

## إدارة المخاطر في ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة (2)

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 14 نوفمبر 2021

بقلم: الدكتور زكريا الخنجي

إيماننا بحتمية أن تكون المخاطر جزءاً أصيلاً لا يتجزأ من العمل التجاري وخاصة المشاريع الصغيرة جعلنا نرسم في المقال السابق خريطة لبعض المخاطر التي يمكن أن تصادف رائد الأعمال وصاحب المشاريع الصغيرة أثناء عمله، وجعلنا نشير بعد ذلك إلى بعض الأسباب التي يمكن أن تكون سبباً في أن يصادف رائد العمل مثل هذه المخاطر. وإن كان هذا التشخيص يعد جزءاً مهماً من عملية إدارة المخاطر إلا أن الموضوع يحتاج إلى أبعاد أكثر حتى يتمكن رائد العمل من إدارة كل تلك المخاطر ويقللها وربما يتجاوزها حتى يتمكن من الوقوف في السوق بقدر الإمكان، فإذن كيف ندير المخاطر التي يمكن أن تهدد المشاريع الصغيرة؟

### كيف ندير المخاطر؟

نجد أن هناك طريقتين لإدارة المخاطر، وهما: الخطط الاستباقية، وخطط ردود الفعل، وإن كانا يختلفان نوعاً ما عن بعضهما البعض وخاصة في المراحل الأولية إلا أنهما يتداخلان في الخطوات التالية، لنحاول أن نستعرض كل هذه الخطوات.

## الخطط الاستباقية

ربما نحن من الناس الذين نوقن أنه من الضروري أن نضع خطة استباقية لأي احتمالات يمكن أن تحدث، ومخاطر يمكن أن تأتي ليس في السوق والتجارة فحسب وإنما حتى في ظروف الحياة أياً ما كانت، لذلك أجد أنه من الضروري على صاحب المشروع وربما الفريق الذي يعمل معه أن يقوم بالخطوات التالية، قبل الدخول في السوق، مثل:

1. يقوم - بقدر الإمكان - بعمل جرد متكامل لكل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع، خلال معظم مراحل العمل، مثل بداية افتتاح المشروع، أثناء دخول السوق، أثناء نمو المشروع، أو أثناء سير المشروع بصورة رتيبة وهكذا.
2. ربما يمكن أن نعمل ملفاً خاصاً لكل نوع من أنواع المخاطر، يحوي هذا الملف كل ما يتعلق بهذا الخطر كنوع من المرجع، وهذا يعني أن يكون لدينا أرشيف بكل أنواع المخاطر وطرق إدارتها.
3. نضع خططاً وتصورات لأنواع من الحلول التي من الممكن أن تسهم في إدارة هذا الخطر، ومن الأفضل أن نبحث عن أمثلة واقعية حدثت لبعض المشاريع التي تعرضت لمثل هذا الخطر والكيفية التي تمت إدارة هذا الخطر.

4. نعمل عدة أنواع من السيناريوهات للمشروع وكيفية إدارة هذا الخطر إن وقع مشروعنا تحت طائلة هذا الخطر، فما الإجراءات التي يمكن اتخاذها، وكيف يمكن إدارتها وما إلى ذلك من برامج وخطط وسيناريوهات.

5. في زيادة الأعمال يمكن أن نستخدم المنهج الذي يعرف بالأسئلة الخمسة التي تبدأ بـ(لماذا؟) ونطرح من خلالها الأسئلة المختلفة، ونجيب عليها بطريقة أو بأخرى، فمثلاً: لماذا ندرس هذا الخطر؟ لأنه يمكن أن يهدد مشروعنا. لماذا يهدد مشروعنا؟ لأنه يمكن أن يؤثر في رأس مال المشروع وبالتالي سيتوقف المشروع. لماذا سيتوقف المشروع؟ لأن المشروع ذو رأس مال ضعيف، وهكذا حتى يمكننا أن نصل إلى مصدر الخطر الذي يهدد المشروع.

6. بالإضافة إلى أن هناك أسئلة أخرى يمكن أن تعطينا مساحة أكبر في جمع المعلومات، مثل الأسئلة التي تبدأ بمثل هذه الكلمات: لماذا؟ من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ وأخيراً كيف؟ فلو طرحنا هذه الأسئلة على كل خطر من الأخطار التي من المحتمل أن نواجهها سنكون قد عملنا ملفاً متكاملًا عن كل خطر من الأخطار التي من المحتمل أن نواجهها في المستقبل.

7. وخلال مرحلة المشروع، إن واجهتنا أي نوع من أنواع المخاطر فإنه من الممكن ببساطة أن نستخرج الملف الخاص به ونسترشد ببعض

الخط والسيناريوهات التي وضعناها ونعمل وفق المنهج الذي وضع، فإن ذلك يقلل من حدة المخاطر أياً ما كانت.

### خط ردود الفعل

ربما معظمنا - إن لم نقل كلنا - نعمل وفق هذه المنهجية، فالكثير منا لا يضع خطأً استباقية لأسباب كثيرة لا نريد تناولها، إلا أننا عندما تصبح هذه المخاطر واقعاً فإننا نتحرك بسرعة كبيرة، لذلك ننسى الكثير من التفاصيل، وتضيع من بين أيدينا الحكمة والمنهجية العلمية في إدارة المخاطر، وربما نفقد أعصابنا ونصبح تحت ضغط فتأتي الإدارة ضعيفة ومفككة.

### خطوات منهجية لإدارة المخاطر

وحتى إن كنا نتبع منهجية ردود الفعل إلا أنه يجب أن نسارع بالحركة حينما تقع المخاطر، وذلك باتباع المنظومة التي يمكن تلخيصها في الأمور التالية:

الخطوة الأولى، تحديد المخاطر: وإن كان هذا النشاط يجب أن يكون مستمراً وخاصة في منهجية التخطيط الاستباقي، إلا أنه يصبح ملحاً جداً في الخطط وردود الأفعال. فإن كان صاحب المشروع وربما فريق العمل يرغب في مواجهة الخطر فإنه يجب أن يعرف ماذا يواجه، فهل المخاطر التي يواجهها: مالية، تنظيمية، قانونية، إدارية، لوجستية، تكنولوجية،

أو في صورتنا الذهنية والمجتمعية، وبعد ذلك يجب ترتيب المخاطر بحسب أولوياتها أو أهميتها أو مدى خطورتها.

وعندما نحدد بدقة تلك المخاطر التي نواجهها يمكننا ببساطة أو نوعاً ما أن نتقل إلى بقية الخطوات التالية لوضع الحلول التي يمكنها نوعاً أن تقلل من تدمير مشروعنا.

الخطوة الثانية، تحليل المخاطر: في هذه الخطوة على صاحب المشروع أو فريق العمل أن يجيب على السؤال المهم، وهو: إلى أي مدى يمكن أن يؤثر هذا الخطر الذي نواجهه في المشروع ويهدده؟ ويمكن أن نضع مقياساً لهذا الخطر من رقم واحد صحيح إلى الرقم 10. فأين يكون الخطر، فهل هو في مراحله الأولية أو تجاوز النصف أو نحن في مرحلة الخطر.

من الأسئلة المهمة التي يجب البحث عن الإجابة عنها هو: ما أثر الخسارة التي ستقع على المشروع عند حدوث الخطر؟ هل هذه الخسارة آنية أي مرتفعة أم يمكن تحملها أو هل يمكن تجاهلها وتجاوزها؟

وربما هناك أسئلة كثيرة ومتعددة يجب البحث عن إجابات عليها، لأنها سوف تحدد بوضوح الثقل النوعي والكمي ودرجة الخطر الذي نواجهه وبالتالي كيفية إدارته، فمن غير هذا التحليل يصعب إدارة المخاطر حتى وإن كانت بسيطة، ومن الجدير بالذكر هناك العديد من المنهجيات التي تسهم بطريقة أو بأخرى في تحليل المخاطر يمكن الرجوع إليها إن أردنا ذلك.

**الخطوة الثالثة، الاستجابة للمخاطر: وتتضمن أمرين أساسيين، وهما:**  
**التخطيط لكيفية الاستجابة للخطر والتعامل معه، وكذلك تنفيذ ومراقبة**  
**خط العمل المعدة للتعامل مع الخطر، ولقد وجدنا في المخططات التي**  
**نشرت للتعامل والاستجابة للمخاطر عدة طرق منها:**

- **تجنب المخاطر: وتعني تغيير خطة المشروع والجدول الزمني لتجنب**  
**المخاطر تماماً.**
- **قبول المخاطر: توثيق وتوصيل المخاطر من دون التخطيط لاتخاذ**  
**الإجراءات اللازمة.**
- **نقل المخاطر: نقل المخاطر إلى طرف آخر من خلال التأمين أو التعاقد**  
**الخارجي.**
- **تقليل الأثر: اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل احتمال حدوث المخاطرة**  
**وأثرها إلى حد معقول.**

**الخطوة الرابعة، تتبع المخاطر وتسجيلها: من الذكاء الإداري أن يتم**  
**تسجيل وتوثيق كل الأمور والإجراءات التي تمت لإدارة المخاطر منذ**  
**لحظات الاستشعار بالخطر حتى لحظة الانتهاء منه، تسجيل كل**  
**النجاحات أو الإخفاقات، تسجيل كل مسؤول ودوره في إدارة المخاطر**  
**والأعمال التي قام بها، وكيف انتهى الخطر وتأثيراته وكل شيء سواء**  
**كان صغيراً أو كبيراً، على أن يتم التوثيق والتسجيل أثناء الخطر ومراحله**

المختلفة فلا يترك الأمر حتى زوال الخطر، لأنه بعد ذلك سوف ننسى كل أمر وربما العديد من التفاصيل.

ويجب أن يحتفظ بهذا السجل مع السجلات السابقة من أجل الرجوع إليها إن حدث مكروه مرة أخرى لا سمح الله.

ومن خلال مشاهداتنا وتعاملنا مع العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة سواء هنا أو في بعض الدول الأخرى وجدنا أن الكثير منهم من يعتقد أنه إن بلغ هذه المرحلة ومشروعه ما زال قائماً فإن الخطر قد زال وأنه يمكنه العودة إلى عمله والجلوس في مكتبه والاستمتاع بالحياة والسوق، وربما يتمتع بالنصر ويحتفل، أو أن يجلس قابلاً في مكتبه يحسب خسائره والنتائج السيئة التي جناها، وربما يجلس بانتظار الخطر التالي حتى يؤكد لنفسه ولبقية الناس أنه إنسان قادر.

وهذه التصرفات خاطئة، إذ إنه في السوق هناك أمران مهمان جداً يجب ألا نغفل عنهما، وهما:

1. عدم غض الطرف عن الأحداث الجارية في السوق، فالسوق كالمحيط تتغير فيه الأحداث بصورة سريعة، فلا نعتقد أن الأحداث التي جرت بالأمس هي نفسها التي سوف تحدث اليوم، فالمشاكل والمخاطر تذهب وتأتي، وتتغير أحداثها وأبطالها، إلا أنها تُعد جزءاً من السوق، لذلك لا نغفل عن هذا المحيط الذي نعيش فيه، فربما

اليوم منتجك مرغوب، ولكن في الغد قد لا يرغب فيه أحد،  
وبالعكس، لذلك كن دائماً على علم بما يجري حولك.

2. لا تجلس في مكتبك، وإنما انزل وأترك المكتب بين الفينة والأخرى،  
وجالس الناس الذين يعملون في مجالك نفسه، وأسمع لهم  
وشاركهم، وأسمع مشاكلهم وكيف تمكنوا أن يتغلبوا عليها،  
وتعرف على قصص نجاحاتهم لعلك تستفيد منها، عندئذ يمكنك  
أن تصبح رائد عمل ناجحاً.

وما زلت أقول إننا من أنصار الخطط الاستباقية، فلا نترك الأمور تسير  
كما تهوى وإنما نحاول أن نتدارك كل ما يمكن تداركه بقدر الإمكان،  
وهكذا أوصي السادة الذين أقوم بتدريبتهم وأقدم لهم الاستشارة.