**مقدمة:**

1. **تعريف المخاطر:**

المخاطر على أنها مزيج من احتمال وقوع حدث وتبعاته أو نتائجه. هناك إمكانية حدوث أحداث قد تكون عواقبها مفيدة (خطر إيجابي) أو ضارة (خطر سلبي).

1. **إدارة المخاطر:**

إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من تنفيذ استراتيجية أي منظمة فهي مجموع الإجراءات التي تتعامل بها المنظمات بشكل منهجي مع المخاطر المرتبطة بأنشطتها. تتركز إدارة المخاطر على تحديد المخاطر ومعالجتها. بهدف إضافة القيمة القصوى الدائمة لكل نشاط من أنشطة المنظمة. فهي تزيد من احتمالية النجاح وتقلل من احتمالية الفشل وعدم اليقين.

**2-1- العوامل الداخلية والخارجية:**

المخاطر التي تواجهها المنظمة يمكن أن تكون ذات مصدر داخلي أو خارجي.

مخاطر ذات مصدر خارجي: سعر الفائدة، سعر الصرف، تغييرات في الزبائن، القوانين والتنظيمات، الكوارث الطبيعية...

مخاطر ذات مصدر داخلي: عدم كفاية أنظمة المعلومات، التدفقات المالية...

هناك مخاطر تستجيب لكلا المصدرين الداخلي والخارجي: سلسلة التموين، التوظيف...

**2-2- عملية إدارة المخاطر:**

إن الهدف الرئيسي من عملية إدارة المخاطر يكمن في حماية أصول المنظمة وخلق قيمة لها ولأصحاب المصلحة، ويتم ذلك من خلال:

• توفير إطار منهجي يسمح بتنفيذ أي نشاط في المستقبل بطريقة متماسكة ومضبوطة،

• تحسين عملية صنع القرار ، وتخطيطها وتحديد أولوياتها من خلال فهم شامل ومنظم لأنشطة المنظمة، وتقلب نتائجها، وتحليل الفرص أو التهديدات على مشاريعها،

• الحد من التقلبات في المجالات غير الأساسية في المنظمة ،

• تطوير ودعم إمكانات الموظفين ورأس المال المعرفي للمؤسسة ،

• تحسين الكفاءة التشغيلية.

1. **تقدير المخاطر:**

حسب تعريف دليل ISO/IEC 73 فهي العملية العامة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها.

* 1. **تحليل المخاطر:**

**أ- تحديد المخاطر:**

تهدف هذه العملية إلى تحديد مدى تعرض المنظمة لعدم اليقين. وتتطلب معرفة دقيقة بالمنظمة والأسواق التي تعمل فيها وبيئتها القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية. كما تتطلب فهما قويا لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.

من بين تقنيات تحديد المخاطر: العصف الذهني، الاستبيانات، تحليل السيناريوهات، حلقات عمل لتقييم المخاطر...

**ب- وصف المخاطر:**

هو تمثيل منظم للمخاطر يتضمن عمومًا أربعة عناصر: المصادر، الأحداث، الأسباب والنتائج.

|  |  |
| --- | --- |
| **اسم الخطر** | **/** |
| **مجال الخطر** | وصف غير كمي للأحداث، حجمها ونوعها وعددها و عدم استقلاليتها |
| **طبيعة الخطر** | مثلا: استراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي... |
| **أصحاب المصلحة** | تحديدهم وتحديد توقعاتهم |
| **التقدير الكمي** | الأهمية والاحتمال |
| **الرغبة في المخاطرة** | توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر  احتمال و حجم الخسائر/العوائد المتوقعة |
| **أساليب المعالجة والتحكم في الخطر** | الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة الخطر حاليا  مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة |

**ج- تقدير المخاطر:**

يمكن أن يكون تقدير المخاطر كميًا أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال حدوثه نتائجه المحتملة. حيث يمكن وصف النتائج سواء من حيث التهديدات (الخطر السلبي) أو الفرص (الخطر الإيجابي) بأنها قوية أو متوسطة أو ضعيفة، كما يمكن وصف احتمال الحدوث بأنه غير محتمل أو محتمل أو مؤكد.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | النتائج المحتملة أو شدة المخاطر | | | | | |
| احتمالية الخطر |  | ضعيفة جدا (1) | ضعيفة (2) | متوسطة (3) | خطيرة (4) | خطيرة جدا (5) |
| (1) غير محتمل للغاية | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (2) غير محتمل | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| (3) قليل الاحتمال | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| (4) محتمل | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| (5) مؤكد الحدوث | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

* 1. **تقييم المخاطر:**

تسمح هذه المرحة بمقارنة المخاطر المقدرة بمعايير المخاطر التي وضعتها المنظمة. يمكن أن تشمل معايير المخاطر التكاليف والفوائد المرتبطة بها، القيود القانونية، العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وانشغالات أصحاب المصلحة، وما إلى ذلك. لذلك يساعد تقييم المخاطر على تحديد أهمية كل خطر وفي تحديد إمكانية قبول الخطر وعدم القيام بأي شيء، أو وضع جهاز وقائي أو تصحيحي أو علاجي.

1. **معالجة المخاطر:**

هي عملية تعديل المخاطر. وقد تشمل معالجة المخاطر:

- رفض المخاطرة من خلال اتخاذ القرار بعدم بدء أو مواصلة النشاط الذي يحمل المخاطرة ،

- المخاطرة أو زيادة المخاطر من أجل اغتنام الفرصة ،

- القضاء على مصدر الخطر ،

- تعديل العواقب ،

- تقاسم المخاطر مع واحد أو أكثر من الأطراف

تسمى أحيانًا علاجات المخاطر ذات العواقب السلبية "تخفيف المخاطر" و "القضاء على المخاطر" و "الوقاية من المخاطر" و "الحد من المخاطر".

1. **التقارير المتعلقة بالمخاطر:**

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال على الأخطار وفحصها.

**5-1- التقارير الداخلية:** هي معلومات متنوعة عن المخاطر تقدم لمستويات مختلفة داخل المؤسسة لتوفير الوعى الجيد لدى الادارات المعنية، مجلس الإدارة و الأفراد.

**5-2- التقارير الخارجية:** هي التقارير التي تقدمها المؤسسة لأصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحة سياسات ادارة المخاطر ومدى الفاعلية في تحقيق اهدافها.

يتم عمل التقارير الدورية لكل خطر كم تتم الاتصالات اللازمة مع الإدارات التي تقع مسؤولية الخطر ضمن نطاق عملها، حيث ان المعلومات الدقيقة والاتصالات الجيدة من أهم عناصر علاج الخطر.