرأي أو المحدودية في الفكر.

ومنها: الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار عند معالجة الأزمة فإنّه من الممكن أن يتغيّر تفكيرك عندما تتغيّر مشاعرك لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر لكي تكون الأعمال أكثر منطقية وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر بل قد نجد في الكثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المدراء والعاملين وإنما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أن خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل وقد نجد تجريدها أفضل.. وهذا أمر إيجابي وبناء والسليبي يكون في القرار الناشئ من المشاعر بدون وعي ودراية..

ومنها: ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك وهذا ما يتطلب منا دائماً:

التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء وتجنب المشاعر المفرطة فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعّالة.

وفضلاً عما تقدم نستطيع القول أيضاً بأن معالجة الأزمات التسويقية قد يتطلب إلى وجود عوامل أو عناصر مهمة ومنها:

1. إدراك أهمية الوقت الإبداعي: إن عنصر الوقت الإبداعي أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل. والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

3. توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت

الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

5. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6. نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة إن الاتصالات تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال

جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة.

هذه العوامل التي تم ذكرها تتطلب من المنظمات أن تمتلك أفراد من ذوي أو أصحاب التفكير الإبداعي له القدرة على التصرف وفق ما جاء في أعلاه وذلك من خلال امتلاكه لمجموعة من خصائص المبدعين والمبشرين والرياديين في الظروف الصعبة ووقت الأزمات ومن ذلك: (حب العمل والمبادرة والتعلق بهما. الإصرار على النجاح رغم المخاطر. الثقة الكاملة. التصميم وحب التنفيذ. المهارة في إدارة المخاطر. رؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها). وسيكون في ذلك إيجابيات للأعمال الإبداعية والريادية الفردية أو الشخصية في معالجة الأزمات ومنها (الاستقلالية في العمل. مجابهة التحديات والشعور بالإنجاز. تحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي) ولها في ذلك من السلبيات مثل (العبء الكبير للمسؤوليات حيث لا مجال هنا للأخطاء وكذلك لضخامة التضحيات الشخصية).

الفصل العاشر

إدارة مخاطر الاستثمارات المالية.

الفصل العاشر

إدارة مخاطر الاستثمارات المالية.

منذ بداية التاريخ الإنساني ظهر ما يعرف بالخطر، الذي هدد بقاء الإنسان، ليس فقط كأفراد ولكن أيضاً كفصيلة حية.

وقد مارس أجدادنا منذ الأزل ما يعرف بإدارة المخاطر من أجل البقاء و استمرارية الجنس البشري.

ويقصد بمصطلح المخاطرة التعرض لظرف معاكس، ولكننا كإداريين فإننا نتعامل مع نوع محدد من المخاطر وهي مخاطر الأعمال، ولذلك فإن دراستنا لمفهوم الخطر ستقتصر على مخاطر الأعمال.

إن كل مجال معرفي له مصطلحاته المتخصصة الخاصة به، و المصطلحات التي تكون لها معاني شديدة البساطة في الاستخدام اليومي تكتسب دلالات مختلفة و معقدة عندما تطبق في مجال متخصص، و منها مصطلح المخاطرة.

يختلف تعريف المخاطرة من فرع معرفة لآخر، و حتى في نطاق المجال الواحد توجد تعريفات متناقضة في بعض الأحيان.

فقد عرف Dan Galai & others (2006) المخاطرة بأنها: "سلسلة من الأحداث المسببة للخسارة غير مؤكدة الحدوث في المستقبل".

وعرفها Reto Gallati (2003) بأنها: "ظرف معين في حال وقوعه توجد إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المتوقعة و المأمولة".

و اتفق معه د. طارق عبد العال (2008) في تعريفه حيث قال: "المخاطرة حالة يكون فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة".

ومن التعريفات السابقة يمكننا تعريف المخاطرة بأنها:

حدث أو سلسلة من الأحداث في حال وقوعها تخلق احتمالية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة و المأمولة مسبباً خسارة.

نشأة و تطور مخاطر الأعمال:

من الواضح أن ممارسة التجارة بدأت في مرحلة مبكرة من وجود الجنس البشري ومنذ ظهور التجارة واجه الممارسون للأعمال و التجارة مخاطر مختلفة و طوروا أساليب و تقنيات للتعامل معها وقد ظهر ذلك جلياً مع اختراع النقود و ظهور النظام القانوني.

يمكننا أن نترك بدايات الحضارة البشرية و أن نطلق بسرعة مروراً بصعود و سقوط الحضارات المصرية و اليونانية و الرومانية و الإقطاع و صعود طبقة التجار وصولاً إلى الثورة الصناعية و بداية اقتصاد السوق الرأسمالي الحديث، حيث ظهرت الرأسمالية بعد سلسلة من الأحداث وقعت عبر عدة قرون و أفرزت الظروف و الأوضاع الضرورية لنشوء مجتمع السوق الرأسمالي، وقد شملت هذه الظروف الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، و روح الاقتناء، و دافع الربح و المنافسة و تشغيل اقتصاد السوق، و مع نمو المشروع و الحاجة إلى تدبير مبالغ كبيرة من رأس المال، ظهر ابتكار آخر استهدف تقليص المخاطرة و هو المؤسسة، و قد ظهرت أولى نماذج شكل المساهمين بمنظمة الأعمال- والذي تطورت منه المؤسسة الحديثة- في أوروبا بالقرب من نهاية القرن السابع عشر و كانت معروفة باسم الشركات المساهمة.

و مع بداية مرحلة الثورة الصناعية و استخدام البخار في عملية التصنيع ظهرت مخاطر جديدة و سرعان ما أدرك الناس أن الصناعة سلاح ذو حدين.

و تلا ذلك ظهور العديد من الاختراعات التي أوجدت مخاطر جديدة أيضاً كالطاقة النووية.

-مخاطر بيئة الأعمال الحديثة:

رغم أن معظم الأخطار التي كانت تهدد أسلافنا قد اختفت، إلا أن أخطاراً جديدة صاحبت التقدم التكنولوجي قد حلت مكانها، وكثير من المخاطر التي تواجه المنشآت اليوم لم تكن معروفة قبل جيل، وقد نشأ بعضها نتيجة حدوث تغيرات في البيئة القانونية، ولبزوغ فجر عصر تكنولوجيا المعلومات، ولكن تشير الأحداث الواقعة خلال العقدین الأخيرین بأن الطبيعة و التطور لیسا السببین الوحیدین لزیادة المخاطر ولكن الاتجاهات الإنسانية المعاصرة كالإرهاب بمختلف أشكاله يلعب دوراً واضحاً في ذلك.

ومثلما هو متوقع فإنه مع تزايد المخاطر، ازدادت أيضاً القيمة الدولارية للخسائر الناجمة عن الحوادث، ومع ذلك فإن ما يثير الاهتمام هو أن القيمة الدولارية المتزايدة للخسائر ليست فقط دلالة لعدد المخاطر المتزايد، كما أن ازدياد الشدة و الجسامة ليس مجرد انعكاس للتضخم، فما يزال المجموع الدولارى المرتبط بهذه الخسائر يواصل الزيادة حتى عندما يتم ضبطه في ضوء التضخم، ورغم أن معدل حدوث الكوارث تاريخياً لم يزداد بشكل كبير، إلا أن كل كارثة جديدة تتجاوز خسائرها خسائر الكوارث السابقة فيما يبدو، والسبب في ذلك بسيط: فالزيد من الثروة و المزيد من الاستثمارات و المزيد من الأصول معرض اليوم للخسارة، وذلك مع ازدياد كثافة رأس المال في المنشأة، ومع ارتفاع تكاليف تكنولوجيا الآلات و معدات الإنتاج، يزداد الاستثمار الرأسمالي، ومع نمو الاستثمار الرأسمالي تزداد مخاطر الخسارة المالية.

مقدمة عن التطورات الحديثة في نظرية الاستثمار:

يلاحظ في السنوات الأخيرة أن أساليب و مناهج المحللين الماليين في تقييم الأوراق المالية واجهت انتقادات متكررة من جانب الأكاديميين اللذين قاموا بوضع عدد من النظريات التي يعتد بها في إلقاء الضوء على عملية الاستثمار الإجمالية.

وقد قدم ماركويتز إسهاماً رائداً في هذا المجال إذ تناول مشكلة تكوين المحفظة المالية بمساعدة تقديرات المحللين للعوائد المستقبلية المحتملة للأوراق المالية، وقد برهن على أن كل من العائد و المخاطرة يجب أن يخضعا للبحث و الدراسة، و قدم إطاراً

للقياس الكمي لكليهما، و أظهر كيف يمكن أخذ العلاقة بين مخاطر و عوائد الأوراق المالية في الحسبان عند تكوين المحفظة المالية.

ويبدأ ماركويتز بملاحظة أن العائد المستقبلي للورقة يمكن تقديره و أن المخاطرة تعادل التغيرات و التباينات في توزيع العوائد، كما برهن ماركويتز على أنه في ظل افتراضات معينة توجد علاقة خطية مستقيمة بين العائد و المخاطرة، و باستخدام هذه المتغيرات تمكن من تقديم إطار لتقدير المقدار الواجب حيازته من كل ورقة مالية عند تكوين المحفظة المالية.

تقييم المخاطرة و العائد:

تعتبر العلاقة بين المخاطرة الواجب قبولها و العائد المتوقع جوهرية بالنسبة لكافة قرارات الاستثمار و الاقراض الحديثة، و قد يبدو من الواضح أنه كلما زادت المخاطرة المتصورة للاستثمار كلما زاد معدل العائد المطلوب للتعويض عن تلك المخاطرة.

و تشير الدراسات التي تناولت التوزيعات الاحتمالية للعوائد أن المنشآت ذات المخاطرة الكلية و المنتظمة العالية تميل أيضاً إلى أن يكون متوسط معدلات العائد لديها مرتفع أيضاً، فالمستثمرون يحتاجون إلى معدلات عائد مرتفع حتى يكون ذلك حافزاً لهم على الاستثمار في الأصول المحفوفة بالمخاطر، حيث أن الحصول على أي شيء له مقابل فالمستثمرين الذين يرغبون في كسب معدلات عوائد مرتفعة يجب أن يتحملوا مخاطر عالية.

تصنيف المخاطرة:

ترتبط المخاطرة عموماً بعدم اليقين المرتبط بالأحداث المستقبلية، و على الرغم من أن كثيراً من المستثمرين و المقرضين يجري تقييمات ذاتية (غير موضوعية) للمخاطرة، فقد قام الأكاديميون بوضع مقاييس إحصائية تنتمي للمفهوم العام المعروف بنظرية بيتا، و وفقاً لهذه النظرية فالمخاطرة الكلية المرتبطة بالاستثمار تتكون من عنصرين:

1- المخاطرة المنتظمة: تمثل نسبة المخاطرة التي تعود إلى حركة السوق ككل إلى المخاطرة الكلية، أو هي ذلك الجزء من القابلية الكلية لتباين العائد الذي تسببه عوامل تؤثر بشكل متزامن على كافة أسعار الأوراق المالية التي يتم التعامل فيها في السوق، و تعتبر التغيرات التي تطرأ على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و تؤثر على أسواق الأوراق المالية مصادر للمخاطرة المنتظمة.

2- المخاطرة غير المنتظمة: هي عبارة عن المخاطر المتبقية التي تنفرد بها ورقة مالية معينة، أو هي ذلك الجزء من المخاطرة الكلية التي تنفرد بها منشأة أو صناعة ما فالتغيرات مثل إضرابات العمال و الأخطاء الإدارية و الحملات الإعلانية و تغير أذواق المستهلكين و الدعاوي القضائية و التي تسبب قابلية عوائد منشأة ما للتباين و يكون هذا التباين غير المنتظم مستقلاً عن العوامل المؤثرة على الصناعات و أسواق الأوراق المالية الأخرى، و نظراً لأن المخاطر غير المنتظمة تحدث نتيجة لعوامل مؤثرة على منشأة ما أو عدد قليل من المنشآت فإنه يجب التنبؤ بها على نحو مستقل لكل منشأة على حدة.

مصادر المخاطر:

هناك عدد لا محدود من المصادر المسببة لتباين العوائد، و سنقوم بدراسة المجموعات

الرئيسة المشكلة لهذه المصادر وهي:

- 1- مخاطر سعر الفائدة
- 2- مخاطر القوى الشرائية
- 3- مخاطر السوق
- 4- مخاطر الرافعة المالية (دورية و غير دورية)
- 5- مخاطر الرافعة التشغيلية (دورية و غير دورية)
- 6- مخاطر الإدارة
- 7- مخاطر الصناعة

مخاطر سعر الفائدة:

يقصد بمخاطر سعر الفائدة قابلية التباين في العائد الناتج عن حدوث تغيرات في مستوى أسعار الفائدة، و تميل كل أسعار الفائدة السوقية إلى الارتفاع و الانخفاض معا على المدى الطويل، و هذه التغيرات في أسعار الفائدة تؤثر على كل الأوراق المالية بدرجة أو بأخرى و تميل للتأثير على كل الأوراق المالية بنفس الطريقة - ويعني ذلك أن أسعار الأوراق المالية تتحرك باتجاه معاكس لأسعار الفائدة- و يعود ذلك إلى أن قيمة الورقة المالية هي القيمة الحالية لدخل الورقة، و حيث إن سعر الفائدة في السوق هو سعر الخصم المستخدم في حساب القيمة الحالية للأوراق المالية، فإن أسعار كافة الأوراق المالية تميل إلى التحرك في اتجاه معاكس أو مضاد للتغيرات الحادثة في مستوى أسعار الفائدة، و تؤثر مخاطر سعر الفائدة على أسعار الأوراق المالية ذات الدخل الثابت مثل السندات أكثر من تأثيرها على الأسهم العادية.

و يعتقد البعض أنه بإمكانهم تفادي مخاطر أسعار الفائدة من خلال شراء سندات قصيرة الأجل و التي لا تتعرض للتقلبات الشديدة في الأسعار السوقية والتي تميز الأوراق المالية ذات الاستحقاق الأطول، و مع ذلك فإن المستثمرين في السندات القصيرة الأجل يواجهون سلسلة من عمليات إعادة الاستثمار قصيرة الأجل بعوائد سوقية متغيرة باستمرار، و بذلك فإن قابلية تباين العائد الناتج عن التغيرات في سعر الفائدة لا يمكن تفاديها بسهولة.

مخاطر القوى الشرائية:

يقصد بمخاطرة القوى الشرائية فرصة تراجع القوة الشرائية للمدخرات أو الثروة المستثمرة بسبب التضخم، أي أنها عدم التأكد بشأن القوة الشرائية المستقبلية للأموال المستثمرة، و تصل مخاطر القوى الشرائية إلى أقصاها في حال الاستثمارات ذات الدخل الثابت مثل المدخرات و الودائع و السندات و غيرها من العقود التي تدفع فوائد ثابتة وعندما يتجاوز معدل التضخم معدلات الفائدة الثابتة فإن المدخرات تعاني هبوطاً في القوة الشرائية.

و ينظر البعض على الأسهم العادية على أنها محمية من التضخم أي أنها تحمي من يفتنها من مخاطر القوة الشرائية، غير أن هذا ليس صحيحاً بوجه عام، و الحقيقة أن الأسهم العادية تميل إلى المعاناة بدرجة أقل من مخاطر القوى الشرائية مقارنة بالاستثمارات ذات الدخل الثابت، غير أنها لا تؤدي دوماً إلى زيادات حقيقية في القوة الشرائية أثناء فترات التضخم، و منه فهي تمثل تحوطاً جزئياً من مخاطر انخفاض القوة الشرائية.

مخاطر السوق:

إن في تاريخ الأسواق العالمية العديد من الحوادث التي سجلت فيها هذه الأسواق تقلبات حادة هبوطاً و ارتفاعاً، إن هذه الحالات التي توضح فرصة حدوث خسارة نتيجة لتقلبات السوق هي أمثلة على مخاطر السوق، و في هذه الحالات تباينت أسعار الأوراق المالية بشكل كبير إلى حد لم يتفق مع تقديرات قيم هذه الأوراق المالية الذاتية أو الحقيقية في ذلك الوقت، و حتى إبان فترة الكساد الكبير في الثلاثينات عندما هبطت التقييمات الذاتية مما تسبب في هستيريا سادت السوق ورد فعل مبالغ فيه لأسعار الأوراق المالية وهبوطها دون مستوى قيمتها الحقيقية، و بصرف النظر عما إذا كانت مخاطر السوق منطقية و عقلانية أم لا، إلا أن وجودها واضح.

و تؤثر مخاطر السوق بشكل أساسي على الأسهم العادية، أما السندات و الأوراق المالية الممتازة الأخرى فهي أقل عرضة لمثل هذه التقلبات لأن قيمتها الحقيقية يمكن تقديرها بدقة أكبر من قيمة الأسهم.

مخاطر الرافعة المالية:

تزيد مخاطر الرافعة المالية أي شركة مع زيادة استخدامها للتمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، و تقاس الرافعة المالية عادة بنسبة الديون إلى حقوق الملكية أو النسبة بين الديون و إجمالي الأصول، و مع افتراض تثبيت كافة الأمور و الأشياء الأخرى فإن قابلية عوائد حملة الأسهم للتباين تزيد مع استخدام المنشأة للرافعة المالية، و هو

ما يطلق عليه مخاطر الرافعة المالية.

مع قيام المنشأة باستخدام المزيد من الرافعة المالية (الديون) ترتفع مصاريف الفائدة الثابتة بها، و هذه الزيادة تؤدي إلى رفع نقطة التعادل الخاصة بها. و تؤدي نقطة التعادل الأعلى الناتجة عن استخدام الرافعة المالية إلى زيادة المخاطرة المنتظمة و غير المنتظمة، حيث تزيد المخاطرة المنتظمة (الدورية) لأنه مع ارتفاع و هبوط مبيعات الشركة أثناء دورة الأعمال، تزيد تقلبات الأرباح بسبب استخدام الرافعة، و هذه التذبذبات الدورية في الأرباح تنعكس في صورة منتظمة في أسعار الأسهم ومع ذلك فإن أثر الرافعة المالية على المخاطرة غير المنتظمة تكون غير مرتبطة بدورة الأعمال، فعلى سبيل المثال إذا تعرضت المنشأة لضربة قوية نوعاً ما (خسارة عميل رئيسي أو احتراق مصنع غير مؤمن عالية بشكل ملائم) أدت إلى هبوط مبيعاتها في فترة من الانتعاش و الازدهار الاقتصادي، فمن المحتمل جداً أن تهبط مبيعاتها إلى ما دون نقطة التعادل الخاصة بها إذا استخدمت الرافعة المالية، ونتيجة لذلك فإن أسهم الشركة يمكن أن تهبط بشكل غير منتظم أثناء فترة الصعود المستمر في سوق الأسهم، و يكون ذلك نتيجة مخاطر رافعة مالية غير منتظمة.

مخاطر الرافعة التشغيلية:

تقاس مخاطر الرافعة التشغيلية من خلال قسمة التكاليف الثابتة للشركة على تكاليفها المتغيرة، فمصانع الصلب على سبيل المثال يكون لها استثمارات كبيرة في الأصول الثابتة حتى يتسنى لها العمل، و بذلك فإن الرافعة التشغيلية لها تكون أكبر من مصانع الألبسة و التي تدير عملياتها بأصول أقل.

و ينتج عن الرافعة التشغيلية المرتفعة زيادة في قابلية تباين عوائد حملة الأسهم و هذا الوضع الذي يسمى مخاطر الرافعة التشغيلية ينشأ لأن التكاليف الثابتة المرتفعة للاحتفاظ بالأصول الثابتة تستمر دون نقصان سواء هبط مستوى مخرجات المنشأة أم لا، و بذلك فإن الرافعة التشغيلية تزيد من نقطة تعادل المنشأة مثلما تفعل مصاريف الفائدة الثابتة الناتجة عن استخدام الرافعة المالية تماماً، و نتيجة لذلك فإن جانباً

من قابلية تباين العوائد على الأسهم يكون نتيجة لتقلبات الأرباح التي تتسبب بها الرافعة التشغيلية.

و تتسبب الرافعة التشغيلية في قابلية تباين كل من العوائد المنتظمة و غير المنتظمة و تؤدي مراحل الهبوط و الازدهار في دورة الأعمال إلى هبوط و ارتفاع المبيعات مع نشاط الأعمال، و قابلية تباين العوائد الدورية الناتجة من المخاطر المنتظمة، غير أن المخاطر غير المنتظمة أيضاً يمكن أن يزيد فيها أثر الرافعة التشغيلية حيث قد تعاني الشركة من هبوط كبير في المبيعات خلال فترة من الانتعاش و الازدهار، و تصبح التكاليف الثابتة المرتفعة للشركة خسائر مع هبوط المبيعات على الرغم من أن المبيعات قد تتحرك على نحو مضاد للتقلبات الدورية.

مخاطر الإدارة:

يمكن أن تتسبب الإدارة في تباينات فريدة و غير منتظمة في العوائد المستحقة للمستثمرين، حيث أن أخطاء الإدارة التي ترتكب بواسطة أفراد فريق الإدارة يمكن أن تدل على الأثر الذي يمكن أن تحدثه الإدارة في قابلية عوائد المستثمرين للتباين، فقد تم إيقاف تداول أسهم شركة ويستك (westic) في بورصة الأوراق المالية الأمريكية في عام 1966 حيث ذكرت الصحف التي غطت هذه الحالة تحقيقات عن الاحتيال و الغش و التدليس يمكن وصفها بأنها مذهلة، و قد أودع بعض المسؤولين التنفيذيين رفيعي المستوى في السجن، و تكبد المستثمرون الذين كانوا يملكون أسهم تلك الشركة في تلك الفترة خسائر رأسمالية فادحة.

وهكذا يمكن القول بأن بعض المنشآت أشرفت على الإفلاس بسبب النظرة الساذجة للإدارة، و من أخطاء الإدارة الشائعة عدم الاستعداد لمواجهة الأزمات و انعدام البصيرة و الحكمة في التعامل مع أزمة الطاقة و الإضرابات العمالية، ضياع الآلات و المعدات غير المؤمن عليها، و خسارة العملاء و الموردین المهمين.

إن يقظة الإدارة و كفاءتها و استعدادها الدائم لمواجهة كافة الاحتمالات و التدخل في الوقت المناسب لمواجهة المشاكل قبل أن تستفحل, يعد من الأمور الهامة, و لذلك يجب أن يقيم الفريق الإداري في كل منشأة لتحديد مدى كفاءة كل فرد في هذا الفريق, و رغم أن هذه المهمة صعبة و قد تكون خادعة إلا أن هذا التقييم مهم و بصفة خاصة لحملة الأسهم العادية لأن عوائد استثماراتهم حساسة جداً تجاه تصرفات الإدارة.

مخاطر الصناعة:

أحياناً تتعرض كل المنشآت العاملة في صناعة واحدة أو بضع صناعات لقابلية تغير العوائد بسبب قوة معينة لا تؤثر على غالبية المنشآت العاملة خارج تلك الصناعة على نحو ذو دلالة, وهذه القوة يطلق عليها اسم مخاطر الصناعة, فعلى سبيل المثال عندما تنظم نقابة عمالية كبيرة في قطاع صناعي معين (مثل عمال المناجم أو عمال صناعة السيارات.....) إضراباً, فإن المنشآت العاملة في تلك الصناعة و عملائها و مورديها سوف يتأثرون, فإذا كان الإضراب غير متوقعاً و استمر لفترة طويلة فإن تأثيراته يمكن أن تحدث ضرراً كبيراً للأرباح و القيم السوقية لأسهم المنشآت ذات الصلة بالإضراب, و تفيد في الوقت نفسه منافسيها غير التابعين للنقابة العمالية المنظمة للإضراب.

التفاعل بين القوى المختلفة:

تتفاعل المخاطر المتصلة بسعر الفائدة و القوى الشرائية و السوق و الرافعة المالية و التشغيلية و الإدارة و الصناعة بشكل يمكن أن يثير الحيرة أحياناً, ولا يمكن الفصل بينها في بعض الأحيان, و بعبارة أخرى فإن مصادر التباين المختلفة في أسعار الأوراق المالية يمكن أن تحدث بشكل متزامن و في آن واحد, و قد تمارس قوى مختلفة و متضادة و مقابلة لبعضها البعض أو قوى متشابهة تتحد معاً مسببة حركات كبيرة في أسعار الأوراق المالية, وما السوق الهابطة (مؤشر داو جونز) في الولايات المتحدة الأمريكية.

دور المدير المالي في عملية إدارة مخاطر الاستثمار:

للإدارة المالية دورين رئيسيين في عملية إدارة المخاطر الاستثمارية في منظمات الأعمال:

1- دور رقابي

2- دور استثماري

إن الدور الرقابي للمدير المالي مهم جداً للحفاظ على استمرارية الشركة أو منظمة الأعمال، فالمدير المالي هو الذي يقوم بتحديد مصادر التمويل و بالتالي هو الذي يقوم بتقدير المقدار الأمثل للرافعة المالية، وكما أن عملية الإفصاح الدقيقة و الشفافة تساعد على استقرار أسعار أسهم الشركة وكسب ثقة المستثمرين و حملة الأسهم.

أما الدور الاستثماري للمدير المالي فيختلف في عملية إدارة المخاطر باختلاف نوع المنشأة أو منظمة الأعمال، ففي حال المنظمات التي تفتقر إلى قسم مختص في إدارة المخاطر يكون دور المدير المالي كبيراً حيث تكون عملية تحليل العائد و المخاطرة من فرص الاستثمار مهمة ملقاة على عاتقه، إما ليقوم باتخاذ قرار الاستثمار المناسب و الذي يعزز موقع المنظمة المالي، أو ليقوم بتزويد أصحاب الشركة بالبيانات و المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار الاستثمار، وفي هذه الحالة نلاحظ تركيز جميع مهام وخطوات إدارة المخاطر في يد المدير المالي كونه الأكثر قدرة على أداء هذه المهمة في ظل غياب الإدارة المختصة.

أما في حال تواجد الإدارة المختصة فينتقل المدير المالي من كونه المدير المسؤول عن عملية إدارة مخاطر الاستثمار بأكملها إلى كونه المزود بالبيانات و المعلومات و المستفيد منها فقط، دون قيامه بعملية التحليل و التنبؤ. حيث يقوم المدير المالي بتزويد إدارة المخاطر بالبيانات و المعلومات اللازمة لتحليل السوق و تقدير العائد و توقع المخاطرة المصاحبة لكل بديل استثماري، ثم يقوم بالاستفادة من التوقعات و التنبؤات التي تزوده بها إدارة المخاطر لاختيار البديل الاستثماري الأمثل.

ومع تطور عالم الأعمال اليوم أصبحنا نشهد حالة من التخصص لاسابق لها، فإذا أمعنا النظر في منشآت الأعمال الحديثة فإننا سوف نلاحظ تراجع دور المدير المالي التقليدي، حيث أن قسم إدارة المخاطر و قسم إدارة الاستثمارات الحديثي العهد نسبياً قد اقتطعا قسماً مهماً من مهام الإدارة المالية، حيث أصبحا يشكلان لاعبين أساسيين ضمن عملية إدارة منظمات الأعمال الحديثة.

المراجع

- 1- نعيمة بن العامر، المخاطر و التنظيم الاحترازي، مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية.
- 2- د/ ابراهيم الكراسنة، اطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و ادارة المخاطر، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، 2006.
- 3- منير ابراهيم هندي، ادارة البنوك التجارية- مدخل اتخاذ القرارات- جامعة طنطا، 2000.
- 4- عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، 2000.
- 5- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- 6- بنك الجزائر ، نظام رقم 03-02 مؤرخ في 09 رمضان 1423 الموافق لـ 14 نوفمبر 2002، يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية.
- 7- بنك الجزائر التطورات الاقتصادية و النقدية في الجزائر سنة 2003، مداخلة لمحافظ بنك الجزائر أمام المجلس الشعبي الوطني.
- 8- بن لطرش منى، السلطات الإدارية المستقلة في المجال المصرفي، وجهة جديدة لدور الدولة، إدارة، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، عدد 02، 2002.
- 9- قانون رقم 88-01 مؤرخ في 22 جمادى الأول عام 1408 الموافق لـ 12 يناير سنة 1988 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية .
- 10- قانون رقم 90-10 مؤرخ في 19 رمضان 1410 الموافق 14 أفريل سنة 1990 يتعلق بالنقد و القرض.
- 11- د. حافظ كامل الغندور، محاور التحديث الفعال في المصارف العربية (فكر ما بعد الحداثة)، اتحاد المصارف العربية، 2003.
- 12- اتحاد المصارف العربية، إدارة الأصول ومخاطر التمويل في العمل المصرفي التقليدي والإسلامي، 2002 .
- 13- اتحاد المصارف العربية ، المصارف العربية والعودة للمستقبل ، 2002.
- 14- اتحاد المصارف العربية، الحكم المؤسساتي السليم في المصارف والمؤسسات المالية، 2002.

- 15 - مجلة المصارف العربية، يونيو 2001، ورقة عمل قدمت في اجتماع لجنة الرقابة المصرفية العربية التابعة لمجلس محافظى البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية المنعقد في دولة الإمارات بتاريخ 8 - 9 يناير 2001.
- 16 - عصفور ، محمد ، تقييم العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن ، من وجهة نظر المدقق ، المؤتمر العلمي المهني الخامس ، لجمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، 2003.
- 17 - الجوهر، كريمة ، العقدة ، صالح (2007) ، إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية واثراها في تعزيز ادارة المخاطر ، جامعة العلوم التطبيقية .
- 18 - الواكد ، ماهر ، الحوكمة الرشيدة والمنشآت المالية ، مجلة المدقق ، العدد ، 71-72 حزيران ، 2007 .
- 19 - البنك المركزي الأردني ، دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن ، 2007 .
- 20 - الوردات ، خلف عبد الله ، لجان التدقيق بين الواقع والطموح ، المؤتمر العلمي المهني الخامس ، لجمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين ، تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، للفترة من 24- 25 ايلول ، 2003 ، عمان ، الأردن .
- 21 - البنك المركزي ، مصدر سابق ذكره .
- 22 - التميمي ، هادي ، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2006 .
- 23 - د. حسين علي، الإبداع في حل المشكلات، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، كانون الثاني 2001.
- 24 - د. سليم علي الوردني، ادارة الخطر والتأمين، مكتب الريم للطبع، بغداد، 1999.
- 25 - د. طارق طه، ادارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2000.
- 26 - أ. محمد البنا، اقتصاديات السياحة ووقت الفراغ، جامعة المنوفية، مصر العربية، 1998.
- 27 - صبري، هالة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز مشاركة العاملين على ضوء سلوكيات اتخاذ القرار في بيئة العمال العربية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2002، ص.215.

- 28- أنطون زحلان، الطبيعة الشاملة للتحدي التقني، مجلة المستقبل العربي، عدد 263، بيروت، 1/2001، ص.52..
- 29- صبري، هالة، مرجع سابق، ص.223.
- 30- المنصور، كاسر ، الخطر التكنولوجي والأبعاد الجديدة للتأمين، مجلة الرائد العربي، السنة العاشرة- العدد التاسع والثلاثون- الربع الثاني 1993.
- 31- شقير، عمر ، الرقابة والتفتيش والداخلي على الفعاليات والأنشطة والخدمات المصرفية....، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان، 2002.
- 32- المنصور كاسر ، والقاضي ، محمد، تكثيف استخدام التكنولوجيا المعلومات في الصناعة العربية وصولاً إلى مستويات التصنيع العالمية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2002، ص. 236.
- 33- المنصور ، كاسر، أسس تنظيم العلاقة بين الصيغ التكنولوجية والصيغ التنظيمية، التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد 83، السنة الحادية والعشرون، يناير 2001.
- 34- المنصور ، كاسر وسويدان، نظام ، مشكلات توطين التكنولوجيا والقواعد الإدارية والتنظيمية لحلها، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العدد الخامس والثلاثون، 2001.
- 35- فزانجي، فؤاد يوسف، معنى المعلومات ومتغيراتها وتأثيرها على المجتمع العربي، مجلة المنصور- العدد الرابع (عدد خاص)- كلية المنصور الجامعة- بغداد 2002.
- 36- العناني، أحمد والرفاعي، غالب عوض، سلامة الائتمان ونظم المعلومات، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان 2002.
- 37- الحمادي ، علي مجيد، تكنولوجيا المعلومات وهموم التنمية في الإقتصادات العربية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2002.
- 38- الطويل، هاني عبد الرحمان، (2006). "الإدارة بالإيمان"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 39- العيتي، ياسر، (2004). "الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة"، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- 40- أبو قحف، عبد السلام، وعيتاني رنا، (2006). "ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات"، الدار الجامعية.

فهرس

5	مقدمة
7	الفصل الأول
7	الأزمة
9	مقدمة
10	المبحث الاول : مفهوم الازمة وأنواعها
10	اولاً: مفهوم الأزمة
15	ثانياً: أنواع الأزمات
18	المبحث الثاني : خصائص الأزمات واسبابها
18	اولا: خصائص الأزمات:
19	ثانيا: اسباب الأزمات
25	المبحث الثالث : مراحل الأزمات
29	الفصل الثاني
29	معيار إدارة الخطر
32	1- الخطر
32	2- إدارة الخطر
36	3 . فحص الخطر
36	4 . تحليل الخطر
41	5 . تقييم الخطر
42	6 . إعداد تقارير الخطر والاتصالات
44	7 . معالجة الخطر
45	8 . مراقبة ومراجعة عمليات إدارة الخطر

46	9 . هيكل وتنظيم إدارة الخطر
50	10 . الملحق
53	الفصل الثالث
53	دور نظام المعلومات في ادارة الازمة
55	مقدمة:
56	المبحث الأول : مفهوم نظام معلومات الازمة واهميته
60	المبحث الثاني : دورنظام المعلومات في درء وادارة الأزمات
63	المبحث الثالث : الدراسات المتعلقة بعلاقة إدارة الأزمات بنظم المعلومات
67	الفصل الرابع
67	الاصول العلمية والعملية للخطر والتأمين
69	المدخل الأول: مفهوم الخطر وتقسيماته
73	طبيعة الأخطار: (Nature of Risks)
75	طبيعة الأخطار الاقتصادية: (Nature of Economic Risks)
78	مسببات الخطر: (Hazards)
82	طبيعة مسببات الخطر: (Nature of Hazards)
84	الحوادث الشخصية: (Personal Perils)
85	حوادث للممتلكات والمسئولية: (Preprety and Liability Perils)
87	المدخل الثاني : مقياس الخطر (Measurements of Risk)
87	درجة الخطر: (Degree of Risk)
89	تكلفة الخطر:
91	علاقة درجة الخطر بأحتمال الخسارة:
94	حجم الخسارة المتوقعة: (Expected Loss)

97	توقع الخسارة: (Expectatiol of Loss)
99	المقاييس الكمية للخطر:
103	ثانياً: قياس الخطر عن طريق تكراره:
105	المدخل الثالث : إدارة الخطر (Risk Management)
107	وظائف مدير الأخطار:
108	سياسات إدارة الخطر:
109	سياسة إفتراض الخطر:
115	سياسة نقل الخطر:
121	سياسة تخفيض الخطر: (Risk Reduction)
127	الطرق الكمية في إدارة الخطر: (Quantiattive Opprooches)
133	الفصل الخامس
133	تحليل محتوى افصاحات إدارة المخاطر
136	أهمية الدراسة وأهدافها:
138	منهجية الدراسة:
139	مجتمع الدراسة:
139	فرضيات الدراسة:
143	الدراسات السابقة:
148	مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر:
153	طرق الإفصاح عن المخاطر من حيث الجهة المستهدفة:
154	المخاطر المالية : Financial risk
161	نتائج الدراسة:
163	التوصيات:

165	الفصل السادس
165	إدارة الجودة لمعالجة الأزمات
167	مقدمة
167	المبحث الاول : معايير ادارة الجودة لمعالجة الأزمات
169	المبحث الثاني : متطلبات تحقيق الجودة العالية لإدارة الأزمة
175	الفصل السابع
175	الأزمة المالية العالمية
177	مقدمة:
178	المبحث الاول : مفهوم الأزمة المالية العالمية وتأثيراتها
182	المبحث الثاني : الأزمات المصرفية
187	الفصل الثامن
187	إدارة المخاطر البنكية
190	الأخطار البنكية و أنواعها :
190	I- إدارة المخاطر:
201	II- الاطار القانوني لادارة المخاطر و الرقابة في الجزائر:
213	الفصل التاسع
213	التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات
215	مقدمة
216	المبحث الاول : دور التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات
223	المبحث الثاني : مراحل ومميزات عملية التفكير الإبداعي
225	المبحث الثالث : التفكير الإبداعي و معالجة الأزمات التسويقية
233	الفصل العاشر
253	

233	إدارة مخاطر الاستثمارات المالية.
236	نشأة و تطور مخاطر الأعمال:
237	-مخاطر بيئة الأعمال الحديثة:
238	تقييم المخاطرة و العائد:
239	مصادر المخاطر:
245	دور المدير المالي في عملية إدارة مخاطر الاستثمار:
247	المراجع
250	فهرس

PROBLEM

SOLUTION



للنشر والتوزيع

مؤسسة طبية

7 علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت: 27876470-27867198 ف: 27876471 (00202)

محمول: 0112155522-01091848808

Email : tiba_online@hotmail.com

tiba_online@yahoo.com



9789774315589