



موضوع الأسبوع • 05 • شهية المخاطر

فرصة لا تُفوّت... لكنها تتجاوز شهية المخاطر، فما العمل؟

متى تتحول شهية المخاطر من عبارة في إطار إدارة المخاطر إلى مرجعية حقيقية لاتخاذ القرار؟

المشكلة ليست في ظهور فرصة خارج شهية المخاطر؛ بل في كيفية اتخاذ القرار عندما تكون الفرصة مغرية والمخاطر أعلى مما وافقت المنظمة على تحمله مسبقاً.

بقلم: Jacob Varghese • عضو لجنة خبراء اتخاذ القرار (EPDC)

تخيل أن أمام منظمتك فرصة واعدة جداً. العائد المتوقع مجزٍ، والفرصة تخدم التوجه الاستراتيجي، والمؤشرات تشجع على المضي قدماً.

لكن عند تقييم المخاطر تظهر المشكلة: مستوى المخاطر يتجاوز ما حددته المنظمة مسبقاً ضمن شهية المخاطر المعتمدة.



عندما تصطدم الفرصة بحدود شهية المخاطر

هل نرفض الفرصة؟ هل نقبل المخاطر لأن العائد يستحق؟ هل نضيف بعض الضوابط ونمضي قدماً؟ أم نعيد النظر في شهية المخاطر نفسها؟

هنا تحديداً تظهر القيمة الحقيقية لشهية المخاطر.

فهي ليست مجرد عبارة تُعتمد وتُدرج في إطار إدارة المخاطر، بل مرجعية تساعد المنظمة على اتخاذ قرارات مدروسة حول المخاطر التي تقبلها لتحقيق أهدافها.

لنبدأ من الأساس: ما هي «شهية المخاطر»؟

شهية المخاطر (Risk Appetite) هي مقدار ونوع المخاطر التي تكون المنظمة مستعدة لقبولها أو السعي إليها في سبيل تحقيق أهدافها.

لاحظ أن الحديث هنا ليس عن تجنب المخاطر. أي منظمة تسعى للنمو أو الاستثمار أو دخول أسواق جديدة ستعرض للمخاطر.

السؤال ليس: كيف نمنع المخاطر؟

بل: ما المخاطر التي نحن مستعدون لتحملها مقابل تحقيق أهدافنا؟ وإلى أي مستوى؟

وهذا هو جوهر شهية المخاطر.



شهية المخاطر ليست هي القدرة على تحمل المخاطر

من المهم التمييز بين مفهومين متقاربين:

شهية المخاطر (Risk Appetite)

مستوى المخاطر الذي تختار المنظمة قبوله.

القدرة على تحمل المخاطر (Risk Capacity)

أقصى مستوى من المخاطر تستطيع المنظمة تحمله دون أن يهدد استمراريته أو تحقيق أهدافها.

قد تكون المنظمة قادرة مالياً على تحمل خسارة معينة، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنها ترغب في قبول هذا المستوى من التعرض للخطر.

بمعنى أبسط:

القدرة تسأل: كم نستطيع أن نتحمل؟

والشهية تسأل: كم نريد أن نتحمل؟

أما مستوى التحمل فيسأل: إلى أي مدى يمكننا الانحراف عن المستوى المستهدف قبل أن نحتاج إلى إجراء أو تصعيد؟

وماذا عن مستوى تحمل المخاطر (Risk Tolerance)؟

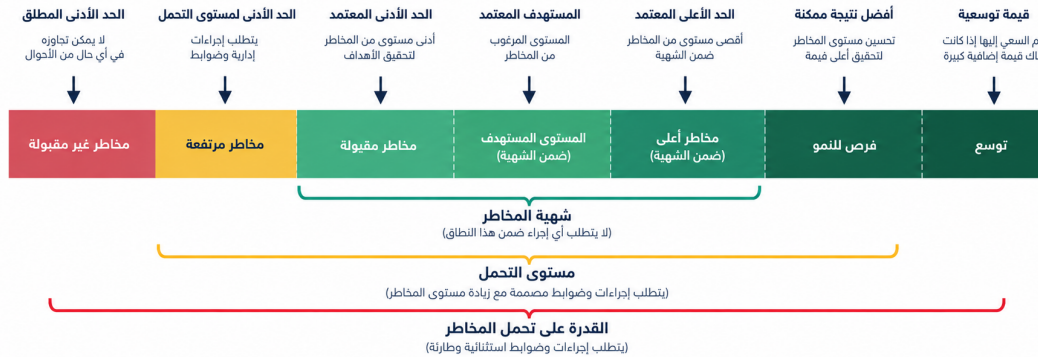
مستوى التحمل يترجم شهية المخاطر إلى حدود تشغيلية أو انحرافات مقبولة يمكن مراقبتها عملياً. فإذا كانت شهية المخاطر تعبر عن الاتجاه العام ومستوى المخاطر الذي ترغب المنظمة في قبوله، فإن مستوى التحمل يحدد مقدار الانحراف المقبول قبل الحاجة إلى إجراء أو تصعيد.

وقد تسمح مستويات التحمل بانحرافات تشغيلية محددة حول الحدود المستهدفة، على أن تظل ضمن القدرة على تحمل المخاطر وضمن الصلاحيات المعتمدة.



من حدود المخاطر إلى الفرص

فهم العلاقة بين شهية المخاطر ومستوى التحمل والقدرة على تحمل المخاطر



المصدر: نموذج قدرات الحوكمة والمخاطر والمثال من OCEG (الإصدار 3.5 2024-01-22)

وهل شهية المخاطر مجرد أرقام وحدود؟

ليس بالضرورة. شهية المخاطر تبدأ من توجه المنظمة نحو أنواع مختلفة من المخاطر، ثم يمكن ترجمتها إلى مستويات وحدود أكثر دقة.

فقد تكون المنظمة مثلاً مستعدة لتحمل مخاطر أعلى في الاستثمار والتوسع لتحقيق نمو سريع، لكنها شديدة التحفظ تجاه المخاطر التنظيمية أو مخاطر السمعة.

قد تكون المنظمة أكثر تقبلاً للمخاطر في مجال، وأقل تقبلاً لها في مجال آخر.

لذلك فإن القول: «شهية المخاطر لدينا متوسطة» لا يكفي وحده لتوجيه القرار. متوسطة تجاه ماذا؟



كلما كانت شهية المخاطر أوضح، أصبح من الأسهل استخدامها فعلياً عند اتخاذ القرارات.



لماذا يجب تحديد شبهة المخاطر قبل ظهور الفرصة؟

إذا لم نحدد مسبقاً ما نقبل به، فكيف سنعرف أننا تجاوزناه؟

من الرأي الشخصي إلى مرجعية للقرار

عندما تكون شبهة المخاطر واضحة ومترجمة إلى مستويات تحمل وحدود مناسبة، يصبح لدى متخذ القرار خط مرجعي يستطيع المقارنة به.

بدون مرجعية واضحة

«أنا أرى أن المخاطرة كبيرة.»
ويرد آخر: «وأنا أراها مقبولة.»

مع شبهة مخاطر واضحة

هل مستوى المخاطر الناتج عن هذا القرار يقع ضمن شبهة المخاطر المعتمدة أم يتجاوزها؟

هنا تتحول شبهة المخاطر من مفهوم نظري إلى أداة لدعم القرار.

طيب... الفرصة ممتازة، لكنها تتجاوز الشبهة. ماذا الآن؟

قبل أن يكون الرد «نعم» أو «لا»، من المفيد فهم أن التعامل مع عدم اليقين لا يقتصر على مسار واحد.



خيارات التعامل مع الفرصة والمخاطر

قبل اتخاذ قرار القبول أو الرفض، يمكن للمنظمة النظر في أكثر من خيار للتعامل مع المخاطر المرتبطة بالفرصة.

خيارات التصميم

قرارات لإدارة الفرص أو العقبات أو الالتزامات وفقاً لطبيعتها ومستوى المخاطر

خيار التحكم	خيار التحويل	خيار التجنب	خيار المشاركة	خيار القبول
 تنفيذ إجراءات حوكمة وإدارة للفرص أو العقبات أو الالتزامات وفقاً لطبيعتها.	 نقل جزء كبير من المخاطر إلى طرف آخر مثل شركات التأمين.	 إيقاف جميع الأنشطة أو الموارد التي تؤدي إلى المخاطر.	 الاستعانة بمصادر خارجية أو الدخول في شراكات أو استخدام أدوات مالية أخرى للتعامل مع الفرص أو المخاطر أو الالتزامات.	 التقبل الواعي للموقف مع تعديلات محددة على الإجراءات والضوابط وفقاً لطبيعة المخاطر ومستوياتها.
مثال وضع سياسات وضوابط ومراقبة لإدارة المخاطر المرتبطة بالفرصة.	مثال لستخدام التأمين لنقل المخاطر المالية أو التعاقد مع طرف خارجي لتنفيذ جزء من النشاط.	مثال عدم الدخول في سوق معين بسبب ارتفاع المخاطر التنظيمية أو سمعة المؤسسة.	مثال عقد شراكة استراتيجية لدخول سوق جديد وتقاسم المخاطر والعائدات.	مثال المضي قدماً في الفرصة مع تطبيق ضوابط إضافية ومراقبة مستمرة.



المصدر: نموذج قدرات الحوكمة والمخاطر والامتثال من OCEG الإصدار 3.5 (2024-01-22)

حوكمة أفضل | قرارات أقوى | نتائج مستدامة

المهم أن يكون الخيار متناسباً مع طبيعة المخاطر، ومستواها، والصلاحيات المعتمدة لاتخاذ القرار.



الفرصة خارج الشهية لا تعني الرفض تلقائياً

تجاوز شهية المخاطر لا يعني الرفض تلقائياً، لكنه يعني أن القرار أصبح مسألة حوكمة.

An out-of-appetite opportunity is not automatically a rejected opportunity. It is a governance event.

أي أن التعامل معها لا ينبغي أن يستمر وكأنها تقع ضمن الحدود المعتادة. وقد يكون هناك أكثر من مسار:

1 تعديل الفرصة أو إضافة ضوابط

قد يمكن تخفيض مستوى المخاطر إلى مستوى مقبول.

2 التصعيد إلى مستوى الصلاحية المناسب

قد تبقى المخاطر مرتفعة، لكن الأهمية الاستراتيجية للفرصة تستدعي قراراً من الجهة المخولة بقبول هذا المستوى من المخاطر.

ولا يكفي التصعيد بحد ذاته؛ بل يجب أن تكون صلاحية قبول الاستثناء أو الموافقة على مستوى المخاطر محددة مسبقاً ضمن إطار الحوكمة المعتمد.

3 مراجعة شهية المخاطر

قد تكون الفرصة مؤشراً على أن الشهية المعتمدة لم تعد تعكس استراتيجية المنظمة أو واقع أعمالها.

4 رفض الفرصة

وقد يكون القرار الصحيح ببساطة: هذه المخاطر لا تتناسب مع ما نحن مستعدون لتحمله.



الاستثناء شيء... وتآكل شهية المخاطر شيء آخر

المهم ألا يتحول تجاوز شهية المخاطر إلى أمر اعتيادي لمجرد أن الفرصة مغرية.

قد تقرر المنظمة وفق صلاحيات واضحة وبعد دراسة كافية قبول مستوى من المخاطر يتجاوز الحدود المعتادة في حالة محددة.

لكن يجب أن يكون ذلك قراراً واعياً وموثقاً ومراقباً، وليس تجاوزاً صامتاً.

ويجب أن يكون أي استثناء معتمداً من الجهة صاحبة الصلاحية وفق مصفوفة التفويض أو إطار الحوكمة المعتمد، وليس مجرد موافقة إدارية غير موثقة.

لأن المشكلة الحقيقية تبدأ عندما تصبح الاستثناءات متكررة.

اسأل عند تكرار الاستثناءات:

هل لدينا شهية مخاطر فعلاً؟

أم أن الحدود الموجودة على الورق لا تعكس القرارات التي نتخذها في الواقع؟

وقد يكون تكرار الاستثناءات أيضاً مؤشراً على أن شهية المخاطر نفسها تحتاج إلى مراجعة.

وهنا يظهر دور الحوكمة

عندما نكتشف أن القرار أو الفرصة تتجاوز الحدود المعتمدة، يجب أن تكون الآلية واضحة.

← من يرصد التجاوز؟

← إلى من يتم التصعيد؟

← من يملك صلاحية قبول مستوى المخاطر؟

← ما المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرار؟



حوكمة القرار: من يفعل ماذا؟

← هل توجد ضوابط يمكنها تخفيض مستوى المخاطر؟

← كيف يوثق القرار؟

← وكيف تتم متابعة المخاطر بعد اتخاذه؟

هنا لا نتحدث عن إدارة المخاطر وحدها، بل عن حوكمة القرار.

إدارة المخاطر

توضح حجم وطبيعة التعرض.

الامتثال

يوضح المتطلبات والقيود النظامية والتنظيمية الملزمة، ويبين الحدود التي لا يمكن التعامل معها باعتبارها مجرد استثناء من شبيهة المخاطر.

الحوكمة

تحدد الصلاحيات والمساءلة وآلية اتخاذ القرار.

الإدارة

توازن بين المخاطر والعائد والقيمة الاستراتيجية للفرصة.

شبهة المخاطر لا تعني بالضرورة عدم مخاطرة المنظمة، بل تساعدنا على تمييز أي مخاطر تقبل،
وكم تقبل منها، ومتى تجاوزت ما تمت الموافقة عليه مسبقاً.



من وثيقة إلى ممارسة حقيقية

عندها يصبح السؤال الحقيقي ليس:

هل نقبل المخاطرة أم لا؟

بل:

هل نفهم المخاطر التي نحن بصدد قبولها؟ وهل تقع ضمن قدرتنا على التحمل؟ وهل
أُخذ القرار من الجهة المناسبة، بالصلاحيات المناسبة، وبالمعلومات المناسبة، مع ضوابط
ومتابعة تتناسب مع مستوى التعرض؟

عندها تتحول شبهة المخاطر من وثيقة معتمدة إلى ممارسة حقيقية للحوكمة واتخاذ القرار.

#إدارة_المخاطر #شبهة_المخاطر #حوكمة_المخاطر #إدارة_المخاطر_المؤسسية #الحوكمة #الامتثال #GRC #ERM