



تم تحميل الملف  
من موقع **بداية**



للمزيد اكتب  
في جوجل



بداية التعليمي

موقع بداية التعليمي كل ما يحتاجه الطالب والمعلم  
من ملفات تعليمية، حلول الكتب، توزيع المنهج،  
بوربوينت، اختبارات، ملخصات، اختبارات إلكترونية،  
أوراق عمل، والكثير...

حمل التطبيق



## 5.6 إستراتيجيات إدارة المخاطر

الرابط إلى الدرس الرقمي



www.ien.edu.sa

### المصطلحات الرئيسية

إدارة المخاطر	Risk Management	مخاطر المحفظة الاستثمارية
التأمين الذاتي	Self-insurance	Portfolio Risks
		الارتباط
		Correlation

نظرًا لإمكانية توقع المخاطر المرتبطة بكافة الأنشطة تقريبًا، لا بد من بذل الجهود لتوقع أكثر المخاطر احتمالية، ثم محاولة الحد من هذه المخاطر وتقليل الخسائر المحتملة. يمكن تعريف إدارة المخاطر Risk Management بأنها عملية تحديد المخاطر المحتملة بأسلوب منهجي، ومن ثم وضع الخطط لتقليل أثر هذه الحالات. ومع تزايد احتمال مواجهة معظم الشركات مخاطر متعددة يمكن أن تسبب ضررًا ماليًا كبيرًا أو حتى فشلًا في الشركات، تزداد مسؤولية مختصي إدارة المخاطر الذين يتعين عليهم التخطيط والتنسيق لوضع برامج إدارة المخاطر. غالبًا ما تشتمل عملية إدارة المخاطر على مخاطر "بحة" وليس مخاطر "المُضاربة". يتولى المديرون الماليون مسؤولية اتخاذ القرارات بشأن مخاطر المُضاربة أو القرارات المتعلقة بالاستثمار في الشركة.

### إدارة المخاطر

عملية تحديد حالات عدم اليقين المحتملة بأسلوب منهجي، ومن ثم وضع الخطط لتقليل أثر هذه الحالات

## 5.6 (أ) تخطيط برنامج إدارة المخاطر

### Planning a Risk Management Program

يعمل مختصو إدارة المخاطر على كافة المستويات في الشركة لتحديد المخاطر المحتملة والأثر المالي الذي قد يترتب على كل منها، ووضع خطط وبرامج لتفادي المخاطر التي يمكن السيطرة عليها والحد من الأثر المالي للمخاطر الخارجة عن السيطرة قدر الإمكان، وتوفير الموارد والتدريب اللازمين لإدارتها. لذلك، تستهدف برامج إدارة المخاطر أمن أنظمة الحاسوب وحماية الممتلكات وصحة الموظفين، وتشمل خطط الاستجابة للآثار السلبية المرتبطة بالكوارث الطبيعية والكوارث الناجمة عن الأنشطة البشرية.

تنقسم المصادر الرئيسية للمخاطر التي تواجهها الشركات إلى ثلاث فئات: مخاطر الممتلكات، ومخاطر الموظفين، ومخاطر الالتزام.

1. مخاطر الممتلكات هي الأضرار أو الخسائر المحتملة التي قد تصيب العقارات التي تملكها الشركة أو تؤجرها أو تستخدمها. وقد تشمل هذه المخاطر الممتلكات التي تتولى الشركة مسؤوليتها والتي تعود إلى شركات أخرى. فمثلاً: إذا وُردت

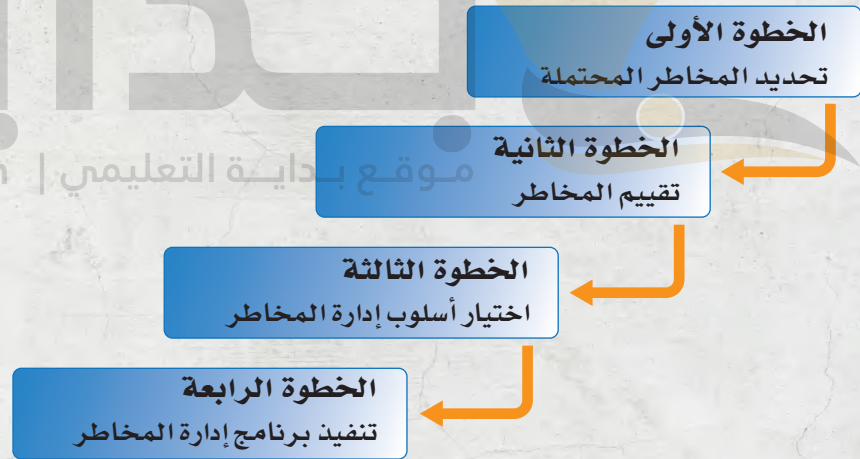
- إحدى الشركات المواد الخام إلى مصنع ما، يمكن أن يؤدي تعطل التوريد أو مشكلات في جودة المواد الخام إلى تكبد المصنع والمورد خسارة مالية.
2. مخاطر الموظفين وتشمل العوامل التي تؤثر على صحة الموظفين أو حياتهم أو إيراداتهم. وغالبًا ما تكون الشركات هي المسؤولة عن التحكم في هذه المخاطر بتوفير معدات وظروف عمل آمنة، وذلك لأن مرض موظف ما أو إصابته أو وفاته قد يكون بسبب سوء صيانة المعدات أو تردّي ظروف العمل أو نقص في إجراءات السلامة.
3. مخاطر الالتزام تعني أن الفرد أو الشركة مسؤولان أمام الآخرين عن الإهمال الذي قد يقع. يمكن أن ينجم الإهمال عن إجراء اتُّخذ أو عن تقصير في اتّخاذ إجراء ما. إذا أصيب الأفراد أو تضررت ممتلكاتهم بسبب إهمال الشركة، يمكن للطرف المتضرر رفع دعوى مالية ضد الشركة. ويمكن أن تنتج الإصابة أو الضرر عن استخدام الممتلكات أو المنتجات أو عن تصرفات موظفي الشركة.

## 5.6 (ب) عملية إدارة المخاطر

### The Risk Management Process

تواجه الشركات مخاطر عدة. يوضح الشكل 3.6 أربع خطوات شائعة لإدارة مخاطر الشركات لمعالجة حالات عدم اليقين.

الشكل 3.6  
عملية إدارة المخاطر



### الخطوة الأولى: تحديد المخاطر المحتملة

#### Step 1: Identify Potential Risks

في الخطوة الأولى من عملية إدارة المخاطر، يتعيّن على المديرين ذكر العوامل التي قد تؤثر على عمليات الشركة. ومن الأمثلة على هذه العوامل المسببة للمخاطر: قيمة العملات والعادات المحلية. يمكن للمديرين اللجوء إلى التقارير المتاحة والمقابلات الميدانية وغيرها من مصادر البيانات لاكتشاف المواقف والحالات التي تزداد فيها أوجه عدم اليقين.

## الخطوة الثانية : تقييم المخاطر

### Step 2: Evaluate Risks

في هذه الخطوة، يسعى المديرون إلى تحليل الآثار المحتملة للمخاطر على الشركة. هل سيؤدي التغيير في الأنظمة البيئية إلى ارتفاع التكاليف؟ هل يمكن أن تواجه الشركة عقبات تجارية جديدة عند ممارسة الأعمال التجارية في بلد معين؟ في هذه المرحلة، يتلخص دور المديرين في تحديد كيفية ومدى تأثير المخاطر على المبيعات والأرباح.

## الخطوة الثالثة : اختيار أسلوب إدارة المخاطر

### Step 3: Select a Risk Management Method

بعد ذلك، يتعين على المديرين تحديد كيفية معالجة المخاطر المحددة. ونذكر أربعاً من أكثر طرائق إدارة المخاطر شيوعاً: تجنب المخاطر، وتقليل المخاطر، وتحويل المخاطر، وتوقع المخاطر.

## الخطوة الرابعة : تنفيذ برنامج إدارة المخاطر

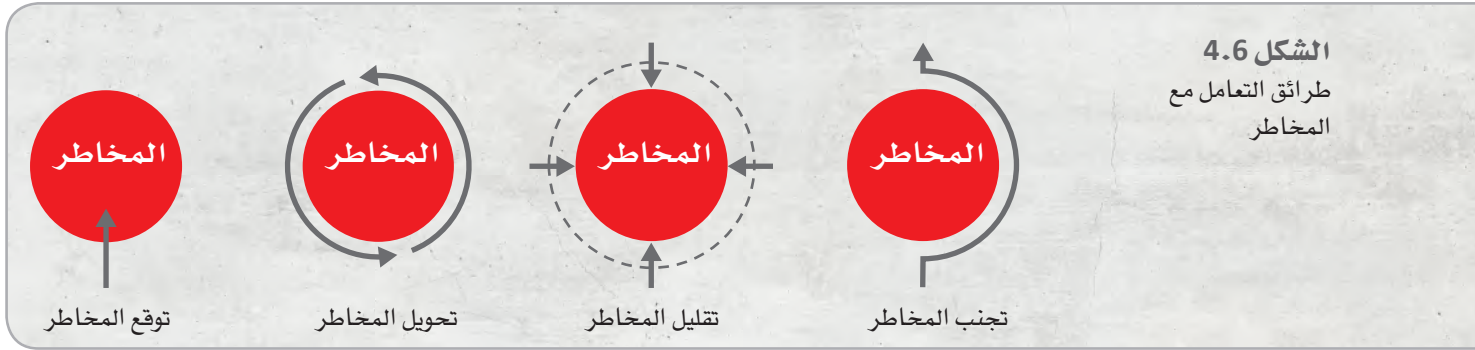
### Step 4: Implement the Risk Management Program

أخيراً، يضع المديرون خطة إدارة المخاطر - محل التنفيذ - بما يشمل اتخاذ الإجراءات المناسبة وقياس نجاح تلك الإجراءات.

## 5.6 (ج) طرائق إدارة المخاطر

### Risk Management Methods

عند التخطيط لبرنامج إدارة المخاطر وتنفيذه، مثلما هو موضح في الشكل 4.6، يمكن استخدام أربع طرائق للتعامل مع المخاطر وهي: تجنب المخاطر، وتقليل المخاطر، وتحويل المخاطر، وتوقع المخاطر.



## تجنب المخاطر

### Risk Avoidance

يمكن تجنب بعض المخاطر بالتخطيط الدقيق. ولنجاح ذلك، لا بد أن يدرك صانعو القرارات المخاطر التي يمكن أن تهدد قرار العمل. وعليهم تحديد التكاليف والمكافآت المحتملة لقراراتهم بالإضافة إلى تقدير حجم الخسائر في حالة حدوث

مشكلات متوقعة. إذا كان احتمال المخاطرة أو مقدار الخسارة كبيراً جداً، فقد يفضل صانعو القرارات تجنب الإجراء، ما يضمن عدم الخسارة. تتضمن أمثلة تجنب المخاطر ما يلي:

- إذا عانت دولة ما من بيئة اقتصادية غير مستقرة، يمكن لأي شركة أن تختار تجنب العمليات في تلك الدولة.
- إذا كان لدى مصنع معدات الإنتاج سجل أمان ضعيف، يمكن شراء المعدات من مورد آخر.
- تتجنب الشركة المخاطر المتعلقة بالشركات الدولية ببيع المنتجات في بلدها الأم فقط.
- إذا أشارت أبحاث السوق إلى احتمالية عدم الحصول على طلب كافٍ لمنتج جديد لتغطية التكاليف، يمكن لأي شركة أن تختار عدم صنع هذا المنتج. وعلى الصعيد الشخصي، إذا كنت تعتقد بأنك لا تمتلك القدرة الكافية أو المهارات التي تؤهلك لإنشاء شركتك الخاصة، فيمكنك أن تقرر ألا تصبح رائد أعمال. وإذا كانت توقعات النشرة الجوية تنذر بطقس متقلب، يمكنك أن تتجنب قيادة سيارتك لتفادي وقوع حادث محتمل.

### تقليل المخاطر Risk Reduction

يمكن لأي شركة أن تقلل من حالة عدم اليقين عبر اتخاذ التدابير الوقائية عندما لا تكون قادرة على تجنب مخاطر محددة أو عندما لا تريد ذلك. مثلاً:

- تستخدم الشركات أنظمة الحماية ورشاشات الحرائق للحد من مخاطر التعرض للسرقة أو اندلاع حريق.
  - يؤدي تعزيز تدابير الحماية عبر الإنترنت إلى خفض احتمال حدوث اختراقات للبيانات ووقوع الجرائم السيبرانية.
  - يمكن أن تخفض الشركات متعددة الجنسيات المخاطر المرتبطة بالأعمال ببيعها فقط للمنتجات التي لاقت استحساناً في البلدان الأخرى.
- وقد يتمثل تقليل المخاطر باتباع الأفراد لقوانين السير والمرور والتزامهم بربط أحزمة الأمان أثناء القيادة.

### تحويل المخاطر Risk Transfer

في بعض الأحيان، تضطر الشركات إلى مزاولة أنشطتها رغم المخاطر التي قد تتجم عنها عواقب مالية وخيمة. وفي حال لم تتمكن الشركة من تحمل المخاطر، يمكنها



أن تحولها. وعندما تحول شركة ما المخاطر، فذلك يعني أن أحدًا آخر سيتحملها.

وفيما يلي أمثلة على ذلك:

- تكليف شركة بتولي مسؤولية المبيعات والتحصيل، وقبول البنك أو شركة خدمات مالية بالمخاطرة في حسابات غير مسددة مقابل أرباح ستجندها من كل عملية بيع.
  - الاستعانة بخدمات شركة نقل وتخزين لتحويل مخاطر أي ضرر قد يلحق بالمنتجات أثناء نقلها.
  - إنشاء مشروع مشترك بالتعاون مع شركة متخصصة في البحوث لتحويل خطر تكلفة أو عدم نجاح عملية البحث عن منتج جديد.
- قد تشمل إستراتيجية تحويل المخاطر والتي تُعرف - أيضًا - "بمشاركة المخاطر" على التأمين. ومشاركة المخاطر بين الشركات المتعددة التي تواجه مخاطر متشابهة من الممارسات الشائعة؛ إذ يُشتري التأمين - عادةً - لتوفير الحماية المالية تجاه خسارة الممتلكات، وحوادث المركبات، وغيرها من أنشطة الشركات.



ويمكن شراء التأمينات ضد المخاطر التي يمكن توقعها على نحو معقول. فمثلاً: يمكن أن تشارك الشركات - التي تواجه خطر اندلاع الحرائق في ممتلكاتها، وتجهيزاتها، ومستودعاتها - هذه المخاطر مع شركات أخرى بشراء تأمين ضد الحرائق.

في الواقع، من المحتمل أن يتعرض عدد قليل من هذه الشركات لخسائر نتيجة حرائق خلال فترة زمنية معينة. وبالاستناد إلى سجلات الحرائق السابقة في الشركات، يمكن للخبراء تقدير مجموع الخسائر الناجمة عن الحرائق بين عدة شركات في هذه الفترة الزمنية المعينة. عندها، تدفع كل شركة جزءاً صغيراً من مبلغ التأمين الذي سيغطي خسائر الشركات التي قد تواجه خسارة جرّاء الحريق. وبذلك، تدفع كل شركة نسبة ضئيلة من الخسارة الممكنة لشركة التأمين من أجل ضمان سلامتها من خسارة أكبر في حال وقوع الخطر. ومن الضروري الإشارة إلى أنه كلما ازدادت احتمالية وقوع الخطر أو الخسارة، ارتفعت تكلفة التأمين. وعليه، يمكن أن يؤدي اتخاذ الخطوات اللازمة للحد من إمكانية حدوث الخسارة أو تقليص تكلفتها إلى خفض تكاليف التأمين.

## توقع المخاطر Risk Assumption

في بعض الحالات، قد يكون تجنب المخاطر أو تقليلها أو تحويلها غير ممكن، أو قد تقرر الشركة أن تتحمل مسؤولية الخسائر التي قد تسببها مخاطر معينة. فمثلاً: قد تدخر شركة ما مبلغاً من المال لتعويض الخسائر التي قد تسببها أضرار الحرائق على منشأتها. يُطلق على هذا الفعل اسم **التأمين الذاتي Self-insurance** ويعني ادخار مبلغ ما لتغطية أي خسائر مالية محتملة. وقد تجمع الشركة التي تمتلك متاجر ومصانع في مواقع مختلفة المال عبر التأمين الذاتي.

وعندما تقرر شركة ما توقع المخاطر، فإنها ستدرك النتائج الوخيمة التي قد تسببها أضرار المخاطر إن وقعت، وذلك لأنها تعتقد أن المال المدخر متوفر لتعويض الخسائر المالية. تلجأ الشركات الكبيرة إلى ادخار مبلغ صغير من المال شهرياً لتغطية نفقات غير متوقعة أو أضرار من مخاطر محتملة.

ويستخدم أسلوب توقع المخاطر عندما تكون احتمالية وقوع الخطر قليلة، أو عندما تكون إمكانية وقوع الخسائر المالية ضئيلة نسبياً. وإذا كانت تكلفة التأمين ضد المخاطر أو تحويلها مرتفعة بالنسبة لشركة ما، فمن المنطقي أن تلجأ إلى أسلوب التوقع.

ويشتمل أسلوب توقع المخاطر على عمليّات الشركات - أيضاً -، فعندما تعرض شركة ما سلعاً للبيع، يجب أن تكون قادرة على بيع المنتج بسعر يغطي تكلفة إنتاجه.

**التأمين الذاتي**  
ادخار مبلغ من المال لتغطية  
الخسائر المالية المحتملة

وإذا لم تتمكّن من تحقيق هذا الهدف، فستتكبّد الخسائر. لذلك، تتوقع الشركات مخاطر تتعلّق بقدرتها على جني الأرباح من المنتجات.

## 5.6 (د) تنويع المخاطر

### Diversification of Risks

"تنويع المخاطر" هو من إستراتيجيات خفض المخاطر المرتبطة بالشركات والاستثمارات، ويشمل تنويع الأصول والأوراق المالية. فبدلاً من الاستثمار في سهم واحد، يمكن الاستثمار في شركتين مختلفتين أو أكثر لخفض **مخاطر المحفظة الاستثمارية Portfolio Risks**، والتي تتألف من مجموع المخاطر للاستثمارات مجتمعة.

يمكن مثلاً: الحدّ من مخاطر المحفظة الاستثمارية عبر الاستثمار في شركة مرافق عامة وفي شركة نفط في آن واحد بدلاً من الاستثمار في واحدة منها فقط. بمعنى آخر، قد تنخفض عائدات شركة المرافق العامة مع ارتفاع التكاليف وتقييد الأنظمة لإمكانية رفع الأسعار في فترات ارتفاع أسعار تكلفة الاقتراض والتضخم. في المقابل، قد تستفيد شركة النفط من ارتفاع الأسعار، وبذلك تكسب مزيداً من الأرباح. وبالتالي، قد تنخفض أسعار شركة المرافق العامة فتؤدّي إلى خسارة في العائدات فيما ترتفع في الفترة ذاتها أسعار أسهم شركة النفط ممّا يؤدي إلى تحقيق المكاسب.

وقد تؤدّي العلاقة العكسية التي تنشأ بين سهمين، والتي تُقاس عبر **الارتباط Correlation**، إلى تقليص مخاطر المحفظة الاستثمارية عبر ما يلي:

**1. الارتباط الإيجابي:** إذا نشأ ارتباط إيجابي بين مجموعتي أسهم، فلا يؤدي دمجهما في محفظة استثمارية واحدة إلى خفض المخاطر نظراً لتغيّرها في الاتجاه نفسه وفي الوقت ذاته.

**2. الارتباط السلبي:** إذا نشأ ارتباط سلبي بين سهمين، فسيؤدي دمجهما في محفظة استثمارية واحدة إلى خفض المخاطر نظراً لعدم تغيّرها في الاتجاه نفسه وفي الوقت ذاته.

تشمل خصائص المحفظة الاستثمارية المتنوّعة ما يلي:

- يجب أن تتحرك عائدات الأسهم في اتجاهات متعاكسة؛ إذا ارتبطت العائدات بشكل إيجابي، فإنّ دمج سهمين لن يخفض من مخاطر المحفظة الاستثمارية.
- يؤدي التنويع الفعّال إلى خفض المخاطر غير المنتظمة والتي ترتبط بأحداث فردية تؤثر على أصل محدّد أو شركة معيّنة؛ ويمكن خفض المخاطر الخاصّة بشركة محدّدة بإنشاء محفظة استثمارية متنوّعة.

### مخاطر المحفظة الاستثمارية

حالة عدم اليقين مرتبطة بإجراء مجموعة من الاستثمارات التي تتطوي على مخاطر منتظمة وغير منتظمة

### الارتباط

العلاقة التي تنشأ بين متغيّرين ماليين أو أكثر مع مرور الوقت



- لا يؤدي إنشاء محفظة استثمارية تشمل قطاعات مختلفة إلى الحد من مصادر المخاطر الأخرى، مثل: التغير في أسعار الأسهم، والتضخم، والتغير في معدلات العائد، أو التقلبات في أسعار صرف العملات.
  - يتمثل الهدف من تنويع المحفظة الاستثمارية بخفض المخاطر وليس بخفض العائدات. ويمكننا ملاحظة خفض المخاطر بمقارنة الانحرافات المعيارية لعائدات الأسهم الفردية بعائدات المحفظة الاستثمارية المشتركة. ومع تنويع المحفظة بشكل ملائم، سيظهر مجموع الانحرافات المعيارية للمحفظة منخفضاً عن الانحرافات المعيارية لعائدات أي من استثمارات الأسهم الفردية.
- تنويع الاستثمارات يؤدي إلى خفض آثار المخاطر على إجمالي المحفظة الاستثمارية حتى وإن كان أداء أحد الأصول فيها ضعيفاً. تستخدم الشركات إستراتيجية التنويع عندما تقدم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات. فمثلاً: يمكن أن تباع شركة صناعات تحويلية السلع للمستهلكين لتنويع مصادر العائدات لديها.

### التمرينات

اختر الإجابة الصحيحة.

1. تتمثل الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر بـ:

أ. تقييم المخاطر.

ب. تنفيذ برنامج إدارة المخاطر.

ج. اختيار أسلوب إدارة المخاطر.

د. تحديد المخاطر المحتملة.

2. يُعتبر التأمين الذاتي مثلاً على:

أ. تجنب المخاطر.

ب. تقليل المخاطر.

ج. تحويل المخاطر.

د. توقع المخاطر.

3. يتحقق التنويع بـ:

أ. شراء التأمين.

ب. اقتناء أصول متنوعة.

ج. إعداد برنامج تأمين ذاتي.

د. تجنب المخاطر.