**ادارة المخاطر**

**علي شكري**

**2022**

**دورة: إدارة المخاطر**

**المحتويات:**

**أولا-مفهوم المخاطر وأثرها على النشاط.**

**ثانيا-أنواع المخاطر المحيطة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة.**

**ثالثا-تحديد أولوية معالجة المخاطر للمشاريع.**

**رابعا-أهمية إدارة المخاطر للمشاريع والتحوط لها.**

**خامسا-لمحة مبسطة عن الممارسات الفضلى المعتمدة لإدارة المخاطر لدى مؤسسات الإقراض والتي قد تحد من تمويل المشاريع في ظل وجود مثل هذه المخاطر.**

**سادسا-الخطوات العملية للتغلب على المخاطر المحيطة ببيئة العمل للمشاريع وخاصة الجديدة.**

**اولا: مفهوم المخاطر:**

**- المخاطر وأثرها على النشاط:**

- المخاطر: احتمال حدوث فشل أو ضرر في عمل المنشأة أو حصول خسائر مالية مباشرة غير متوقعة في المشروع وبالتالي:

-أي انحراف (تغيير) في التدفقات النقدية وايرادات المنشأة يؤدي الى عدم قدرتها للإيفاء بالتزاماتها وتسديد الدفعات للموردين والعاملين ومؤسسات الاقراض على حد سواء.

- أية قيود مباشرة أو غير مباشرة قد تؤثر على عمل المنشأة بشكل عام أو على عملية الانتاج قد تعيق المنشأة عن تحقيق أهدافها وتحقيق نسب النمو المقبولة.

-لا يجوز التهاون في معالجة المخاطر التي تتعرض المشروع والا الفشل سيكون نتيجة حتمية للمشروع.

-توفير مستلزمات نجاح المشروع من موارد مالية ومهنية وادارة سليمة للمخاطر والتغلب عليها الطريق الصحيح لنجاح المشروع.

مما لا شك فيه أن مخاطر المشاريع الجديدة ترتفع في مرحلة التأسيس بالدرجة الأولى، فهي مرحلة إنجاز البنية التحتية للمشروع، ضمن قيود الوقت والكلفة. مع العلم أن مخاطر كفاءة التشغيل أيضا تكون في المرحلة التجريبية، وتبقى مستمرة، إلى أن يستقر العمل بالمشروع في مرحلة الإنتاج والتشغيل، وثبات الحصة السوقية، والحصول على رضى المستهلك عن منتجات المشروع، من حيث الجودة والسعر وتوفير الكميات المطلوبة.

وبشكل عام فالمخاطر لها جانبان، الأول احتمالية التعرض لخطر ما، والثاني حجم الخسائر المحتملة الناجمة عن التعرض لهذا الخطر.

**- الخسائر المحتملة الناجمة عن التعرض للمخاطر:**

1- وقوع خسائر مالية مباشرة وغير مباشرة.

2- زيادة تكاليف الإنتاج و/أو المصاريف التشغيلية.

3-فقدان فرص النمو والتوسع في المشروع.

**ثانيا: أنواع المخاطر:**

المخاطر التي تواجه المشاريع كثيرة ومتنوعة، الا انها تشترك في مجموعة من المخاطر العامة , كما ان المخاطر الخاصة تحددها طبيعة النشاط وحجم المشروع وكذلك توقيت انشاء المشروع والمنطقة الجغرافية التي تم اختيارها لإقامة المشروع عليها ,وهذه المخاطر يمكن تحديدها من خلال الاستعانة بالعاملين في المشروع بالدرجة الاولى نتيجة خبرتهم في العمل أو أصحاب التجربة في اقامة المشاريع والخبراء المختصين، بحيث يتم تصنيف مدى اهميتها و خطورتها على المشروع وفحص الاثر الناتج عنها ,وعليه يتوجب التنبه لها وفرض الحلول المناسبة مما يمنع توقف المشروع أو الفشل في الانتاج او تأخير في كسب الحصة السوقية المتوقعة وتحقيق العوائد المالية الجيدة.

**ثانيا-أ- المخاطر العامة:**

-المخاطر العامة كثيرة ومتنوعة بحسب النشاط وحجم المشروع وفيما يلي بعضها:

|  |  |
| --- | --- |
| المخاطر | المفهوم |
| **الادارية** | نقص الخبرة والمعرفة لدى أصحاب/مدراء المشروع في إقامة المشاريع والانتاج |
| **الأمان** | تحقيق الأمان لكل شخص مرتبط بالعمل. وتشمل سلامة الأفراد والعاملين ، سلامة مكان العمل ، السلامة العامة ، وأمان المنتجات و الخدمات المقدمة. |
| **الاستراتيجية** | تشمل التخطيط و الموارد المطلوبة لتأسيس المشروع والنمو والتوسع مستقبلا. |
| **السمعة** | التهديد الذي تتعرض له السمعة هو تهديد للمشروع ككل ويمتد إلى المنتجات و الخدمات ، وكذلك سلوك العاملين و الأفراد الآخرين المرتبطين بالعمل. |
| **جودة الخدمة** | مهارات مقدم الخدمة ، الطريقة التي تقدم بها الخدمة ، التواصل بعد تقديم الخدمة. |
| **إدارة المصالح** | اقامة والمحافظة على علاقات ملائمة مع كل من أصحاب المصالح التجارية و الموردين والجهات ذات العلاقة بالنشاط(الوزارة/الاتحاد/النقابة). |
| **التكنولوجيا** | الاعتماد عليها في الانتاج و استخدامها في إدارة الصيانة وادارة المستودعات والتحديث المتواصل. |

**ثانيا-ب- المخاطر المالية:**

**الإدارة المالية للمشروع أساسية منذ البدء في التخطيط لإقامة المشروع، ومن اليوم الأول لحين الإنجاز، فإعداد البيانات المالية للمشروع تتطلب خبرة مالية أو الاستعانة بمحاسب/ مدير مالي لتجنب المخاطر الناتجة عن سوء الإدارة المالية وتسيير الاعمال بحسب الميزانية المعتمدة والمطلوبة:**

**1- مخاطر نقص التدفقات النقدية:**

**-**النقد وتوفر السيولة النقدية أساس لنجاح المشروع وتزيد فرص صاحب المشروع للحصول على أسعار تفضيلية من الموردين مما يقلل كلفة الانتاج ويسهل عليه دخول السوق ويقلل مخاطر المنافسة، والالتزام بتسديد الدفعات(الشيكات/الكمبيالات) المترتبة على المشروع في مواعيدها.

- كما ان ادارة السيولة المتوفرة بشكل سليم يعزز بقاء المشروع والتحوط لأية ظروف طارئة وكذلك تخصيص الاموال لأغراض التوسع في المشروع مستقبلا

-وفي حال كانت المصاريف أكبر من الايرادات يحدث النقص في التدفقات النقدية وبالتالي عدم القدرة على سداد الالتزامات، من هنا تظهر أهمية اعداد قائمة التدفقات النقدية للمشروع:

**قائمة التدفقات النقدية**:

تظهر كامل التدفقات النقدية الداخلة(الإيرادات) وكامل التدفقات النقدية الخارجة(المصاريف) من المشروع خلال فترة معينة.

 التدفقات النقدية التشغيلية يعتمد عليها في تسديد الدين والفوائد بتاريخ الاستحقاق وبالتالي تظهر قدرة الشركة على مواجهة التزاماتها ومدى حاجتها للتمويل في حالة نقص التدفقات النقدية.

1**- التدفقات النقدية الداخلة:**

- الإيرادات السنوية والتي تتمثل بقيمة المبيعات السنوية المتوقعة للمشروع المقترح.

- الديون والذمم المدينة المحصلة والناتجة عن المبيعات الآجلة. (منها الشيكات الآجلة)

- قيمة رأس المال العامل في نهاية العمر الإنتاجي للمشروع (عند تصفية المشروع لأي سبب كان) :

أ-قيمة المخزون من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وقطع الغيار.

ب- قيمة ما تبقى من الأصول في نهاية العمر الإنتاجي.

-قيمة التمويل/القرض الذي تم صرفه لإقامة المشروع.

-ايرادات العقود مقابل تقديم خدمات او بدل الايجارات.

- المستحقات المحولة مقابل انجاز مقاولة مثلا.

2-التدفقات النقدية الخارجة:

- كافة النقدية المصروفة لأغراض التأسيس

- التكاليف الاستثمارية لشراء الاصول والمعدات وبالإضافة إلى رأس المال العامل اللازم لأول دورة تشغيلية.

- أقساط القروض والفوائد المدفوعة خلال هذه الفترة.

-الرسوم والرخص.

- الضرائب.

-المصاريف الادارية والرواتب خلال الفترة.

**2- مخاطر عدم توفر التمويل اللازم:**

بعد تقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل (من خلال اعداد دراسة الجدوى للمشروع) يمكن عمل الهيكل التمويلي المناسب للمشروع كالتالي:

-قد يكون التمويل داخلي/ذاتي (أي مساهمة اصحاب المشروع) وهنا يتم تحديد حصة ومساهمة كل شريك في المشروع مع ايضاح المبالغ المتوفرة حاليا لديهم وقدرتهم على توفيرها عند الطلب أو ايداعها في حساب مصرفي لتنظيم صرف المبالغ

-أو تمويل خارجي بشكل كامل أو جزئي مع تحديد نسبة المساهمة في المشروع من قبل صاحب المشروع /أو الشركاء (وذلك من خلال تقديم الطلبات للحصول على تسهيلات ائتمانية وقروض من مؤسسات الاقراض)،

ومن هنا لا بد - وقبل التوجه إلى مؤسسات الاقراض - من التسلح بوسائل المعرفة والوعي التام لكامل ميزانية ومراحل انجاز المشروع، من أجل تسهيل حصولك على التمويل المطلوب.

-وبناء عليه يتم إعداد ميزانية المشروع وفي حال وجود خلل في اعداد البيانات التالية يتعرض المشروع لمخاطر عدم توفر التمويل اللازم/المطلوب وفي الوقت المناسب وقد يتوقف العمل بالمشروع او حتى العدول عنه نهائيا وهي:

- الجدول الزمني المقترح لسداد رأس المال من قبل الشركاء والالتزام بتوريد الدفعات بمواعيدها.

- الجدول الزمني لسداد التكاليف الاستثمارية من معدات واصول مع تحديد جهة التمويل.

- الموعد المقترح للحصول على /القرض التمويل اللازم (في اي مرحلة من اقامة المشروع) مع التأكيد على ضرورة الحصول على الموافقة من المصرف مسبقا على التمويل والالتزام بشروط وضمانات منح التمويل.

- الفترة الزمنية المناسبة لسداد القروض اعتمادا على كشف التدفقات النقدية المتوقعة من ايرادات.

-كلفة الاقتراض وألية سدادها خلال فترة انجاز المشروع في ظل عدم توفر الايراد (فترة السماح)

**3-مخاطرعدم القدرة على سداد الالتزامات**

- مخاطر عدم قدرة صاحب المشروع للوفاء بالتزاماته او بجزء منها بما فيها الديون و/والمصاريف الاعتيادية و/والرسوم المستحقة بمواعيد الاستحقاق (عند المطالبة)

ومن الاسباب الرئيسية التي تؤدي لمخاطر حدوث العجز عن السداد:

-التأخر في انجاز المشروع بحسب ما هو مخطط له بالتالي التأخر في تحقيق الايرادات المطلوبة.

- عدم حصول المنشأة بصورة منتظمة على مستحقاتها من عملائها(زبائنها) إما لتأخرهم بالسداد أو التراخي في المطالبة بها (التأخير في التحصيل) أو نتيجة وجود خلافات تجارية بينهم.

- عدم توافق/ملائمة التدفقات النقدية المحصلة فعليا مع تواريخ استحقاق الالتزامات بمواعيدها.

-استثمار المنشأة لأموالها في الموجودات الثابتة والعقارات بدرجة كبيرة، مما ينجم عنه صعوبة لتحويلها/تسييلها إلى نقد بالسهولة المطلوبة /المتوقعة. ان الحاجة لتسديد الالتزامات.

-نقص أو نفاذ المخزون وعدم التمكن من الوفاء بالحصة السوقية. مما يؤثر على الايراد وسداد الالتزامات.

-احتفاظ المنشأة بمخزون أكبر من احتياجات الانتاج لديها مما يراكم التزامات تفوق الايرادات التشغيلية على المدى القصير.

-شراء موجودات ثابتة/معدات لم يتم استثمارها بعد/أو تشغيلها بالطاقة المتوقعة للحصول على إيرادات من خلال تشغيلها مستقبلا.

**4- مخاطر تحقيق خسائر متراكمة**

- الربحية لدى المنشأة تعني الاستمرارية بل التوسع والحصول على مميزات وتسهيلات الائتمان التجاري والمصرفي على حد سواء وعلى العكس المشاريع المتعثرة التي تحقق الخسائر السنوية لا تجد من يقرضها أو يعيد تمويلها بسبب تعثرها وضعف مؤشراتها المالية الظاهرة التي تتنبأ بفشلها وفقدان تحكمها بمواردها.

- التعثر المالي ليس نتيجة فورية أو لحظية بل مجموعة من الأعمال والخسائر المتراكمة التي ترجع إلى الكثير من العوامل مجتمعة لتشكل أزمة كبيرة، وتقلل من مقدرة المنشأة على سداد ديونها وخدمة التزاماتها القائمة عليها.

- فتعثر المشروع ماليا هي مرحلة التي تسبق مرحلة الفشل النهائي، المنشأة العاجزة عن دفع التزاماتها للغير بسبب مشكلة بالسيولة أو لا تمتلك الشركة موجودات/أصول كافية لسداد ديونها،

**ثانيا-ج- المخاطر التشغيلية:**

هي المخاطر التي تواجه المشروع في عمليات التشغيل وتظهر الخبرات العملية لأصحاب المشروع والعاملين على حد سواء بالإضافة لكفاءة الانتاج: منها على سبيل المثال لا الحصر:

1- مخاطر عدم كفاءة المعدات في الإنتاج، من حيث الكميات والجودة.

2- مخاطر القدرة التشغيلية والعمر الافتراضي للمعدات.

3- مخاطر عدم توفر خدمات الصيانة وقطع الغيار للمعدات.

4- مخاطر عدم توفر العمالة المدربة من أهم المخاطر التشغيلية التي تواجه اصحاب المشاريع الريادية.

5- مخاطر صعوبة الوصول الى نقاط البيع والمعابر مما يزيد من المصاريف والمخاطر التشغيلية.

6- مخاطر الاحتيال الداخلي: هي الأفعال التي تهدف الى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على اللوائح التنظيمية:

- مخاطر الاختلاس.

- مخاطر التزوير.

7 - مخاطر الجرائم الناجمة عن فساد وإساءة الائتمان من الموظفين.

8- مخاطر الاحتيال الخارجي: الأفعال التي يقوم بها طرف ثالث. (مثل السرقة والسطو واشعال الحرائق).

9-مخاطر ناجمة عن أخطاء بشرية للموظفين قد تكون غير مقصودة ولكن نتيجة الإهمال أو عدم الخبرة قد تلحق هذه المخاطر الخسائر بالمشروع.

10-مخاطر ناشئة عن أخطاء أو عيوب أو أعطال أو عدم كفاية في الأجهزة والبرامج التقنية/الحاسوب المستخدمة، أو توقف العمل نتيجة خلل أو عطل فيها بحاجة لإصلاح او استبدال.

-**مخاطر السوق:**

إقامة المشروع والدخول الى السوق وكسب رضى المستهلك بالدرجة الأولى والاستمرار بتقديم المنتج/الخدمة بجودة وبأسعار مقبولة هو تحدي لصاحب المشروع بالدرجة الأولى (أي تعني القدرة على الثبات)، ومن مخاطر السوق:

1- مخاطر الاشباع الحالي في السوق لنفس السلعة/الخدمة:

العديد من المشاريع المشابهة قائمة وبإنتاج فائض عن حاجة السوق المحلي خاصة في حالات عدم التميز في المنتج والخدمة.

2- مخاطر التوقيت غير مناسب لطرح المنتج أو السلعة:

خاصة في حالات الانكماش الاقتصادي أو عدم الاستقرار السياسي او ضعف القوة الشرائية لدى الفئة المستهدفة.

3- مخاطر المنافسة الشديدة:

التي قد تجبر صاحب المشروع لمنح الزبائن ميزات تفضيلية للتغلب على المنافسين، قد تكون على حساب البيع النقدي بالتالي يؤثر على سيولة المشروع، أو من خلال سياسة عمولة البيع وبالتالي زيادة مصاريف التوزيع/التشغيلية، أو من خلال تحديد كمية الشراء لنقاط البيع مقابل سعر تفضيلي مما يرفع من كمية الانتاج أولا (نقطة التعادل) وحتى عدم القدرة عن التخلي عن المميزات والاسعار التفضيلية مستقبلا.

4- مخاطر عدم رضا/أو تقبل المستهلكين للمنتج/الخدمة:

هناك تحفظ(ممانعة)طبيعي لدى المستهلك لأي سلعة/خدمة جديدة في السوق خاصة في حال اعتمده على سلع/خدمات مختارة اعتاد على شرائها منذ فترة طويلة سبق له ان تأكد من ايفائها لحاجاته.

5- مخاطر الأسعار غير مناسبة للفئة المستهدفة:

العديد من السلع لا تتناسب مع ذوي الدخل المحدود أو تستخدم البدائل الارخص وان كانت بجودة أقل، لكون نظرية التوفير المستدركة على فترات طويلة غير مألوفة لدى المستهلكين

6- مخاطر عدم القدرة على التوريد بكميات مناسبة بما يحافظ على الزبائن وبالتالي الحصة السوقية:

قد يكون الموردين للمواد الخام او مستلزمات الانتاج والتوزيع السبب الرئيسي، فزيادة الطلب على السلعة يتطلب زيادة في الانتاج وفي حال انقطاع التوريد مما يجبر الزبائن للبحث عن البدائل ومرات عديدة يستمر الزبون في شراء البديل نظرا لتوفيره باستمرار دون عناء التسوق وضياع الوقت في البحث عن سلع قد تتوفر فترات ولا تتوفر في فترات أخرى

7- المخاطر التي يمكن أن تؤثر على ايرادات المشروع ورأسماله والناجمة عن:

أ- مخاطر التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار صرف العملات، فرق أسعار العملات والتحويلات للخارج تؤثر على كلفة الانتاج وبالتالي اسعار البيع في السوق المحلي خاصة في حالة ان تكون عملة البيع مختلفة عن عملة الاستيراد أوفي حال تعويم لأسعار الصرف في المنطقة، كما ان ربط اسعار الفائدة بمتغيرات مرتبطة بأسواق عالمية يؤثر بشكل غير مباشر في كلفة الاقراض والتحصيل والتجارة الخارجية.

ب- مخاطر أسعار المواد الخام والسلع المكملة للإنتاج:

قد تتعدد مدخلات الإنتاج من مواد خام أو مواد مصنعة خارجيا تستلزم استيرادها والتقيد بمحددات وضوابط تكلف صاحب المشروع كلفة اضافية في حال ارتفاع اسعار المواد الخام وكذلك مستلزمات الانتاج من اسعار الطاقة ومواد التغليف.

* **مخاطر بيئة العمل:**

قد تكون المخاطر المحيطة ببيئة العمل مؤثرة على سير العمل في إقامة المشروع بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وقد يستلزم أحيانا الامر لأغراض التحوط تخصيص /صرف مبالغ إضافية لتجاوز هذه المخاطر ومعالجتها (لتصبح للحد المقبول) ومنها:

1-مخاطر تراجع الأداء الاقتصادي العام وضعف القوة الشرائية:

لا شك ان الوضع الاقتصادي العام المستقر يلعب دورا مهما في اقامة المشاريع الناجحة من خلال ضخ السيولة والمحفزات للمستثمرين وحماية المنتج الوطني وتوفير العمالة المهنية المدربة والعمل على رفع كفاءة عناصر السوق واستقرار الدخل لشرائح كبيرة وعدم تأكل الاجور مما يحافظ على القوة الشرائية.

2-مخاطر القوة القاهرة أو الكوارث الطبيعية. (مثل الحروب، الزلازل)

في مثل هذه الحالات تتعرض المشاريع لمخاطر غير متوقعة مثل الهدم والخراب أو النهب او هجرة السكان او تضرر الدخل لأهل المنطقة مما يضعف فرصة استمرار ونجاح المشاريع.

* 3-مخاطر عدم توفر البنية التحتية اللازمة (شبكة الصرف/مصادر المياه/توفر الطاقة والكهرباء)

عدم توفر مصادر المياه والطاقة اللازمة للتشغيل وبأسعار مناسبة وبصفة مستمرة يزيد من ارتفاع كلفة الانتاج، علاوة على مصاريف المعالجة البيئة الناتجة عن مخلفات المشروع (ان وجدت) , وتزيد المخاطر في حال عدم توفر البنية التحتية وشبكة المواصلات لنقل المواد الخام والمواد المصنعة وكذلك نقل العاملين في المشروع.

4-مخاطر تدخل الدولة بشكل يؤثر سلبا على النشاط.

مثل فتح باب الاستيراد/عدم حماية المنتج الوطني/فرض شروط إضافية لتنظيم المهن

5-مخاطر انتشار الامراض والاوبئة.

ان انتشار الاوبئة بين الحين والاخر، كما حدث في أواخر عام 2019 انتشار لفيروس (كورونا) , مما ادى الى زيادة فترات الحجر الصحي وتقليل عدد العاملين وساعات العمل وبالتالي الانتاج وكذلك زيادة رسوم الشحن والتخليص الجمركي علاوة على تغيير في عادات المتسوقين في ظل سياسة التباعد الاجتماعي , كل هذه المؤثرات مجتمعة زادت من مخاطر المشاريع من حيث زيادة كلفة الانتاج والاسعار واغلقت العديد من المشاريع بالأخص المتعلقة بالخدمات والسياحة.

6 -مخاطر عدم الاستقرار الأمني والسياسي.

عدم توفر الامن والامان يشكل تحدي كبير لأصحاب المشاريع للعمل تحت ظروف قاسية للحافظ على الممتلكات والعاملين في المشروع في مثل هذه الظروف

7-صغر حجم السوق وزيادة تأثره بالظروف المحيطة.

8-مخاطر عدم توفر المواد الخام.

عدم توفر المواد الخام او مستلزمات الانتاج تعتبر عائق في اقامة المشاريع نظرا لاستيرادها من الخارج مما يعرض المشروع لمخاطر عدم التوريد في الوقت المناسب ومخاطر الكميات المطلوبة وجودتها واسعارها المتغيرة وكذلك رسوم الشحن والتخليص الجمركي

9-مخاطر البيئة القانونية /تغير التشريعات المتعلقة بالنشاط. (القانون الضريبة /قانون الاستثمار)

في حال عدم استقرار البيئة القانونية واختلاف الانظمة من فترة لأخرى يعيق تسجيل المشاريع وكذلك تتأثر مباشرة المشاريع في الضرائب المفروضة على الانتاج وزيادة الاسعار، كما تتأثر في حال اصدار القوانين التي تمنع استيراد سلع قد تكون أساسية في الانتاج

**مخاطر المشاريع الجديدة**

**أ-مخاطر المشاريع الجديدة- مرحلة التأسيس**

- مخاطر التأخير في الانجاز بحسب خطة العمل.

- مخاطر زيادة تكلفة المشروع والمصاريف بصورة غير متوقعة.

- مخاطر عدم التزام بعض الشركاء للوفاء بالتزاماتهم تجاه مصاريف التأسيس.

-عدم الحصول على كفالات الضمان للمعدات وتشغيلها وكفالات حسن تنفيذ من المقاولين لضمان انجاز العمل في الوقت المحدد.

-عدم قدرة صاحب المشروع على خدمة الدين (فوائد فترة السماح) ان تم التمويل المصرفي خلال فترة التأسيس.

**ب-مخاطر مرحلة الانتاج التجريبي:**

مرحلة التأكد من النواحي الفنية بحسب دراسة الجدوى الاقتصادية وقد يتعرض المشروع لمخاطر متنوعة:

-مخاطر عدم تقبل المستهلك للمنتج والاسعار.

- مخاطر عدم جاهزية الكادر والعمالة المدربة للمباشرة في العمل.

-الانتاج بالجودة والكميات وبالتكاليف المتوقعة مؤشر اساسي على نجاح للمشروع وخلاف ذلك يعني:

1-عدم دقة دراسة الجدوى وخطة العمل.

2-انحراف في التدفقات النقدية.

**ج-مخاطر مرحلة التشغيل:**

ادارة المشروع اهم مخاطر هذه المرحلة من حيث:

-توفير الكميات التي تغطي الحصة السوقية، وتفعيل/تشغيل قنوات التوزيع ونقاط البيع (التجزئة) بحسب خطة العمل. وبعكس ذلك تفقد المنشاة الحصة السوقية وإمكانية النمو.

-مواجهة اي تغييرات خارجية غير متوقعة.

**د-مخاطر مرحلة الاستمرار والنمو:(مرحلة قبول المخاطر)**

عادة تكون في السنة الثانية أو الثالثة وتعني تعافي المشروع من المخاطر والتعامل معها بكفاءة من خلال تحقيق:

- استقرار وثبات الحصة السوقية.

-ثقة الموردين ورضى المستهلكين.

-الالتزام بتسديد الالتزامات في مواعيدها.

-تحقيق عائد استثماري مقبول.

-مرحلة جيدة للحصول على التمويل المصرفي وفي ظل خبرات جيدة لدى صاحب/ أو الشركاء في المشروع وتوفر البيانات المطلوبة.

**ثالثا-تحديد أولوية معالجة المخاطر للمشاريع**

-في سياق مفهوم إدارة مخاطر المشاريع؛ يجب التركيز أولا: على المخاطر المتوقعة والأكثر حدوثا وتكرارا والاكثر خطورة، فهي المخاطر التي سيكون لها الأثر الأكبر المباشر على المشروع من الناحية المادية والانتاجية.

- ومن ثم التركيز على المخاطر الاخرى الخاصة بطبيعة النشاط وحجم المشروع والتي قد تكون اقل تأثيرا على المشروع ومن السهل التعامل معها لتصبح ضمن الحد المقبول ولا تؤثر على عمليات الانتاج وكذلك ايرادات المشروع المتوقعة.

- المخاطر يمكن تحديدها من خلال الاستعانة بالعاملين في المشروع بالدرجة الاولى نتيجة خبرتهم في العمل وهم الاكثر مواجهة لها بشكل مباشر ولديهم القدرة على توصيفها بدقة وتوثيقها ومراقبتها من خلال سير العمل اليومي في المشروع، أو من خلال أصحاب التجربة في اقامة المشاريع أو الخبراء المختصين في مجال المخاطر ولديهم الدراية الكافية لمثل هذه المخاطر، بحيث يتم تصنيف مدى اهميتها وخطورتها على المشروع وفحص الاثر الناتج عنها.

* يتم إيجاد الحلول الفورية لمواجهتها، وعدم الاكتفاء بتحديدها والتعرف عليها من خلال العمل على رفع كفاءة العاملين للتحوط لها قدر المستطاع وبعكس ذلك إذا تم اهمالها او التغاضي عنها/التعايش معها سيكون حدوث الفشل حتمي للمشروع.

**رابعا-أهمية إدارة المخاطر للمشاريع والتحوط لها.**

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة يشترك في كافة العاملين لتحديد وقياس وضبط المخاطر والتقليل من اثارها أو الخسائر الناجمة عنها، ويضاف الى ذلك حسن إدارتها بما يضمن تجنيب المشروع التعرض للخسائر المحتملة.

**أهمية ادارة المخاطر**

-للمحافظة على اصول ومعدات المشروع وحمايتها من الضرر.

-تقاس نجاح المشاريع واستمرارها ونموها من خلال قدرتها للتعامل مع المخاطر والعمل على الحد منها قدر الامكان.

-اجراءات المشروع الناجحة تعتمد على تحديد المخاطر المتوقعة وتشديد الرقابة عليها للحد منها.

-تطور الانظمة والتكنولوجيا زادت من الحاجة لإدارة المخاطر الناتجة عنها.

**- الواجبات الرئيسية لإدارة المخاطر:**

-الوقاية من المخاطر المحتملة قدر الامكان.

-الاكتشاف المبكر للمشاكل حال وقوعها.

-العمل الجاد والفعلي على تصويب وحل هذه المشاكل.

**تأثير المخاطر على المشروع:**

**خطوات قياس وادارة المخاطر**

**أ-تحديد المخاطر:**

تعتبر الخطوة الأولى في ادارة المخاطر هي تحديد / توقع المخاطر التي سيتعرض لها المشروع.

**ب) قياس المخاطر:**

هنالك ثلاثة محددات لعملية قياس المخاطر:

- احتمالية حدوث الخطر

- المدة المتوقعة لتعرض المشروع لحادث خطير.

- حجم الخطر المتوقع.

**ج) ضبط/تخفيض المخاطر:**

بعد تحديد وقياس المخاطر يتم وضع اجراءات رقابية مناسبة لضبط هذه المخاطر أو لتجنبها أو لتخفيض الخسائر المحتملة.

**أسس إدارة المخاطر:**

* استبعاد الانشطة الخطرة والتخلص منها.
* مخاطر يمكن تحويلها لطرف اخر وتقليل أثرها.
* مخاطر قائمة/ناتجة من عمل المشروع لابد من التعامل لتصبح للحد المقبول (قبول المخاطر)
* استخدام أسلوب التحوط من خلال التأمين مقابل المخاطر واستخدام أسلوب الحصول على الخدمات أو الاسناد الخارجي (ان لزم الامر).

**د) الرقابة على المخاطر:**

لمراقبة ناجحة للمخاطر، يتوجب توفر نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة وبنفس الوقت تحديد التغييرات المهمة التي حصلت على وضعية/تطور المخاطر:

- توفر تقارير خاصة المخاطر. (ملف)

- تكون التقارير متاحة للأشخاص المعنيين وذوي الصلاحية فقط.

- التقارير سهلة الصياغة والاستيعاب.

-حفظ هذه التقارير مع سهولة في استرجاعها ومراجعتها.

**خامسا-لمحة مبسطة عن الممارسات الفضلى المعتمدة لإدارة المخاطر لدى مؤسسات الاقراض والتي قد تحد من تمويل المشاريع في ظل وجود مثل هذه المخاطر.**

- المخاطر أصبحت ذات اهتمام عالمي؛ للحفاظ على منظومة الاقتصاد بشكل عام، وعدم تعرضه لأزمات مستقبلية كما حدث سابقا. لذلك تصدر المؤسسات الدولية والجهات الرقابية تعليماتها للتقليل من هذه المخاطر بشكل عام، والحد منها في حال التعامل مع تمويل المشاريع ومنها المشاريع الانتاجية (الصغيرة والمتوسطة), من قبل مؤسسات الإقراض بشكل خاص, ومن أشهرها : مقررات لجنة بازل التي أسست عام 1974في سويسرا ، حيث تجتمع هذه اللجنة بانتظام ؛ وتشكل اللجان المختلفة لصياغة المعايير والتعليمات الإشراقية لأفضل الممارسات ،والتي بدورها تقوم السلطات الرقابية المحلية في كل بلد ، بتطبيق الإجراءات بما يتلاءم منها مع الأنظمة المحلية المالية والمصرفية وتعمل على بناء عليها على مراقبة مؤسسات الاقراض بشكل دائم لتطبيق هذه التعليمات بدقة.

- يتم تصنيف الحسابات بحسب درجة الخطورة واخذ مخصصات مالية تقتطع من ايراد هذه المؤسسات الاقراضية للتحوط لهذه المخاطر التي قد تؤدي الى خسائر فعلية اذا لم يتم السيطرة على اثار هذه المخاطر، مما قد يحد من قدرة مؤسسات الاقراض على تقديم التمويل للمشاريع مستقبلا

**اجراءات المؤسسات المالية وجهات الإقراض للتخفيف من مخاطر تمويل المشاريع:**

للتخفيف من أثار مخاطر تمويل المشاريع وخاصة الجديدة منها، تقوم هذه المؤسسات:

1- بتقييم المشروع والمخاطر المحيطة به ومدى القبول بها من حيث القدرة للسيطرة على نتائجها.

2- التحقق من واقعية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع وامكانية التنفيذ من الناحية الفنية والعملية ومطابقة الاسعار الفعلية.

3- زيارة المشروع والحصول على تقارير دورية عن انجاز مراحل المشروع بحسب ما هو مخطط له (من خلال اعتماد استشاري (مخمن /مهندس/خبير) لتقييم مراحل التأسيس وربط صرف دفعات التمويل بالإنجاز الفعلي).

4- طلب معززات الصرف (الاتفاقيات/الفواتير/نسخة من المصروفات/صور عن الشيكات الصادرة/عروض الاسعار/ تقرير فني من المختص)،

5- التمويل بناء على الإنجاز بالموعد أو بناءً على التوسع في النشاط،

6-فحص قدرة المقترض على تجاوز العقبات والتحوط للمخاطر المتعلقة بمشروعه، من خلال ايجاد البدائل وتوفير التمويل اللازم الاحتياطي لمثل هذه الظروف

**سادسا-أ-الخطوات العملية للتغلب على المخاطر المحيطة ببيئة العمل للمشاريع**

قد تكون بعض الخطوات مكلفة نوعا ما، خاصة إذا كانت مشاريعنا بسيطة، أو كان رأس المال بالكاد يكفينا لتمويل المشروع، لكنها وفي نفس الوقت تجنبنا الوقوع في أخطاء جسيمة تكون كلفتها أضعافا مضاعفة من المبلغ الذي سيدفع للتغلب على المخاطر التي قد تواجه المشروع علاوة عن الشعور بالأمان مما ينعكس ايجابا على بيئة العمل:

1-إن الطريقة الفضلى والآمنة للتعامل مع هذه المخاطر هي تجنب الأنشطة الخطرة قدر الإمكان وغير المضمونة النتائج.

2-تشديد إجراءات الرقابة والمتابعة على عمليات الإنتاج.

3-ثوثيق المعيقات والمخاطر التي تعيق العمل لتسهيل اجراءات المتابعة.

4-التعاقد مع أطراف مختصة في التعامل مع المخاطر المتوقعة، كشركات التأمين، والشركات التي تقدم خدمات الصيانة الدورية لتقليل الخسائر والحصول على التعويضات في حالات الحوادث

5- الحصول على رأي الخبراء واستشارتهم في الامور الفنية واعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.

6-توظيف الايدي العاملة الماهرة اصحاب الخبرة والتجربة

7- الحصول على ضمانات لمعدات المشروع وكفالات حسن التنفيذ لتفادي عدم مطابقة عروض اسعار المعدات مع كفاءتها عند التركيب والانتاج

8-الحصول على كفالات حسن التنفيذ من المقاولين والموردين للالتزام بمواعيد الانجاز وعدم التأخير

9-التركيز على رضى المستهلك عن المنتج لأهمية الثبات والتوسع مستقبلاً.

10-اختيار موقع المشروع قريب من الخدمات ونقاط البيع والمعابر

**سادسا-ب-الخطوات العملية للتغلب على مخاطر اقامة مشاريع جديدة**

**1- تحسين المهارات والقدرات لأصحاب المشاريع الجديدة من خلال:**

-التعلّم من أصحاب الخبرة

- العمل لفترة في منشأة في مجال المشروع المنوي اقامته.

-الانضمام إلى جمعيات/حاصنات الأعمال

-العثور على شركاء لديهم القدرات التي تنقصك

- حضور دورات تدريبية

**2- تقييم فكرة المشروع الأولية قيل البدء بالمشروع (الأسئلة الخمسة):**

- **ما هي** السلع أو الخدمات التي سيبيعها المشروع؟

- **إلى من** سيقوم المشروع بالبيع؟

- **كيف** سيقوم المشروع ببيع خدماته أو السلع؟

- **ماهي حاجات** العملاء التي سيقوم المشروع بتلبيتها؟

- **ما** أثر المشروع على المجتمع والبيئة الطبيعية؟

**3-تقدير تكاليف انشاء المشروع:**

يساعد تقدير التكاليف مشروعك في:

• تحديد الأسعار.

• خفض التكاليف وضبطها.

• اتخاذ قرارات أفضل بشأن المشروع.

• التخطيط للمستقبل.

**4- اعتبارات اختيار المعدات والماكنات:**

-المتانة والعمر التشغيلي الافتراضي للماكنات.

- المعدات تكون حديثة.

-كلفة التركيب والتدريب على التشغيل.

-قطع الغيار والصيانة متوفرة.

**5-ألية خفض استهلاك عناصر الإنتاج:**

التقليل من الاستخدام للمواد قدر الامكان، الاستخدام بشكل مثالي للاستفادة القصوى (التوفير)، استبدال بعناصر متوفرة باستمرار وأقل كلفة، الاعتماد على الطاقة المتجددة قدر الامكان، الابتعاد عن العناصر المستهلكة نهائيا في الإنتاج.

**6- دراسة السوق والمنافسين**

جمع المعلومات بغرض تحديد:

- الزبائن المحتملين لمشروعك وحاجاتهم التي سيلبيها منتجك.

- المنافسين الذين يقدمون نفس منتجك وكيف يقومون بتلبية حاجات الزبائن.

- الثغرات والنواقص التي لا يقدمها المنافسين

**7- توصيف المنتج والتسعير:**

- المنتج يحدد من خلال الجودة، القياس، التغليف، اللون، شهادات الاعتماد

- التسعير: يحدد بعد دراسة المنافسين مع امكانية إعطاء خصومات وشروط التقسيط لتحفيز البيع

- لا تخفض السعر لتكون منافسا.

**8-موقع المشروع/مؤثرات اختيار الموقع:**

- طريقة التوزيع/البيع المختارة في المشروع (جملة/تجزئة/تصدير/وكلاء) تساعد في اختيار الموقع

- القرب من الخدمات المواد الخام والعمالة والطاقة المواصلات.

-معايير اختيار أخرى مثل الشروط الحكومية للترخيص.

**9-مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية**

|  |  |
| --- | --- |
|  | تقييم فكرة المشروع الاولية |
|  | تحديد زبائن المشروع المتوقعين |
|  | تحديد منتجات المشروع وخصائصها/هل تلبي حاجات المستفيدين |
|  | تحديد المنافسين ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وثغرات لم يغطوها بالسوق |
|  | أسعار المنتجات /مع سياسة الخصومات وليس التخفيض |
|  | تحديد طرق الترويج والتسويق المناسبة |
|  | اختيار موقع المشروع |
|  | اختيار المعدات والتجهيزات اللازمة |
|  | تحديد الدورة الإنتاجية والتشغيلية للمشروع |
|  | تحديد رأس المال المطلوب للمشروع الاستثماري والتشغيلي |
|  | تقدير المبيعات والايرادات والتكاليف والمصاريف |
|  | إعداد قائمة الدخل التقديرية |
|  | إعداد كشف التدفقات النقدية |
|  | جدول تسديد القرض في حال كان التمويل مصرفي |
|  | كتابة خطة المشروع |

**وأخيرا أختم بعبارة احم فكرتك احم مشروعك إدارة المخاطر للمشاريع، هي عملية مستمرة، كما أن تكييف إجراءات العمل داخل المؤسسة أو المشروع بما يحقق التحوط الكافي للمخاطر؛ يساعد في تقليل آثارها إلى الحد المقبول، ولا يؤثر سلبا على نتائج وأعمال وإيرادات المشروع، ويحقق النجاح والتقدم مستقبلا.**

**النهاية**

|  |  |
| --- | --- |
| **المراجع** | |
| 1- | الريادة وادارة الاعمال الصغيرة -فايز النجار,عبد الستار العلي- الطبعة الثانية 2010 |
| 2- | ادارة المخاطر-فاطمة طاهري- الطبعة الاولى 2014 |
| 3- | ائتمان المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتنبؤ بالفشل-مصطفى كافي2018 |
| 4- | دراسات الجدوى الاقتصادية –محمد المغربي-الطبعة الاولى 2018 |
| 5- | تحليل وتقييم المشاريع –حسين اليحيى-حسني خرويش-محفوظ جودة-تحكيم اسماعيل عبد الرحمن 2014 |
| 6- | المنشأت الصغيرة والمتوسطة بين النص والتطبيق-جامعة بير زيت 2010- مواضيع مختارة |
| 7- | مقررات لجنة بازل/ منشورات نبيل حشاد، ادارة المخاطر المصرفية وفق بازلII، المركز العربي للدراسات والاستشارات المالية والمصرفية، 2008 |