



اتحاد الشركات الاستثمارية  
UNION OF INVESTMENT COMPANIES

# ادارة المخاطر

# **ادارة المخاطر**

---

**قام بإخراج وتنفيذ الكتب**

**مكتبة آفاق**

Tel.: +965 22256141 fax: +965 22256142

website: [aafaq.com.kw](http://aafaq.com.kw), e-mail: [info@aafaq.com.kw](mailto:info@aafaq.com.kw)

**اتحاد الشركات الاستثمارية**

**Union of Investment Companies**

**ادارة المخاطر**



# المحتويات

الصفحة	بيان	الرقم
7	مقدمة.....	
9	جدوى إنشاء إدارة للمخاطر في الشركات الاستثمارية.....	أولاً:
33	إدارة الخطر: ابتكار وتطور.....	ثانياً:



## وَمَدِّهَا

إن نجاح المؤسسات المالية والاقتصادية يتوقف وبشكل أساسى على مدى تناغم وتفعيل الإدارات المختلفة لدى تلك المؤسسات، ومن تلك الإدارات الهامة إدارة المخاطر، والتى يتوقف على أدائها وضع الخطط التى تهدف إلى الاستجابة للمخاطر المحتملة، ويسعى اتحاد الشركات الاستثمارية ومن ضمن أهدافه العمل على التوصية برفع أداء الشركات الاستثمارية في مختلف المجالات، وهو ما يدفعنا بطرح هذا الكتيب لإضفاء الضوء على أساسيات برامج إدارة مخاطر المؤسسات وطرح التوجيهات العملية بشأن كيفية إيجاد هذه الإدارة، حيث تمكن المديرين من اكتساب نظرة ثاقبة، وتكون خارطة طريق خاصة للشركات تحدد فيها أهدافها لمواجهة المخاطر.

وفي إطار هذا السعى قدم مركز الدراسات الاستثمارية والخدمات المالية التابع لاتحاد ورشة عمل حول إدارة المخاطر، وذلك يوم الأربعاء 1 ديسمبر 2010، حيث تم طرح الآلية التي تمكن المدراء لاكتساب الرؤى حول أهمية وأساسيات إدارة المخاطر والطرق المؤدية للإعداد محللى المخاطر، ويمكنكم الاطلاع على هذه الورشة من خلال الموقع الإلكتروني لاتحاد [www.unioninvest.org](http://www.unioninvest.org) من خلال رابط أنشطة المركز.



وأخيراً، فإننا نرى أن إدارة المخاطر في الشركات تستطيع أن تؤدي إلى خلق قيمة مضافة عن طريق مواءمة المخاطر والتخاذل القرارات الاستراتيجية، الأمر الذي يؤدي للشركات التي تأخذ بهذا المبدأ أن تكون الأكثر نجاحاً وقدرة على المنافسة مع مرور الوقت.

أسعد أحمد البنوان  
رئيس الاتحاد

# **جدوى إنشاء إدارة للمخاطر في الشركات الاستثمارية**

**د. محمد عمر باطوط<sup>(\*)</sup>**

---

<sup>(\*)</sup> غرفة تجارة وصناعة الكويت - أستاذ الاقتصاد المشارك - جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا.

## محتويات المبحث

### • المقدمة

أولاًً: ماذا تعني المخاطر من واقع نشاط الشركات؟

ثانياً: الفرق بين المخاطر وعدم التأكد.

ثالثاً: أهم أنواع المخاطر التي قد تواجه الشركات.

رابعاًً: مصادر المخاطر على مستوى الشركات.

خامساً: مسؤوليات إدارة المخاطر على مستوى الشركات.

سادساً: إدارة المخاطر في الشركات الاستثمارية ... أهم الدروس المستفادة.

سابعاً: الشركات الاستثمارية أمام تحدي تعليمات البنك المركزي.

### • الخاتمة

### • المصادر

## المقدمة:

في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية، وما تمخض عنها من اضطرابات ومشاكل عانت منها المؤسسات المالية بشكل عام، وعلى وجه الخصوص الشركات الاستثمارية، التي كانت أكثر القطاعات تضرراً، وإن بدرجات متفاوتة، بات من الضروري على متخدلي القرارات في هذه الشركات إعادة النظر في هيكلة نشاطاتها ومنهجية استثماراتها واستيعاب الدروس واستلهام العبر من تلك الأزمة.

ولاشك أن الكثير من الشركات الاستثمارية في دولة الكويت قد تطورت رغم كل التحديات التي واجهتها، ولكن مستقبل تطورها يتوقف على طريقة تكييفها مع التحديات والمستجدات المحيطة بها. حيث أن التطورات الجارية في صناعة الاستثمار من جهة، والخدمات المالية المتنوعة التي تقدمها من جهة أخرى - في ظل تعقد عمليات التشغيل والمنافسة الشديدة - تتطلب المزيد من الجهد لمواجهة ارتفاع مستوى المخاطر المحتملة ووضع الإجراءات اللازمة للسيطرة على الآثار المتوقعة والعمل على إدارتها بأسلوب علمي.

ويمكن القول إن معرفة جوهر المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات الاستثمارية لتحقيق أهدافها، فإذا

كان الدخول في المخاطرة هدفه الحصول على أرباح أعلى فأن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العائدات والفشل في تحقيق الأهداف المرجوة لهذه الشركات.

لهذا، فإن الدافع الرئيسي من الكتابة في هذا الموضوع هو التذكير لما طُرح ولا زال يطرح على مستوى عالم المال والأعمال من أفكار وتجارب تخص كيفية تفادي آثار الأزمات المختلفة في قطاع الشركات الاستثمارية في دولة الكويت، ناهيك عن التعليقات الصادرة عن بنك الكويت المركزي الخاصة بإلزام الشركات الاستثمارية الخاضعة لرقابته بضرورة تعزيز الدور الرقابي فيها.

ومن هذا المنطلق، فإن إبداء الرأي حول فكرة الجدوى من إنشاء إدارات للمخاطر على مستوى هذه الشركات، والذي أثار جدلاً حولها بين مؤيد ومعارض، هو مجرد محاولة جادة للإجابة بكل وضوح وشفافية، على المقصود من هذا العنوان: جدوى إنشاء إدارة المخاطر في الشركات الاستثمارية.

## أولاً: ماذا تعني المخاطر من واقع نشاط الشركات

من البدهي، أن المخاطر كمفهوم لا تحتاج إلى تعريف يوضحها كونها مصطلح يتداوله الجميع في سياق مجريات حياتهم اليومية، وخاصة في ظل تعاقب الأزمات المختلفة على كافة الأصعدة وعلى نطاق جغرافي واسع. وما يهمنا، هنا، هو معرفة مدى ارتباط هذا المفهوم بإطار بيئه نشاط الشركات الاستثمارية سواء كان ذلك على مستوى البنية التحتية

أو العوامل والتحديات الخارجية التي تواجهها وتأثير وبالتالي على مختلف أنشطتها سلباً أو إيجاباً.

وخلاصة ذلك، هي أن كل ما نعنيه بالمخاطر من واقع نشاط الشركات الاستثمارية هو أن المخاطر تمثل احتمالية تعرض الشركات الاستثمارية إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/أو تذبذب العائد المتوقع على أي شكل من أشكال استثماراتها أو خدماتها المالية. وهذا المفهوم في حد ذاته يشير إلى وجة نظر مفادها أن آثاراً سلبية ناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقع لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف الشركات الاستثمارية المنشودة وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح.

من هنا، جاء مفهوم إدارة المخاطر، وهي العلاقة بين العائد المطلوب على الاستثمار وبين المخاطر التي تصاحب هذا الاستثمار، وذلك بقصد توظيف هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعظيم قيمة ذلك الاستثمار من وجهة نظر أصحابه ويمكن تعريفها أيضاً بأنها إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد تترتب عليها خسائر محتملة الحدوث على مستوى الشركة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب.

إن إدارة المخاطر بالشركة تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها، وقياسها، والتعامل مع مسبباتها، والأثار المرتبة عليها. وأن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر المالية بالشركة يتمثل في تكينها من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

مع العلم، أن جميع المخاطر المحتملة في نشاط الشركات الاستثمارية تنصب في إدارة الموجودات والمطلوبات، الأمر الذي يتطلب رقابة

وإشرافاًًا مستمررين من قبل إدارات هذه الشركات. ووفقاً لتوجه وحركة السوق والأسعار والأوضاع الاقتصادية والعلاقة بالأطراف الأخرى ذات العلاقة، وعندئذ تحقق الشركات عن طريق أسلوب إدارة هذه المخاطر ربيحاً أو خسارة.

وعلى هذا الأساس، فإن الضرورة تقتضي ليس فقط التعرف على مفهوم الخطر، بقدر ما يستدعي الأمر التعرف على أنواعه ومصادره إلى جانب الاستفادة من التجارب الأخرى في هذا المجال لتفادي التحديات المحتملة بغرض الحصول على أفضل النتائج من مختلف الاستثمارات محلية كانت أم دولية.

## ثانياً: الفرق بين المخاطرة وعدم التأكيد

بكل تأكيد، أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المخاطرة وعدم التأكيد أو التيقن، ذلك أن المخاطرة هي إحتمال وقوع أمر غير متيقن الواقع. أما بالنسبة للأمور المتوقعة فلا يكتنفها الخطر.

إذا كانت المخاطر تعني مقياساً نسبياً لمدى تقلب العائد أو التدفقات النقدية التي سيتم الحصول عليها مستقبلاً، وبالتالي، فإن «المخاطر هي الحالة التي يمكن معها وضع توزيع احتمالي بشأن التدفقات النقدية المستقبلية، وهنا يجب أن توافق معلومات تاريخية كافية تساعد في وضع هذه الاحتمالات، وهذه تسمى بالاحتمالات الموضوعية»<sup>(1)</sup>.

---

(1) د. عبد الغفار حنفي؛ د. رسمية قرياقص. أساسيات الاستثمار والتمويل، الأسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.

فالخطر لمشروع ما: «هو درجة الاختلافات في تدفقه النقدي عن تدفق نقدي مقدر أو متوقع. وكلما زاد مدى هذه الاختلافات كان معناه زيادة الخطير ، والخطر مرتبط بتلك المواقف التي يمكن فيها القيام بتقدير التوزيع الاحتمالي لمشروع معين»<sup>(1)</sup>. أما المخاطر تعني: "عدم انتظام العوائد، فتدبّب هذه العوائد في قيمتها أو في نسبتها إلى رأس المال المستثمر هو الذي يشكل عنصر المخاطرة، وترجع عملية عدم انتظام العوائد أساساً إلى حالة عدم اليقين المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية، كما أن لكل استثمار درجة معينة من المخاطر، وأن ما يسعى إليه المستثمر العادي هو تحقيق أعلى عائد ممكن عند مستوى مقبول لديه من المخاطر يتحدد وفق طبيعة المستثمر وعمره<sup>(2)</sup>.

وبالتالي، فإن التغير في مستوى المخاطر التي تنطوي عليها استثمارات قائمة أو جديدة يؤدي إلى رفض المستثمرين قبول هذه المخاطر ما لم يترتب على ذلك زيادة ملائمة في معدل العائد المتوقع.

وفيما يخص عدم التأكيد فهو يعبر عن موقف لا تتوافق فيه متخذ القرار معلومات تاريخية للاعتماد عليها في وضع توزيع احتمالي للتدفقات النقدية المستقبلية. وفي واقع الأمر، فإن عدم التأكيد: هو الحالة التي يتذرع بها وضع أي توزيع احتمالي موضوعي لعدم توافر أي بيانات ويعتمد في ذلك على الخبرات الشخصية ولذلك يطلق عليه التوزيع الاحتمالي الشخصي،

(1) د. محمد صالح الحناوي. الإدارة المالية والتمويل. الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2000.

(2) د. حسني علي خربوش؛ وآخرون. الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، 2007.

ويرتبط بذلك المواقف التي لا تتوفر فيها المعلومات الكافية، وبالتالي لا يمكن تقدير توزيع الاحتمالات.

ويتضح من خلال ما سبق، أن الفرق الجوهرى بين المخاطر وعدم التأكيد يكمن في الطريقة التي يتم بمقتضاها تقدير التوزيع الاحتمالي للتغيرات النقدية. فاما على أساس بيانات تاريخية وإما على أساس الحكم الشخصي لتخذل القرار.

### ثالثاً: أهم أنواع المخاطر التي قد تواجه الشركات

يوجد نوعان من المخاطر الكلية التي تواجه نشاط الشركات، وهما على النحو التالي:

1. مخاطر منتظمة (مخاطر لا يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنوع).
2. مخاطر غير منتظمة (مخاطر يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنوع).

#### ١. مخاطر لا يمكن تجنبها بالتنوع (مخاطر منتظمة)

هي تلك المخاطر الناتجة عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام، وتؤدي إلى عدم التأكيد من عائد الاستثمار، وهذه المخاطر عدد من الخصائص<sup>(١)</sup>:

- تنتج عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام.

- لا يقتصر تأثيرها على شركة معينة أو قطاع معين.

(١) د. زياد رمضان. مبادئ الاستثمار المالي وال حقيقي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007.

- ترتبط هذه العوامل بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (مثل الكساد والتضخم، ارتفاع الفائدة، الأزمات الاقتصادية، الاستقرار السياسي في المنطقة، ....).

• تكون درجة المخاطرة مرتفعة في عدة حالات منها:

- أ. الشركات التي تنتج سلعاً غير أساسية.
- ب. الشركات التي تتصف أعمالها بالموسمية.
- ج. شركات تنتج سلعاً تتعرض لسرعة التقادم.

## 2. المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنويع (مخاطر غير منتظمة):

هي تلك المخاطر التي تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة من شركة معينة أو صناعة معينة أو قطاع معين، ولا تؤثر على نظام السوق الكلي<sup>(1)</sup>. وتعرف كذلك بأنها "المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة معينة أو بقطاع معين وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل"<sup>(2)</sup>. ومن أمثلة تلك المخاطر:

- الأخطاء الإدارية.
- ظهور اختراعات جديدة منافسة لما تنتجه الشركة.
- الحملات الإعلانية من المنافسين.
- تغير أدواق المستهلكين بالنسبة لسلعة أو خدمة هذه الشركة.
- ظهور قوانين جديدة تؤثر على تلك الشركة.

---

(1) د. حسني علي خربوش؛ وآخرون. الاستئثار والتمويل بين النظرية والتطبيق، عمان،الأردن، 2007.

(2) د. زياد رمضان. مبادئ الاستثمار المالي والمحققي، عمان،الأردن، دار وائل للنشر، 2007.

وأما الشركات التي تتصف بدرجة كبيرة من المخاطر غير المنتظمة فهي تلك الشركات التي تنتج سلعاً استهلاكية غير معمرة. حيث أن مبيعاتها لا تعتمد على مستوى النشاط الاقتصادي أو على حالة السوق بدرجة كبيرة وقد تكون هذه الشركات غير حساسة للتغيرات التي تطرأ على السوق.

#### رابعاً: مصادر المخاطر على مستوى الشركات:

لاشك أن هناك عدة مصادر للمخاطر على مستوى الشركات، يمكن إيجازها في الآتي<sup>(1)</sup>:

1. مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات
2. مخاطر سعر الفائدة
3. مخاطر السوق
4. مخاطر القوة الشرائية
5. مخاطر الإدارة

#### 1. مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات:

تتمثل تلك المخاطر في ذلك الجزء من المخاطر الكلية الذي ينشأ عن التغير في سلامة المركز المالي للشركة. وتلك المخاطر لا تعني حدوث توقف فعلي بل تعني احتمال التوقف.

---

(1) أ. حرية الشريف. تقرير حول عائد ومخاطر الاستثمار وكيفية قياسها، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.

## 2. مخاطر سعر الفائدة:

تشير إلى التغير في مستوى أسعار الفائدة في السوق بصفة عامة. أي أنها مخاطر تصيب كافة الاستثمارات بغض النظر عن طبيعة وظروف الاستثمار ذاته.

فأعدها عامة: مع بقاء العوامل الأخرى على حالها فإن هناك علاقة عكسية بين سعر الفائدة في السوق والقيمة السوقية للأوراق المالية المتداولة. أي أن التقلب في معدل الفائدة في السوق يؤثر على العائد المتوقع من الاستثمار وبالتالي على القيمة السوقية للأوراق المالية.

«وتبرز هذه المخاطر عندما يضطر المستثمر لبيع السندات التي يملكتها لحاجته إلى النقد الجاهز فإذا كانت أسعار الفائدة السائدة في السوق أعلى من أسعار الفائدة التي تحملها سنداته فإنه سيضطر لبيع سنداته بأقل من قيمتها الاسمية والعكس أيضاً صحيح بمعنى أنه سيتمكن من بيعها بأعلى من قيمتها الاسمية إذا كانت أسعار الفائدة السائدة في السوق أقل من الفائدة التي تحملها السندات»<sup>(1)</sup>.

## 3. مخاطر السوق:

وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة لاتجاهات الصعود والهبوط التي تطرأ على سوق رأس المال نتيجة للعديد من الأسباب التي تؤثر على التدفقات النقدية المتوقعة ومعدل العائد المطلوب على الاستثمار سواء كانت الأسباب المؤثرة في الدولة نفسها أو في دول أخرى تربطها بالدولة المعنية علاقات

(1) د. زياد رمضان. مبادئ الاستثمار المالي والمحققي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007.

وثيقة. فعلى سبيل المثال لا الحصر: الأزمة المالية العالمية نهاية 2008، حالة عدم الاستقرار في الوقت الراهن على مستوى دول الدول العربية.

كما تتأثر أسعار الأوراق المالية بالظروف السياسية والاقتصادية العامة، وكما تتأثر أيضاً بالعوامل النفسية في السوق مثل الولاء للأسماء معينة أو الجري خلف حالات الذعر في السوق والاستماع إلى الإشاعات والمعلومات غير المؤكدة أو حتى التأخر في الحصول على المعلومات الصحيحة واتخاذ قرار شراء الأوراق المالية بعد مرور الوقت المناسب وارتفاع الأسعار<sup>(1)</sup>.

#### 4. مخاطر القوة الشرائية:

ونعني بها احتمال تغير العوائد المتوقعة نتيجة لارتفاع معدلات التضخم، فالقوة الشرائية للنقدود التي تم شراء استثمار بهااليوم تختلف عن القوة الشرائية لنفس الكمية من النقود بعد سنة أو سنتين، فيما لو ارتفعت معدلات التضخم وعادة تكون الاستثمارات ذات الدخل الثابت كالسندات مثلاً أكثر تأثراً بانخفاض القوة الشرائية للنقدود من غيرها من الاستثمارات، فإذا ارتفعت معدلات التضخم فإن القيمة الحقيقية لعوائد الاستثمار تنخفض مما يؤدي إلى انخفاض معدل العائد على الاستثمار وعن المعدل الاسمي لهذا العائد. أي تعرض الأموال المستثمرة لانخفاض في قيمتها الحقيقية، وبالتالي، في قوتها الشرائية.

---

(1) د. حسني علي خربوش؛ وآخرون. الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، عمان،الأردن، 2007

## 5. مخاطر الإدارة:

وهي تلك المخاطر التي تنشأ نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة في مجال الإنتاج أو التسويق أو الاستثمار، من شأنها أن ترك آثاراً عكسية على القيمة السوقية للأوراق المالية التي تصدرها المنشأة، نتيجة لتأثيرها على التدفقات النقدية المتوقعة ومعدل العائد المطلوب على الاستثمار في تلك الأوراق.

«ترك أخطاء الإدارة آثاراً سلبية على نتائج أعمال الشركة وبالتالي على العائد على الاستثمار، فاتخاذ قرارات خاطئة نتيجة معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة قد يؤثر على أرباح الشركة وهناك الكثير من البنوك أو الشركات المالية التي تعرضت للإفلاس بسبب الفشل في الوفاء بمتطلبات السيولة على الرغم من تحقيقها لأرباح جيدة»<sup>(١)</sup>.

## خامساً: مسؤوليات إدارة المخاطر على مستوى الشركات

- وضع السياسات الالازمة لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر، والالتزام بالضوابط الداخلية والعمليات الرامية إلى تحديد ومعالجة المخاطر التي تواجه الشركة.
- إنشاء إطار متكامل لإدارة المخاطر لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر. وتشمل هذه المخاطر: مخاطر السيولة والملاعة المالية، و....
- التأكد من أن جميع الموظفين يدركون تماماً المخاطر داخل بيئه عملهم ومسؤولياتهم الشخصية.

---

(١) د. حسني علي خربوش؛ وآخرون. الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، عمان،الأردن، 2007.

- وضع وإصدار سياسات وإجراءات ومبادئ وتوجيهات إدارية لضمان تقسيم جميع المخاطر الالزمة التي تنفذ داخل الشركة أو الإدارة بالتنسيق مع مستشارين محدين عند الضرورة.
- تنفيذ ورصد أي مخاطر محددة عن طريق التدابير الرقابية.
- التأكد من رفد جميع الموظفين بالمعلومات الالزمة والتدريب والخبرة لتمكينهم من الاضطلاع الفعال لممارسات مهام إدارة المخاطر.
- تقديم تقارير منتظمة بالمعلومات ذات الصلة، بما في ذلك التوصيات المقدمة إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة التي تدعم الإدارة الفعالة للمخاطر.

## سادساً: إدارة المخاطر في الشركات الاستثمارية ....

### أهم الدروس المستفادة

تبينت آراء الكثير من المختصين بشأن إنشاء ادارات للمخاطر في شركات الاستثمار، وعلى غرار تلك الموجودة في البنوك، لكن الأغلبية العظمى من تلك الآراء شددت على ضرورة وجود هذه الإدارات للتحكم في مخاطر استثماراتها وتخفيفها إلى مستويات مقبولة.

وجرى نقاش بين المعنيين بنشاط شركات الاستثمار في دولة الكويت فيما يخص إمكانية إنشاء إدارة المخاطر في هذه الشركات، والدور المنوط بها وموقعها في إطار الهيكل التنظيمي. وقد نتج عن هذه النقاشات فريقان بين مؤيد ومعارض.

### الفريق المؤيد:

لا يجد هذا الفريق ما يمنع من إنشاء إدارة للمخاطر في شركات الاستثمار، لكن السؤال المطروح من قبلهم هي تبعية هذه الإدارة لمن، مجلس الإدارة وبالتحديد للعضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي، بالإضافة إلى أنها سوف تقيد بعض أعضاء المجلس. وبالتالي لا يستطيعون أن يتصرفوا في استشارات الشركة، كما حصل في أغلب شركات الاستثمار والتي تحكم أعضاء مجلس إدارتها في الاستشارات مما أدى إلى تدهورها بالكامل.

### الفريق المعارض:

يؤكد أهمية وجود إدارة مختصة وفنية لإدارة المخاطر لشركات الاستثمار، ولكن نظراً لقلة الوعي وقلة الأنشطة الاستثمارية لا يرى أعضاء مجالس إدارة بعض الشركات ضرورة لمثل هذه الإدارة. ناهيك عن إنشاء ادارة متكاملة بأجهزتها، ومستقلة وتحتضن أشخاصاً أصحاب خبرة اقتصادية يقومون بإجراء دراسات وبحوث، عملية مكلفة، مما قد يتعارض مع سياسة أعضاء مجالس الإدارة. ويضيف هذا الفريق أنه لا يمكن مقارنة أنشطة شركات الاستثمار بأنشطة البنوك إطلاقاً. إضافة إلى أنه لا توجد فرص استثمارية كافية، وهذه من أهم الأسباب التي تعيق إنشاء ادارة للمخاطر في شركات الاستثمار، ولكن هناك شركات استثمارية كبيرة ولديها استشاراتها العالمية ولديها إدارة للمخاطر، وبالمقابل فإن الكثير من الشركات الاستثمارية لا يوجد فيها مثل هذه الإدارة لكونها حديثة النشأة.

وفي نهاية المطاف، إن القضية، من حيث المبدأ، ليست في وجود أو عدم وجود إدارة للمخاطر مستقلة على مستوى الشركات الاستثمارية أو حتى لجان تقوم بهذا النشاط إذا كان المبرر هو صغر هذه الشركات ومحدودية نشاطها، بل أن القضية أساساً مرتبطة بمدى التزام أعضاء مجالس الإدارات بما ستسفر عنه نتائج عمل هذه الإدارة.

وفي الوقت الراهن لم يعد هناك خيار آخر أمام شركات الاستثمار، إلا استحداث إدارات خاصة بالمخاطر أو لجان متخصصة أو أي شكل آخر من التنظيمات، فالعبرة في القيام بالمهام المنطة بهذه الإدارة وليس في شكلها التنظيمي. وتأتي أهمية ذلك، على وجه الخصوص بعد قرار بنك الكويت المركزي بالزام شركات الاستثمار بتوافق أوضاعها مع جميع النسب ومعايير الرقابية الثلاثة التي أصدرها أخيراً: معيار الرفع المالي، ومعيار السيولة السريعة، ومعيار الاقتراض الخارجي.

والجدير بالإشارة، أن تفعيل مهام إدارة المخاطر في إطار عمل شركات الاستثمار يمثل مكسباً لها الشركات من حيث:

- ضمان إدارة الشركة على أساس مؤسيي يحقق لها الاستمرارية في نشاطها والعمل على تطبيق استراتيجياتها.
- قدرة الشركة على تحديد ومعرفة طرق معالجة مختلف المخاطر.
- تمكّن الشركة من الحفاظ على كفاءة أصولها وآلية التشغيل بشكل أمثل بما يحقق لها عوائد مجزية.
- تهيئ الشركة لإعداد الدراسات اللازمة لمواجهة المخاطر التي من المحتمل أن تواجه الشركة والتنبؤ بأي مخاطر مستقبلية.

- تقليل مخاطر الشركة وإرشادها إلى الاستثمار الصحيح أو إلى المشروع المجزي وتقليل المخاطر.
- إمكانية نقل آثار المخاطر إلى جوانب استثمارية أخرى.
- اعتماد قاعدة بيانات تسهم في التخطيط السليم لمشاريع الشركة القائمة منها أو المستقبلية.

#### سابعاً: الشركات الاستثمارية أمام تحدي تعليمات البنك المركزي

سبق وأن أشرنا، أن معظم شركات الاستثمار في دولة الكويت، قد تكبدت خسائر جسيمة بسبب تداعيات الأزمة المالية - الاقتصادية الراهنة التي عصفت وما زالت تعصف بتكوينات اقتصاديات الدول الصناعية والدول النامية على حد سواء. ولا شك في أن شركات قطاع الاستثمار المحلية قد أصابها نصيب أكبر من غيرها من الشركات كنتيجة طبيعية للانهيار الحاد في قيم صناديقها الاستثمارية ومحافظها المالية المحلية والخارجية والتي يتكون معظمها من الأسهم والسندات والأوراق المالية الأخرى التي هوت أسعارها<sup>(١)</sup>.

وفي خضم هذه الأزمة تفاعل بنك الكويت المركزي وأصدر قراراً بالزام شركات الاستثمار بثلاثة معايير جديدة لتشديد الرقابة على مختلف أنشطة هذه الشركات، وهذه المعايير هي: معيار الرفع المالي / معيار السيولة السريعة / معيار الاقتراض الخارجي. وقد بينت النتائج التي أجرتها البنك المركزي على شركات الاستثمار المحلية أن 49 % من شركات الاستثمار الخاضعة لرقابته (49 من أصل 100) توافق أوضاعها

---

(١) جريدة الجريدة، الاختبار الصعب... إنقاذ الشركات الاستثمارية، العدد 478 - 04/12/2008

مع جميع النسب والمعايير الرقابية الثلاثة التي أصدرها البنك أخيراً، في حين تتوافق أوضاع 82 شركة مع معيارين من المعايير الثلاثة، و94 شركة مع واحد من المعايير الثلاثة على لأقل<sup>(1)</sup>. بالإضافة إلى أن 89 شركة استثمار تتوافق أوضاعها مع معيار الاقتراض الخارجي، منها 30 شركة استثمار مدرجة (من أصل 39)، في حين تتوافق أوضاع 85 شركة مع معيار الرفع المالي، بحيث يكون مجموع التزاماتها لا يتعدي 200 في المئة من حقوق المساهمين (2:1). وقد حظي معيار السيولة السريعة بأقل عدد من شركات الاستثمار المتواقة مع متطلباته (أن تكون 10٪ من الأصول سائلة)، إذ تتوافق أوضاع 49 شركة فقط معه<sup>(2)</sup>.

وبعجاله نوضح، هنا، مفاهيم المعايير الثلاثة الجديدة التي أقرها البنك المركزي وإلزام شركات الاستثمار العمل بها.

#### ١ - معيار الرفع المالي

يمثل هذا المعيار العلاقة النسبية فيما بين حجم الالتزامات القائمة على الشركة وحقوق المساهمين لديها، وربط عملية التوسيع بالاقتراض بحجم حقوق المساهمين لدى الشركة. ويهدف هذا المعيار إلى التحكم في حجم المخاطر التي تواجهها الشركة كنتيجة للتوسيع في ممارسة أنشطتها.

وقد نصت التعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي إلى شركات الاستثمار بأن لا تزيد نسبة إجمالي الالتزامات إلى إجمالي حقوق المساهمين

---

(1) جريدة الرأي، تصريح محافظ بنك الكويت المركزي حول استيفاء شركات الاستثمار المعايير الجديدة، العدد 11308 - 15 / 6 / 2010.

(2) جريدة الرأي، تصريح محافظ بنك الكويت المركزي حول استيفاء شركات الاستثمار المعايير الجديدة، العدد 11308 - 15 / 6 / 2010.

عن (1:2). ويعني ذلك أن بإمكان الشركة أن تأخذ التزامات تجاه الغير بما يعادل ضعف حقوق المساهمين لديها، وبصورة أخرى ألا يقل حجم حقوق المساهمين عن نسبة 50 %. من تلك الالتزامات. مع الأخذ بالاعتبار أن تطبيق النسب الرقابية للمعايير الثلاثة الصادرة عن البنك المركزي بتاريخ 9/6/2010 يشمل الميزانية المجمعية لكل شركة، فيما يلاحظ، من خلال بيانات الوضع المالي للشركات كما بتاريخ 31/12/2009، أن (85) شركة من مجموع (100)، توافق أوضاعها مع معيار الرفع المالي المشار إليه أعلاه، ومن بين تلك الشركات المتفقة هناك (30) شركة مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

## 2 - معيار السيولة السريعة

يمثل هذا المعيار مقدار الأصول السائلة التي يجب أن تحفظ بها الشركة كنسبة من التزاماتها، ويبيّن أيضاً تعريف الأصول السائلة. ويهدف هذا المعيار إلى ضمان توافر أصول سائلة لدى الشركة لمواجهة أي التزامات طارئة تتعلق بالنشاط التشغيلي لها، ولمواجهة متطلبات السيولة بصفة عامة في إطار سياسة إدارة مخاطر السيولة لدى الشركة وفي إطار أسهل لإدارة الموجودات والمطلوبات. وقد نصت التعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي إلى شركات الاستثمار أن لا تقل نسبة الأصول السائلة المستحقة خلال شهر عن 10 % من إجمالي التزامات الشركة. كذلك عرفت هذه التعليمات نوعية الأصول المؤهلة لاعتبارها ضمن الأصول السائلة وهي من الأصول ذات النوعية الجيدة وقليل المخاطر.

يلاحظ كذلك من خلال بيانات الوضع المالي لشركات الاستثمار كما بتاريخ 31/12/2009 أن (49) شركة من مجموع (100) لا تتوافق

أو ضاعها مع المعيار المشار إليه، منها 25 شركة مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وقد لاحظنا أن الارتفاع النسبي لعدد الشركات التي لا تتوافق أو ضاعها مع هذا المعيار (49 شركة، أي بنسبة 49٪) يعزى في جانب منه للتحفظ في تعريف الأصول السائلة، وكذلك لكون نسبة الـ (10٪) متحفظة أيضاً أخذين بالاعتبار علاقتها بإجمالي الالتزامات.

### 3 - معيار الاقتراض الخارجي

يمثل هذا المعيار العلاقة النسبية فيما بين حجم اكتشاف شركات الاستثمار على العالم الخارجي وحقوق المساهمين. والهدف من هذا المعيار هو وضع ضوابط لتوسيع شركات الاستثمار اعتماداً على الاقتراض من الخارج، خاصة في ضوء ما كشفت عنه الأزمة المالية العالمية من قيام معظم البنوك والمؤسسات الخارجية بقطع خطوط الائتمان المنوحة إلى شركات الاستثمار. ولذلك فإنه يتبيّن أيضاً أن هذا المعيار يأتي في إطار عملية إدارة المخاطر لدى تلك الشركات، خاصة وأن بعضها من هذه الشركات شهدت هذه التجربة وأدرك أهمية أبعادها ووضع ضوابط رقابية لها. وتنص التعليمات الصادرة عن بنك المركزي أيضاً، بأن لا يزيد حجم الاكتشاف على العالم الخارجي عن 50٪ من إجمالي حقوق المساهمين. وفي تقديراتنا فإن هذه النسبة لا تحد من قدرة الشركات على الاقتراض من الخارج خاصة وأن توسيع نشاطها وما يتطلبه من نمو مقابل في حقوق المساهمين سيؤدي إلى توسيع المساحة الإقراضية من الخارج.

هذا ويلاحظ من خلال بيانات الوضع المالي لشركات الاستثمار كما في 31/12/2009 أن (89) شركة من مجموع (100) تتوافق أو ضاعها

مع معيار الإقراض الخارجي المشار إليه، ومن بين تلك الشركات (30 شركة) مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ويلاحظ من التحليل السابق لأوضاع شركات الاستثمار، أن عدد الشركات التي تتوافق أوضاعها مع النسب والمعايير الرقابية الثلاثة كافة التي أصدرها البنك المركزي يبلغ (49 شركة)، كما أن معظم شركات الاستثمار (82 شركة) تتوافق أوضاعها مع معيارين من المعايير الثلاثة، في حين أن هناك (94 شركة) تتوافق أوضاعها مع معيار واحد من المعايير الثلاثة. كذلك فإنه لابد من الأخذ بالاعتبار أن التعليمات الصادرة عن البنك المركزي موجهة إلى (100 شركة)، وأن الشركات التي ظهرت أوضاعها غير متوافقة فإنه أمامها المهلة لتصويب أوضاعها والعمل بصورة متدرجة من أجل التوافق مع تلك المعايير خلال فترة لا تتجاوز نهاية 30/6/2012.

وتأتي هذه الإجراءات من قبل البنك المركزي لإدخال تعديلات في أساليب العمل الرقابي على المستوى الدولي وذلك بهدف تعزيز استقرار النظم المالية، بما في ذلك تعزيز ضوابط الرقابة المتعلقة بكل من معيار كفاية رأس المال، ومعيار السيولة ومعايير الحكومة وإدارة المخاطر.

وبالتالي، نؤكد أن هناك تحدياً أمام معظم شركات الاستثمار المحلية لمواجهة بعض أوجه الضعف والقصور في أدائها، وعلى وجه الخصوص، ضعف نظم إدارة المخاطر، ونظم الرقابة الداخلية، ومعايير الحكومة، بالإضافة إلى ضعف في سياسات إدارة الموجودات والمطلوبات لديها، وما ترتب على ذلك من مشاكل سيولة كنتيجة للانعكاسات السلبية للأزمة المالية، تمثلت في توقف خطوط التمويل من قبل البنوك والمؤسسات المالية، خصوصاً الأجنبية منها، مع صعوبة الحصول على تمويل جديد لتسديد التزاماتها نظراً لشمولية الأزمة المالية العالمية.

## الخاتمة:

كما فرضت الأزمة المالية - الاقتصادية على معظم المؤسسات المالية، بما فيها شركات الاستثمار، سياسات استثمارية جديدة ومحفظة كضرورة حتمية لمواجهة التداعيات، تستدعي الضرورة إنشاء ادارات خاصة في شركات الاستثمار المحلية تدعم هذا التوجه.

ومن هذا المنطلق، فإن إيجاد ادارة للمخاطر في شركات الاستثمار التي لا توجد بها إدارة للمخاطر، على غرار الموجودة في البنوك والشركات الاستثمارية الكبرى، يعتبر من أساسيات التوجه الاستثماري السليم، خصوصاً في هذه الفترة. ويمثل هذا التوجه ضماناً لتنفيذ تعليمات البنك المركزي القاضي بإجراء إصلاحات جذرية لحماية النظام المالي وتجاوز الأزمة القائمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة المخاطر ستتسع في ادارة الاستثمارات، اي تنويعها وعدم تركيزها في قطاعات محدودة.

وقد قامت بعض الشركات الاستثمارية مؤخراً بالتخاذل إجراءات تماشى مع تلك التغيرات. ومثلاً أشرنا، فإن العبرة ليست فقط في إنشاء إدارة للمخاطر بقدر ما هي الإلتزام بالمهام المناطة بها دون تدخلات جانبية تؤثر سلباً على عملها، وهو ما يؤكد على أهمية استقلاليتها وتبعيتها مباشرة إلى مجلس إدارة الشركة.

### المصادر:

1. د. عبد الغفار حنفي؛ د. رسمية قرياقص. أساسيات الاستثمار والتمويل، الأسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
2. د. محمد صالح الحناوي. الإدارة المالية والتمويل. الأسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2000.
3. د. حسني علي خربوش؛ وآخرون. الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، 2007.
4. د. زياد رمضان. مبادئ الاستثمار المالي وال حقيقي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007.
5. أ. حرية الشريف. تقرير حول عائد ومخاطر الاستثمار وكيفية قياسها، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
6. جريدة الجريدة، الاختبار الصعب .... انفاذ الشركات الاستثمارية، العدد 478 / 04 / 12 / 2008
7. جريدة الرأي، تصريح محافظ بنك الكويت المركزي حول استيفاء شركات الاستثمار المعايير الجديدة، العدد 11308 - .2010/6/15



# إدارة الخطر: ابتكار وتطور

Risk Management: Innovation and Evolution

د. فهد بن عيد<sup>(\*)</sup>

---

(\*) أستاذ مساعد بقسم التأمين والبنوك - كلية الدراسات التجارية - الكويت.



«يعكس التخصصات الإدارية الأخرى، مثل إدارات التسويق والاستثمار والتطوير، التي تزدهر عندما تتزايد فرص الربحية ووترتفع العوائد، فإن تخصص إدارة الخطر تزداد أهميتها عندما تتزايد فرص الخسارة وتتكرر الكوارث»

## مقدمة:

عندما تذكر أهم اختراعات الإنسان وابتكاراته خلال تاريخ البشرية الطويل، غالباً ما تسظر جميع ابتكاراته المادة الملموسة، مثل البوصلة والعجلة والمحنة، ودائماً ما تهمل الابتكارات الإدارية الحديثة غير الملموسة مثل مناهج الإدارة الحديثة وطرق الإنتاج المطورة ، لذلك من الممكن أن نصف إدارة الخطر على أنها من الابتكارات الإدارية المهمة التي طورها الإنسان ووضع أسسها. وذلك لأنه بعد الفكري لهذا النوع من الإدارة بدأ مع الإنسان منذ زمن بعيد حينما كان للإنسان هاجس التعامل مع الحوادث والكوارث التي أثرت على حياته وصحته وممتلكاته. ومع مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي، أصبح الإنسان أكثر اهتماماً بالحوادث التي سوف تقع وتأثير عليه مستقبلياً، مما أدى إلى أن يتطور الإنسان أساليب إدارة الحوادث الممكنة والمحتملة والمتوقعة. وهنا تصبح إدارة الخطر من الإدارات الحديثة الهامة.

## الخطر وحالة عدم التأكيد:

قبل أن نعرف إدارة الخطر، من المهم أن نعرف ما هو الخطر Risk. كثير من المهتمين يحاولون البحث عن أصل الكلمة، منهم من يقول أن أصلها من الكلمة العربية «رزق» حيث البحث عن أساسيات العيش غالباً ما يكون غير مؤكد. ومنهم من يقول أن أصلها إيطالي «Risicare» ومعناها التحدي الذي يوحى بالخوض في تجارب اقتصادية جريئة وغير مؤكددة النتائج. أيا كان أصل الكلمة، فمن الشائع أن يتم ربط الخطر بحالة عدم التأكيد والمرتبطة بنتائج اقتصادية مادية، سواء هذا الارتباط مباشر أو غير مباشر. ولكن من المهم التأكيد على أن الخطر هو حالة جزئية من حالات عدم التأكيد «الشك في نتائج القرارات المتخذة». والفرق بين الخطر وحالة عدم التأكيد ليس كبيراً حيث أن الخطر وحالة عدم التأكيد يشتراكان في عدم التأكيد من النتائج المستقبلية، ولكن الخطر مختلف عن عدم التأكيد في أن النتائج المستقبلية من الممكن حساب احتمالات تتحققها من الناحية الحسابية أو من الناحية التاريخية. بينما حالة عدم التأكيد هي حالة لا يمكن حساب احتمالات تتحققها بأي حال من الأحوال. باختصار نستطيع أن نعرف الخطر بأنه حالة عدم التأكيد الممكن توقعها وحساب احتمالات تتحققها.

حالات الشك وعدم التأكيد غير الممكن  
توقعها وحساب احتمالاتها

الخطر

حالات الشك وعدم التأكيد الممكن  
توقعها وحساب احتمالاتها

## مصادر الخطر:

هناك الكثير من المصادر الرئيسية للخطر من المهم أن نتعرف عليها كلها وبشكل متوازي، أي دون إغفال أي منها.

**مصادر خطر طبيعية:** هي الظواهر الطبيعية التي تخلق مخاطر قد تؤدي إلى خسائر في صحة الإنسان أو ممتلكاته، مثل الكوارث الطبيعية من زلزال وفيضانات وعواصف مفاجئة.

**مصادر الخطر الاجتماعية:** هي حالات التغير في القيم والسلوكيات التي تحكم مجتمع معين والتي من الممكن أن تختلف من مكان إلى آخر وأن تتغير من وقت إلى آخر. مثال: حالات الإضراب في الدول المتقدمة اقتصادياً قد لا يكون لها التأثير السلبي على الممتلكات العامة مثل ما هو موجود في الدول الأقل تقدماً ، وذلك طبعاً لتوافر التشريعات المنظمة لحالات الإضراب والاعتصام في الدول المتقدمة. طبعاً من الواضح أن وجود هذه التشريعات جاء بهدف حماية المصالح والمرافق العامة من أية انتهاك.

**مصادر خطر سياسية:** في ضوء التغيرات الاقتصادية التي تحدث في العالم مثل اتفاقيات التجارة الحرة والعولمة لابد من الاهتمام بالبيئة السياسية بشكل عام لأنه من الممكن أن تكون مصدر راما من مصادر الأخطار والتي من الممكن أن تؤثر على الوضع المالي للأفراد والمؤسسات الاقتصادية.

**مصادر خطر قانونية:** بما أن النظام القانوني يتغير من بلد لآخر وكذلك اللوائح والنظم القانونية تتغير من حين إلى آخر لذلك لا بد من دراسة البيئة القانونية للوقوف على أية مخاطر ممكن أن تظهر نتيجة للبيئة القانونية.

مصادر خطر تشغيلية: تتوارد هذه المصادر في الشركات الصناعية بشكل كبير حيث طرق الإنتاج والتشغيل تكتنفها الكثير من المخاطر سواء على الموظفين أو الممتلكات. طبعاً هناك مصادر خطر تشغيلية متواجدة أيضاً في الشركات المالية الأخرى.

مصادر خطر اقتصادية: لا بد من الاهتمام بالبيئة الاقتصادية كونها تخلق مخاطر رئيسية وهامة مثل الانكماش الاقتصادي والتضخم الاقتصادي والتي ستؤثر بشكل كبير على الوضع الاقتصادي للأفراد والشركات.

### أنواع الأخطار:

هناك العديد من الأنواع المختلفة للأخطار والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعات مختلفة (مثل أخطار عامة مقابل خاصة، أو أخطار ممتلكات مقابل أشخاص) ولكننا نفضل في الوقت الحالي أن نقسم الأخطار إلى مجموعتين رئيسيتين: أخطار صافية (أما خسارة أو لا خسارة) وأخطار مالية (اما خسارة أو ربح).

### الأخطار الصافية: Pure Risks

هي الأخطار التي إن تحققت ينتج عنها خسارة مادية وإن لم تتحقق لن ينتج عنها لا خسارة ولا ربح . مثال: خطر الحوادث المرورية التي إن تتحقق ينتج عنه خسائر مادية وبشرية وإن لم يتحقق لا ينتج عنه أي ربح مادي. وبشكل عام تتضمن الأخطار الصافية ثلاثة أخطار رئيسية:

1. **أخطار الأشخاص Personal Risks**: الوفاة المبكرة والمرض والشيخوخة.

2. **أخطار الممتلكات** Property Risks: تلف الممتلكات أو سرقتها.

3. **أخطار المسؤولية** Liability Risks: الأضرار التي تلحقها بالآخرين أو بمتلكاتهم.

### الأخطار المالية : Financial Risks

هي الأخطار التي من الممكن أن ينتج عنها إما خسائر مادية أو أرباح مادية. مثل: شراء وبيع الأسهم أو انخفاض سوق العقار. وتتضمن هذه الأخطار التالية:

1. **خطر سعر الفائدة** Interest Rate Risk: هو خطر تغير سعر الفائدة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض، وغالباً يكون تأثير تذبذب سعر الفائدة كبيراً عندما يكون هناك عدم تزامن في فترات الاستحقاق للأصول مع فترات استحقاق الخصوم Asset Liability Mismatch. وعدم التزامن هنا غالباً ما يتبع خطري إعادة الاستثمار Reinvestment Risk وإعادة التمويل.

2. **خطر السوق** Market Risk: هذا الخطر هو ناتج بيع واستبدال الأصول والخصوم المالية والذي قد يتبع عنه خسائر مالية كبيرة بسبب تغير أسعار الفائدة ومعدلات صرف العملات الأجنبية.

3. **خطر الإئتمان** Credit Risk: خطر يواجه المؤسسات المالية بشكل كبير عندما لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها أو عوائدها التي وعدت بتسلیدها أو توفيرها مستقبلاً.

4. **خطر السيولة** Liquidity Risk: يتبع هذا الخطر عن المطالبة المفاجئة

للسيولة من قبل المودعين أو أصحاب حملة وثائق التأمين وفقاً لما يملكونه من أوراق مالية وفي نفس الوقت لا تتوفر السيولة الكافية عند المؤسسة المالية مما يجعلها مرغمة على الاقتراض مرة أخرى أو بيع بعض من أصولها بأسعار منخفضة.

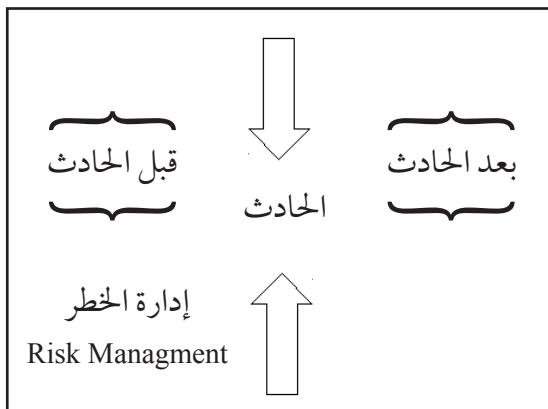
5. خطر الملاءة المالية Insolvency Risk: خطر يتحقق لدى المؤسسات المالية، وبالأخص شركات التأمين، عندما تكون الخصوم أكبر من الأصول وعندما يتهالك رأس مال الشركة ليكون مساوياً للصفر أو أقل. طبعاً هناك ارتباط وثيق بين هذا الخطر وخطر السيولة.

وهناك مخاطر مالية أخرى مثل خطر تدخل الحكومات الأجنبية في عمليات الإستثمار وخطر تغيرات أسعار الصرف والأخطار التكنولوجية والتشغيلية.

### إدارة الخطر Risk Management:

تعتبر إدارة الخطر من التخصصات الحديثة نسبياً مقارنة بتخصصات الإدارة الأخرى مثل التمويل والتسويق والإنتاج، ولكن جذورها المنهجية لم تكن غائبة منذ بداية الثورة الصناعية حيث كان هاجس الأفراد والمؤسسات دائم الاهتمام بموضوع الخسائر المحتملة والمرتبطة بوظيفة الفرد أو نشاط المؤسسة. خلال الثورة الصناعية، كانت الإدارة العليا مهتمة بالتصنيع وتطوير طرق الإنتاج لذلك كانت الإدارة العليا يغلب عليها التخصصات الهندسية والصناعية ومع ذلك كانت مهتمة بإدارة الأخطار المرتبطة بعملية التصنيع مثل انفجار أو تعطل هندي

أوإصابة عامل أثناء عملية التصنيع. وبعد أن استقرت أمور الإنتاج وازدهرت، تغير شكل الإدارة العليا ليغلب عليها الطابع التسويقي لتوجيه المنتجات النهائية إلى الشرائح المختلفة بالسوق، وأيضاً كانت الإدارة العليا مهتمة بالمخاطر الناتجة عن التسويق والإعلان والتخزين مثل حريق في مخازن الشركة أو قضايا مسؤولية مدنية ومطالبات بالتعويض بسبب خلل مصنعي في المنتج مثل خلل في فرامل السيارة. ومرة أخرى تستفيد الإدارة العليا من منهجية إدارة المخاطر لتحقيق الاستقرار التسويقي لمنتجات الشركة الأمر الذي أدى إلى تحقيق أرباح طائلة من عمليات التصنيع والإنتاج وتطور المنتجات في ظل استخدام أفضل وسيلة من وسائل إدارة الخطر وهي التأمين ضد الأخطار. أدى تراكم الأرباح إلى تغير في شكل الإدارة العليا لتصبح إدارة استثمارية تهتم بالاستفادة القصوى من هذه الأرباح وتزامن هذا الوضع مع ثورة الأسهم والأوراق المالية التي انتشرت في العالم خلال الربع الأخير من القرن الماضي. الآن ومع تكرر الأزمات المالية بين فترة وأخرى، أصبح هناك توجه ضمني لأن تنتقل إدارة المخاطر لتشكل الأداة الفاعلة في الإدارات العليا في مواجهة الأخطار المختلفة سواء أخطار تشغيلية صافية أو أخطار مضاربة مالية. وهنا لا بد من التنبيه بأن إدارة المخاطر هي وسيلة لإدارة الأخطار قبل وقوعها، مما جعل الإنسان يطمح إلى التطلع إلى إدارة المخاطر بعد حدوثها وهنا بدأ فرع جديد لإدارة المخاطر وهو إدارة الكوارث Crisis Management والتي تهدف إلى وضع خطط جاهزة للتطبيق عند تحقق الكوارث.



## إدارة الأخطار الصافية والمالية

### أولاً : إدارة الأخطار الصافية:

انتشر مفهوم إدارة الخطر خلال القرن الماضي عندما أصبح استخدام النظريات الرياضية وعلم الاحتمالات يساعد في حساب احتمالات تحقق حدث ما مثل احتمال حدوث حريق في مخزن معين أو سقوط طائرة في البحر. هذه المعالجات الرياضية ساهمت في انتشار متغيرات التأمين أي في بداية نشأة إدارة الخطر كانت أكثر تركيزاً على الاعتماد على التأمين ولكن هناك بالطبع أكثر من وسيلة لمعالجة الأخطار الصافية منها:

1. التحكم بالأخطار Risk Control: طبعاً هذا الأسلوب يوحى بقدرة الإدارة على التحكم في الأخطار ولكن في الواقع الإدارة تحاول التحكم في أسباب نشوء الخطر ومحاولة تخفيض احتمالات

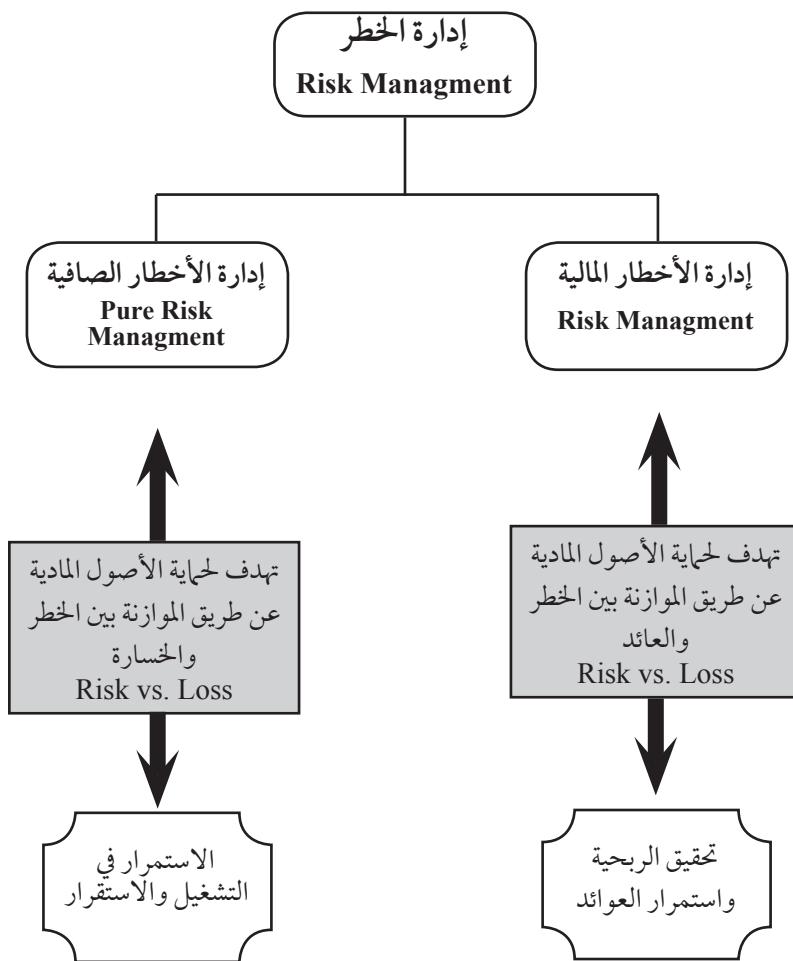
تحققها ودرجة خطورتها. مثال عندما تفرض الإدارة لائحة منع التدخين في مراقب الشركة فهي تمنع حدوث الحريق الناتج عن التدخين.

2. **تمويل الأخطار Risk Finance**: بالإضافة إلى وسيلة التأمين المستخدمة لمواجهة النتائج المالية السلبية للأخطار، هناك وسيلة الإدخار وتكون المحافظ المالية الخاصة مواجهة الحالات الطارئة على الشركة.

3. **نقل الأخطار Risk Transfer**: هنا تلجأ الشركات إلى نقل وتحويل الخطر إلى جهة أخرى لديها القدرة على مواجهة الأخطار بشكل أفضل.

4. **تجنب الخطر Risk Avoidance**: هذه الوسيلة قد تكون الملائمة للأعمال للمؤسسات عندما لا تجد أي حل آخر سوى تجنب الخطر مثل التوقف عن تصنيع معين بسبب الكثير من الخسائر المادية.

5. **تحمل الخطر Risk Retention**: تحسب المنشأة تكاليف الخطر، إن حدث، ثم تحملها جهة أخرى مثل العملاء.



## ثانياً : إدارة الأخطار المالية:

مثلاً تطورت إدارة الأخطار الصافية، فقد تطورت إدارة الأخطار المالية من أداة تحوط وعملية منهجية لتخفيض المخاطر الناتجة عن تقلبات الأسواق إلى أن أصبحت أداة مضاربة بيد المستثمرين والمضاربين. وقد تكون الأزمة المالية العالمية التي حدثت قريباً من الدروس المستفادة في هذا المجال. إن عملية التطور في طرق إدارة المخاطر هي بلا شك عملية إيجابية، ولكن دون تطور التشريعات المنظمة لها تصبح عملية محفوفة بالمخاطر. ويوجد في أغلب الدول المتقدمة اقتصادياً لوائح وتشريعات منتظمة لإدارة المخاطر المالية والتي يجب على المؤسسات المالية أن تتبعها. أما بالنسبة لأدوات إدارة المخاطر المالية المتاحة للمؤسسات المالية فهي متعددة سنذكر بعضها منها:

1. إدارة الأصول والخصوم Asset Liability Management: هذه الإدارة تهدف إلى عمل توازن وتوافق بين فترات الاستحقاق بين الأصول والخصوم.
2. كفاية رأس المال Capital Adequacy: هناك الكثير من الدراسات التي تؤكد على أهمية توافر رأس المال الكافي في مواجهة الكوارث المالية.
3. التنويع والانتشار الجغرافي Diversification: إن تنويع طرق الاستثمار والانتشار في مناطق وأسواق مختلفة يعتبر من الوسائل الناجحة في تخفيض احتمالات الخسائر المركزية.
4. تكوين صناديق الضمان Guarantee Funds: قد تشتراك المؤسسات

المالية في إنشاء صناديق ضمان هدفها مساندة المؤسسات المالية  
التي قد تتعرض نتيجة لمخاطر مالية معينة.

5. هناك وسائل أخرى لمواجهة المخاطر المالية مثل اتفاقيات التبادل  
الاتفاقيات المستقبلية Future Option وعقود الخيارات Swaps  
وممارسات التحوط Hedging.

### أهمية إدارة الخطر للمؤسسات المالية في دولة الكويت:

تضجع أهمية إدارة الخطر في المؤسسات المالية بشكل عام عندما نلاحظ التطور المنهجي في معايير التشريعات المالية العالمية سواء للبنوك Basel Solvency I, Basel II, Basel III، أو لدى شركات التأمين Solvency II. فعندما نقارن Basel II مع Solvency II سيوضح لدينا كيف ركز المشرعين في الدول المتقدمة على الاهتمام بعملية إدارة الأخطار المختلفة لهذه المؤسسات المالية. والمشروع والمراقب المالي لدينا في الكويت لم يختلف في التركيز على أهمية إدارة الخطر وتأثيرها على رؤوس أموال البنوك التجارية والاستثمارية والمصارف الإسلامية. فالتركيز على وجوب وجود برنامج متحفظ لإدارة الأخطار المالية هو من الأهمية القصوى لحماية رؤوس أموال البنوك من الانكماش. ولذلك أصبح الترويج والتركيز من قبل المشروع والمراقب المالي على عملية إجراءات اختبارات الضغط Stress Tests لدى المراكز المالية للبنوك حتى يتم التعرف على التأثير المتوقع حدوثها وقت تحقق أي نوع من الأخطار المالية، المحلية والعالمية. هذه الاختبارات ونتائجها تساعد إدارة البنوك والمؤسسات المالية المختلفة على تصميم خطط الاستثمار بشكل متحفظ ومناسب ويخدم تطلعات إدارة المؤسسة دون الدخول في خطط استثمار جريئة.

## خاتمة:

في نهاية المقال لا بد من التنويه أن إدارة المخاطر ما هي إلا أدوات متاحة للأفراد والمؤسسات ليتم استخدامها وتفعيلها بهدف تخفيف احتمالات الخسارة ودرجة خطورتها ومع ذلك يجب علينا إن نؤكد حقيقتين تاريخيتين:

- لا يمكن أن يتم تخفيف احتمال أية خطر إلى درجة الصفر فهذا شبه مستحيل.
- لا يمكن بأي حال من الأحوال إدارة جميع الأخطار بطريقة شاملة فنحن ما زلنا نعيش في عالم ممتلىء بحالات عدم التأكيد والشك في نتيجة القرارات المستقبلية.

\*\*\*



# **ادارة المخاطر**