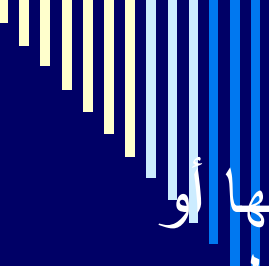


تقويم المخاطر

د . احمد عبدالله المغامس

الهيئة السعودية للمحاسبين للقانونيين

منتدى ادارة المخاطر ١٤٣٠/١١/٢١ هـ الموافق ٢٠٠٩/١١/٩



□ تواجه جميع المنشآت مهماً كان حجمها أو تنظيمها أو طبيعتها أو الصناعة التي تنتمي إليها مخاطر على جميع المستويات داخل المنشأة يجب تقديرها. وتؤثر المخاطر على قدرة كل منشأة على المنافسة والبقاء

□ ووضع الأهداف شرط مسبق لتقييم المخاطر. فيجب أولاً وجود أهداف قبل أن تقوم الإدارة بتحديد مخاطر تحقيقها واتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة هذه المخاطر. ولذلك، فإن وضع الأهداف يعد جزءاً من العملية الإدارية. وتقييم المخاطر يعني بتحديد المخاطر ذات العلاقة بتحقيق الأهداف وتحليلها، بحيث تكون أساساً لتحديد إدارة هذه المخاطر

أنواع الأهداف :

١- أهداف العمليات (التشغيل) – وتتعلق بفاعلية عمليات المنشأة وكفاءتها ، بما في ذلك أهداف الأداء والربحية وحماية الموارد من الضياع أو الخسارة. وهي تتغير بناء على اختيارات الإدارة حول الهيكل والأداء.

٢- أهداف التقارير المالية – وتتعلق بإعداد قوائم مالية منشورة يمكن الاعتماد عليها، بما في ذلك منع إصدار تقارير مالية عامة تحتوي على غش. وتلبي هذه الأهداف بصفة رئيسة احتياجات خارجية.

٣- أهداف التزام – وتتعلق بالتقيد بالقوانين والتعليمات التي تخضع لها المنشأة. وهي تعتمد على عوامل خارجية ، مثل التعليمات الخاصة بالبيئة ، وتميل إلى أن تكون متشابهة بالنسبة لجميع المنشآت في بعض الحالات ومن خلال صناعة معينة في حالات أخرى.

تداخل الأهداف :

قد يحدث تداخل بين هدف ما وهدف آخر أو قد يدعم هدف ما هدفاً من نوع آخر. وعلى سبيل المثال ، فإن هدف الانتهاء من التقارير الأولية (الربع سنوية) خلال ١٠ أيام عمل قد يدعم بالدرجة الأولى الأهداف التشغيلية من أجل تقوية اجتماعات الإدارة المتعلقة بتقييم أداء الأعمال. ولكنه يدعم أيضاً إعداد التقارير المالية في حينها وأيضاً يدعم هدف وفاء الشركة بمتطلباتها تجاه بعض الجهات.

الترباط :

□ يجب أن تكمل الأهداف بعضها البعض وأن يحدث ترباط تام بينها. ويجب ألا تكون الأهداف العريضة للمنشأة متسقة فقط مع إمكانياتها وتطلعاتها ، لكنها يجب أيضا أن تكون متسقة مع أهداف ومهام الوحدات التي تتكون منها المنشأة. فالأهداف العامة للمنشأة يجب أن تنقسم إلى أهداف فرعية ، وتتفق مع الإستراتيجية العامة ويتم ربطها بالأهداف داخل المنظمة.

□ وعندما تكون الأهداف العامة للمنشأة متسقة مع الأداء والممارسة السابقة ، فإن الربط بين الأنشطة يكون قد تم. أما في حالة انحراف الأهداف عن الممارسات السابقة للمنشأة ، فإن على الإدارة أن تعالج الترباط بين الأهداف وإلا فإن الأخطار سوف تتزايد.

تحقيق الأهداف :

□ كما سبق ذكره فإن وضع الأهداف شرط مسبق لرقابة داخلية فاعلة. وذلك لأن الأهداف توفر مقياساً لما تسعى المنشأة إلى تحقيقه. وعلى الرغم من ذلك فإن المنشأة يفترض أن يكون لديها تأكيد معقول بتحقيق بعض الأهداف. إلا أن ذلك لا ينطبق على كل الأهداف.



□ ويركز هدف الرقابة الداخلية في هذه الناحية أساسًا على ما يلي :

□ وضع أهداف رئيسة وفرعية متسقة تشمل المنشأة بأكملها ، وتحديد عوامل النجاح الرئيسية ، وإرسال تقارير إلى الإدارة في الوقت المناسب عن الأداء والتوقعات. وعلى الرغم من أن النجاح لا يمكن ضمانه ، إلا أن الإدارة يجب أن يكون لديها تأكيد معقول بأنها قد تنبعت إذا كان هناك خطر بأن الأهداف لن تتحقق.

المخاطر :

□ عملية تحديد المخاطر وتحايلها عملية مستمرة ومتكررة وهي مكون رئيس لنظام فاعل للرقابة الداخلية. ويجب أن تركز الإدارة بحرص على المخاطر وعلى جميع مستويات المنشأة وأن تتخذ الإجراءات الضرورية لإدارة هذه المخاطر.

تحديد المخاطر

□ قد يتعرض أداء المنشأة للمخاطر بسبب عوامل داخلية أو خارجية. وهذه العوامل بدورها من الممكن أن تؤثر على أي من الأهداف المعلنة أو الضمنية ومن المهم أن يكون تحديد المخاطر شاملاً. ويجب أن يأخذ في الحسبان جميع التفاعلات المهمة – للبضائع ، والخدمات والمعلومات – بين المنشأة والأطراف الخارجية ذات العلاقة. وتشمل هذه الأطراف الخارجية الموردين الحاليين والمرتقبين ، والمستثمرين ، والدائنين، والمساهمين، والعملاء ، والمشتريين ، والوسطاء والمنافسين ، بالإضافة إلى الهيئات العامة ووكالات الأنباء و فيما يلي انواع المخاطر:

اولاً: المخاطر على مستوى المنشأة :

- اولاً عوامل خارجية
- قد تنشأ المخاطر على مستوى المنشأة بكاملها من عوامل خارجية وتشمل أمثلة ذلك ما يلي :
- قد تؤثر **التطورات التقنية** على طبيعة وتوقيت البحوث والتطوير ، أو قد تؤدي إلى تغييرات في المشتريات.
- قد تؤثر **احتياجات العملاء أو توقعاتهم** على تطوير المنتجات ، وعملية الإنتاج ، وخدمات العملاء ، والتسعير والضمانات.
- قد تغير **المنافسة** أنشطة التسويق أو الخدمة.
- قد تفرض **التشريعات والتعليمات** الجديدة تغييرات في نظم العمليات أو المعلومات وتبرز الحاجة إلى تخطيط من أجل الطوارئ.
- قد يكون **للتغيرات الاقتصادية** أثر على القرارات المتعلقة بالتمويل ، والمصروفات الرأسمالية والتوسع.

أولاً: المخاطر على مستوى المنشأة :

□ عوامل داخلية :

- قد يحدث أي خلل في نظم معالجة المعلومات أثرا سلبيا على أعمال المنشأة.
- قد تؤثر نوعية الأفراد الذين تم تعيينهم وطرق التدريب والدوافع على مستوى الوعي الرقابي داخل المنشأة.
- قد يؤثر التغيير في مسؤوليات الإدارة على الطريقة التي تتم بها بعض الأنشطة الرقابية.
- قد تساهم طبيعة أنشطة المنشأة ، واتصال الموظفين بالأصول في اختلاس الموارد.
- إن وجود مجلس إدارة أو لجنة مراجعة غير فعال وغير حازم يؤدي إلى خلق فرص لارتكاب أعمال منافية أو غير مواتية.

أساليب تحديد المخاطر

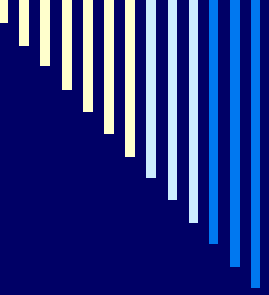
- تتضمن أغلبيتها – الأساليب التي يستخدمها المراجعون الداخليون والخارجيون – طرقاً نوعية أو كمية لتحديد الأنشطة ذات المخاطر العالية وأولويتها. وتشمل الممارسات الأخرى:
- القيام بدراسات دورية للعوامل الاقتصادية وعوامل الصناعة التي تؤثر على المشروع ، وعقد مؤتمرات من جانب الإدارة العليا للتخطيط ولقاءات مع المحللين بالصناعة. ويمكن تحديد المخاطر فيما يتعلق بالتنبؤات القصيرة والطويلة الأجل والتخطيط الاستراتيجي.
- وتحديد الطرق التي تستخدمها المنشأة لتحديد المخاطر ليس مهماً بصفة خاصة. وإنما المهم أن تقوم الإدارة بالنظر بعناية إلى العوامل التي قد تساهم في زيادة المخاطر. وتشمل بعض العوامل التي يمكن أن تؤخذ في الحسبان : الخبرة السابقة في عدم التمكن من تحقيق الأهداف ، ونوعية الموظفين ، والتغيرات التي تؤثر على المنشأة مثل المنافسة ، والقيود الرقابية ، والأفراد ، وما شابه ذلك ، ووجود أنشطة موزعة جغرافياً وبصفة خاصة في بلاد أجنبية ، وأهمية نشاط معين للمنشأة وتعقد الأنشطة.

ثانياً: المخاطر على مستوى النشاط

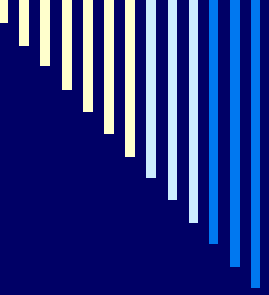
فكما يتم تحديد المخاطر على مستوى المنشأة ، فيجب تحديد المخاطر على مستوى النشاط ، فمعالجة المخاطر عند هذا المستوى تساعد على تركيز تقييم المخاطر في وحدات المشروع الرئيسة أو في الوظائف الرئيسة مثل المبيعات ، والإنتاج ، والتسويق ، وتطوير التقنية ، والبحوث والتطوير. ويساهم تقييم المخاطر عند مستوى النشاط أيضاً في الاحتفاظ بمستويات مقبولة عند مستوى النشاط ككل.

تحليل المخاطر :

- تشمل عملية التحليل – التي تكون عادة شبه رسمية – ما يلي :
- تقدير أهمية الخطر.
- تقدير احتمال (تكرار) حدوث الخطر.
- النظر في كيفية إدارة الخطر – ويقصد بذلك تقدير للإجراءات التي يجب أن تتخذ.



□ ومتى ما تم تقدير أهمية حدوث أحد المخاطر واحتماله ، فيجب على الإدارة النظر في كيفية إدارة هذا الخطر. ويتضمن هذا أحكاماً شخصية مبنية على افتراضات عن الخطر ، وتحليلاً معقولاً للتكاليف المتعلقة بتخفيض مستوى الخطر. وتشمل التصرفات التي يمكن اتخاذها لتقليل أهمية أو احتمال حدوث الخطر عددًا وافرًا من القرارات التي قد تتخذها الإدارة يوميًا. وتتراوح هذه القرارات بين تحديد مصادر شراء بديلة أو التوسع في خطوط الإنتاج أو الحصول على تقارير تشغيل ملائمة أو تحسين برامج التدريب. وفي بعض الأحيان قد تؤدي التصرفات التي تتخذها الإدارة إلى استبعاد الخطر ، أو إلى تلافي نتائجه إذا حدث. ومن أمثلة ذلك التكامل الرأسي لتقليل الخطر المتعلق بالموردين ، أو التحوط من حدوث خسارة مالية أو الحصول على غطاء تأميني كافٍ.



□ ويلاحظ أن هناك فرقا بين تقييم المخاطر ، وهي جزء من الرقابة الداخلية ، وما ينشأ عنها من خطط وبرامج وتصرفات أخرى تعدّ ضرورية من جانب الإدارة لمعالجة هذه المخاطر. فالتصرفات التي تتخذها الإدارة ، كما هو موضح في الفقرة السابقة جزء أساس من العملية الإدارية الأكبر حجماً ، ولكنها ليست عنصراً من نظام الرقابة الداخلية.

إدارة التغيير :

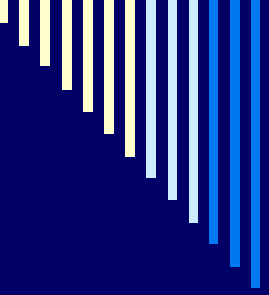
□ تتبدل البيئة الاقتصادية والصناعية والرقابية ، وتتطور أنشطة المنشأة على مر الزمن. وكذلك الرقابة الداخلية التي قد تكون فاعلة في ظل ظروف معينة قد لا تكون كذلك في ظروف أخرى. ومن الأمور الرئيسة لتقييم المخاطر وجود عملية لتحديد التغيرات في الظروف واتخاذ الإجراءات اللازمة.

الظروف التي تتطلب عناية خاصة :

- تغيرات في بيئة الأعمال : قد تفضي التغيرات في البيئة الاقتصادية أو الرقابية إلى زيادة في ضغوط المنافسة وإلى مخاطر مختلفة مهمة (ومن أمثلة ذلك التغيرات في صناعة الاتصالات).
- موظفون جدد : قد لا يفهم أحد المديرين التنفيذيين الكبار الجدد ثقافة المنشأة ، أو قد يركز فقط على الأداء واستبعاد الأنشطة المتعلقة بالرقابة. فسرعة دوران الموظفين، وعدم وجود تدريب وإشراف فاعل قد ينتج عنه فشل أو إخفاقات.
- نظم معلومات جيدة أو محدثة : تنهار عادة الرقابة الفاعلة عند وضع نظم جديدة، وبصفة خاصة إذا تم ذلك خلال مدة قصيرة غير عادية – على سبيل المثال، للحصول على ميزة تنافسية أو لعمل تحرك تكتيكي.
- النمو السريع : ربما تحدث ضغوط على النظم الموجودة بدرجة تؤدي إلى الانهيار عندما تنمو العمليات بدرجة مهمة وبسرعة ، وعندما تضاف ورديات جديدة أو موظفين كتابيين جدد ، وعندئذ قد يعجز المشرفون الحاليون عن القيام بالرقابة بدرجة كافية.

تابع الظروف التي تتطلب عناية خاصة :

- تقنية جديدة : عندما تستخدم تقنيات جديدة في العمليات الإنتاجية أو في نظم المعلومات فيوجد احتمال كبير بأنه يجب تعديل النظم الرقابية الداخلية.
- خطوط إنتاج ، ومنتجات ، وأنشطة جديدة : عندما تدخل المنشأة خطوط إنتاج جديدة أو تدخل في عمليات لم تتعود عليها قد لا تكون النظم الرقابية الحالية كافية.
- إعادة الهيكلة : ربما يصاحب إعادة الهيكلة في الشركات تخفيض في عدد الموظفين ونقص في الإشراف الكافي والفصل بين الواجبات مما يؤدي إلى آثار شديدة الخطر على نظام الرقابة الداخلية.
- العمليات في بلاد أجنبية : يحمل التوسع في عمليات أجنبية أو شراء شركات تابعة أجنبية في كثير من الأحيان مخاطر فريدة يجب أن تعالجها الإدارة (من أمثلة ذلك اختلاف البيئة الرقابية والثقافة والعادات أو نتيجة لعوامل تؤثر على الاقتصاد المحلي أو لعدم كفاية نظم الاتصالات والمعلومات).



□ من المحتمل أن تكون عملية تقييم المخاطر أقل رسمية وأقل تنظيمًا في المنشآت الصغيرة عن الكبيرة ، ولكن المفاهيم الرئيسة لهذا المكون من مكونات الرقابة الداخلية يجب أن تكون موجودة في كل منشأة بصرف النظر عن حجمها

التقويم :

□ يركز القائم بالتقويم على طريقة الإدارة لوضع الأهداف ، وتحليل المخاطر وإدارة التغيير ، بما في ذلك ارتباطها وملاءمتها بأنشطة المنشأة. وفيما يلي قائمة بالموضوعات التي قد ينظر فيها القائم بالتقويم. وهذه القائمة ليست جامعة مانعة ، كما أن كل بند فيها قد لا ينطبق على كل منشأة ، ولكنها ، على كل حال ، تصلح بوصفها نقطة بداية.

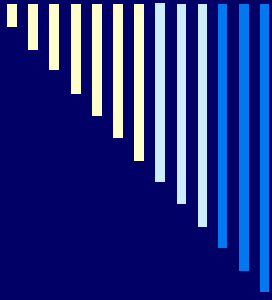
الأهداف على مستوى المنشأة :

- مدى قيام الأهداف على مستوى المنشأة بتوفير بيانات واسعة وإرشادات عما تريد المنشأة تحقيقه، ومع ذلك تكون محددة بالدرجة الكافية بحيث ترتبط مباشرة بهذه المنشأة.
- الفاعلية التي يتم بها توصيل الأهداف على مستوى المنشأة إلى الموظفين ومجلس الإدارة.
- علاقة الاستراتيجيات واتساقها مع الأهداف على مستوى المنشأة.
- اتساق خطط الأعمال والموازنات مع الأهداف على مستوى المنشأة ، والخطط الاستراتيجية والأحوال الجارية.

الأهداف على مستوى الأنشطة

الصلة بين الأهداف على مستوى الأنشطة والأهداف على مستوى المنشأة والخطط الاستراتيجية.

- اتساق الأهداف على مستوى الأنشطة مع بعضها.
- ملائمة الأهداف على مستوى الأنشطة مع جميع عمليات المنشأة التشغيلية المهمة.
- خصوصية الأهداف على مستوى المنشأة.



- كفاية الموارد المتعلقة بالأهداف :
- تحديد الأهداف التي تعد مهمة (عوامل النجاح المهمة) لتحقيق الأهداف على مستوى المنشأة.
- اشتراك جميع مستويات الإدارة في وضع الأهداف ومدى اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف.

المخاطر :

- كفاية الآليات لتحديد المخاطر الناشئة عن مصادر خارجية.
- كفاية الآليات لتحديد المخاطر الناشئة عن مصادر داخلية.
- تحديد المخاطر المهمة لكل هدف نشاط مهم.
- اكتمال عملية تحليل المخاطر وملائمتها ، بما في ذلك تقدير أهمية المخاطر ، وتقدير احتمال حدوثها وتحديد التصرفات الواجب اتخاذها بشأنها.

إدارة التغيير :

- وجود آليات لتوقع ، وتحديد ، والاستجابة للأحداث الروتينية أو الأنشطة التي تؤثر على تحقيق الأهداف على مستوى المنشأة ومستوى الأنشطة (عادة يتم تنفيذها بواسطة المديرين المسؤولين عن الأنشطة التي تتأثر أكثر من غيرها بتلك التغييرات).
- وجود آليات لتحديد وللاستجابة للتغيرات التي من الممكن أن يكون لها أثر شديد الخطر وشامل على المنشأة وتتطلب عناية الإدارة العليا.

ملخص لإدارة المخاطر

