

الفصل الخامس: إدارة المخاطر

تتلائم المخاطر مع المشاريع التي تقوم بها المؤسسة، إذ لا عائد أعلى بدون مخاطرة، وبالتالي يجب التعامل معها وفق رؤية واضحة، وعمل إداري واع، ومما يزيد أهمية إدارة المخاطر هو طبيعة المشروعات، إذ تتسم بالجدة (الحداثة) والسمة الفريدة، مما يجعلها عرضته للفشل باحتمال عال، وبذلك تضيق الموارد وتتهدد الأعمال، وتهدر الفرص.

1- تعريف الخطر: هو حدث محتمل، سواء داخلي أو خارجي عن المشروع، والذي في حالة وقوعه، قد يتسبب في فشل المشروع في تحقيق هدف أو أكثر من أهدافه،

ومنه، فالخطر احتمالي غير مؤكد، يتعلق بالمستقبل، ونلاحظ مايلي:

- لا مخاطرة مع التأكد. ولا أعمال بدون مخاطرة؛
- إن المخاطرة احتمالية عادة وتقترن بالتهديد، الضرر، الخسارة، والنتائج والعواقب غير المرغوبة؛
- إن مصادر وسجلات الخطر متنوعة وعديدة، مما يجعل إمكانية السيطرة عليها مستحيلة؛
- إن المخاطر الخارجية أصبحت أكثر أهمية من المخاطر الداخلية؛
- إن التغيرات في البيئة والصناعة هي الأكثر خطورة على أعمال الشركة الكلية.

2- خصائص المخاطر:

كانت المخاطر تحدث في الماضي بطريقة فجائية، وعادة ما تكون عواقبها قاسية ومؤذية لعدم وجود إجراءات وقائية مسبقة، أما اليوم فقد أصبحت جزءا من سياق عمل المؤسسات وخططها وبرامجها، إلا أنها لا تزال تمثل تحديات خطيرة سواء بسبب المنافسة أو سرعة التغيرات، وتتمثل الخصائص الأساسية للمخاطر فيما يلي:

- تتعلق المخاطر بثلاثة عناصر هي: الحادثة، الاحتمال، والنتائج الناجمة عند وقوع الحادثة.
- تكون المخاطر في حدوثها ونتائجها احتمالية، فمن غير الممكن توقع حدوثها بدقة، إلا أن البيانات التاريخية تساعد على تحسين هذا التوقع بحدوثها ونمط الحدوث وتكرارها بشكل كبير.
- قابلية المخاطر للقياس: عند ربط الحوادث بالنتائج والعواقب الناتجة عنها يمكن تحديد مستوى المخاطرة.

- قابلية المخاطرة للإدارة: تعتمد الإدارة على وسائل وأدوات كثيرة تساعد على مواجهة المخاطر بالكثير من الخطط للحد من المخاطر والاستجابة السريعة والفعالة التي تحد من تأثيراتها السلبية، مع إمكانية تحويلها إلى فرص أعمال جديدة لصالح المؤسسة.
- ليست فجائية ووخيمة: تستطيع المؤسسة أنتحسن توقعاتها ووضع السيناريوهات التي تغطي نطاقا واسعا من هذه المخاطر وخطط الاستجابة لها ومعالجتها، وهذا ما يقلل من شدة المخاطر وعواقبها.
- المخاطر المتلازمة والمتبقية: تكون المخاطر المتلازمة ناجمة من عوامل بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو تعديلها، وما عداها يمثل المخاطر المتبقية أو المدارة التي يمكن التأثير فيها ووضع الخطط لتعديلها أو الإستجابة لها.
- 3- أنواع المخاطر:** يمكن تصنيف المخاطر بالنظر إلى **مصدر الخطر** إذ أنّ المؤسسات تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر المالية في المجالات الوظيفية المختلفة، وفي جميع أرجاء المؤسسة، ومن هذه المخاطر ما يلي:
- مخاطر التشغيل: هي احتمالات الخسارة التي قد تنشأ عن فشل أو عدم كفاية كل العمليات الداخلية، الأنظمة، العاملين، الأحداث الخارجية، وقد تنشأ مخاطر التشغيل من خلال الاختلاس، الرشوة، السرقة، كوارث الطبيعة، احتيال، فشل في أنظمة التكنولوجيا، خسائر الحروب، خطأ محاسبي.
- مخاطر الإدارة: تأتي هذه المخاطر من وجود بعض ظواهر التخلف الإداري أو قصور في بعض وظائف الإدارة والمؤسسة وخاصة بالنسبة لصنع القرارات.
- كإهمال البحث والتطوير الذي يجعل نشاطات المستثمر وأجهزته الإنتاجية أو برامجه التسويقية مهددة بتدهور الكفاءة التنافسية وخاصة بسبب التقادم التكنولوجي، واعتماد سياسات استثمارية غامضة
- المخاطر القانونية: ترتبط هذه المخاطر بالخسائر الراجعة لتصرف قانوني أو تنظيمي يبطل صلاحيات العقد، أو يحول دون أداء المستخدم النهائي، أو الطرف المقابل له وفق شروط العقد.
- مخاطر الائتمان: مخاطر عدم الوفاء، والتي تتمثل في الخسارة الناشئة عن نكول أحد طرفي العقد بالوفاء بالتزاماته
- مخاطر الأسعار: وهي المخاطرة المرتبطة بالتحركات غير المرغوبة صعودا وهبوطا في الأسعار، وهي تنقسم إلى:
- مخاطر سعر الفائدة: وهي تلك المخاطر التي تعبر عن حساسية التغير في قيمة الموجودات للتغير الذي يحصل في معدلات الفائدة في السوق.

- **مخاطر سعر العملة:** هي تلك المخاطر التي تكون فيها القيم النسبية للعملة المحلية والعملات الأجنبية ستتغير في المستقبل، وتتغير قيمة التدفقات النقدية المستقبلية.

- **مخاطر الأموال:** هي المخاطر الناتجة عن فشل المؤسسة في الوفاء بأعباء الديون وفقاً للشروط المتفق عليها مع الممولين أو المقترضين.

4-أسباب ومراحل الخطر المالي:

1-الأسباب المؤدية للخطر المالي

1-1-الأسباب الداخلية: توجد عدة أسباب داخلية تؤدي إلى الخطر المالي وهي:

1-1-1- الأسباب الإدارية: تعتبر الأسباب الإدارية القاسم المشترك في معظم المؤسسات المتعثرة فتكون الإدارة غير قادرة لتقديم الدعم بموظفين ذو كفاءة عالية، كما أن الإختيار الخاطئ لمدير المؤسسة ووجود صراعات بين أعضاء الإدارة العليا وتغليب المصالح الخاصة للمساهمين والملاك والتوجهات الخاطئة للإدارة من شأنه أن يسبب الخطر المالي للمؤسسة.

1-1-2- الأسباب المالية وتتمثل فيما يلي:

- ضعف قدرة المؤسسة على التخطيط المالي لمواردها واستخدامات هذه الموارد، بالشكل الذي يفي بدفع و سداد هذه الالتزامات؛

- توسع المؤسسة في الاقتراض وبتكاليف مرتفعة ودون حاجة فعلية للنشاط الذي تمارسه؛

-عدم تسديد المؤسسة التزاماتها المستحقة في مواعيدها وتراكم الديون عليها؛

- ارتفاع قيمة المصاريف الإدارية وانخفاض إنتاجية هذا المصروف، وزيادة حجمه عن المعدل المناسب؛

- عدم تخطيط الإنفاق الاستثماري للمؤسسة، أو سوء هذا التخطيط مما يؤدي إلى توسع المؤسسة في إقامة مشروعات استثمارية أو توسعات في مشروعات جديدة دون تدبير أو تأمين التمويل اللازم لها مما يجعلها تظل لمدة طويلة في مرحلة الإنشاء، وثم لا يكون هذا الإنفاق منتجا؛

- الانحراف المالي المتعمد، مثل زيادة حجم الاختلاسات والسرقات بشكل، وعملية التدليس مع الموردين والموزعين، الأمر الذي يمثل خسائر مرتفعة تحد من قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها؛

- سوء تخطيط عمليات شراء الموارد الأولية، وارتفاع تكاليف تخزينها.

1-1-3- أسباب إنتاجية: أهمها:

- عدم سعي المؤسسة للوصول إلى الحجم الاقتصادي الأمثل الذي يحقق لها وفرات الإنتاج الكبير وانخفاض التكاليف واستغلال أمثل للطاقات والموارد المتاحة لها؛

- انتشار ظاهرة تعطل خطط الإنتاج لفترات طويلة نتيجة لتعطيل الآلات وتقادمها، عدم القيام بعملية الصيانة الدورية والحلال والتجديد بصفة مستمرة؛

- انخفاض مهارات القوى العاملة، لنقص الخبرة أو عدم كفاية التدريب، مما أدى إلى إنتشار ظاهرة الإسراف في استخدام الموارد.

1-1-4- أسباب التسويقية: وتتمثل في صغر حجم السوق المحلي، وإغراق السوق بالمنتجات الأجنبية، وارتفاع تكاليف التسويق، وعدم الاهتمام بدراسات الجدوى، واعاقت العملية التنظيمية في المؤسسة لبحوث التسويق، والفشل في تقدير حجم المبيعات والأرباح المتوقعة.

1-2- الأسباب الخارجية: وتتمثل فيما يلي:

- الاتجاهات التضخمية السائدة مما يزيد التكلفة فتتخفض الربحية أو تزيد الخسائر؛

- التقلبات الحادة في اسعار الصرف ؛

- تغيرات تكنولوجية متلاحقة ومتسارعة في ظل التقدم الهائل في الصناعات وتأثيرها على الانتاج؛

- مشكلات التعامل مع الإدارة الحكومية تأخر المؤسسات في تنفيذ برامجها الزمنية.

2- المراحل الذي يمر بها الخطر المالي:

2-1- مرحلة ما قبل ظهور الخطر المالي: وهي مرحلة هور بوارد الفشل التي ترابطها بالعديد من الظواهر السلبية هي:

- النقص في الطلب على منتجات المؤسسة؛

- ضعف كفاءة أساليب الإنتاج؛

- ضعف الموقف التنافسي للمؤسسة؛

- الزائدة في تكاليف التشغيل؛

- انخفاض معدل دوران الأصول؛

- الزيادة في التوسعات الاستثمارية بدون توافر رأس المال الكافي لمواجهتها؛

- انعدام التسهيلات المصرفية الكافية.

2-2- **مرحلة التدفق النقدي المنخفض:** في هذه المرحلة تعاني المؤسسة من عدم قدرتها على مقابلة التزاماتها الجارية وحاجاتها الملحة إلى النقدية بالرغم من زيادة الأصول الملموسة لديه عن التزاماتها، ولمعالجة هذا الضعف المالي يمكن للمؤسسة اللجوء إلى اقتراض اموال كافية لمواجهة احتياجاتها النقدية الفورية.

2-3- **مرحلة العسر المالي المؤقت:** هذه المرحلة تتسم بعدم قدرة المؤسسة على الحصول على النقدية بالطرق المألوفة لديها لمقابلة التزاماتها العادية، مما يستدعي اتخاذ إجراءات مشددة.

2-4- **مرحلة العسر المالي الكلي:** في هذه المرحلة يحصل العسر المالي بحدوث الفشل، حيث تكون أصول المؤسسة غير قادرة على دفع الالتزامات الكلية تجاه الدائنين والمساهمين. ويتعين على المؤسسة القيام بعملية الإصلاح المطلوبة سواء من خلال عملية الدمج، أو التصفية أو عمليات الإقالة من الخطر المالي وإعادة المؤسسة إلى مسيرتها الطبيعية.

5- **أدوات إدارة المخاطر:** يمكن تحديد ثلاثة استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر المالية، وهي:

3-1- **استراتيجية ترك الموقف مفتوح:** ويقصد بذلك الاحتفاظ بمستوى الخطر على ما هو عليه، ويمكن أن تعتمد المؤسسة على هذه الاستراتيجية حينما يكون مستوى الخطر منخفضا بشكل لا يبرر التكلفة المتوقعة لإدارته، وتندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسة قبول الخطر.

3-2- **استراتيجية تحمل مخاطر محسوبة:** ويقصد بذلك تحديد مستويات الخطر. التي يمكن تحملها بالمؤسسة والتي لا ترغب المؤسسة بتحمل أكثر منها، ثم اتخاذ كافة التدابير المناسبة لتدنيه المخاطر بالمؤسسة حتى هذا المستوى المقبول. ويندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسات تخفيض الخطر مثل: التنويع في خطوط منتجات المؤسسة، والتغيير في مستوى الرافعة التشغيلية تبعاً لظروف المؤسسة (هيكل الاستثمار)، والتغيير في مستوى الرافعة المالية (هيكل التمويل)، واستخدام الأدوات المالية المشتقة للحماية ضد مخاطر الأسعار.

3-3- استراتيجية تغطية كل الخطر: ويقصد بذلك تحديد مصدر الخطر بالنسبة للمؤسسة، أي تدنية الخطر إلى الصفر، ويندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسات تحويل الخطر مثل: التغطية الكاملة أو التأمين ضد الخطر باستخدام أدوات الهندسة المالية، تحويل الخطر المالي إلى طرف ثالث بواسطة عقود التأمين، والتجنب التام للأنشطة التي ينشأ عنها الخطر. هذا وتركز كتابات التمويل والإدارة المالية بشكل أساسي على مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات المالية التي يمكن بواسطتها إعادة الهيكلة المؤسسة من أجل زيادة القيمة السوقية لها. وقد تستخدم عمليات إعادة الهيكلة بكل خاص، لأجل انقاذ المؤسسة في حالة فشل مالي تمر به، إلا أنها أصبحت إحدى الاستراتيجيات المالية الرئيسية للمؤسسات المختلفة منذ الثمانينات وحتى الآن.