

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مدرسة دكتوراه

تخصص : إدارة الأفراد وحوكمت الشركات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة

إشراف الأستاذة:

د. عشايشي وسيلة

إعداد :

عبدلي لطيفة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. كرزابي عبد اللطيف
مشرقتا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. عشايشي وسيلة
ممتحننا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. شليل عبد اللطيف
ممتحننا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. قازي ثاني أمال

الموسم الجامعي: 2012/2011

# إهداء

❖ أهدي ثمرة هذا النجاح إلى من كللها الله بالوقار إلى من علماني العطاء دون انتظار إلى من

تطلعوا إلى نجاحي بنظرات الأمل "والذي الكريمين"

❖ إلى جميع الإخوة والأخوات إلى أصغرهم وأعزهم "إكــــرام".

❖ إلى جميع العائلة دون استثناء .

❖ إلى جميع زملائي وزميلاتي .

❖ إلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلمي .

أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد

" اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعملنا "

# قائمة الجداول والأشكال

1- قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وصف الخطر	42
02	النتائج والتهديدات	43
03	احتمالات الحدوث - التهديدات	44
04	احتمالات الحدوث - الفرص	45
05	مصفوفة تحليل الخطر	50
06	رموز شجرة الخطأ	52
07	تقييم درجات الخطر	54
08	أصناف مخاطر الأعمال في المؤسسات الاقتصادية	73
09	التحليل الداخلي	77
10	التحليل الخارجي	78
11	نموذج تحليل الخطر	88
12	الطاقة الإنتاجية للشركة 2002-2009	116
13	إنشاء متغيرات البحث	129
14	ترتيب المخاطر في قسم المالية	140
15	ترتيب المخاطر في قسم الإنتاج	141
16	ترتيب المخاطر في قسم التسويق	143
17	ترتيب المخاطر في قسم الموارد البشرية	144

## 2- قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في المخاطر الرئيسية	18
02	عملية إدارة الخطر	38
03	الخطوات المنهجية لتحليل الخطر	46
04	العلاقة بين تكرار ونتائج الحدث	48
05	خطوات FEMCA	53
06	البيئة الخاصة بالمؤسسة	68
07	مصفوفة SWOT	79
08	مصفوفة BCG	80
09	الهدف من إدارة المخاطر	84
10	توقع الخطر و أساليب الاحتياط	85
11	تأثير عوامل الحماية والاحتياط في الخطر	86
12	معالجة الخطر	89
13	عجلة ديمينج	91
14	مراحل إدارة الاخطار وفق نموذج معهد المراجعة الداخلية	92
15	خريطة الخطر	103
16	تصور لنموذج المحاكاة	104
17	سيرورة المعلومات والمخاطر	108
18	الهيكل التنظيمي للشركة	118
19	المديرية التجارية	119
20	المديرية التقنية	120

<b>121</b>	مديرية الموارد البشرية	<b>21</b>
<b>122</b>	مديرية المحاسبة والمالية	<b>22</b>
<b>123</b>	الهيكل التنظيمي للمخبر	<b>23</b>
<b>141</b>	نسب ترتيب المخاطر في قسم المالية	<b>24</b>
<b>142</b>	نسب ترتيب المخاطر في قسم الإنتاج	<b>25</b>
<b>143</b>	نسب ترتيب المخاطر في قسم التسويق	<b>26</b>
<b>144</b>	نسب ترتيب المخاطر في قسم الموارد البشرية	<b>27</b>

# الفهرس

كلمة شكر.

الإهداء.

قائمة الجداول والأشكال.

المقدمة العامة.....أ-ذ

## الفصل التمهيدي: مدخل الى المخاطر .

- 01.....مقدمة الفصل
- 02.....المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول المخاطر
- 02.....المطلب الاول: مفهوم المخاطر .
- 02.....الفرع الاول: المفهوم اللغوي للخطر
- 03.....الفرع الثاني: المفهوم الاقتصادي للخطر
- 04.....الفرع الثالث: تعاريف مختلفة للخطر
- 06.....المطلب الثاني: مفهوم المخاطر من وجهات نظر مختلفة
- 07.....المطلب الثالث: مصطلحات لها علاقة بمفهوم الخطر
- 08.....المطلب الرابع: الفرق بين الخطر والمخاطرة والمجازفة.
- 09.....المبحث الثاني: التصنيفات المختلفة للمخاطر .
- 09.....المطلب الاول: تصنيف الخطر حسب نتائجه وتحققه.
- 10.....المطلب الثاني: تصنيف الخطر حسب طبيعته.
- 10.....الفرع الاول: المخاطر الديناميكية
- 11.....الفرع الثاني: المخاطر البحتة والمخاطر المضاربة.
- 12.....المطلب الثالث: تصنيف الخطر ومسببه ونتائجه.
- 13.....المطلب الرابع: تصنيف الخطر حسب الشيء الواقع عليه الخطر.

- المبحث الثالث: مصادر الخطر والعوامل المساعدة على ظهوره (مسبباته) ..... 15
- المطلب الأول: مسببات الخطر الموضوعية..... 15
- المطلب الثاني: مسببات الخطر الأخلاقية ..... 16
- المطلب الثالث: مسببات الخطر الطبيعية..... 16
- المطلب الرابع: مسببات الخطر الشخصية ..... 16
- المبحث الرابع: تقنيات التعامل مع المخاطرة ..... 19
- المطلب الأول: تحاشي أو تفادي المخاطر..... 20
- المطلب الثاني: تقليل المخاطرة ..... 20
- المطلب الثالث: الإحتفاظ و التحويل..... 21
- المطلب الرابع: اقتسام المخاطرة..... 22
- خاتمة الفصل ..... 23

### الفصل الأول: إدارة المخاطر.

- مقدمة الفصل..... 24
- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر..... 25
- المطلب الأول : مفهوم ونشأة إدارة المخاطر..... 25
- الفرع الأول:لمحة تاريخية عن إدارة المخاطر..... 25
- الفرع الثاني:مفهوم إدارة المخاطر..... 26
- المطلب الثاني : المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة المخاطر ..... 28
- الفرع الثاني:مفهوم الامن الصناعي..... 28
- الفرع الثاني :مفهوم نظام الوقاية..... 29
- الفرع الثالث:مفهوم إدارة الأزمات ..... 30
- المطلب الثالث :هيكل و تنظيم إدارة المخاطر ..... 32
- المطلب الرابع :أدوات و قواعد إدارة المخاطر..... 34
- الفرع الأول:أدوات إدارة المخاطر ..... 34
- الفرع الثاني:قواعد إدارة المخاطر..... 35
- المبحث الثاني :خطوات عملية إدارة المخاطر..... 37

- 38.....المطلب الأول : تقرير الهدف
- 39.....المطلب الثاني : فحص الخطر
- 39.....الفرع الأول:تحليل الخطر
- 45.....الفرع الثاني: طرق وتقنيات تحليل الخطر
- 54.....الفرع الثالث:تقييم الخطر
- 55.....المطلب الثالث : تحديد البدائل واختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر
- 55.....المطلب الرابع :تنفيذ القرار والتقييم و المراجعة
- 55.....الفرع الأول:تنفيذ القرار
- 56.....الفرع الثاني: التقييم والمراجعة
- 56.....المبحث الثالث:أهداف ادارة المخاطر
- 58.....المطلب الاول:البقاء والإستمرارية
- 58.....المطلب الثاني:إستقرار الأرباح ..
- 59.....المطلب الثالث:تقليل التوتر
- 59.....المطلب الرابع:تعظيم القيمة
- 60.....المبحث الرابع:علاقة إدارة المخاطر بالادارات الاخرى في المؤسسة
- 60.....المطلب الاول :علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج والعمليات
- 61.....المطلب الثاني:علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية
- 62.....المطلب الثالث:علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الموظفين
- 63.....المطلب الرابع:علاقة إدارة المخاطر بباقي الاقسام الاخرى في المؤسسة
- 65..... خاتمة الفصل

### الفصل الثاني :كيف يتم تسيير الخطر في المؤسسة الاقتصادية

- 66.....تمهيد الفصل
- 67.....المبحث الاول: إدارة المخاطر ودورها في صياغة إستراتيجية المؤسسة
- 67.....المطلب الاول: المخاطر التي تواجهها المؤسسة
- 69.....الفرع الاول : مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية
- 70.....الفرع الثاني: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة

- 71..... الفرع الثالث :مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية العامة.
- 74..... **المطلب الثاني:** ماهية صياغة الاستراتيجية
- 74 ..... الفرع الأول :تعريف صياغة الإستراتيجية
- 75..... الفرع الثاني:عناصر عملية صياغة الإستراتيجية
- 76..... **المطلب الثالث:** الطرق المساعدة على صياغة الاستراتيجية كوسائل لتقدير المخاطرة....
- 76..... الفرع الأول: مصفوفة SWOT.....
- 79..... الفرع الثاني: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG).....
- 81..... الفرع الثالث:طرق أخرى.....
- 82..... **المطلب الرابع:**المعايير التي يجب مراعاتها في صياغة استراتيجية المؤسسة
- 84..... **المبحث الثاني:كيفية التعامل مع الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية**
- 85..... **المطلب الاول:** خطوات عملية للتعامل مع الخطر داخل المؤسسة.....
- 90..... **المطلب الثاني:**نماذج مساعدة لادارة الخطر في المؤسسة
- 90..... الفرع الأول: نموذج عجلة ديمينج ( Deming).....
- 92..... الفرع الثاني:نموذج معهد المراجعة الداخلية.....
- 93..... **المبحث الثالث:تقنيات كمية لادارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية**
- 94..... **المطلب الاول:**قانون الاعداد الكبيرة
- 94..... الفرع الأول: مبدأ القانون.....
- 94..... الفرع الثاني :نشأة القانون.....
- 95..... **المطلب الثاني:**سلاسل ماركوف.....
- 95..... الفرع الأول:مفهوم واستخدامات تحليل ماركوف.....
- 96..... الفرع الثاني: خطوات تحليل ماركوف
- 102..... الفرع الأول :مفهوم طريقة مونت كارلو.....
- 103..... الفرع الثاني: خطوات محاكاة مونت كارلو
- 104 **المبحث الرابع :المقومات الداعمة لفاعلية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ...**
- 104..... **المطلب الاول:** تبني ثقافة إدارة الخطر داخل المؤسسة.....
- 104..... الفرع الاول:مفهوم الثقافة التنظيمية.....

- 104..... الفرع الثاني: أهمية وجود ثقافة الخطر
- 105..... **المطلب الثاني:** تفعيل الشفافية والإتصال
- 107..... الفرع الأول: مفهوم و أهمية الإتصال
- 107..... الفرع الثاني : أهمية الإتصال في إدارة المخاطر داخل المؤسسة
- 108..... **المطلب الثالث:** استخدام التكنولوجيا في برامج ادارة الخطر
- 109..... الفرع الأول: استخدام نظام المعلومات التسويقية
- 109..... الفرع الثاني : استخدام نظام معلومات الإنتاج والتصنيع
- 110..... الفرع الثالث: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية
- 110 ..... الفرع الرابع: استخدام نظام المعلومات التمويلية
- 111..... **المطلب الرابع:** تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية
- 112..... **خاتمة الفصل**
- الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت مشتقاته بسعيدة)
- 113..... **تمهيد الفصل**
- 114..... **المبحث الاول:** لمحة عن الشركة محل الدراسة
- 114..... **المطلب الاول:** نشأة وتطور الشركة
- 114..... الفرع الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت
- 115..... الفرع الثاني : الموقع الجغرافي للشركة
- 116..... **المطلب الثاني:** مراحل النشاط الإنتاجي للمؤسسة
- 117..... **المطلب الثالث :** التنظيم الداخلي للشركة
- 119..... الفرع الأول :المديرية التجارية
- 120..... الفرع الثاني :المديرية التقنية
- 121..... الفرع الثالث: مديرية الموارد البشرية
- 122..... الفرع الرابع :مديرية المالية والمحاسبة
- 123..... الفرع الخامس:المخبر

المبحث الثاني: دراسة المخاطر في الشركة وكيفية التعامل معها

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة.....	125
الفرع الأول: مجال وحدود الدراسة.....	125
الفرع الثاني: أدوات الدراسة .....	125
المطلب الثاني: أبرز المخاطر التي تواجهها الشركة.....	129
الفرع الاول: مخاطر مالية.....	129
الفرع الثاني: مخاطر بشرية .....	130
الفرع الثالث: مخاطر تجارية.....	130
الفرع الرابع: مخاطر انتاجية.....	131
المطلب الثالث: إدارة المخاطر في الشركة.....	131
المبحث الثالث: تقييم وفعالية إدارة المخاطر في الشركة .....	133
المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية .....	133
المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمخاطر التي تهدد الشركة .....	136
المطلب الثالث: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بإدارة المخاطر في الشركة.....	145
المطلب الرابع: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالمقومات الداعمة لإدارة المخاطر في الشركة .....	151
خاتمة الفصل.....	163
الخاتمة العامة.....	164
قائمة المراجع.....	170
الملاحق.....	176
الملخص.....	181

*“Le risque est nécessaire a l’individu ,le risque est nécessaire à la société.le risque est le défi dont la société a besoin pour trouver ses repères. Une société sans risqué serait une société sans objectif ,une société morte”*

*BERNARD KOUCHNER*

# المقدمة العامة

تواجه مختلف المنظمات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها ، مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات ، تتمثل عموماً في حالة عدم التأكد ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة مسبقاً عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي إما لنجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك على المنظمات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال و التنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء. وأن اعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر.

إن عملية قياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة هو دور ما يسمى **بإدارة المخاطر** حيث تسهم هذه الأخيرة في تمكين الإدارة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مسارها الإستراتيجي . كما أنها تسهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها ومن ثم الاستخدام الفعال والكفء للموارد الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة . وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة، لذلك نجد أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات و من اجل تقليص حالات عدم التأكد وهذا ما يجعلها تبحث دوماً عن مختلف الوسائل والطرق التي تمكنها بالتنبؤ بما ما يمكن أن تتعرض له من مخاطر ومعوقات في المستقبل بالإضافة إلا أنها ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة

الأمد. ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة المخاطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المؤسسة .

إن التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على هذه الأخطار وتقدير حجمها ومعالجتها حيث أنها تساعد علي فهم الجوانب الإيجابية و السلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر علي المؤسسة وباعتبار إدارة المخاطر كعلم : فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكلية المخاطر والاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية، وباعتبارها كفن: تتطلب اختيار النموذج المناسب، ومحاولة تعميمه بنجاح وفاعلية في المؤسسة، مع اعتبار الحيطة والحذر، لان هناك ارتباط عضوي بين المخاطر وبين تحقيق النتائج، فكلما قبلت شركة أن تتعرض لقدرة أكبر من المخاطر، تفترض تحقيق جانب أكبر من النتائج، ومع احتمال أن تكون النتائج خسائر في حال عدم درايتها الفعلية بحدود الخطر، و لذلك لم تعد هناك أهمية كبيرة لاكتشاف المؤسسة مخاطر عملها بهدف مواجهتها بقدر ما هناك أهمية لاحتواء هذه المخاطر و التعامل معها.

أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط بإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجية. ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المؤسسة في الماضي والحاضر وفي المستقبل علي وجه الخصوص كما يجب أيضا أن تتدمج إدارة المخاطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسئول عن إدارة المخاطر .

➤ يتطور مجال إدارة المخاطر بشكل سريع، وهناك الكثير من وجهات النظر المختلفة و الوصف لما يتضمنه موضوع إدارة المخاطر، وكيف يجب ممارسته والغرض من إدارة المخاطر. لذلك ظهرت الحاجة إلى معيار للتأكد من الاتفاق على :

- المصطلحات المرتبطة بالكلمات المستخدمة .
- الخطوات التي يجب من خلالها القيام بإدارة المخاطر.
- الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر.
- أهداف إدارة المخاطر.

وبناء على ما سبق سنحاول معالجة الموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هي أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية باعتبارها تعد كآلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر، وهل تؤدي فعلا إلى التخفيف من حدة النتائج السلبية؟

و حتى لا تصبح الأمور أكاديمية بحثه سنتحدث عن المخاطر في المشاريع وأهمية إدارة تلك المخاطر من جوانب كثيرة، من خلال الإجابة على إشكالية البحث التي تتمحور في التساؤلات الجزئية التالية.

- 1- ما هي أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية ؟
  - 2- ما هي أبرز الطرق والوسائل التي تستعملها إدارة المخاطر لقياس مقدار عدم التأكد و التنبؤ بحجم المخاطر التي تترتب بالمؤسسة ؟
  - 3- ما هي طبيعة وأنواع المخاطر المؤثرة في نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
  - 4- كيف يتم التعامل مع هذه المخاطر وكيف يتم العمل على تجنبها مستقبلا؟
  - 5- كيف تقوم المؤسسة الجزائرية (مؤسسة الإسمت ومشتقاته) بإدارة وتسيير مختلف المخاطر التي تعترضها أثناء نشاطها ؟
- إن الإجابة على هذه الاستفسارات ستوضح الصورة لصانعي القرار بأهمية إدارة المخاطر في جميع المشاريع .

### فرضيات البحث

- في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث يمكن طرح الفرضيات التالية واختبار صحتها
- باعتبار إن المؤسسة تعيش في بيئة تتميز بدرجة عالية من التركيب والتغير هذا ما يجعلها عرضة للمخاطر حيث أن التغيير في حد ذاته يمثل مصدرا للخطر، خاصة وأن إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية لا زالت في خطواتها الأولى .
  - ينتج الخطر من تفاعل الأحداث المسببة له وعدم القدرة على التنبؤ.
  - إن الجزء الجوهرية والأساسية في وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة فقط لا غير .

➤ تقدم إدارة المخاطر البدائل الممكنة لكل موقف مما يكسب الإستراتيجية مرونة أكبر في التعامل مع الأخطار المتوقع حدوثها في المستقبل، من خلال التعرف على الأخطار ثم اختيار الوسيلة المناسبة للتعامل معها .

➤ تقوم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS بإدارة مخاطرها من خلال العمل على تحديد وتقييم نوع الخطر وطبيعته .

### أسباب إختيار الموضوع:

#### 1- الأسباب الذاتية:

- نظرا للتناقض الملاحظ في تصرف غالبية المؤسسات الجزائرية فيما يخص الاستعداد و التحضير لمختلف المخاطر ،وبين تزايد حجم المخاطر التي تتعرض لها ،ظهرت لدينا رغبة ملحة للقيام بهذه الدراسة والتعرف على أسباب هذا التناقض.
- محاولة تقديم طريقة مبنية على اسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة المختلفة.
- التعمق في هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني .

#### 2-الأسباب الموضوعية:

- تزايد تعرض المؤسسات الجزائرية لمخاطر متعددة ،فرضت إيجاد طريقة مناسبة و ذات تأثير فعال ، تمكنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها هاته المخاطر.
- عدم إهتمام المؤسسات الجزائرية بضرورة إستحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر يكون هدفها التصدي لمختلف المخاطر التي تواجهها ومعالجتها معالجة علمية وفق اسس تقنية واضحة .
- عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات الجزائرية بالدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المؤسسة اتجاه كل ما قد يعترضها من مخاطر يمكن ان تعصف بها .

## أهداف الدراسة :

تتجلى أهداف هذه الدراسة في الجانبين العلمي والنظري كما يلي :

### 1- الجانب النظري:

- توضيح اهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عالم اليوم.
- معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وكذا مختلف القواعد التي تحكمها .
- إبراز كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع مختلف المخاطر التي تتعرضها.
- التأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الاساسية إدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية .

### 2- الجانب العلمي:

من الناحية العلمية نهدف من خلال الدراسة إلى مايلي :

- محاولة معرفة مدى إهتمام إدارة مؤسسة الإسمنت (SCIS) بإدارة المخاطر التي تتعرض لها أثناء عملها .
- التعرف الفعلي على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات و مراحل إدارة المخاطر في شكلها العملي داخل المؤسسة .
- توضيح أهم المخاطر التي تواجهها مؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

## أهمية الدراسة :

تكمن اهمية الدراسة في :

### 1-الاهمية العلمية :

لقد أصبحت المخاطر في الوقت الراهن أحد اهم التحديات التي تفرضها بيئة الاعمال على المؤسسات الاقتصادية وأضحت عنصرا لا يمكن تجاهله في إعداد إستراتيجية أو سياسة مستقبلية لأي مؤسسة بحيث أصبحت السيطرة عليها مؤشر يحكم درجة تكيف و تأقلم أي

مؤسسة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة ،هذا كله يفرض على المؤسسة ضرورة ايجاد أفضل الوسائل والإجراءات القادرة على تأمين مسارها واستمراريتها في ظل الظروف المحدقة بها من كل جانب .

من هنا تظهر الاهمية والدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل الظروف البيئية المتسارعة .

### 2- الأهمية العملية :

- نضع هذا العمل المتواضع في متناول كل من يهمله موضوع دراسة مخاطر الاعمال وسبل إدارتها والتحكم فيها من باحثين ،مسييرين وغيرهم .
- نقترح في هذا البحث دراسة حول الطرق والاجراءات المتبعة في إدارة المخاطر من أجل تحسين قدرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في التكيف مع مختلف متغيرات البيئة

### حدود الدراسة :

لقد قمنا بدراسة الحالة في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته (SCIS) الواقعة في ولاية سعيدة في مدة تقارب الشهر من 2011/09/04 إلى غاية 2011/09/29 حاولنا من خلالها التعرف أكثر على كيفية التعامل مع مختلف المخاطر التي تعترضها.

### منهجية البحث :

لقد اتبعنا في دراستنا منهجين رئيسين هما ،المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة وكذا على منهج دراسة الحالة من خلال إجراء مقابلات شخصية ،و إعداد إستبيان فرض علينا استخدام بعض الاساليب الإحصائية في جمع وتفرغ البيانات و تفرغها.

### أدوات الدراسة و مصادر البيانات :

إعتمدنا في إطار إنجاز هذا البحث الأدوات التالية :

- المراجع والكتب التي صدرت في هذا المجال .
- النشرات والمجلات العلمية المتخصصة.
- البحث عن طريق مواقع الانترنت.
- مقابلات شخصية وإستبيان وزع على عمال مؤسسة الاسمنت (SCIS).

### صعوبات البحث:

واجهتا عدة صعوبات أثناء البحث نذكر منها:

- قلة الكتب المتخصصة في هذا المجال .
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة .
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية .
- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر داخل الشركة ،الشيء الذي صعب علينا المهمة خاصة في فهم كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر التي تحيط بها.

### الدراسات السابقة :

يعد الإهتمام بموضوع إدارة المخاطر موضوعا حديثا نوعا ما ،خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية لكن رغم ذلك توجد بعض المساهمات التي عالجت بعض جوانبه نذكر منها .

- مذكرة ماجستير تحت عنوان "إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH " من إعداد الطالب بوزيدي لمجد ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس ،(2008-2009) تناول إشكالية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأخطار المحيطة بها وكيفية التعامل معها وتجنبها مستقبلا ،أي أن موضوعه أولى أهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و طريقة إدارة مخاطرها .
- مذكرة ماجستير تحت عنوان « Management des risques dans le BTP, cas de ligne de chemin de fer Mecheria-Bechar » ،في تخصص Civil Engineering Management ،من إعداد الطالب حمزاوي فتحي ، جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان ،(2007-2008) حيث تناول إشكالية إدارة المخاطر في مشاريع الأشغال

العمومية حيث قدم المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر وبعض الطرق الشائعة في التعامل مع المخاطر إلا انه ركز على مشاريع البناء والأشغال العمومية .

- ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية " والمنظم يومي 25-26 نوفمبر 2008 بجماعة الشلف ، تناول الملتقى عدة مواضيع تخص الطرق والأساليب والإجراءات المتبعة في إدارة الخطر بالمؤسسة الإقتصادية ، كما ركزت أغلب مداخلته على كيفية التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الإقتصادية .

### خطوات البحث :

من أجل فهم الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة قسمنا البحث إلى أربعة فصول ثلاثة نظرية و فصل تطبيقي .

تطرقنا في الفصل التمهيدي إلى المفاهيم المختلفة للمخاطر من خلال تحديد ماهية الخطر أنواعه،تقسّماته،العوامل الدافعة له.....الخ.

تناولنا في الفصل الأول دراسة نظرية عن إدارة المخاطر ،مفهوم إدارة المخاطر،تاريخها ،نشأتها أهدافها ،القواعد التي تحكمها،خطواتها ،وسائلها وسياستها.

أما الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى المخاطر التي يمكن ان تهدد المؤسسة وكيفية التعامل معها وفق خطوات علمية منظمة بالإضافة إلى توضيح بعض النماذج الإدارية والتقنيات الرياضية والإحصائية والتي تساعد على إدارة الخطر ،لنختمه في الأخير بالتعرض إلى أهم المقومات الأساسية الضرورية لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية .

وأخيرا يأتي الفصل الثالث الذي تطرقنا فيه إلى تقديم مؤسسة الإسمنت (SCIS) وإظهار أهم المخاطر التي تواجهها مع توضيح الكيفية التي تدير بها مخاطرها ،ثم إرتأينا تقييم فعالية إدارة المخاطر في الشركة من خلال تفرغ وتحليل بيانات الاستبيانات الموزعة على العمال .

## الفصل التمهيدي: مدخل إلى المخاطر

لا خلاف حول دور المخاطر في عالم المنافسة المتزايدة بين الأعمال. ولم تعد المخاطر قيدياً على الأعمال بل أصبحت من مصادر الميزة التنافسية بينها. لم تكن المخاطر مهمة لاستمرارية الأعمال (الأصول الملموسة) فقط. بل هي مهمة للأصول غير الملموسة فيها، كالسمعة والملكية الفكرية أيضاً. وتزداد أهمية المخاطر كلما اقترب الاقتصاد من حالة العولمة، لذا فإن المخاطر يجب أن تأخذ بالاعتبار وبصوره أكثر جديده ضمن عمليات صناعة القرار في أية شركة، إضافة إلى جعل المخاطر جزءاً من بيئة الأعمال بصورة عامة.

إن تجاهل المخاطر يمكن أن يهدد أكبر الشركات بالفشل، من خلال التهديد في استمراريتها واستقرارها المالي، إضافة إلى تهديد سمعتها عالمياً، وهذا ما حدث لشركة مثل world com وشركة Enron. إن نماذج أو صيغ المخاطرة هي صناديق سوداء Black Boxes تخفي الواقع المستقبلي المعقد عن مجلس إدارة الشركة، ذات المعرفة المحدودة عن حالة المخاطرة. لقد أدرك قادة الأعمال الدولية بأن فشل إدارة المخاطر في شركاتهم سوف يكلفهم غالياً، لذا أصبحوا يخصصون وقتاً أكثر من ذي قبل في تشخيص مدى واسع من التهديدات التي قد تواجههم حتى أصبحت إدارة المخاطر تتنافس مع الأولويات الأخرى للشركة مما جعل ذلك عائقاً أمام إدخال إدارة المخاطر ضمن استراتيجيات تلك الشركات.

ونظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها المخاطرة والدور الحساس الذي تلعبه فإنه من الضروري تحديد معنى دقيق لهذا المفهوم.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر

### المطلب الأول: مفهوم الخطر

لقد ناقش الاقتصاديون و الإحصائيون وأصحاب نظريات القرار ومنظرو التأمين طويلا مفهوم الخطر وعدم التأكد وحتى وقتنا الحاضر لم يستطيعوا الاتفاق على تعريف واحد يمكن استخدامه في كل مجال، فتعريف الخطر الذي يناسب الاقتصادي أو الإحصائي قد يكون عديم القيمة كأداة تحليل بالنسبة لمنظر التأمين ورغم أن جميعهم يستخدمون مصطلح **الخطر** إلا إنه قد يعني شيئا مختلفا تماما بالنسبة لكل منهم ولتفادي هذا اللبس و الغموض في تحديد مفهوم دقيق لمصطلح **الخطر** وسوف نتحاشى استخدامه بالطرق المذكورة سابقا وسوف نستخدمه بدلا من ذلك من منظور مجرد يعني وفقا له "موقف أو وضع يوجد فيه تعرض لخسارة"<sup>(1)</sup>

### الفرع الأول : المفهوم اللغوي للخطر

قبل التعرض لمختلف التعاريف لمصطلح الخطر يجدر بنا الإشارة لأن الخطر يدعى أحيانا المخاطرة رغم الاختلاف الموجود بينهما في اللغة الفرنسية danger, risque.

**المخاطرة:** يمكن كخطوة أولى أن نقدم توضيحا لكلمة الخطر من مختلف وجهات النظر .

1. لغة : إن كلمة خطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني « Rescass » أي Risque والذي يدل على الارتفاع في التوازن و حدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع<sup>(2)</sup>.

2. اصطلاحا: هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة<sup>(3)</sup>.

(1) - د. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ص 15  
 (2) - صوار يوسف، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير تحت عنوان "محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك BADR"، جامعة تلمسان، 2008، ص 23.  
 (3) - Alain gauvin, la nouvelle gestion du risque financier, édition intégrale, paris, fevrier 2000, p 10-11. (www.fnac.com).

3. المفهوم الفقهي الاصطلاحي: عرفها الإمام ابن القيم على أنها "المخاطرة المخطرتان مخاطرة التجارة وهو أن يشتري السلعة بقصد أن يبيعها ويربح ويتوكل على الله في ذلك والخطر الثاني الميسر الذي يتضمن أكل المال بالباطل. ويرى احد الباحثين أن الفقهاء استخدموا مفهوم المخاطرة على عدة معاني نوجزها فيما يلي: (1)

- المراهنة، كل ما يعتمد على الحظ دون أن يكون للإنسان تدبير فيه .
- التصرف الذي قد يؤدي إلى الضرر، ويقال خاطر بنفسه أي فعل ما يكون الخوف فيه اغلب .
- احتمالية الخسارة والضياع .

### الفرع الثاني: المفهوم الاقتصادي للخطر

يعرف الخطر علي أنه "توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه" (2) يعرف كذلك على انه "احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع" (3) ويعرف أيضا على انه "احتمالية أن تكون نتائج التوقعات خاطئة فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا، أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فان درجة المخاطرة ستكون منخفضة" (4). وعلى العموم فان الخطر يمثل موضوع عمل مؤسسات التأمين وهو موضوع حديث بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الأخرى، كما تختلف وضعية المخاطرة عن وضعية عدم التأكد (incertitude) كما انه في الاقتصاد قد يرتبط مفهوم الخطر بنقص النظر حول النتائج المستقبلية .

(1)- دنوال بن عمارة ، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملحق العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 20-21 أكتوبر 2009، ص2

(2)- سيد الهواري، الادارة المالية الاستثمار والتمويل طويل الاجل، دار الجيل للطباعة، عمان، 1985 ص109.

(3)- سمير عبد الحميد رضوان، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة ادوتها، دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الاسلامية، دار النشر للجامعات -مصر، ط1، 2005، ص314

(4) فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك -مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000 ص166.

- كما يمكن الحديث عن المخاطر عندما يتعرض عون اقتصادي إلى مصادفة ذات اثر سلبي بحيث تكون هذه المصادفة قابلة للتقدير بواسطة احتمالات رقمية محددة من طرف العون الاقتصادي بصفة موضوعية أو ذاتية ,بينما في حال عدم التأكد نعتبر أن العون لا يدخل أي احتمال رقمي في تقديره(1) .

وبصفة عامة تناول الكثير من الباحثين تعريف الخطر إلا أن أغلب التعريفات قد عرفت الخطر على انه حالة من عدم التأكد أو الشك أو الخوف من تحقق ظاهرة معينة أو موقف معين بالنظر لما قد يترتب عليه من نتائج ضارة من الناحية المالية أو الاقتصادية, ويمثل الخطر ظاهرة عامة ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان اليومية وما يقوم به من مختلف الأنشطة وينبع الخطر أساسا من عدم التأكد والذي يحيط بالفرد من كل جانب , ويرجع عدم التأكد إلى مصدرين أساسيين هما:

➤ عدم القدرة على التنبؤ

➤ عدم دقة المعلومات اللازمة للتنبؤ.

### الفرع الثالث: تعاريف مختلفة للخطر

وفيما يلي عرض لبعض ما تناوله الكتاب والباحثين في مجال تعريف الخطر فيما يلي:

#### التعريف الأول

"الخطر ظاهرة عشوائية موافقة لحالة أو مستقبل لا يمكن أن يكون مرتقبا ,إلا بالاحتمالات المعاكسة للشكوك وللقين الذي يسمح بالتنبؤ"(3),يعني أن الخطر توقع مقيد باحتمال مثال(4):عند دراسة المشاريع الاستثمارية في التسيير المالي تؤخذ المخاطر والشكوك بعين الاعتبار وذلك أن هذه المشاريع يمكن أن تتعرض للمخاطر وبدرجة لا تقل عن الشكوك بالرغم من تحكم المؤسسة في تقنيات التوقعات (دراسة السوق ,الإحصائيات والاحتمالات...الخ) إلا انه لا يمكن القضاء عليها وإنما التقليل من حدتها .

(1)- د.طارق حماد عبد العال,مرجع سابق ، 2003 ص26.

(2)- د.عيد احمد أبو بكر,د.وليد إسماعيل السيفو ,إدارة الخطر والتأمين ,دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ,الأردن عمان 2009 ص26.

(3)-Alain gauvin, op, cit,2000,p10-11.

(4)- صوار يوسف, مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية,مرجع سابق ,ص24

### التعريف الثاني

كما يعرف الخطر على أنه "حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها"<sup>(1)</sup> إذ أن حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك لأن المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنوية مبنية على تصرفات شخصية بحيث يصعب قياسها بالأساليب الكمية، لو أن ذلك لا يمنع ترجمتها إلى صورة رقمية يمكن قياسها.

### التعريف الثالث

عرف البعض الخطر على أنه "عدم التأكد من وقوع خسارة معينة"<sup>(2)</sup> مع أنه لم يحدد نوعية هذه الخسارة المضافة لحالة عدم التأكد، وبناءً على هذا التعريف في ظل ظروف التأكيد لوقوع الخسارة من عدمها انعدم مع ذلك وجود الخطر وهو بذلك يضع وقوع الخطر في أجواء احتمالية .

فإذا أعطينا الرمز  $p(x)$  للقيمة الاحتمالية لوقوع الحادث فإن :

$$0 < p(x) < 1$$

وهذا يعني أن شرط تعريف الخطر هو أن يكون الحادث الاحتمالي يقل عن الواحد ويزيد عن الصفر .

### التعريف الرابع

يمكن تعريف الخطر على أنه مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه<sup>(3)</sup>. تتضمن جميع المهام إمكانية لتحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح .

### التعريف الخامس

يمكن تعريف المخاطر بأنها ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس وبشكل أكثر تحديدا يقصد بالمخاطرة "حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة"<sup>(4)</sup>.

(1)- محمد الهاشمي، مقدمة في مبادئ التأمين، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1990، ص 12-14 .

(2)-Jean –Paul louisot,gestion des risques ,édition Afnor, paris,2005,p25.

(3)- معيار إدارة الخطر، الجمعية المصرفية لإدارة الأخطار، [www.eRMAegypt.org](http://www.eRMAegypt.org), 2008/10/23.

(4)- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك) مرجع سابق ص 16

تعريف Emmetts Vaughn,et.el: الخطر هو "الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محدودة في وقت معين" (1)، ويقصد بالانحراف في النتائج بالانحراف الغير مرغوب فيه أو الانحراف العكسي عن النتائج المتوقعة أو التي يأمل في تحقيقها، بينما الانحراف المرغوب فيه لا يمثل خطرا.

تعريف Willett: الخطر هو "عدم التأكد الموضوعي المتعلق بتحقيق حادث غير مرغوب فيه" (2) ويركز هذا التعريف على الموضوعية في عدم التأكد ليعد خطرا، أي أن الخطر يقتصر على حالات الشك أو عدم التأكد الممكن قياسه .  
واستنادا للتعريف السابقة ما يلي :

يعرف الخطر على انه الخسارة المحتملة نتيجة وقوع خطر معين ,هذا تعريف التعريف يحتوي على المزايا التالية :

✓ إدخال العنصر الاحتمالي في وقوع الخطر في وليس عنصر عدم التأكد ,وبذلك يمكننا من استخدام أسلوب القياس الكمي للخطر بطريقة رياضية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية .

✓ يترتب على وقوع الخطر خسارة احتمالية , وهذا المعنى أدق من أن الخطر هو احتمال وقوع الخسارة .

✓ هذه الخسارة مالية تصيب الثروة أو الدخل.

**المطلب الثاني: مفهوم الخطر من وجهات نظر مختلفة**

**الخطر من المنظور القانوني:** هو " احتمالية وقوع حادث مستقبلا أو حلول اجل غير محدد خارج إرادة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه" (3) .

**الخطر من وجهة نظر التأمين :** هو " حادث مستقبل محتمل لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين اللذين تم بينهما العقد " (4)

(1) - د.عبد احمد ابو بكر ،د.وليد اسماعيل السيفو،إدارة الخطر والتأمين ،مرجع سابق ص 26،.

(2) - نفس المرجع ،ص27.

(3)- مراد عبد الفتاح "المعجم القانوني رباعي اللغة"،ص363.

(4)- إبراهيم أبو النجا "التأمين في القانون الجزائري"،ج1،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1992،ص 56، 57.

**الخطر من المنظور المالي:** تعرف المخاطرة من المنظور المالي بأنها "إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع .أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي " (1).

**الخطر من المنظور الرقابي :** من وجهة النظر الرقابية تعرف المخاطرة" بأنها تمثل الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المؤسسة ورأسمالها".

### المطلب الثالث: مصطلحات لها علاقة بمفهوم الخطر

نظرا لأن مصطلح عدم التأكد غالبا ما يستخدم متصلا بمصطلح المخاطرة (وفي بعض الأحيان بدل بعضهم )، يبدو من المناسب شرح العلاقة بين المفهومين .

#### I. عدم التأكد : Incertitude

هي نقص في معرفة المستقبل ،إن عدم التأكد يتضمن حدوث الجيد و السيئ مثلا تقبل المستهلك لبعض السلع قد يفوق كثيرا كل التوقعات المتفائلة وقد يكون العكس (2) .

كما يعرف البعض الآخر عدم التأكد على"انه حالة ذهنية تتميز بالشك بناء على انعدام المعرفة بما سيحدث أو لا يحدث في المستقبل وهو عكس التأكد الذي هو اقتناع أو يقين بشأن موقف معين " (3) . إذن عدم التأكد هو رد سيكولوجي لغياب المعرفة بالمستقبل ويخلق وجود المخاطرة ظرف أو مجموعة من الظروف التي يوجد فيها احتمال حدوث الخسارة. لذلك يكون دائما القرار الجيد هو القرار الذي يكون فعالا في تجنب المخاطرة .

#### التهديدات : Menaces

هي المخاطر التي تنتج عن سلوك الآخرين مثلا يمكن أن يكون دخول منافس إلى السوق يقلل الربح ،هذا يسمى تهديد يلاحظ بأن تأثر الربحية يمكن توقعه لكن سلوك معين للمنافس لا يمكن التنبؤ به بصورة أكيدة .

(1)-عبد السلام ناشد محمود ،"إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية"،دار الثقافة العربية القاهرة ،ط1،1989،ص38

(2)- د.عبد احمد ابو بكر ،د.وليد اسماعيل السيفو ،مرجع سابق ص 30.

(3)-طارق حماد عبد العال ،إدارة المخاطر ،مرجع سابق ،ص 17 .

- إن عمليات إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي تبدأ بعملية التشخيص ثم التقييم للأشياء التي يمكن إن تحدث بصورة خاطئة .
- إن وجود المخاطر تعني وجود عدم التأكد ولكن وجود عدم التأكد ليس بالضرورة يعني وجود المخاطرة .

#### المطلب الرابع: الفرق بين المخاطرة و الخطر والمجازفة

غالبا ما يستخدم مصطلح الخطر le danger أو le péril و المجازفة Aléa أو Hasard بالتبادل مع بعضهما مع مصطلح المخاطرة Risque, أي يدل احدهما على الآخر رغم الاختلاف الموجود بينها سواء في اللغة الفرنسية أو اللغة الإنجليزية ولنكون أكثر موضوعية وأكثر دقة يجب التفريق بين هذه المصطلحات فالخطر le danger أو le péril هو السبب في الخسارة الحادثة (أي يمثل مصدر المخاطرة), أما المجازفة Hasard من ناحية أخرى فهي حالة تخلق أو تزيد من فرصة نشوء خسارة من خطر ما ومن الممكن أن يكون شيء ما خطرا أو مجازفة . أما المعنى اللغوي للمخاطرة فيعني التعرض للخطر والإشراف على الهلاك بسببه، المخاطرة هي "النتيجة المحتملة الناتجة من الخطر (شدة الخطر وقدرته الكامنة على إحداث الضرر) واحتمالات تكراره(1).

- يتميز الخطر بعنصرين أساسيين هما: (2)

✓ احتمالات تكرار الخطر. Probabilité d'occurrence ,ou fréquence f.

✓ نتيجة الخطر Effet ,ou gravité G.

ويعبر عن الخطر بشدته criticité أي (نتيجة الخطر × احتمالات تكرار الخطر).

$$C = F \times G$$

وعليه يتم العمل على تقليل المخاطرة بوضع إجراءات للخطر (تحسين حالته بتقليل شدته وتخفيف قدرته الكامنة) أو تقليل أو منع احتمالات حدوثه".

(1) - د. عبد العزيز بن محمد التميمي, تحليل المخاطر، الاجتماع العاشر للحماية المدنية جامعة الملك سعود ،كلية الهندسة،الرياض، ص 03  
www.isdm.gov.sa/document

(2)- Bernard Barthélemy et Philippe Courrégés,Gestion des risques (méthode d'optimisation globale),édition d'organisation,2em édition augmentée , paris,2000-2004,p11

## المبحث الثاني: التصنيفات المختلفة للمخاطر

تكون المؤسسة دائما عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد خسائر والفشل في تحقيق أهدافها وهذا نتيجة لعدد من الأسباب وتشكل الفروق في هذه الأسباب وتأثيراتها أساس التصنيفات المختلفة للمخاطر وتمثل هذه التصنيفات (1):

### المطلب الأول: تصنيف المخاطر حسب نتائجها وتحققها

وفقا لهذا التقسيم ينبغي تحديد النتائج والآثار المترتبة على تحقق الخطر وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف المخاطر إلى مخاطر مالية وغير مالية

- في سياقها الواسع يمثل مصطلح المخاطرة كل المواقف التي يوجد فيها تعرض للظروف المعاكسة، وهذه الظروف المعاكسة تتضمن أحيانا خسارة مالية وفي أحيان أخرى لا تتضمن خسارة مالية، وينطوي كل جانب في الجهد البشري عنصرا ما من عناصر المخاطرة، ولا يكون للكثير من هذه المخاطر عواقب أو آثار مالية .

تتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد أو منظمة وأصل توقع دخل قد يفقد أو يتلف، وبذلك فالمخاطر المالية تتضمن 3 عناصر(2)

- ✓ الفرد أو المنظمة المعرضة للخسارة.
- ✓ الأصل أو الدخل الذي يسبب دماره أو زوال ملكيته خسارة مالية.
- ✓ خطر يمكن أن يسبب الخسارة.

وتشير المخاطر المالية إلى أي فعل يتسبب في ضياع الأموال، مثل القروض والتغير في أسعار العملات، الفوائد العالية على الأموال المقترضة، السرقة... الخ. وهي مخاطر يسهل التنبؤ بها وقياسها كميا (قياس الخسائر الناتجة عنها) لذا فهي أخطار قابلة للتأمين.

(1)-C.Marmuse et X.Montaigne , "management du risqué",vuibert,paris,1989,p45-56.

(2)-طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص24

### المطلب الثاني: تصنيف المخاطر حسب طبيعتها

يتم تصنيف المخاطر حسب طبيعته إلى ما يلي:

#### الفرع الأول: المخاطر الاستاتيكية والديناميكية .

- يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد وتنشأ من مجموعتين من العوامل المجموعة الأولى عبارة عن عوامل البيئة الخارجية :الاقتصاد،الصناعة،المنافسون و المستهلكون،والتغيرات التي تصيب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها ،ولكنها قادرة على إحداث خسارة مالية للمؤسسة ،أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطرة المضاربية **Speculative risk** فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة .

فالإدارة في كل منظمة تتخذ قرارات بشأن ما تنتجه وكيف تنتجه وكيف تمويل الإنتاج وكيف تسوق ما تنتج ،وإذا نتج عن هذه القرارات توفير سلع وخدمات يقبلها السوق بسعر كاف ،فسوف تحقق المؤسسة أرباحاً أما إذا لم يحدث ذلك فإن المؤسسة قد تعاني الخسارة .  
والمخاطر الديناميكية تفيد في العادة المجتمع على المدى الطويل حيث أنها نتيجة لتعديلات وتسويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد،ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد ،إلا أنها تعتبر عموماً أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الاستاتيكية طالما أنها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام .

- تتضمن المخاطر الاستاتيكية الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغيرات في الاقتصاد ،فإن أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين والناجح والدخل والمستوى التكنولوجي ،فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من الخسارة المالية ،وتنشأ هذه الخسائر بسبب من أسباب عديدة بخلاف التغيرات في الاقتصاد مثل :أخطار الطبيعة وعلى خلاف المخاطر الديناميكية لا تكون المخاطر الاستاتيكية مصدر للكسب بالنسبة للمجتمع ،وتتضمن الخسائر الاستاتيكية إما تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته (أو حيازته) نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق الإنساني وتميل الخسائر الاستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت و نتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام و لأنها قابلة للتنبؤ تصلح المخاطر الاستاتيكية أكثر للمعالجة بواسطة التأمين من المخاطر الديناميكية.

## الفرع الثاني: المخاطر البحتة والمخاطر المضاربية:

أ- **المخاطر المضاربية Speculative risk**: هي المخاطر التي تصف موقفا يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسب. والمقامرة مثال جيد للمخاطرة المضاربية. ففي موقف المقامرة يتم خلق مخاطرة بشكل معتمد على أمل تحقيق مكسب.

تنشأ مخاطر المضاربية بفعل الإنسان ولأجله، حيث يستغل فرصة تغيير الأسعار ليحقق من ورائها أرباحا معينة، وربما قد تكون الظروف غير مواتية والتوقع غير سليم والتنبؤ ليس في محله ذلك يسبب خسارة مادية، إذن بالنسبة لهذا النوع من المخاطر إذ لم تقع الخسارة فقد يقع مكسب مادي.

مثال: الشخص الذي يراهن بـ 10 دولارات على نتيجة مباراة مثلا يواجه احتمال خسارة يصاحبه احتمال مكسب. ويواجه صاحب المشروع الخاص أو صاحب رأس المال مخاطرة مضاربية سعيا وراء الربح. والاستثمار الموظف قد يضيع إذ لم تتقبل السوق المنتج بسعر كاف لتغطية التكاليف، إلا أن هذه المخاطرة يتم تحملها مقابل إمكانية جني الربح. أما مصطلح المخاطرة الصرفية أو البحتة على العكس من ذلك فيستخدم لوصف المواقف تلك التي تنطوي فقط على فرصة الخسارة أو اللأخسارة. ومن أفضل الأمثلة على المخاطرة البحتة إمكانية الخسارة المحيطة بإمكانية شيء ما. فالشخص الذي يشتري مثلا سيارة يواجه فورا إمكانية أن يحدث شيء من شأنه أن يتلف السيارة أو يدمرها والنتائج المحتملة هي الخسارة أو اللأخسارة.

ب- **المخاطر البحتة**: (1) يختلف هذا النوع عن سابقه في أن عدم وقوع الخسارة المادية، لا يعني تحقق ربح مادي، كما انه غالبا ما يكون خارجا عن إرادة الشخص وهو يسعى لحماية منه، وذلك بالتقليل من أسباب وقوعه قدر المستطاع ومحاولة التحكم في الظواهر المسببة له.

(1)-مداني بن بلغيث، جامعة ورقلة- عبد الله الابراهيمى، جامعة الاغواط، تسيير الخطر في المؤسسة -تحدي جديد-، ص 80

إن كل مؤسسة معرضة لخطر المضاربة منذ بدئها في نشاطات تبدو لها مربحة، ولكنه يمكن أن تتعرض لخسائر وبالتالي فإن خطر المضاربة هو مبرر وجود المؤسسة، وهو خطر مقبول إذا كانت حظوظ الحصول على ربح تبدو معقولة بمقابل إمكانية تحقق الخسائر، وعلى عكس ذلك فإن المخاطرة البحتة لا يمكن أن ينتظر من ورائها إلا الخسائر ومن هنا يمكن اعتبار المخاطر البحتة كتكلفة عشوائية، ومن هنا يتحدد سلوك المؤسسة في مواجهة الخطر إذا ما كان يتعلق بمخاطر المضاربة أو المخاطر البحتة، باعتبار أن مخاطر المضاربة هو مصدر للربح وان المخاطر البحتة تكلفة يتعين تفاديها أو على الأقل تخفيضها.

و التمييز بين المخاطر البحتة و المخاطر المضاربية هام لأن المخاطر البحتة فقط هي التي يكون بالإمكان التامين ضدها في العادة ، و لا يعني التامين بحماية الأفراد من الخسائر الناشئة من المخاطر المضاربية ، فالمخاطرة المضاربية يتم قبولها طواعية بسبب طبيعتها الثنائية الأبعاد التي تتضمن عملية تحقيق المكسب ، و ليست كل المخاطر البحتة قابلة للتامين ضدها و تلك التي لا يمكن التامين ضدها .

### المطلب الثالث: تصنيف المخاطر حسب مسبباتها ونتائجها

لو نظرنا إلى السبب في وقوع الخطر والنتائج المترتبة عنه فإننا نقسم المخاطر إلى :

#### أ- المخاطر العامة (الأساسية):

تتضمن المخاطر الأساسية أو الجوهرية خسائر لا شخصية المنشأ و العواقب . إنها مخاطر جماعية تسببت فيها ظواهر اقتصادية و اجتماعية و سياسية ، رغم أنها قد تنشأ من أحداث عادية . و هي تؤثر على شرائح كبيرة من السكان أو حتى كل السكان .

- هي المخاطر التي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها، غير محددة زمنيا كما أن الخسائر المترتبة عنها لا تخص شخص معين أو فئة معينة لكنها تمس الأشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسارة غير محددة ومن بين الأخطار العامة أيضا ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد كالتضخم مثلا والاضطرابات التي تخلف خسائر تمس المجتمع ككل . وتقع مسؤولية التقليل من وقع هذه المخاطر على عاتق الدولة . كما أن شركات التامين تحجم عن التعامل مع مثل هذه المخاطر نظرا لكبر حجم التعويضات.

**ب-المخاطر الخاصة :** تختلف عن السابقة في كونها تتضمن خسائر ناشئة عن أحداث فردية و يشعر بها الأفراد و ليس المجموعة ككل ،وهي تصيب الأفراد في ذاتهم وفي ممتلكاتهم وخسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية . وتقبل عادة شركات التأمين التعامل مع هذه المخاطر والتعويض عن خسائرها نظرا لمحدوديتها.

وتعتبر المخاطر الخاصة مسؤولية الفرد و لا تصلح لان يعالجها المجتمع ككل . و يتعامل الفرد معها باستخدام التامين و منع الخسارة أو تقنية أخرى.

#### **المطلب الرابع :تصنيف المخاطر حسب الشيء الواقع عليه الخطر**

حيث يتم تقسيم المخاطر حسب الشيء المصاب بأضرار من وقوع الخطر، فعند وقوع الخطر وتحقق خسائر فقد يتضرر في ذلك الفرد نفسه أو ممتلكاته وعليه سوف نقسم المخاطر إلى ما يلي :

**أ- المخاطر الشخصية:** وتتكون هذه من فقد أو خسارة الدخل أو الأصول نتيجة لفقدان القدرة على كسب الدخل.هي الأخطار التي تصيب الإنسان نفسه أو ذاته بصفة مباشرة، أو هي تلك الأخطار التي ينتج عن تحققها خسارة مالية يقع أثرها على الأشخاص أنفسهم مثل(1) :الوفاة المبكرة،المرض،الإصابة... الخ ،تؤثر هذه الأخطار على الإنسان في شخصه ويترتب على تحققها خسارة تتمثل في انقطاع أو فقدان الدخل أو نقصان في الدخل.وهذه الأخطار يمكن قياسها والتنبؤ بها ولذلك هي أخطار قابلة للتأمين.

**ب- مخاطر الملكية:** أي شخص يمتلك ملكا يواجه مخاطر الملكية ببساطة لان مثل هذه المقتنيات يمكن أن تتلف أو تسرق.وهناك نوعان من الخسارة في مخاطر الملكية الخسارة المباشرة والخسارة غير المباشرة تتمثل في خسارة الملكية وخسارة استخدام الملك.وبالتالي حدوث خسارة في الدخل أو تكبد نفقات إضافية.

(1)-عيد احمد أبو بكر،د:وليد إسماعيل السيفو،مرجع سابق ص42، 43

ت- **مخاطر المسؤولية (أو الالتزام):** إن الخطر الأساسي في مخاطر المسؤولية أو الالتزام تتمثل في الإصابة غير المتعمدة التي تلحق بالأشخاص الآخرين أو التلف أو الأضرار التي تصيب ممتلكاتهم من خلال الإهمال أو اللامبالاة، هي الأخطار التي يتسبب في تحققها شخص معين وينتج عن هذا التحقق إصابة الغير بضرر مادي في شخصه أو في ممتلكاته أو في الاثنين معا ويكون الشخص المتسبب مسؤولا عنها أمام القانون. بمعنى أن الأخطار التي تصيب الغير في شخصه أو في ممتلكاته ويكون هناك فردا مسؤولا عنها قانونا، مثل أخطار المسؤولية المدنية مثل: المسؤولية المدنية للأطباء والمهندسين والمحاسبين.

ويطلق عليها أيضا "أخطار الثروات" وذلك لان الخسائر التي تترتب على حدوثها لا تصيب بصفة مباشرة الشخص نفسه وإنما تقع على ثروته بصفة عامة، أيضا يطلق عليها "أخطار الذمم" لأنها تؤثر على الشخص المتسبب في ذمته المالية

ث- **المخاطر الناشئة عن فشل الآخرين:** عندما يوافق شخص آخر على أداء خدمة فانه يرتبط بالالتزام تأمل أنت أن يؤديه، أما عندما يخفق ذلك الشخص في الوفاء بالتزامه تجاهك ويؤدي ذلك إلى تكبدك خسارة مالية، فان المخاطرة تكون موجودة. وتشمل الأمثلة على المخاطر في هذه الفئة فشل المقاول في استكمال مشروع إنشائي في الموعد المحدد أو فشل مدين في دفع المبالغ المدين بها حسب المتوقع.

### المبحث الثالث: مصادر الخطر والعوامل المساعدة على ظهوره (مسبباته)

- مسببات الخطر هي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق الخطر أو الإثنيين معا فمثلا التدخين يعتبر عاملا مساعدا يزيد من احتمال وقوع حادث الوفاة
- أيضا تعرف مسببات الخطر بأنها مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو خفض احتمالات تحقق الخطر أو زيادة أو خفض شدة الخسارة المترتبة على تحققه أو كلاهما معا(1)
- بمعنى أن مسببات الخطر أو العوامل المساعدة له قد يقتصر تأثيرها على احتمالات أو فرص وقوع الخسارة وقد يقتصر تأثيرها على قيمة الخسارة أو شدتها وقد تؤثر هذه المسببات على احتمال حدوث الخسارة وشدتها معا في نفس الوقت.
- مسببات الخطر هي مجموعة الظواهر الطبيعية والعامّة التي تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر في نتيجة القرارات التي يتخذها الأشخاص أثناء حياتهم .
- أما مصدر الخطر فنقصد به المسبب الأساس في وقوع الخسارة المادية وفي الواقع عادة ما نربط الخطر بمسبباته، وتنقسم مسببات الخطر (العوامل المساعدة على ظهور الخطر) إلى مسببات خطر موضوعية، أخلاقية، طبيعية، شخصية.(2)

#### المطلب الأول: مسببات الخطر الموضوعية

- ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الإثنيين معا .
- وهي تلك المسببات الإضافية التي تزيد من درجة الخطر أو تزيد من فرص وقوع الخسارة وعادة ما تكون هذه المسببات موضوع التأمين.
- وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر. الأمر الذي يصعب معه نقادي نتائجها الضارة .

(1)-د.عيد احمد ابو بكر،د.وليد اسماعيل السيفو ، مرجع سابق ص 33 ، 34.

(2)-مختار محمود الهانسي "مقدمة في مبادئ التأمين"،الدار الجامعية ،بيروت 1993 ص37

وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر. الأمر الذي يصعب معه نقادي نتائجها الضارة .

-العوامل الموضوعية هي التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالشيء موضوع الخطر مثل الاحتفاظ بمبالغ كبيرة في خزائن غير متطورة يعد من العوامل الموضوعية التي تساعد على السرقة وبالتالي كبر حجم الخسارة المادية المحتملة .

#### المطلب الثاني:مسببات الخطر الأخلاقية

هي المسببات المتمثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص نفسه مثل :التهاون والإهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين .

#### المطلب الثالث:مسببات الخطر الطبيعية

هي العوامل التي تساعد على زيادة على زيادة احتمال وقوع الخطر ،وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل .

#### المطلب الرابع:مسببات الخطر الشخصية

يقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثير فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته سواء كانت هذه المشاركة أو ذلك التأثير سلبا أم إيجابا ،ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بقصد الحصول على منفعة ،إلا أن تدخله هذا قد يزيد من درجة الخطورة او من فرص وقوعها وبالتالي يكون ناتج تدخله تحقق الخطر ويمكن التفرقة بين نوعين من مسببات الخطر الشخصية وهما :

#### أ- مسببات الخطر الشخصية الإرادية:

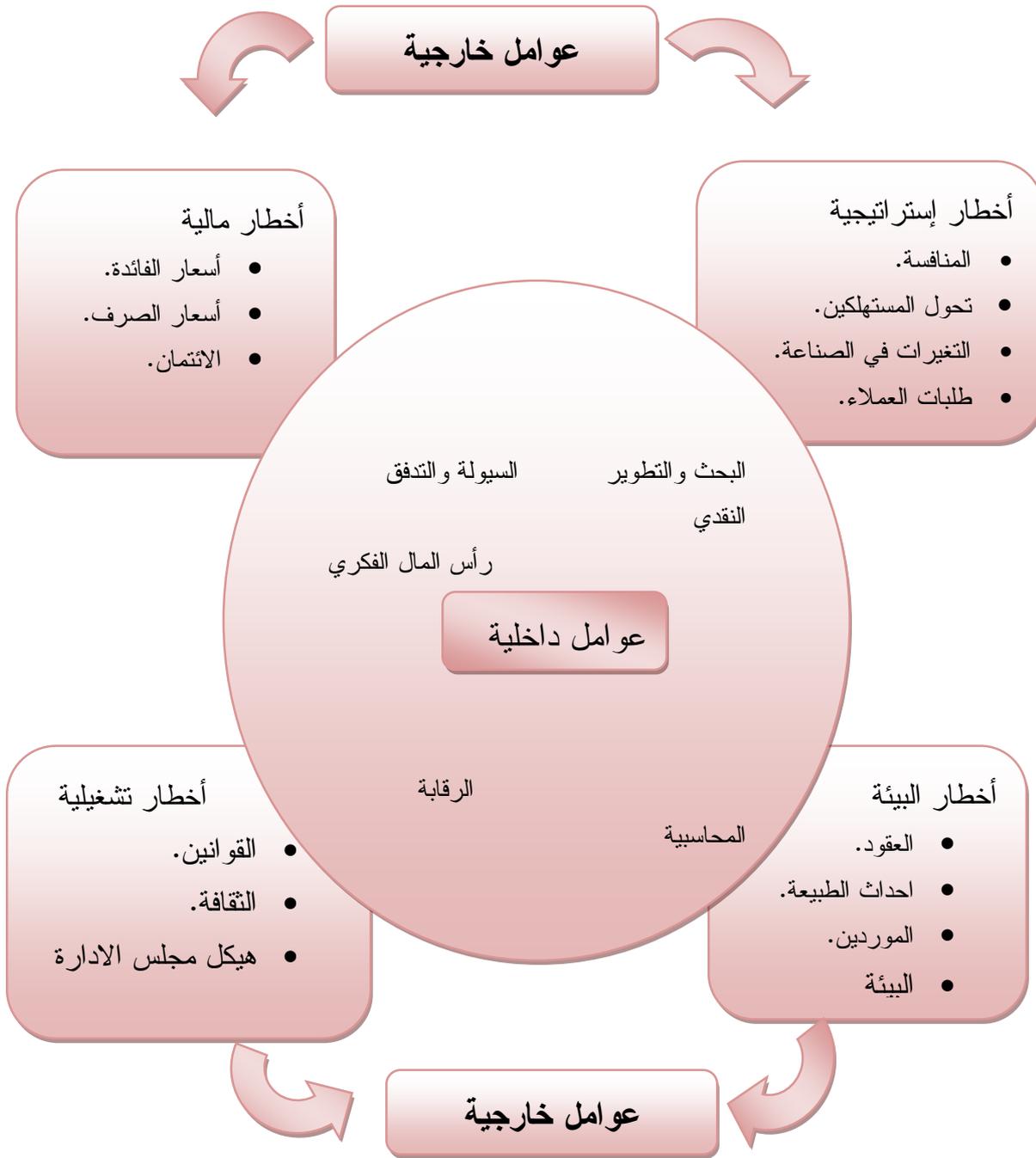
هي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسارة المترتبة على تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه،مثلا قيادة السيارة بسرعة تزيد عن

الحدود القصوى تزيد من احتمال وقوع الحوادث، أو الغش والاحتيال للحصول على شركات التأمين اكبر تعويض.

**ب- مسببات الخطر الشخصية اللاإرادية:**

ويقصد بها مجموعة من العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر .

شكل رقم (01):العوامل المؤثرة في المخاطر الرئيسية



المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الخطر "معيار إدارة الخطر"

### المبحث الرابع: تقنيات التعامل مع المخاطرة:

نظرا لطبيعة المخاطر التي تتميز بالتغيير الدائم، نحاول التعامل معها من خلال الطرق التالية: (1)

#### المطلب الأول: تحاشي أو تفادي المخاطرة

- يتم تحاشي المخاطرة عندما يرفض الفرد أو المنظمة قبولها حتى ولو للحظة، إن التعرض للمخاطرة غير مسموح له بأن يدخل حيز الوجود ويتحقق ذلك عن طريق مجرد عدم القيام بالعمل المنشئ للمخاطرة، فإذا أردت عدم المخاطرة، فإذا أردت عدم المخاطرة بفقد مدخراتك في مشروع فيه مجازفة، عليك أن تختار مشروعا ينطوي على مخاطرة أقل وإذا أردت تحاشي المخاطر المرتبطة بحياسة ملكية، لا تشتري الأملاك بل استأجرها أو أجرها بدلا من ذلك وإذا كان من المحتمل أن يكون استخدام منتج ما محفوفا بالمخاطر فلا تصنعه ولا تبيعه .

- ويعد تفادي المخاطرة احد أساليب التعامل مع المخاطرة ولكنه تقنية سلبية وليست ايجابية ولهذا السبب يكون أحيانا مدخلا غير مرضي للتعامل مع المخاطر كثيرة فلو استخدم تفادي المخاطرة بشكل مكثف، لحرمت المنشأة من فرص كثيرة لتحقيق الربح و ربما عجزت عن تحقيق أهدافها.

- يمكن أن نلجأ إلي هذه الطريقة في الأحوال الآتية:

✓ عندما يتعذر إيجاد طريقة عملية لمواجهة الخطر.

✓ إذا كان من الممكن توقع الخطر قبل تحققه.

وينظر البعض إلي طريقة تجنب الخطر علي أنها طريقة سلبية وليست ايجابية للتعامل مع الأخطار، فهي لا تعدو عن كونها اتخاذ القرار بعدم اتخاذ القرار الذي يؤدي إلي وجود الخطر وذلك للابتعاد عنه كليا.

(1)- طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص 32، 34

**المطلب الثاني: تقليل المخاطرة**

يمكن تقليل المخاطرة بطريقتين: الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها، وما برامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطرة عن طريق تقليل فرصة حدوثها وبعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة في حين أن البعض الآخر يكون منه التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت. وتقول وجهة نظر أن منع الخسارة هو الوسيلة الأفضل للتعامل مع المخاطرة فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فسيتم القضاء على المخاطرة ومع ذلك فإن منع حدوث الخسارة يمكن أن ينظر له على أنه مدخل غير كاف للتعامل مع المخاطرة، فمهما حاولت واجتهدت في المحاولة لن تستطيع أبدا أن تمنع جميع الخسائر بالإضافة إلى ذلك فإنه بعض الأحيان قد يكلف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها.

- والمخاطرة يمكن تقليلها بشكل إجمالي من خلال استخدام قانون الأعداد الكبيرة فعن طريق دمج عدد كبير من وحدات التعرض، يمكن التوصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما، وبناء على هذه التقديرات، يمكن لمنظمة مثل شركة التامين أن تفترض إمكانية حدوث خسارة نتيجة لمثل هذا التعرض ولا تواجه بعد نفس احتمال الخسارة.

**المطلب الثالث: الاحتفاظ والتحويل****(1) الاحتفاظ بالمخاطرة:**

ربما يكون الاحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطرة فالمنظمات مثل الأفراد تواجه عددا غير محدود تقريبا من المخاطر، وفي معظم الأحوال لا يتم القيام بشيء حيالها، وعندما لا يتم اتخاذ إجراء إيجابي لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها، يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطرة.

والاحتفاظ بالمخاطرة قد يكون شعوريا أو لا شعوريا ويتم الاحتفاظ الشعوري أو الواعي بالمخاطرة عندما يتم إدراك المخاطرة ولا يتم تحويلها أو تقليلها، أما عندما لا يتم إدراك المخاطرة، فيتم استبقاؤها لا شعوريا. وفي هذه الحالات يحتفظ الشخص المعرض للمخاطرة بالعواقب المالية للخسارة المحتملة دون إدراك أنه يفعل ذلك.

أيضا الاحتفاظ بالمخاطرة قد يكون طوعيا أو غير طوعي، ويتميز الاحتفاظ الطوعي بالمخاطرة بادراك وجود المخاطرة ووجود اتفاق أو موافقة ضمنية على تحمل الخسائر ذات الصلة، ويتم اتخاذ قرار الاحتفاظ بمخاطرة ما طواعية لأنه لا توجد بدائل أخرى أكثر جاذبية أما الاحتفاظ غير الطوعي بالمخاطرة فيحدث عندما يتم الاحتفاظ لا شعوريا بالمخاطرة وأيضا عندما لا يكون بالإمكان تحاشي المخاطرة أو تحويلها أو التقليل منها . والاحتفاظ بالمخاطرة أسلوب مشروع للتعامل مع المخاطرة، بل انه يكون في بعض الحالات الطريقة الأفضل، ويجب على كل منظمة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأياها ينبغي عليها أن تتفادها أو تحولها بناء على هامش الاحتمالات الخاص بها أو قدرتها على تحمل الخسارة، فالخسارة التي قد تكون كارثة مالية بالنسبة لمنظمة ما قد يسهل تحملها بالنسبة لمنظمة أخرى، وكقاعدة عامة، فإن المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها هي تلك التي تؤدي إلى خسائر معينة صغيرة نسبيا.

## (2) تحويل المخاطرة

من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر استعدادا لتحمل المخاطرة، ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطرة المضاربية والمخاطرة البحتة، ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطرة المضاربية عملية التحوط بالإضافة إلى شراء التامين هو إحدى وسائل نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (شركة التامين) بيدي استعداده لنحملها مقابل ثمن .

- بمقتضى هذه الطريقة يتم مواجهة الخطر بنقله إلي طرف آخر نظير دفع أجر أو تكلفة الخطر لهذا الطرف الآخر. ويتم النقل بموجب عقد بين الطرفين (صاحب الخطر الأصلي، والطرف المنقول إليه الخطر) يترتب عليه أن يتعهد صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلي الطرف المنقول إليه الخطر والذي يتعهد هو الآخر بتحمل عبء الخسارة عند تحقق الحادث أو الحوادث المنصوص عليها في العقد. وتختلف طريقة نقل الخطر عن طريقة الاحتفاظ بالخطر من حيث أن الفرد أو المنشأة في حالة نقل الخطر يروا أنه من المفيد عدم تحمل ناتج الخطر من خسارة، ولهذا يكونوا علي استعداد لدفع تكلفة نقل هذا العبء مقدما إلي طرف آخر، سواء تحقق الحادث في المستقبل ووقعت الخسارة أو لم يتحقق ولم تقع الخسارة.

ويترتب علي عملية نقل الخطر الآتي:

- يتخلص الفرد أو المنشأة من ظاهرة عدم التأكد أو الشك أو الخوف الذي يغلف القرارات المراد اتخاذها.

- الحد من اتخاذ قرارات سلبية من جانب الأفراد والمنشآت. فمن المعلوم أن القرارات التي يترتب عليها درجات خطورة عالية يتجنبها الأفراد والمنشآت، فإذا ما وجدوا أمامهم طريقة مناسبة لنقل عبء الخطر بتكلفة معقولة، فإنهم يقبلون علي اتخاذ قراراتهم بدون تردد أو خوف.

وتختص طريقة نقل العقود عادة بالأخطار الاقتصادية الطبيعية في معظم الأحوال، وأخطار المضاربة في بعض الأحيان.

#### المطلب الرابع: اقتسام المخاطرة

يعد اقتسام المخاطرة حالة خاصة للتحويل، وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة وعندما يتم اقتسام المخاطرة، يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة، ومع ذلك فالاقتسام احد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظل الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين ويتم اقتسام المخاطرة بعدد من الطرق بواسطة الأفراد والمنظمات، ومن الأمثلة البارزة للطرق التي يتم عن طريقها اقتسام المخاطرة: في المؤسسة حين يتم تجميع استثمارات عدد كبير من الأشخاص ويجوز لعدد من المستثمرين أن يجمعوا رأس مالهم، بحيث يتحمل كل منهم جزءا فقط من مخاطرة فشل المشروع، ويعد التأمين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطرة من خلال الاقتسام، حيث أن إحدى خصائص وسيلة التأمين هي اقتسام المخاطرة بواسطة أفراد المجموعة .

**خاتمة الفصل**

من خلال هذا الفصل يتبين أن الإحاطة بمعنى المخاطر أصبح يلعب دورا أساسيا في وفعالا في تسيير المؤسسة الاقتصادية لذا وجب على هذه الأخيرة ضرورة الدراية الواسعة بجميع الجوانب التي تحيط بهذا المفهوم حتى تتمكن المؤسسة من التحكم جيدا بالخطر وما يمكن أن يترتب عنه. وقد غذى هذا الاهتمام المتزايد بها الظروف الراهنة والتطورات السريعة، هذه الظروف التي تعد المصدر الرئيسي لهذه المخاطر الشيء الذي فرض على المؤسسات ضرورة تبني خطة فعالة من شأنها نقل المؤسسة من موقع دفاع إلى موقع هجوم اتجاه التعامل مع المخاطر، تعتبر الخطوة الأولى في التعامل مع الخطر هي تحديد أو تعريف الخطر وما هي دوافع ومسبباته هذا ما جعلنا نخصص هذا الفصل للتطرق الى مفهوم الخطر وأنواعه وتقسيماته ومسبباته وكل ما يخص مفهوم الخطر

## الفصل الأول: إدارة المخاطر

### تمهيد الفصل :

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة و هذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، و قد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة ارتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددها وتنوعها واستمرارها وتجدها، إضافة إلى ذلك فان عدم استقرار المحيط واحتدام المنافسة في محيط يتسم بحالة عدم التأكد جعل من الصعب إجراءات تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها . هذا ما يفسر لنا اتجاه مسيري اليوم نحو تسيير الأخطار لضمان مكانة لائقة وسط منافسيها، مما سبق يتضح لنا ضرورة تحديد مفهوم دقيق و واضح لإدارة المخاطر ضرورة إيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر وعدم التأكد ومحاولة رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر، وهذا ما حولنا التعرض له في هذا الفصل من خلال تحديد مفهوم واضح لإدارة المخاطر وتحديد كفييتها والوسائل المستعملة فيها....الخ.

## المبحث الأول: مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر ونظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر منها، وكذا ارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى كالتأمين وغيرها، بالإضافة إلى التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال وأصناف متعددة.

## المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

### الفرع الأول: لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد و القيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد. حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيبسنز ريفو عام 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة. ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها (1).

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشرركات التأمين وصناديق الاستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بان إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة، في الواقع إن ظهور إدارة المخاطر كان إيذانا بحدوث تحول درامي وثورى في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغير في الاتجاهات نحو التأمين. بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر و رغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل عدم التأمين أو الاحتفاظ ومنع الخسائر)، إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتأمين على انه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على انه الاستثناء لهذه القاعدة.

(1)- عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر، 2009، ص4.

وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تراكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الو.م.ا.

لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشترى التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975 كان التغيير إشارة إلى أن تحولاً ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر". لأنه في الواقع كثيراً من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه. (1)

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة المخاطر

باعتبارها علماً جديداً نسبياً فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريباً أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن إدارة تلك المخاطر. ورغم أن من شأن هاتين النقطتين أن تساعد على فهم ماهية إدارة المخاطر إلا أنها لا تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم. وهذا ما يجعلنا نتعرض لمجموعة من التعاريف حول إدارة المخاطر.

### ❖ تعاريف مختلفة لإدارة المخاطر

#### التعريف الأول:

"إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى" (2)

(1) - د. طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر، مرجع سابق ص 50.

(2) - نفس المرجع، نفس الصفحة

**التعريف الثاني:**

"هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب" (1)

**التعريف الثالث :**

"إدارة المخاطر عبارة عن إجراء منظم للتخطيط من أجل تحديد تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات و الأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية و تخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة" (2)

**التعريف الرابع:**

وينظر Hamilton,C.R.,1998 إلى إدارة الخطر علي أنها نشاط يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات ؛ لأن أي قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل ، وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلا بد من الاعتماد بشكل ما على مبادئ إدارة المخاطر .

وأوضح Hamilton أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية : (3)

- 1) تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالشركة .
- 2) تحديد التهديدات المتوقعة Threats لكل أصل .
- 3) تحديد مواطن الخلل Vulnerabilities الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل .
- 4) تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة إذا حدث التهديد المتوقع .
- 5) تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة.
- 6) تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد عليها في إدارة المخاطر المحتملة .

(1)-أسامة عزمي سلام ،د.شقيري نوري موسى .إدارة المخاطر والتأمين دار حامد للنشر والتوزيع ط1 ،عمان ،الأردن،2007، ص 55.

(2)-Collective :project –risk management hand book, office of project management process improvement ,first edition ,June 26,2003,p 22.

(3)-Hamilton, C.R., " New trends in Risk Management " ,Information Systems Security, 1998, Vol. 7, No.1, PP.70 – 78.

ومن التعاريف السابق يمكن أن نستخلص ما يلي :

- ✓ إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر فقط، فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم .
- ✓ المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات أو الشركات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها.
- ✓ إدارة المخاطر عملية مستمرة و متواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة.
- ✓ يمكن تحليل ومتابعة المخاطر في مجال مسؤوليات مدراء المصالح والفروع باستخدام أدوات وطرق مناسبة على مستوى الشركة .
- ✓ إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له المؤسسة في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

### المطلب الثاني: المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة المخاطر.

المتأمل لمفهوم إدارة المخاطر يتبادر إلى ذهنه العديد من المصطلحات الأخرى والتي قد تشوش تفكيره وتجعله في حيرة من أمره للتفريق بين هاته المصطلحات من حيث المعنى والمحتوى باعتبار إن مصطلح المخاطر تتقاطع فيه الكثير من الموضوعات ذات الصلة مع بعضها البعض والتي تستعمل في محتواها وموضوعها مفهوم الخطر . والتي جعلت منه مادتها الأساسية ومكونها الرئيسي في التحليل والمعالجة ،من هذه المصطلحات الأمان الصناعي ،نظام الوقاية و إدارة الأزمات وغيرها وسنحاول تفكيك كل مصطلح على حدا بهدف توضيح الفروق بينها وبين مصطلح إدارة المخاطر .

### الفرع الأول: مفهوم الأمان الصناعي

يوجد تعاريف متعددة للأمان الصناعي منها:

1. يرجع أصل مصطلح الأمان Security إلى الكلمة اللاتينية Se-curus ومن cura التي تعني "العناية" to care وبوجه عام فان مصطلح الأمان يعبر إما عن التحرر من الخطر أو استعراض القوة والقدرة على الاستجابة للتهديدات أو عرفلتها (1).

(1)- د. إدوارد ب. بورودزكييس،ترجمة د. أحمد المغربي،إدارة المخاطر والأزمات و الأمان ،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2008،ص72.

2. يعرف الأمن الصناعي على انه " العمل على تقليل الحوادث في الصناعة وتكاليف الإصابة الناتجة عنها، والتي تتناسب تناسبا طرديا مع عدد الحوادث والإصابات وذلك بغرض حماية العمال وزيادة الكفاءة الإنتاجية " (1)

3. ويعرف أيضا على أنه " توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل وجعلها آمنة و صحيحة بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث ،ولا تنشئ عنها إصابات مهنية، أي أنها تكفل حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية " (2) وتتمثل أهمية الأمن الصناعي داخل المؤسسة في انه أصبح هو الدرع الواقي لمقومات الإنتاج من الأضرار والمخاطر التي يمكن تتعرض لها العملية الإنتاجية ،بحيث يهدف بشكل خاص إلى الاحتياطات اللازمة وكذا شروط الوقاية بمختلف صورها وأشكالها، مع تهيئة بيئة عمل صالحة وآمنة داخل المؤسسة ،فالأمن الصناعي أصبح من أهم العوامل الإنتاجية وإحدى دعائم التنمية الاقتصادية بوجه خاص.

من خلال هذا يتبين أن مفهوم الأمن الصناعي يلتقي مع مفهوم إدارة المخاطر في نقاط ويختلف عنه في نقاط أخرى ،أما النقاط المشتركة بينهما مثلا هو أن كليهما يهتمان بدراسة وتتبع المخاطر والتي من شأنها أن تؤثر على سيرورة العمل ،وكذا على مختلف الأنشطة الفاعلة داخل المؤسسة .ويختلفان في نقاط أخرى منها أن الأمن الصناعي يركز أكثر على التعامل مع الأخطار الناتجة عن المحيط الداخلي وما تعلق منه بالعمليات التشغيلية المرتبطة بالإنتاج وعلاقته بالعنصر البشري من خلال العمل على تقليل الحد الأدنى للمخاطر المرتبطة بحوادث العمل مثلا ،أما إدارة المخاطر فتتركز على تحليل المخاطر المرتبطة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية معا.

### الفرع الثاني: مفهوم نظام الوقاية

يمكن تقديم جملة التعاريف التالية المرتبطة بمفهوم نظام الوقاية أهمها :

1. هو "نظام يهدف إلى توفير ما يلزم من الشروط و المواصفات الفنية و الإجراءات التنظيمية في بيئة العمل ،لجعلها صحية وأكثر أمنا حتى لا تقع فيها حوادث و إصابات مهنية وذلك بقصد حماية مقومات الإنتاج المادية و البشرية" (3)

(1)- فوزي شعبان مذكور، إدارة الصيانة والأمن الصناعي، منشورات كلية التجارة ،القاهرة، 1997، ص144.

(2)- نفس المرجع ، نفس الصفحة .

(3)- د. إدوارد ب. بورودزكييس، ترجمة د. أحمد المغربي، مرجع سابق ص 88.

2. كما ينظر إليه على انه "كل الإجراءات التي تتخذ لمنع أو التقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية ،كما يقدم جميع وسائل الوقاية و يوفر الظروف المناسبة للعمل"(1)

إن نظام الوقاية الفعال هو الذي يعتمد على تفعيل دعائمه الإنسانية والمادية قصد سد الثغرات التي قد تكون سببا لتكرار الحوادث في المنظمة أي معالجة واحترام الشروط الفنية والإجراءات العملية بغية منع السلوكات والتصرفات الإنسانية والظروف البيئية الغير آمنة حيث يعمل هذا النظام على تحقيق جملة من الأهداف منها :

- حماية العنصر البشري من خلال توفير مجموعة من الشروط والوسائل التي تجعل العمال في حماية آمنة من أخطار وحوادث العمل، وذلك لأن الكفاءات والمهارات البشرية التي تضمنها المؤسسة تعتبر الدعامة الأولى للعملية الإنتاجية .
- حماية عناصر الإنتاج المادية من الأهداف الأساسية لنظام الوقاية، وكذا حماية وصيانة عناصر الإنتاج المادية من آلات و تجهيزات ومعدات و مرافق و مبان والمنتجات من التلف والضرر الذي يمكن أن يلحق بها جراء حوادث العمل.
- بالإضافة إلى المكاسب المادية التي يمكن أن تحققها الوقاية من الحوادث توجد هناك أهداف أخرى غير واضحة ،لها أثر على الأرباح وقدرة المؤسسة على النمو والبقاء ورغم صعوبة تقييمها ماديا إلا أن لها تأثير أعلى على تكلفة الإنتاج وكميته وجودته نذكر منها مثلا ، انخفاض معدل دوران العمل ، انخفاض معدل التغيب وغيرها.
- وباعتبار أن نظام الوقاية أحد الأنظمة الفرعية للأمن الصناعي وإحدى تفرعاته الأساسية فان كل ما قيل عن علاقة الأمن الصناعي بإدارة المخاطر هو نفسه ينطبق على نظام الوقاية، إلا أن نظام الوقاية يعتبر نظام عملي أكثر منه نظري.

### الفرع الثالث: مفهوم إدارة الأزمات

تكون المؤسسة أسيرة سلسلة من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وأيضا انخفاض فعالية المواجهة وبالتالي فان المؤسسة لا تختار ما تفعله ، وإنما يفرض عليها ما تفعله وألوية أمورها لا تحددها هي وإما تحددها الأزمات المتتالية و بالتالي فبدلا من أن تدير هي الأزمات تصبح مداراة بالأزمات .

(1) -بوزيدي لمجد ،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،تحت عنوان إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH)،جامعة احمد بوقرة ،بومرداس ،2008-2009،ص101

وتعرف الأزمة على أنها خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام(1).

أما إدارة الأزمات فهي تعرف على أنها "تقدير للأمور المفاجئة وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتصوير السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة"(2) .

أي إن إدارة الأزمات هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها وهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وهي كذلك إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد والارتجالية والعشوائية .

و للتعرف على الفرق بين إدارة الأزمة وإدارة المخاطر يتطلب ضمناً ضرورة التفريق بين مفهومي الخطر والأزمة ، فالخطر هو مفهوم كما رأينا مرتبط أكثر بعنصر عدم التأكد ، أما الأزمة فهي مفهوم يعبر عن شيء حدث فعلاً ، فنقول مثلاً خطر الزلازل (أي احتمال أن يقع أو لا يقع) ولا نقول أزمة الزلازل ، كما أن الخسارة الناتجة عن الخطر هي خسارة محتملة أما في الأزمة فهي أكيدة ، أما تأثير الأزمة فهو تأثير أوسع من تأثير الخطر ، فمثلاً نقول الأزمة المالية العالمية يعني أن تأثيرها مس العالم كله كما أن الخطر يعتبر من عوامل توليد الأزمات فمثلاً نقول أزمة الرهن العقاري كانت ناتجة عن خطر الإفراط في منح القروض العقارية بدون ضمانات ... الخ.

(1)- نائل محمد المومني ،إدارة الكوارث والأزمات ،مطبعة الروزنا ،عمان،2007،ص309 .

(2)- نفس المرجع،ص310

## المطلب الثالث: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (1)

## 1. سياسة إدارة المخاطر:

يجب علي سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب علي سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كله، بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلي أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة .

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط والعمل بشكل فعال ، تتطلب عملية إدارة المخاطر :

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة .

## 2. دور مجلس الإدارة :

يقع علي عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة ، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة .

ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء ، أو لجنة غير تنفيذية ، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة علي العمل كراعي لإدارة المخاطر، يجب كحد أدني أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي :

- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
- احتمالية تحقق تلك الأخطار.
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
- قدرة الشركة علي تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره علي النشاط.
- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر .

(1)-الجمعية المصرية لإدارة الخطر، مرجع سابق

**3. دور وحدات العمل :**

وتتضمن ما يلي :

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر علي أساس يومي.
- تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم .
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للخطر .
- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع .

**4. دور وظيفة إدارة المخاطر :**

- اعتمادا علي حجم المؤسسة، قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلي قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي :
- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر
  - التعاون علي المستوي الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر
  - بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم
  - إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل
  - تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر
  - التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي أداره المخاطر داخل المؤسسة

- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة

**5. دور المراجع الداخلي :**

- قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى . وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي :
- تركيز عمل المراجع الداخلي علي الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

- منح الثقة في إدارة المخاطر
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية ... الخ
- بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة، يجب علي المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية .

## 6. الموارد والتطبيق :

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وذلك علي كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلي وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية تنسيق إدارة المخاطر. وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر. يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية و الموازنة. ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير و الإنتاج مثال مشاريع تطوير سلعة أو خدمة.

## المطلب الرابع: أدوات وقواعد إدارة المخاطر

### الفرع الأول: أدوات إدارة المخاطر

إن الجزء الجوهرية والأساسية من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى ،ويمكن تصنيف التقنيات العريضة المستخدمة في إدارة المخاطر إلى :

#### 1- التحكم في المخاطرة:

وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة ،تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطرة ،حتى من خلال منع حدوث الخسائر و مجهودات الرقابة والتحكم و أيضا الوقاية

#### 2- تمويل المخاطرة:

يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث ،و يأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل (الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر)،وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها و الموارد

المتاحة لتعويض الخسارة أن قدر لها أن تحدث، كما يجب تقييم عوائد و تكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة .

### الفرع الثاني: قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر ك مجال وظيفي خاص للإدارة، تم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها وذلك بتوفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر وقد كان من أول الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد وهذه القواعد هي ببساطة مبادئ تحتكم إلى حسن الإدراك والفترة وتطبق على مواقف المخاطرة .

#### 1- لا تجازف بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته

القاعدة الأولى والأهم في الثلاث قواعد هي "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته"(1) ورغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطرة معينة، إلا أنها تقول أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها وإذا بدأنا بالقرار بأنه عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطرة معينة، تحتفظ المؤسسة باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر فان تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته تقرير أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها . إن العامل الأهم في تقرير أي المخاطر تتطلب عملا محدد ما هو الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطرة وبعض الخسائر يمكن أن تكون مدمرة اقتصاديا حيث تأتي بالكامل على أصول المؤسسة في حين يتضمن البعض الآخر عواقب مالية ثانوية فقط وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة، فان الاحتفاظ لا يكون واقعا والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطرة أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة فانه يجب تفاديها .ومسألة حجم المخاطرة التي يمكن التي يمكن الاحتفاظ بها بأمان مسألة معقدة وفنية حيث يرتبط مستوى الإحتفاظ بالمخاطر الفردية ارتباطا بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة ويتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة وإحتياجاتها السائلة وقدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ وبالنسبة لكل المؤسسة، يمكن تغطية بعض الخسائر من التدفق النقدي بينما يتطلب البعض الآخر الأخذ من الإحتياطات النقدية .

(1)- طارق حماد عبد العال، مرجع سابق، ص102

في حين في حالات أخرى الافتراض وبعض الخسائر قد تكون أكبر من قدرة هذه الاحتمالات على احتمالها ومن الواضح أن المبلغ الذي تستطيع المؤسسة تحمله سوف يتفاوت من مؤسسة لأخرى. كما يتفاوت المستوى أيضا بمرور الوقت تبعا للموارد التي قد تكون متاحة وقت حدوث الخسارة

## 2- فكر في الاحتمالات :

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطرة في حين يحدث العكس عند افتقاده لمثل هذه المعلومات، مع ذلك فإن احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة وحتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفا، فإن الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بتعرض معين ليست أحد الإعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطرة، فمثلا تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى المخاطرة التي يجب عمل شيء بشأنها (أي المخاطر التي لا يمكن الاحتفاظ بها)، فإن معرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيفا أم معتدلا أم مرتفعا جدا يمكن أن تساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطرة معينة .

إن القاعدة الثانية لإدارة المخاطر "فكر في الاحتمالات" تشير إلى أن احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملا مهما في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطرة معينة ولكن أي المخاطر؟ منطقيا استخدام الاحتمالات في إتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر وهي تلك: "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته".

-تفرض هذه القاعدة على مدير المخاطر أن لا يهمل الأخطار التي يكون احتمال وقوعها ضئيل جدا وأن يأخذها في الحسبان لأنها إذا وقعت قد تحدث أضرار جسيمة بالمؤسسة مثال (1):

إذا كان احتمال وقوع خسارة ما هو واحد في المليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه ضئيلة جدا، أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن حدوثه جسيمة فيجب على مدير المخاطر آنذاك تحويل الخطر إلى جهة أقدر على مواجهته كالتأمين أو أسلوب منع الخسارة .

(1)- د.اسامة عزمي سلام، د.شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، مرجع سابق ص50

## 3- لا تجازف بالكثير مقابل القليل:

توفر القاعدة الأولى توجيهها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها (أي تلك المخاطر التي تتطوي على خسائر كارثية لا يمكن التقليل من الشدة المحتملة فيها)، أما القاعدة الثانية فتقدم توجيهها بشأن المخاطر التي ينبغي عدم التأمين ضدها (وهي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جدا فيها) ومع ذلك تظل فئة متبقية من المخاطر يلزم لها قاعدة أخرى. تقتضي القاعدة الأولى في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التي تعود على المحول .

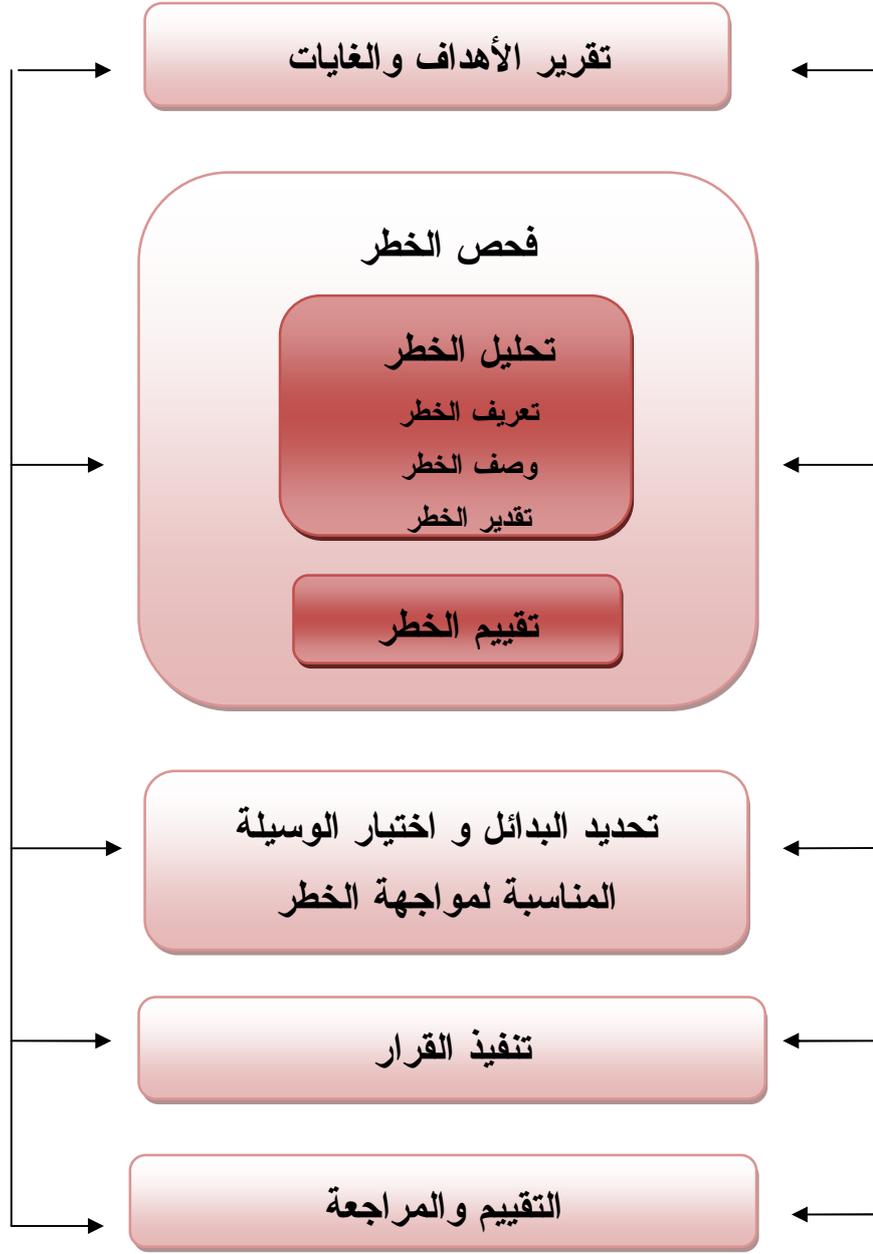
- ينبغي عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (القليل). من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطرة مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحولة في هذه الحالات تمثل الأقساط الكثير فيما تمثل الخسارة المحتملة القليل .

ورغم إن قاعدة "لا تخاطر بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته " تفرض مستوى أقصى على المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها، إلا أن قاعدة "لا تخاطر بالكثير مقابل القليل" تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى هذا ينبغي أن تحول أيضا . ويجب أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحد لكل المخاطر حيث يتم تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على أساس التكلفة والعائد .

## المبحث الثاني: خطوات إدارة المخاطر

إن القول بان إدارة المخاطر تمثل منهجا أو مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر البحتة يوحي ضمينا بان العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات . يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي :

## الشكل رقم (02): عملية إدارة الخطر



المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، مرجع سابق

#### المطلب الأول: تقرير الأهداف والغايات

تتمثل الخطوة الأولى لإدارة المخاطر في تقرير ما تود المؤسسة أن يفعله برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة. للحصول على أقصى فائدة من النفقات المرتبطة بإدارة المخاطر، يجب وضع خطة محددة.

هناك العديد من الأهداف المحتملة المتنوعة لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل الحفاظ على بقاء المؤسسة وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى الحد الأدنى ومع ذلك فالهدف الأول

لإدارة المخاطر هو ضمان استمرارية وجود المؤسسة ككيان في الاقتصاد وتسهم إدارة المخاطر في بلوغ أهداف المؤسسة عن طريق ضمان ألا تحول الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة بينها وبين بلوغها أهدافها . ولكن مع الأسف فإن خطوة عملية إدارة المخاطر التي يرجح أن يتم تجاهلها هي تقرير أهداف وغايات البرنامج ونتيجة لذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة وغير متسقة في كثير من المؤسسات وينبع كثير من عيوب برامج إدارة المخاطر من غياب أهداف للبرنامج محددة بوضوح.

### المطلب الثاني: فحص الخطر

يعرف فحص الخطر بأنه جميع إجراءات تحليل وتقييم الخطر

### الفرع الأول: تحليل الخطر

ويتضمن تحليل الخطر بدوره تعريف الخطر، وصف الخطر، تقدير الخطر

#### 1- تعريف الخطر (تحديد الخطر):

يهدف تعريف الخطر إلى تحديد تعرض الشركة لعدم التأكد، وهذا ما يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه والبيئة القانونية والثقافية التي تتواجد ضمنها ويتطلب ذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الإستراتيجية والتشغيلية ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف .

يجب أن تتم عملية تعريف المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة . كذلك يجب تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها

ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة بعدة طرق ومنها ما يلي: (1)

- إستراتيجية: تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها: توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية والتغيرات القانونية والتشريعية والسمعة وتغيرات البيئة الطبيعية .

- تشغيلية: تهتم بالنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

(1)- الجمعية المصرية لإدارة الأخطار "معيار إدارة الخطر"، مرجع سابق.

- **مالية** : تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمؤسسة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدى توافر الائتمان وأسعار الصرف، وتحركات أسعار الفائدة ومختلف التعرضات السوقية الأخرى.

**الإدارة المعرفية** : تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة، الإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية الاتصالات وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية وانقطاع الطاقة والمنافسة التكنولوجية وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوى البشرية .

**التوافق مع القوانين** : يهتم بنواحي الصحة والسلامة والبيئة والمواصفات التجارية وحماية المستهلك وحماية نظم المعلومات والتوظيف والنواحي القانونية.

وعلى الرغم أنه يمكن تنفيذ أنشطة تعريف الخطر بواسطة مستشارين من خارج المؤسسة إلا أنه قد يكون أكثر فعالية لو تم تنفيذها داخليا بالمؤسسة مع توافر أدوات وأنشطة ذات تنسيق وإتصال جيد بينهما .حيث تعتبر الملكية الداخلية لأنشطة إدارة الخطر ضرورية.

#### ❖ الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر (1)

أ- **التحديد المعتمد على الأهداف**: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.

ب- **التحديد المعتمد على السيناريو**: في عملية تحليل السيناريو يتم وضع سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة. بمعنى التعرض لمشكلة أو خطر لا يوجد له حل ضمن السيناريوهات المتوفرة.

ت- **التحديد المعتمد على التصنيف**: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر

ث- **مراجعة المخاطر الشائعة**: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

(1)-أديب العمري، د.إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، دراسة نظرية المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16-18 نيسان 2007، جامعة الزيتونة الأردنية ص15

بالإضافة إلى هذه الطرق هناك طرق عديدة لتعريف الخطر نذكر منها:

- ✓ العصف الذهني.
- ✓ استثمارات الإقصاء.
- ✓ تحديد مستوى المنافسة.
- ✓ ورش عمل فحص الخطر .
- ✓ التحقيق في الحوادث.
- ✓ الفحص والمراجعة.

إن كل الأدوات المذكورة سابقا يمكن أن تساهم بشكل كبير في اكتشاف الأخطار التي تترصد بالمؤسسة، ولكنها إذا أدمجت معا يمكن أن تكون ذات عون كبير بالنسبة لمدير المخاطر إلا أن أي منهج فرديا أو مجموعة مدمجة من هذه الأدوات يمكن أن تحل محل مثابرة وخيال مدير المخاطر في سبيل اكتشاف مخاطر المؤسسة، ونظرا لأن المخاطر قد تنشأ من مصادر كثيرة فإن مدير المخاطر يكون بحاجة إلى نظام معلومات واسع النطاق الغرض منه توفير تدفق متواصل من المعلومات عن التغيرات الحادثة في العمليات .

## 2- وصف الخطر :

يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، مثلا، باستخدام جدول. ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار . واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من إجراءات تعريف ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة . وإذا أخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر يتضمنها الجدول ، يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلي التحليل بطريقة أكثر تفصيلا . ويمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ القرارات إلى إستراتيجية ، ومشروع / تكتيكية وتشغيلية . ومن الضروري دمج إدارة المخاطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين.

## جدول رقم (01): وصف الخطر

1- اسم الخطر	
2- مجال الخطر	الوصف الغير الكمي للأحداث، حجمها ،ونوعها ,وعددتها وعدم استقلاليتها
3- طبيعة الخطر	مثال : استراتيجي ،تشغيلي،مالي ،معرفي،قانوني
4- أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
5- التقدير الكمي للخطر	الأهمية والإحتمال.
6- التحمل/الميل للخطر	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر . القيمة المعرضة للخطر . احتمال وحجم الخسائر /العوائد المتوقعة. الهدف من التحكم في الخطر ومستوى الأداء المرغوب
7- أساليب معالجة والتحكم في الخطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة الخطر حاليا مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة تعريف برتوكول المراقبة والمراجعة.
8- الإجراء المتوقع للتطوير	توصيات تخفيض الخطر
9- تطوير الإستراتيجية والسياسية	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، مرجع سابق

## 3- تقدير الخطر:

يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة. علي سبيل المثال، النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح وتم إعطاء أمثلة في الجداول، وستجد مختلف المؤسسات توافر أساليب القياس المختلفة للنتائج والاحتمال الملائمة لاحتياجاتها.

علي سبيل المثال، العديد من المؤسسات تجد أن تقييم النتائج و الاحتمالات كمستوى مرتفع أو متوسط أو منخفض كافي تماما لاحتياجاتها، ويمكن تمثيلها كمصفوفة 3×3. بينما قد تجد مؤسسات أخرى أن تقييم النتائج والاحتمالات باستخدام مصفوفة 5×5 يعطيهم أفضل تقييم

### جدول رقم (02): النتائج التهديدات والفرص

مرتفعة	التأثير المالي على المنظمة قد يتعدى مبلغ معين. التأثير البالغ على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية. القلق البالغ لأصحاب المصلحة.
متوسطة	التأثير المالي على المؤسسة قد يتوقع أن يقع في مدى مبالغ معينة. التأثير المعتدل على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية. القلق المعتدل لأصحاب المصلحة.
منخفضة	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقل عن مبلغ معين. التأثير المنخفض على إستراتيجية المؤسسة والنشاطات التشغيلية. القلق المنخفض لأصحاب المصلحة.

المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، مرجع سابق

## جدول رقم (03): احتمالات الحدوث-التهديدات

المؤشرات	الوصف	التقدير
توقع حدوثها عدة مرات خلال فترة معينة (10 سنوات). تحققت حديثا.	متوقع الحدوث كل سنة أو أن فرصة حدوثه أكثر من 25%	مرتفعة (محتمل)
قد تحدث أكثر من خلال فترة معينة (10سنوات مثلا). قد يصعب التحكم فيها بسبب تأثيرات خارجية. هل يوجد خبرة لحدوثها من قبل .	متوقع الحدوث خلال فترة 10سنوات أو أن فرصة حدوثه اقل من 25%	متوسطة (ممکن)
لم تحدث من قبل. ليس محتمل حدوثها .	من غير المتوقع حدوثه خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه اقل من 2%	منخفضة (ممکن)

المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار ،مرجع سابق

## جدول رقم (04) احتمالات الحدوث-الفرص

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعة (محتملة)	النتيجة المفضلة قد تتحقق في سنة 1 وان فرصة حدوثها أكثر من 75%	فرصة واضحة يمكن الاعتماد عليها مع التأكد المعقول لتحقيقها في المدى القصير معتمدا على ممارسات الإدارة الحالية
متوسطة (ممكن)	توقعات معقولة للنتائج المرغوبة التي قد تتحقق في سنة مع فرصة حدوث بين 25% و 75%	فرص يمكن تحقيقها ولكنها تتطلب إدارة حذرة
منخفض (بعيد)	احتمال وجود بعض الفرص لنتائج مرغوبة في المدى المتوسط 1 وان فرصة حدوثها أقل من 25%	الفرص الممكنة التي لم يتم بحثها بعد من قبل الإدارة بشكل كامل. الفرص التي قد يكون احتمال نجاحها منخفض اعتمادا على مورد الإدارة المستخدمة حاليا

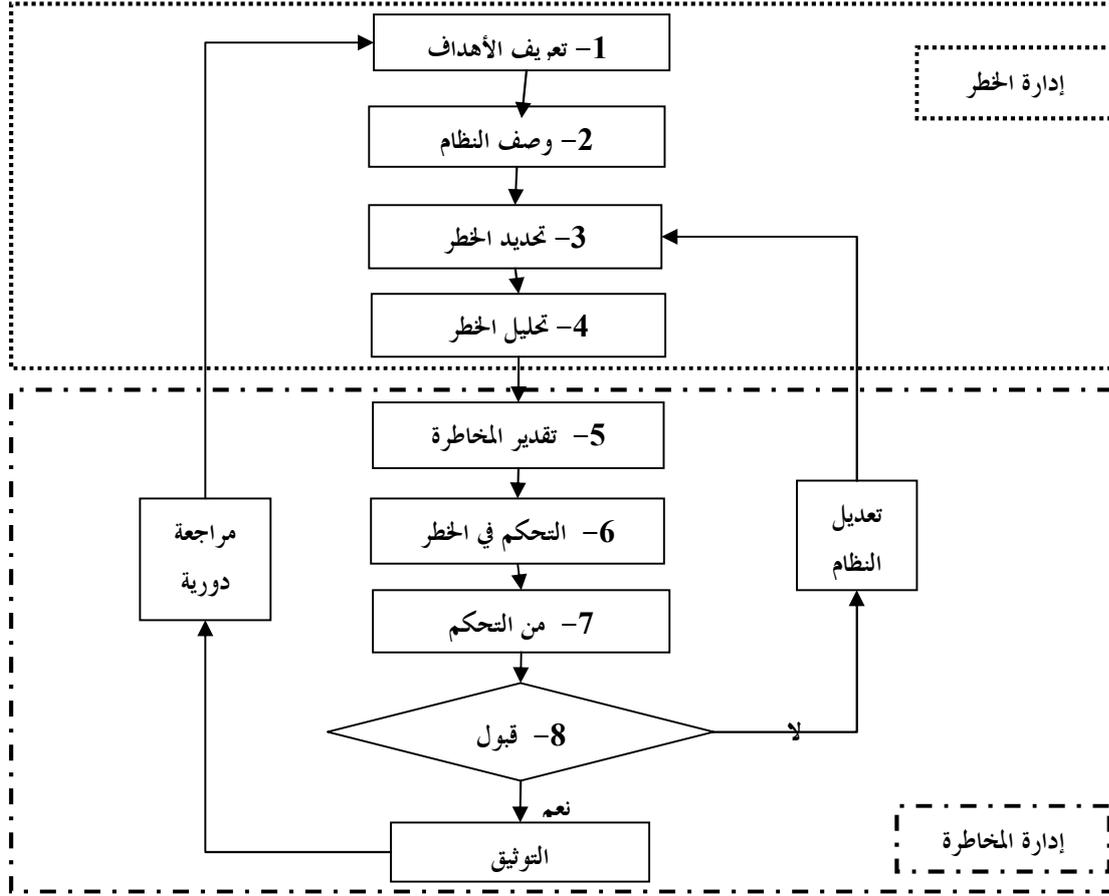
المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، مرجع سابق

الفرع الثاني: طرق وتقنيات تحليل الخطر

### I. الخطوات المنهجية لتحليل الخطر

يعنى بمنهج تحليل الخطر بأنه الطريقة التي تؤدي إلى الوصول إلى طرق التحكم والسيطرة على الخطر لمنع أو تخفيف نتائجه من خلال التعرف على مظاهر وسمات الخطر وتقييم درجة المخاطرة ومتابعتها للتعديل والتغيير. حيث يؤدي هذا التحليل مع الممارسة الإدارية إلى التحكم في أي مخاطر يمكنها أن تحدث الضرر للإنسان والبيئة والمعدات. والغاية الإجمالية منه هي: التعرف على نوعية المخاطر الناتجة التي قد تسبب الضرر لعناصر العمل داخل المؤسسة والحد منها أو التحكم فيها؛ وتخفيف المخاطرة إلى مستويات مقبولة. ويعتبر هذا المنهج هو جزء مفعّل لعمل منهج تقييم المخاطرة. وتتمثل منهجية تحليل الخطر لأي نظام في ثمان خطوات كما هي موضحة في الشكل (03):

## الشكل رقم (03): الخطوات المنهجية لتحليل الخطر



المصدر: د. عبد العزيز بن محمد التميمي، مرجع سابق، ص 04

### الخطوة (1): تعريف حدود الحالات والأهداف المطلوبة للحماية

يتم في هذه الخطوة، تحديد أهداف ومستويات الحماية المطلوبة وفقاً لمستويات الخطر الناتجة وعادةً تُبنى على متطلبات الأمان والتكلفة وتحدد مستويات الخطر وفقاً لمقاييس الخطر المعمول بها.

### الخطوة (2): وصف النظام

يتم خلاله التعرف على عناصر العمل من معدات وأفراد وبيئة العمل وبرامج العمل لتحديد التداخل بين عناصرها وكيفية عمل النظام.

### الخطوة (3): تحديد الخطر

هي خطوة حاسمة ومهمة حيث نقوم بعملية عصف ذهني بغرض تحديد أكبر عدد من حالات الخطر الممكنة ومن خلالها يتم إعداد قائمة أولية للمخاطر لتقييم تأثيرها على النظام. وعادة يتم إعداد هذه القائمة باستخدام عدد من الطرق تشمل التالية:

- مسح الموقع ومقابلة العاملين
- استبيان آراء الخبراء وتقارير اللجان الفنية
- تحليل النظام والمقارنة مع الأنظمة المشابهة

#### الخطوة (4): تحليل الخطر

هو أسلوب لدراسة العلاقة بين أسباب ونتائج الخطر الكامن في النظام. ويتم في الخطوة أخذ القائمة الأولية للمخاطر ومن ثم تقييم تأثير كل خطر على النظام لمعرفة أهمية الخطر ومدى خطورته (خطير - غير خطير - إلخ). وتحديد مقياس الخطورة المناسب وهناك عدة أساليب للقيام بالتحليل .

#### الخطوة (5): تقدير المخاطرة

تساعد هذه الخطوة في تحديد وسيلة التحكم في الخطر وتتم بتقدير المخاطرة (إمكانية حدوثها ومقدار الدمار الحادث، ويتم خلالها تقييم أوليات الخطر وترتيبها وفقا لحدوثها وفهم العلاقات بين المسببات والآثار الناتجة من الخطر للتمكن من التحكم للمخاطر التي يجب الإنتباه إليها.

#### الخطوة (6): التحكم في الخطر

بعد القيام بالخطوة (5)، يتم تحديد طرق التحكم منع أو تقليل الخطر .

#### الخطوة (7): التحقق من التحكم

بعد القيام بالخطوة (6)، يتم التحقق من قدرة التحكم من خلال القيام بعمليات التفتيش والتقارير ومعايير القياس. والأسلوب الفعّال للتحكم هو استخدام عملية المراجعة ذات التغذية العكسية والتي بها يتم اقتفاء وتقرير الخطر بواسطة السجلات ووسائل التدقيق والمراجعة.

#### الخطوة (8): قبول المخاطرة

تعتبر السلامة مهمة بقدر ما ترغب فيها الإدارة، حيث تقوم الإدارة باتخاذ القرارات حول قبول المخاطرة المبنية على تحليل التكلفة والفوائد واتخاذ القرار حول حالة السلامة باتخاذ أحد من الفعلين التاليين:

أ- عدم قبول المخاطرة وتقدير متطلبات التغيير والتعديل اللازم في النظام ، ومن ثم تكرار خطوات الدراسة للتوصل للمخاطرة المقبولة.

ب- قبول المخاطرة ومن ثم إعداد وثائق موثقة وبموضوعية للحماية من مطالبة المسؤولية القانونية.

## II. الطرق المستخدمة في تحليل المخاطر:

هناك عدد من الطرق المستخدمة المبنية على خطوات تحليل الخطر.

### 1- تحديد الأخطار وتقويم المخاطرة:

يتم تحديد الأخطار وتقويم المخاطرة من خلال ثلاث مراحل هي:

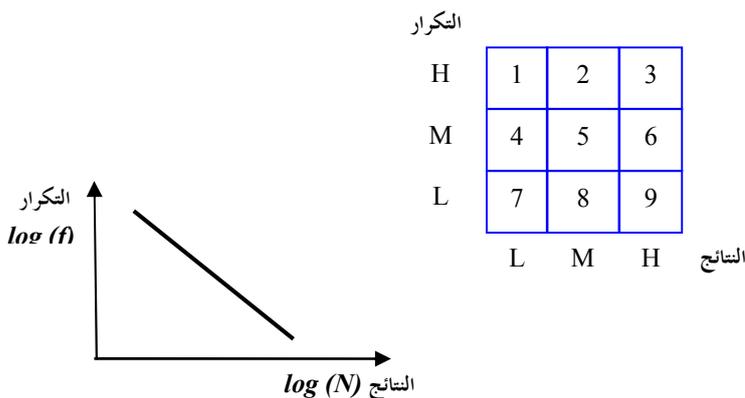
**المرحلة الأولى : التعرف على الخطر** حيث يتم تحديد الأحداث الكامنة للخطر المسببة لحدوث إصابة أو وفاة أو فقد اقتصادي

**المرحلة الثانية: التأهيل** حيث يتم إيجاد التكرار وتحليل نتائج الأحداث لتأهيل مقدار المخاطرة المحتمل حدوثها. ويتم ذلك من خلال إيجاد التالي:

○ **نتائج الحدث:** بتحليل النتائج أحداث الخطر الغير مرغوب مثل : حريق، انفجار وغيرها و يمكن تحديد مستوياته

○ **التكرار:** وهو إيجاد احتمالات تكرار حدوث الحدث من الخطر ويمثل عدد مرات حدوث الحدث ومعدلات تكراره.

### الشكل رقم(04) العلاقة بين تكرار ونتائج الحدث



وتمثل هذه القيمتان بعلاقة لوغاريتمية بين كل منهما كما مبين في الشكل (04). ونظرا لصعوبة إيجاد معادلة يتم إعداد مصفوفة بعدد من الصفوف والأعمدة وفقا لما ينطوي عليه الخطر وطريقة التحكم بها.

المصدر: د. عبد العزيز بن محمد التميمي، مرجع سابق، ص 07

**المرحلة الثالثة: القياس الكمي Quantification:** حيث يتم تحديد الخطر ويعبر بقيمة الخطر بأنها القيمة المتوقعة لمجموعة من النتائج المتعاقبة الغير مرغوب بها ويمكن التعبير عنها بالمعادلة حيث:

$$Risk = \sum_{i=1}^n x_i f_i \quad \text{OR} \quad Risk = \sum_{i=1}^n \frac{x_i f_i}{m_i}$$

$i$  = حدث متتالي ( $i$ )

$x_i$  = نتيجة لحدث غير مرغوب

$f_i$  = تكرار حدوث الحدث

$m_i$  = التدابير الوقائية (التخفيف/التحسين)

## 2. استخدام طرق تحليل الأخطار:

هناك عدة طرق يتم استخدامها لتحديد الخطر وتقييم المخاطرة وتشمل:

- التحليل بالتعليل الحثي Induction Reasoning
- التحليل بالتعليل الاستنتاجي Deductive Reasoning
- تحليل نمط وتأثير الفشل Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)
- تحليل الخطر وقابلية الإجراء Hazard and Operability (Hazop)
- طرق أخرى (قائمة الفحص Checklist ؛ ماذا - إذا What-If ؛ مؤشر الحريق والإنفجار Fire and Explosion Index)

فيما يلي سنحاول التطرق لكل من هذه الطرق بشكل مختصر

### 2-1 التحليل الحثي (طريقة المصفوفة Matrix Approach)

تعتمد هذه الطرق إعداد الجداول لقائمة المخاطر تحدد فيها عناصر ومكونات النظام والأحداث الغير مرغوبة أو الأخطار وأسبابه ونتائجه واحتمالات حدوثه ومن ثم وضع قواعد التحكم والسيطرة وإجراءاتها ومقدار التحسين الذي يطرأ نتيجة هذه الإجراءات. وهناك طريقتان أساسيتان يستخدمان هما قائمة الخطر الأولي (Preliminary Hazard List; PHL) والهازوب [الأخطار وقابلية التشغيل] (Hazard and operability; HAZOP)

#### أ) قائمة الخطر الأولي Preliminary Hazard List; PHL

بالعودة إلى عناصر أسلوب تحليل المخاطر (تعريف - تقويم - سيطرة) فإنه بالإمكان تحديد الأخطار بعد ما يتم فهم النظام بشكل جيد، بواسطة وضع قائمة خطر أولية (PHL)، وتعتبر قائمة الخطر الأولية أداة عصف ذهني لتحديد العديد من الأخطار قدر الإمكان في النظام وتقديم مدخل لتحليل الخطر. وتشمل كل احتمالات الخطر الممكنة بغض النظر عن الحدث

الذي سيقع بشكل محتمل. وعندما يتم إكمال القائمة، يمكن البحث فيها وشطب ما هو ليس معقولاً. وهي تلي خطوة فهم النظام ومكوناته بشكل كامل ودقيق لإيجاد قائمة الخطر الأولية والتي تتم مبكراً ويتم تحديد قائمة الخطر باستخدام "تهج فريق" وذلك بتكوين لجنة تجمع ممثلين متمرسين ومتخصصين ذو معرفة بالنظام المطلوب للقيام بعصف ذهني لوضع تلك القائمة.

- يتم إنشاء قائمة خطر أولية والفكرة هي ذكر كل الأخطار المحتملة في اللائحة بغض النظر للاحتمالية أو الشدة. من ثم تحديد الاحتمالية والشدة لتكوين قائمة تحليل الأخطار PHA، وعادة يتم تقسيم قائمة الخطر PHL إلى جداول فرعية لتصنيف الخطر مما يساعد على إدارة مقدار كافي من البيانات التي يتم توليدها لفئات نموذجية للخطر. ويحتوي الجدول (المصفوفة) على بيانات تعبأً وفقاً لعناوين الجدول كما موضح في جدول كم مبين في جدول رقم (05).

الجدول رقم (05) مصفوفة تحليل الخطر

9	8	7	6	5	4	3	2	1
التحقق verifications	التحكم في الخطر Control	احتمال الخطر Probability	متطلبات السلامة Safety Requirements	مستوى الشدة Severity Level	تأثير الخطر Hazard Effect	أسباب الخطر Hazard Causes	حالة الخطر Hazardous Condition	الصف Item
								صنف 1
								صنف ن

المصدر: د. عبد العزيز بن محمد التميمي، مرجع سابق ص 12

العمود الأول: مسمى عنصر الخطر أو وظيفته

العمود الثاني: معلومات عن أحداث الخطر كما تحدث أو كما هي مصممة وزمن حدوثها وتأثير فشلها والأخطاء الإنسانية ومولدات الخطر (ويستخدم في ذلك كمدخلات قائمة تفتيشية مقارنة بالتحليل).

العمود الثالث: معلومات عن مسببات الخطر من عتاد وأنشطة وكيفية نشأتها وحالاتها (ويستخدم في ذلك دراسات تحليل الخطر وقائمة تفتيشية مقارنة بالتحليل).

العمود الرابع: معلومات عن آثار الخطر ذات العلاقة لكل لسبب وتأثير عناصر العمل من الأشخاص والعتاد وذلك قبل التحكم في هذه المخاطر.

**العمود الخامس:** معلومات عن مستوى الخطر لكل سبب وشدته قبل التحكم (ويستخدم في ذلك دراسات مقدار حرج الخطر ومعدلاته).

**العمود السادس:** معلومات عن متطلبات السلامة المطلوبة لمنع أو التحكم في الخطر (ويعد لذلك قوائم بالوثائق اللازمة).

**العمود السابع:** معلومات عن احتمالات حدوث الخطر قبل التحكم وبعده (ويستخدم في ذلك مقاييس درجة المخاطرة ومعدلاته).

**العمود الثامن:** معلومات عن وسائل التحكم في الخطر لكل سبب (ويعد لذلك قوائم بالوثائق اللازمة).

**العمود التاسع:** معلومات عن طرق التحقق لكل تحكم الخطر قبل التحكم وبعده (ويعد لذلك قوائم بالوثائق المرجعية لطرق التحليل والاختبار والإجراءات المطلوبة).

## ب- الهازوب تحليل الخطر وقابلية التشغيل Hazop and Hazard Operability

بدأت هذه الطريقة في بدايات عام 1970 م لتحديد الأخطار ، حيث أنها ذات طبيعة صارمة ودقيقة للتساؤلات والتقرير وتؤدي إلي مراجعة منسقة مما جعلها منهج مرغوب فيه من قبل المنظمين. وتستعمل الطريقة لمراجعة الإجراءات المعدة عند تصميم مصنع أو في أثناء تشغيله خلال دورة الحياة الاقتصادية له ، وتسمى في بعض الأحيان (خط لخط هازوب Line by line HAZOP) ، وذلك لتحسين سلامة المصنع كما يمكن استخدامها لتحسين الحالة التشغيلية وبناء عليه يمكن توجيه التحليل بهذه الطريقة إلى كل من:

- برنامج هازوب موجه للسلامة لتحديد المشاكل التشغيلية وتعلق بتحديد أنماط الفشل المباشرة والغير مباشرة والمبهمة والنتائج المتعلقة بالإصابات والوفيات.
- برنامج هازوب موجه للموثوقية reliability لتحديد المشاكل التشغيلية التي يحدث فيها تكرار مقاس Measurable frequency وتعلق بالنتائج الاقتصادية وليس كما في حالة السلامة.

## 2-2 التحليل الاستنتاجي (طريقة شجرة الخطأ Fault Tree Approach)

يستخدم في هذه الطريقة تحليل العلاقات المسببة للحدث الغير مرغوب وتوابعها بشجرة الخطأ حيث يمكن تحليل حدوث المخاطر بالأحداث (Events) المسببة للحدث مثل: انفجار- إصابة - انهيار وغيرها . ويتم ذلك ببناء شجرة خطأ بحيث تكون هذه الأحداث

أطرافها ومن ثم يتم جمع أو اختيار الأحداث التي تسبب في الحادث والتي تنتج من منطق حدوث الحدث التي يعبر عنها برموز (Symbols) كما هي موضحة في جدول رقم (06).

الجدول رقم (06): رموز شجرة الخطأ

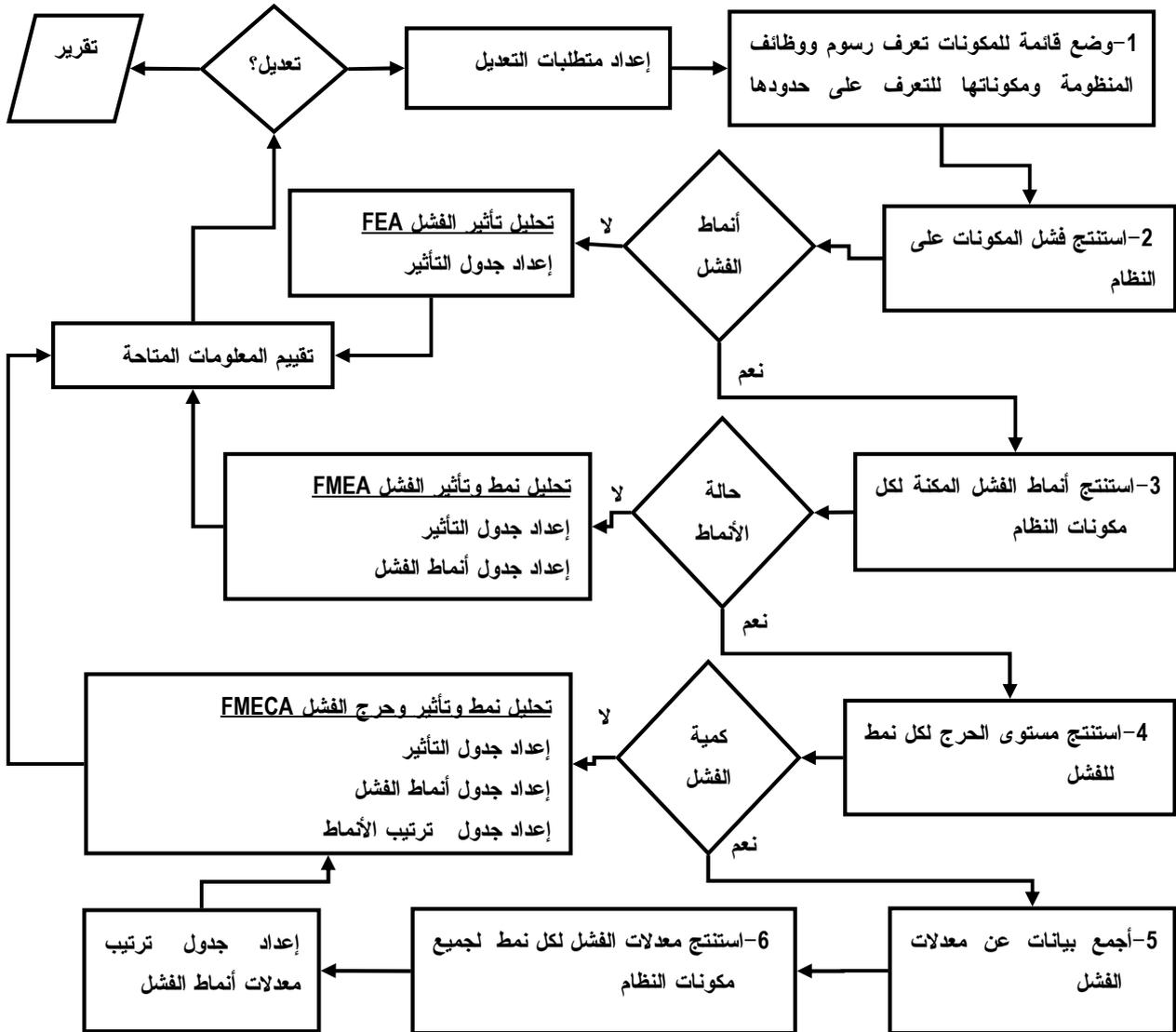
وصف مختص	الرمز	مسمى الرمز
حدث أولي لا يتطلب تطويرا		رمز حدث أساسي
حدث غير مطور نظرا لعدم وجود دلائل ومعرفة عن الأحداث التالية له		رمز حدث غير مطور
حدث ناتج من واحد أو أكثر مفتعل من خلال منطق رمز البوابة		رمز الحدث الناتج
بوابة حدوث حدث (ج) نتيجة الحدث (ا) و الحدث (ب) معا { ا ب } , { ا } , { ب } أو { ا } { ب } = ج		رمز (و)
بوابة حدوث حدث (ج) نتيجة الحدث (ا) أو الحدث (ب) ج = ا + ب		رمز (أو)
تؤشر أن تطور الشجرة عند حدوث الانتقال منها		رمز انتقال إلى
تؤشر لتطور الجزء التالي من الشجرة عند حدوث الانتقال إليها		رمز انتقال من
شرط يجب توفره قبل حدوث الشرط و/أو		رمز الرضا
شرط تواجد الحدث عند حدوث الأحداث في الشجرة		رمز التواجد

المصدر: د. عبد العزيز بن محمد التميمي ، مرجع سابق، ص20.

## 3-2 تحليل نمط وتأثير الفشل (FMEA) Failure Mode and Effect Analysis

هي أسلوب تنظيمي لتحليل تأثير أحداث وحدة في عملية علي المكونات الأخرى وعلى النظام ككل. وهي منهج من أسفل لأعلى "bottom-up" حيث يتم تحليل كل وحدة أو مكون لإيجاد الخطر الكامن الموجود. وتكمن قوة هذه الطريقة في إيجاد جميع أنماط الفشل، بالرغم من صعوبة تحليل جميع العلاقات المشتركة للفشل ولذا تستخدم عادة لأنظمة قليلة المكونات. ويبين الشكل (05) خطوات التحليل وطريقة استخدام الطريقة ومخرجاته

## الشكل رقم (05): خطوات FMECA



المصدر: د. عبد العزيز بن محمد التميمي، مرجع سابق، ص 24

## الفرع الثالث: تقييم الخطر

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس الخطر التي تم إعدادها بواسطة المؤسسة، مقاييس الخطر قد تتضمن العوائد و التكاليف ذات العلاقة والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئة، واهتمامات أصحاب المصلحة لذلك يستخدم تقييم الخطر لاتخاذ قرارات اتجاه الأخطار ذات الأهمية وفيما إذا كان الخطر يجب قبوله أو معالجته(1)

- تنص عملية تقييم المخاطر على قياس الحجم المحتمل لتأثير الخطر واحتمال حدوث الخطر، ويصنف كل من الاحتمال والتأثير كالتالي (2): عالي، متوسط، منخفض كما يوضح الجدول التالي.

## الجدول رقم (07): تقييم درجات الخطر

التأثير	الاحتمال	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض
متوسط	عالي	متوسط	متوسط	منخفض
منخفض	عالي	متوسط	متوسط	منخفض جدا

## المصدر: تقييم وإدارة المخاطر، مرجع سابق

- المخاطرة التي تنطوي على خسارة من شأنها أن تؤدي إلى كارثة مالية، لذلك يجب ترتيب المخاطر في صورة تصنيف عام بدلا من ترتيبها عدديا على سبيل المثال(3)

**المخاطر الحرجة:** كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة ذات حجم سوف ينتج عنه الإفلاس .

**المخاطر الهامة:** ظروف التعرض للمخاطرة التي لن يترتب على الخسائر المحتملة فيها الإفلاس ولكنها سوف تلزم المؤسسة على الاقتراض لمواصلة العمليات .

(1)- الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر ص9.

(2)- عاطف عبد المنعم، د. محمد محمود الكاشف، د. سيد كاسب، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2008، ص13

(3)- طارق حماد عبد العال إدارة المخاطر ص61

**المخاطر الغير هامة:** ظروف التعرف على المخاطر التي يمكن تعويض الخسائر المحتملة اعتمادا على الأصول الحالية للمؤسسة أو دخلها دون أن يتسبب في ضائقة مالية .

- إن توزيع ظروف التعرض للمخاطرة على واحدة من هذه الفئات الثلاث يتطلب تقرير مبلغ الخسارة المالية التي قد تنتج من تعرض معين للمخاطرة وتقييم قدرة المؤسسة على استيعاب مثل هذه الخسائر غير المؤمن ضدها الممكن تحملها دون اللجوء إلى الاقتراض والوقوف على القدرة الائتمانية القصوى للمؤسسة.

### المطلب الثالث: تحديد البدائل واختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر

بعد تحديد المخاطر وتحليلها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدا وتعد هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر، وأحيانا يتخذ أصحاب المشروع القرار بشأن ذلك و أحيانا قد يجدون خطة مسبقة للتعامل مع المخاطر المختلفة أو تطبيق معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين وفي هذه الحالات لا يعتبر مدير المخاطر مسئولاً عن برنامج إدارة المخاطر فقط وإنما صانع قرار استراتيجي يخص المؤسسة ولإتخاذ قرار اختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين، فإن مدير المخاطر يأخذ بعين الاعتبار احتمال وقوع الخسارة وحجم الخسارة المادية المحتملة والعوامل المساعدة للخطر والموارد المتاحة لمواجهة الخطر ويمكن اختيار الوسيلة التي تزيد فيها المزايا عن التكاليف ، وكلما كان الاختيار دقيقا للوسيلة المساعدة في مواجهة الخطر كان من شأنه أن يوجد كفاءة اكبر وفعالية أكثر في مواجهة ومقاومة المخاطر ، أي اتخاذ القرار ذو الفعالية الأكثر في مواجهة ومقاومة المخاطر أي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (1).

### المطلب الرابع : تنفيذ القرار و التقييم والمراجعة

#### الفرع الأول : تنفيذ القرار

فمثلا إذا كان القرار هو تحويل الخطر إلى جهة أخرى هي شركة التامين فلا بد من اختيار المؤمن المناسب والتفاوض معه، ثم التعاقد على التامين ،ولو كان القرار يقضي اختيار أسلوب منع الخسارة فلا بد من تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة وإذا كان القرار التامين الذاتي فعلى المؤسسة أن تقوم بإنشاء إدارة أو صندوق خاص لهذا الغرض.

(1)- أسامة عزمي سلام ، شقيري نوري موسى،مرجع سابق،ص49

## الفرع الثاني: التقييم والمراجعة

يجب إدراج التقييم والمراجعة في برامج إدارة المخاطر لسببين هما :

- الأول: إن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ فالأشياء تتغير وتتشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر أخرى ،ولذلك فإن التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون المثلى في الحاضر والمستقبل (1). الشيء الذي يستدعي ضرورة الانتباه المتواصل والمستمر .

- والسبب الثاني هو أن الأخطاء ترتكب أحيانا ، حيث يسمح إجراء تقييم ومراجعة برامج إدارة المخاطر من اكتشاف هذه الأخطاء التي ترتكب ،وكذا تصويب القرارات قبل أن تصبح باهظة التكاليف.

ورغم أن التقييم والمراجعة يجب أن يكونا وظيفتين متواصلتين لمدير المخاطر ،إلا أن بعض الشركات تستعين باستشاريين مستقلين بشكل دوري لمراجعة برامجها وتقويمها ،إلا أن هذا لا يمنع المؤسسة من ضرورة إيجاد وسائل وسياسات داخلية تعمل على حسن إدارة الخطر وتدنية خسائره إلى أقصى حد ممكن

## المبحث الثالث: أهداف إدارة المخاطر

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى في المؤسسة ،حيث تعني إدارة المنظمة جوهريا بان يؤدي جميع الأفراد واجباتهم الوظيفية بكل حكمة وبما يحقق مصلحة المنظمة وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناع القرار فيها في صورة أهداف،ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج الطويلة المدى المراد تحقيقها ،وينبغي أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها من خلال إدارة المخاطر البحتة ،ويمكن أن توفر هذه الأهداف عندئذ إطار قرارات إدارة المخاطر المتصلة بجميع المخاطر .

لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلما لا يكفي أيضا الحديث عن هدف واحد المؤسسة ،ويكون لمعظم المنظمات بالطبع أهداف متعددة ويكون لمعظم الوظائف داخل المؤسسة الواحدة أهداف متعددة أيضا كذلك إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك ولها أهداف متعددة ،وعندما يكون للمنظمة أهداف متعددة أحيانا تتناقض وتتعارض الأهداف فيما بينها وفي ظل هذه الظروف يجب اتخاذ القرار لتحديد من تكون له الأولوية والأسبقية.

(1)- طارق حماد عبد العال ،مرجع سابق،ص63

- ولذلك لا يكفي التعرف فقط على أهداف إدارة المخاطر ،بل يجب أيضا التعرف على الهدف الذي يسمو على الأهداف الأخرى ،وللتعرف على الهدف الذي يبرر وجود وظيفة إدارة المخاطر يجب أن نطرح السؤال التالي :

ما الذي تأمل المنظمة في تحقيقه من خلال جهود مدير المخاطر ولماذا تسعى المنظمات لتبني نشاطات إدارة المخاطر؟

### اختيار الهدف الرئيسي:

يطرح معظم الباحثين أهدافا متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى ،حيث يعرف williams&heing إدارة المخاطر "تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها"

أما hedges&Mehr فيقولان في كتابهما الكلاسيكي "إدارة المخاطر :مفاهيم وتطبيقات" إن إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يصنفها إلى فئتين :

• أهداف ما قبل الخسارة

• أهداف ما بعد الخسارة .

ويطرحان الأهداف التالية في كل فئة

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
✓ الإبقاء	✓ الاقتصاد (التوفير).
✓ مواصلة النشاط.	✓ تقليل التوتر.
✓ استقرار الأرباح.	✓ أداء التزامات المفروضة خارجيا .
✓ استمرارية النمو .	✓ المسؤولية الاجتماعية.
✓ المسؤولية الاجتماعية .	

ووقال Hedges & mehr "في الغالبية العظمى ترتبط أهداف ما قبل الخسارة بالتوفير وتحاشي التوتر والقلق ،في حين تتصل أهداف ما بعد الخسارة باكتمال وسرعة التعافي ،وتنتج هذه الأهداف معا هدف إدارة المخاطر المسيطر والسائد وهو التأكد قبل الخسارة من التعافي اللاحق للخسارة سيكون مرضيا اقتصاديا" وعليه مما سبق فان الهدفين المذكورين سابقا تكون له الأسبقية والأولوية عندما يتعارض الاثنان

### المطلب الأول: البقاء و الاستمرارية

من الواضح انه أيا تكن أهداف المنظمة ،فإنها يمكن أن تتحقق فقط إذا ظلت المنظمة موجودة و فقط أما إذا دمر وجود المنظمة،فلا يمكن تحقيق أيا من الأهداف .

إذن فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء و ضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل الاقتصاد.وبهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المنظمة ،إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المنظمة الأخرى مهما تكن،بل ضمان أن بلوغ هذه الأهداف الأخرى لن تمنعه الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة ،ويعني هذا إن الهدف إن هذا إن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام في ربح المنظمة ،كما انه ليس الانصياع للمتطلبات القانونية أو الاضطلاع ما متصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ،بل إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وبالنسبة لمعظم المنظمات يمكن ترجمة هذا الهدف إلى الهدف الأبسط المتمثل في "تفادي الإفلاس"

وبالنظر لأهمية هدف البقاء في وظيفة إدارة المخاطر وعدم التأكد من تكاليفه نقترح الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر "يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر في الحفاظ على الفاعلية التشغيلية أي ضمان أن لا تحول الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة دون تحقيق المنظمة للأهداف الأخرى" .

### المطلب الثاني:استقرار الأرباح

بالإضافة إلى الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هناك أهداف أخرى ثانوية لإدارة المخاطر ،ومن بين هذه الأهداف هو استقرار الأرباح والمكاسب

- تسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى اقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته ،بالإضافة إلى ذلك فان خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح ،مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمنشأة سوف يكون اقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت

**المطلب الثالث: تقليل القلق**

يقصد بهدف تقليل التوتر والقلق الذي يشير له Mehr&Hedges انه هدف "النوم الهادئ ليلا" راحة البال التي من معرفة انه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة فعندما تظل المؤسسة دون حماية، ولا تعرف الإدارة ما إذا قد تم التصدي للظروف المعاكسة أم لا، فان عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق الذي ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المنظمة، أن القلق يستنزف طاقة هائلة هاته الطاقة التي تهدر يكون من الأجدر والأحسن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في أمور أخرى، راحة البال التي تأتي من الأمان الذي تمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر جيدة التصميم والتنفيذ يسمح للمديرين بتوجيه طاقتهم نحو النمو والربحية .

- إن هدف نوم الليل الهادئ يقصد به راحة البال ليس لمدير المخاطر فقط وإنما لمديري المنظمة التنفيذيين الآخرين، مجلس الإدارة والمساهمين، بل انه يمتد إلى أطراف خارج المنظمة مثل: الدائنين، الموردين، المستهلكين وهذا ما يجعل المؤسسة تجلب اهتمام هؤلاء، لان هذه الأطراف تفضل دائما التعامل مع المؤسسات التي تجيد التعامل مع التهديدات التي تواجه بقائها .

**المطلب الرابع: تعظيم القيمة**

إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة وهو تعظيم قيمة المنظمة ويرى Neil dohtry أن هدف الإدارة عموما وهدف المديرين الذين فوضت لهم المسؤوليات (بما فيهم مدير المخاطر) هو تعظيم القيمة، لان هذه القيمة هي التي تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة، ووفقا لوجهة النظر هذه ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر ووفقا لمعيار ما إذا كانت تسهم في تعظيم القيمة أم لا . فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي مؤسسة وهو معيار معقول لتقييم قرارات المؤسسة إلا انه يعاب عليه في الوقت نفسه أن هذا الهدف (تعظيم القيمة) وثيق الصلة أساسا بالشركات ذات الملكية العامة ذات الأسهم ذات التداول العام.

## أهداف أخرى لإدارة المخاطر

1. **استمرارية النمو:** يعتبر هدف النمو هاجس كل مؤسسة، لان القدرة على مواصلة النمو يعتبر من احد أهم الأهداف المؤسسية، وعندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما، تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو احد أهم أهداف إدارة المخاطر واستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد نموها .

2. **الاقتصاد (تخفيض التكاليف):** يعتبر الاقتصاد احد أهم الأهداف الفرعية لإدارة المخاطر، هنا يكون الهدف هو تخفيض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن تماشيا مع الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر وهو البقاء والاستمرارية ورغم انه تم تصنيف هدف الاقتصاد بأنه هدف سابق للخسارة حسب Mehr et Hedges فهناك حالات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد "تكلفة التعامل مع المخاطرة" هدف لاحق للخسارة أيضا ويتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت يمكن أن يكون لها تأثير على التكلفة النهائية للخسارة وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة.

3. **المسؤولية الاجتماعية:** يضيف Mehr&Hedges المسؤولية الاجتماعية بأنها هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويربط الجانب السابق للخسارة من المسؤولية بأنها هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويربط الجانب السابق من المسؤولية الاجتماعية مجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المنظمة بسبب علاقاتها بموظفيها وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموما. وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها التي تشكل جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر مردودات مرغوبة وبقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد. يستفيد المجتمع بالإضافة إلى ذلك، فانه عندما تشهر الشركة إفلاسها، يتضرر الموظفون والملاك على حد سواء أما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة المنظمة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس وتداعياته .

4. **أداء التزامات مفروضة من الخارج:** يرتبط هذا الهدف بعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع الدولة ويتناول كثير من العقود المستخدمة في علاقات العمل مسالة من سيكون مسئولا عن الخسائر في ظل ظروف محددة .

فالدائنون على سبيل المثال: يشترط عموماً أن يؤمن المقترض على الملك المرهون كضمان، والعقود التي تحتوي على أحكام من هذا النوع تخلق التزامات تجاه طرف خارجي يجب على عملية إدارة المخاطر أن تتصدى له، وبالإضافة إلى التزامات بموجب القانون، فقط تشترط قوانين الدولة أن تشتري المنظمات المنخرطة في أنشطة ذات أنواع معينة أشكالاً محددة من التأمين، فشرركات الطيران مثلاً: تنص القوانين عادة على وجوب أن تشتري تأمين يغطي الممتلكات المنقولة بواسطتها، تفرض بعض القوانين على أرباب العمل تعويض العاملين المصابين أثناء تأديتهم عملهم. كما تشترط القوانين الأخرى اتخاذ تدابير السلامة لحماية الموظفين أو الأفراد أو الجمهور.

#### المبحث الرابع: علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة (1).

##### المطلب الأول: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج والعمليات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- ✓ تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج ضد أخطار الحوادث المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمشروع أو قد تؤدي إلى هلاكه.
- ✓ تشترك الإدارتان في تنفيذ برامج الحماية والأمان.
- ✓ تحدد إدارة المخاطر وسائل الأمان والحماية داخل إدارة الإنتاج.
- ✓ تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج في تحديد أماكن الآلات والمخازن والمستودعات ومراكز التهوية والتبريد والإضاءة وتزويد عناصر الطاقة الإنتاجية وفضل الوسائل والأساليب المانعة للخطر.
- ✓ تقوم إدارة المخاطر بالتفتيش المستمر على مستودعات التخزين والتعبئة للتأكد من تخزين المواد الأولية بطريقة سليمة تحفظ لها جودتها.
- ✓ تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج.
- ✓ تقوم إدارة المخاطر على المراقبة المستمرة على وسائل الحماية والأمن للتأكيد على صلاحيته وسلامتها.

(1)-علي فلاح الزعبي - جامعة الزيتونة الأردنية، بلال خلف السكارنة - جامعة الإسراء الخاصة، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي (دراسة استطلاعية)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي جامعة الزيتونة الأردنية نيسان، 2007، ص13

### المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الموظفين .

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- ✓ يمكن أن تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في اختيار العاملين.
- ✓ تشترك الإدارتان في تقدير التعويض المناسب للعاملين .
- ✓ تشترك الإدارتان في برامج الأعداد والتدريب الأمر الذي يؤدي إلى تطور المهارة لدى الأفراد العاملين في المشروع وزيادة المقدرة لديهم في التحكم ببعض الأخطار وتلافيها كلياً

✓ تشترك الإدارتان في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين في حالات المرض والبطالة والإصابات الناتجة عن العمل والتقاعد .

✓ تشترك الإدارتان في تنفيذ برنامج الأمان .

✓ تزود إدارة شؤون الأفراد إدارة المخاطر بتصنيف ملائم عن العاملين وحسب طبيعة أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى تحديد مقدار التعويض المستحق لكل عامل عند تحقق ظاهرة المخاطر .

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية.

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :

✓ تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار ، والعمالة والوقت الضائع والسلعة التالفة ومعدلات تعطل الآلات من المعلومات التي قد تساهم في تقليل المصروفات.

✓ تشترك الإدارة في حساب أقساط التأمين ومتابعة سداده بانتظام .

✓ تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة ميزانيات تقديرية للأخطار المتوقعة في المستقبل وقيمة تكاليف إدارتها .

✓ تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة المواد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة التلف الأمر الذي يحمل إدارة المخاطر على إعادة النظر في الوسائل المتبعة في وحدة التخزين والعمل على معالجتها .

✓ تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات

المشروع وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها .

**المطلب الرابع: علاقة إدارة المخاطر بباقي الأقسام الأخرى في المؤسسة.**

**أولاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التمويل :**

- ✓ تقرر أن تشترك الإدارتان في اتخاذ القرار الأمثل بإحلال أصل جديد ( آلة إنتاجية مثلا ) محل أصل قديم لزيادة الإنتاج والحد من الخسائر الناجمة عن الوقت الضائع نتيجة لتعطيل أصل الطاقة والتلف والتصلبكات ونفقات الصيانة والنقص في حجم الإنتاج .
- ✓ تقرر إدارة التمويل صرف شراء أدوات الأمان والتأمين.
- ✓ إذا كان المشروع الصناعي يتبع سياسة التأمين الذاتي عن طريق حجز احتياطي يتم تكوينه باستقطاعه من أرباح الدورة المالية واستثماره وعليه فإن الإدارتين تتعاوننا على اختيار قنوات الاستثمار المناسبة.

**ثانياً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التسويق والمبيعات:**

- إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :
- ✓ عند تسويق المنتجات ونقلها إلى أسواق التوزيع قد تتعرض تلك المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة الأمر الذي يتولد عنه مطالبة المشروع بالالتزام بقيمة الأضرار الناشئة عن الخطر لصالح العميل في مثل هذه الحالة فإن الإدارتين تتعاونان على إتباع سياسة معينة لنقل عبء الخطر عن المشروع وتحويله إلى الغير عن الطريق وثيقة شراء وثيقة الأمان من شركات التأمين .

**ثالثاً : علاقة إدارة المخاطر بإدارة العلاقات العامة .**

- إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :
- ✓ يمكن اعتبار قرارات إدارة المشتريات لشراء آلات المعنية ويكون على إدارة الأخطار تزودها بمعلومات دقيقة عن آلات ومكائن إنتاجية تكون مزودة بوسائل أمان تعمل فوراً على منع حدوث الأخطار ، الأمر الذي يتولد عنه تخفيف الأعباء المالية وتحقيق الوفرة الاقتصادية .

✓ إن المشروع القائم على مبادئ الإدارة السلمية يكون دائماً منتجا لأفضل المنتجات ومتحفظا بملاءة مالية واقتصادية عالية .

✓ إن الإدارة الإنسانية التي تحرص على المعاملة الحسنة مع العاملين تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والإنتاجي وتضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالارتقاء في روحهم

المعنوية الأمر الذي يتولد عنه تجنب المشروع لمخاطر الإضراب والعصيان وتعطل الإنتاج .

✓ إن العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين المشروع وعملائه تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والارتقاء بالمشروع إلى مستوى التشغيل الأمثل وزيادة مقدرة الملاءة المالية في تلك الظروف الجيدة تكون المخاطر المالية مستحيلة .

رابعاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة القانونية .

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي :

- عند نشوء المنازعات بين المشروع وشركة التأمين لتنفيذ التعويض عن الضرر نتيجة تحقق ظاهرة الخطر في المثل هذه الحالة يتوجب عن إدارة المخاطر تزويد الإدارة القانونية بكل الدفوع القانونية المبنية على وجهات نظر فنية .
- تراجع الإدارة القانونية سائر العقود التأمينية المبرمجة ضد المخاطر.

### خاتمة الفصل:

من خلال هذا يتبين أن إدارة المخاطر أصبحت تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبرى في المشروع الاقتصادي باعتبارها الأداة الوحيدة التي تكفل المؤسسة عنصر البقاء والتطور المتواصل والمستمر، من خلال فتح الطريق أمامها لكي تبصر ما يخفيه المستقبل من أحداث، هذا الأمر الذي أوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت أم صناعية أن تجعل إدارة المخاطر من أولوية الأولويات وان ترقى بها إلى مراتب عالية على مستوى الإدارات العليا، فان كانت الإدارة المالية مثلا تعمل على تدعيم المركز المالي للوحدة الاقتصادية، فان إدارة المخاطر حافظة لبقاء الموارد واستمرار الحياة في وحدات المؤسسة وصمام الأمان للاستمرار والتطور في عالم الاقتصاد والمال.

## الفصل الثاني: كيف يتم تسيير الخطر في المؤسسة الاقتصادية.

### تمهيد الفصل:

- إن التغيرات البيئية السريعة والمستمرة اقتصاديا ، تكنولوجيا ، اجتماعيا و حضاريا تجعل المخاطرة قدرا تواجهه كافة المؤسسات والأنشطة والفعاليات الاقتصادية حول العالم وبذلك على إدارات تلك المؤسسات التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر وصياغة الوسائل لتفاديها و الوقاية منها ، لذلك وجب عليها انتقاء الإستراتيجية المناسبة والتي تأخذ بعين الاعتبار كل هذه التهديدات والتحديات ، وهذه هي وظيفة إدارة المخاطر داخل المؤسسة فهي تمكن إدارة تلك المؤسسات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. مما سبق تجد المؤسسة نفسها مجبرة على دراسة مختلف الظواهر و المتغيرات المحيطة بها لمعرفة سلوكها في الماضي و الحاضر من أجل التنبؤ بسلوكها في المستقبل، و من ثم رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر. وهذا من خلال الاعتماد على بعض أساليب التنبؤ. وهذا ما سنحاول التعرض له في هذا الفصل من خلال توضيح كيف تساعد إدارة المخاطر في صياغة إستراتيجية المؤسسة ومن خلال دراسة طرق التنبؤ بالمخاطر وطريقة اكتشافها مسبقا

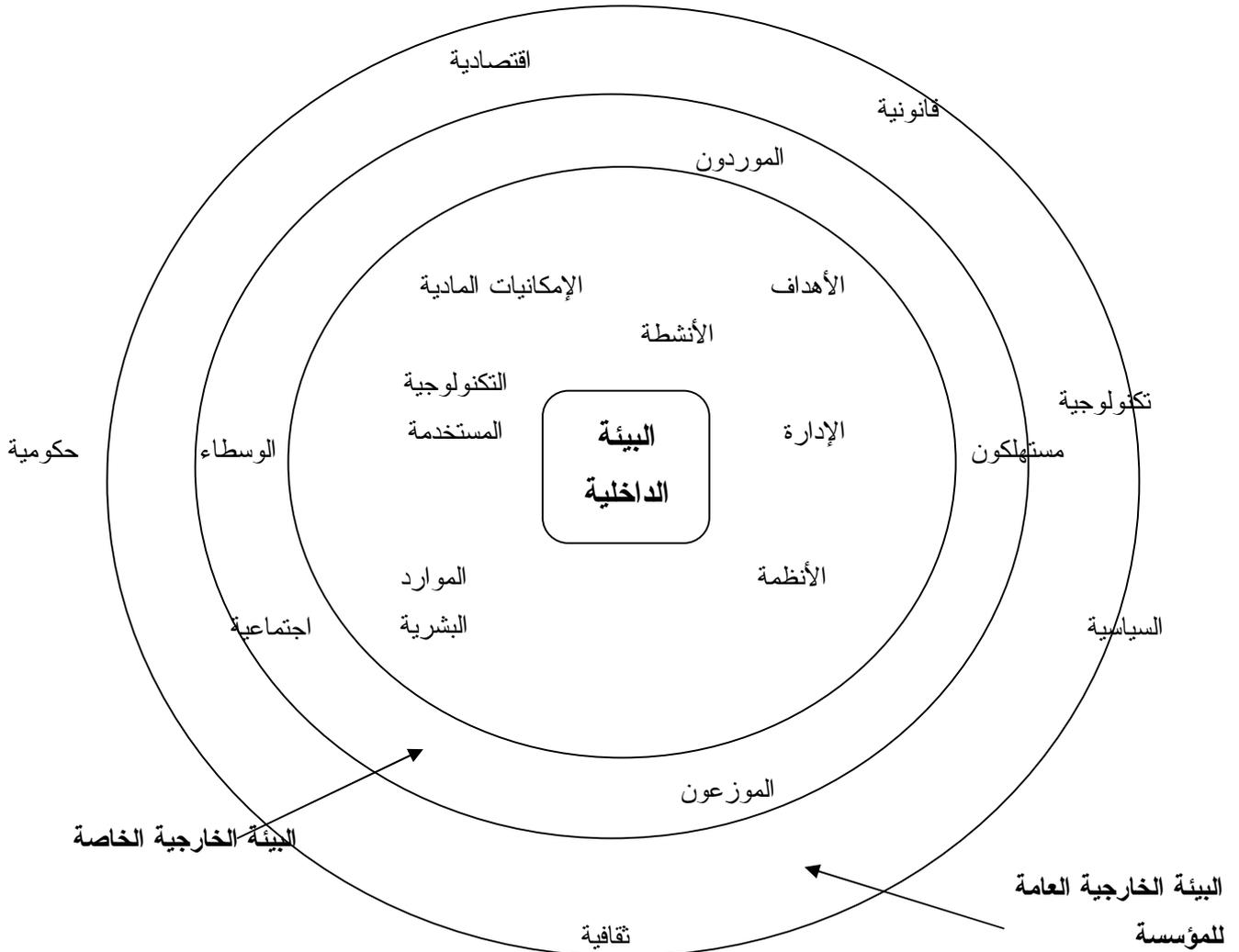
## المبحث الأول: إدارة المخاطر ودورها في صياغة إستراتيجية المؤسسة

تلعب إدارة المخاطر دورا أساسيا وجوهريا في عملية صياغة الإستراتيجية باعتبارها تعمل على الاكتشاف المبكر للمخاطر والتهديدات التي تترتب بالمؤسسة وهذا هو الدور الذي تلعبه الطرق المساعدة في صياغة الإستراتيجية من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية.

### المطلب الأول: المخاطر التي تواجهها المؤسسة

تواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال معقدة المعالم ومضطربة التوجهات وعلى درجة عالية من التركيب ،التغير والتعقيد نتيجة للتغيرات والتعديلات في القواعد والسياسات وأساليب العمل ،إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليص فرص نجاح أية منظمة وهذا ما يجعلها في مرمى مخاطر متنوعة تتجاذبها من كل جانب وتجعلها تعمل في ضل ظروف تتميز بعدم التأكد والغموض وكذا التداخل في الأهداف والمصالح بين مختلف الفاعلين في هذه البيئة ،الأمر الذي من شأنه أن يعرقل عملها و إستمراريتها ،والشكل التالي يبين بوضوح البيئة الخاصة بالمؤسسة :

## الشكل رقم(06): البيئة الخاصة بالمؤسسة



المصدر: جميلة ميرزا المحاري، العوامل المؤثرة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ندوة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وأفاق التنمية، القاهرة، 18-22 جانفي 2004 ص 4 .

فالشكل يبين أن المؤسسة تعمل في ثلاث أنواع من البيئات، الأولى تتمثل في البيئة الداخلية وما تتضمنه من عناصر كالإدارة والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية، أنظمة العمل وغيرها، والثانية بيئة خارجية خاصة وتتكون من العملاء، والوسطاء، الموردين، الموزعين وغيرهم. أما الثالثة فهي البيئة الخارجية العامة والتي تحتوي على البيئة السياسية، الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، القانونية، التكنولوجية وغيرها.

من كل بيئة من هذه، تتبع جملة مخاطر مؤثرة على نشاط المؤسسة نذكر منها

**الفرع الأول: مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية(1)**

وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة وأدائها ونذكر منها.

**1-المخاطر التنظيمية أو الإدارية:**

تعاني المؤسسة من قصور واضح في الخبرات التنظيمية وذلك بسبب سيادة إرادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم علة مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية ،والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارات الإدارية للمدير غير المحترف وتدخله في كافة شؤون المؤسسة ،هذا كله من شأنه أن تتجر عليه مخاطر عدة ،كخطر زوال المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسيير والتحكم في العمليات الإدارية.

**2-المخاطر المالية :**

تمثل المخاطر المالية أهم ابرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموما وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، فغالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية سواء لأغراض التكوين الرأسمالي أو التوسع أو لمواجهة نفقات الاستغلال. ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الإقراض بسبب غياب الضمانات المناسبة، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصاديين

وجل الأخطار التي يمكن أن تنبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة، هذه الأخطار أصبحت تشكل تهديدا مستمرا لاستمرارية المؤسسة وتطورها.والجدير بالذكر هنا أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من الأخطار بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي

(1)- مصطفى محمد مسند، إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية ،ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات جامعة الشلف ،يومي 24-25 نوفمبر 2008،ص12.

### 3- المخاطر الإنتاجية :

تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية خصوصا الصغيرة والمتوسطة مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وكذا عدم ثبات أسعارها ، وبالتالي عدم قدرة هذه المؤسسات في الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة نسبيا الذي ينتج عنه مخاطر إنتاج منتجات معيبة أو ذات تكلفة عالية بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الإنتاج الشيء الذي يمكن أن ينجر عليه حوادث أو انفجارات وحرائق ، بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع غيار وعمل الإصلاحات المطلوبة ، الأمر الذي يكون نتيجته عدم كفاءة العملية الإنتاجية وما يمكن أن ينجر على ذلك.

### 4- المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية

تفتقر غالبية المؤسسات إلى الإطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها ، وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة وأقل مهارة الأمر الذي يمكن أن ينجر عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال ، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات والكفاءات البشرية من المؤسسة نحو الخارج أو نحو مؤسسات أكبر توفر لها مزايا أكثر مما يحول دون قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية .

### ثانيا :مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة

وهو ما يعرف بمخاطر بيئة النشاط وتضخم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الأكثر احتكاكا وتفاعلا مع المؤسسة وتتمثل في:

#### 1-مخاطر المستهلكين:

نظرا لاعتبار المستهلكين الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة ونجاحها فإنهم يعتبرون سلاحا ذو حدين ،وتتمثل مخاطرهم في إمكانية تغير أذواقهم وتفضيلاتهم مما قد يتسبب للمؤسسة خسائر ناتجة عن رفضهم منتجاتها وإن لم تتناسب مع ميولهم ورغباتهم وهو ما يعرف بمخاطرة خسارة العملاء (Customer loss risk) .

**2- مخاطر الموردين:**

يعتبر الموردون الأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية لذا فان المخاطر الناجمة عنهم تكمن في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم ،مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطرا على هامش أرباحها ،بالإضافة إلى مخاطر تتمثل لأي إمكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل(1).

**3- مخاطر الوسطاء :**

يعتبر الوسطاء همزة الوصل بين المؤسسة وعملائها المستهدفين وعليه فإن المخاطر المتعلقة بهم تكون ناتجة عن إمكانية تبعية المؤسسة لهم ، إذا ما كانت تعتمد على عدد قليل من الوسطاء مما يجعلها الطرف الأضعف في المساومة وبالتالي يؤثر على هامشها الربحي ، كما توجد مخاطر منافستهم لها مستقبلا.

**4- مخاطر المنافسة:**

تعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها ،حيث تسعى كل المؤسسات في السوق دائما إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات من خلال استقطاب عملائها سواء عن طريق التميز المعنوي القائم على الدعاية والإشهار الضخم أو التميز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تسعيرية أو توزيعية أقوى، وبطبيعة الحال تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى وهنا دائما نرجع إلى إمكانيات المؤسسة ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر دائما مكلفة وذات تكاليف عالية .

**ثالثا :المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة.**

وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل التي تعمل في ضلها جميع المؤسسة ،والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر ويمكن توضيح مخاطرها فيما يلي :

(1)-فاتح مجاهدي ،إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال ،ملتقى دول حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات

،جامعة الشلف ،26،25نوفمبر 2008 ص 11

**1- مخاطر البيئة الطبيعية :**

وتتمثل في جميع الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام كخطر الزلازل، الفيضانات، الحراق.... الخ .

**2- مخاطر البيئة السياسية والتشريعية :**

وتتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي مثال ذلك الخطر الذي يمكن أن ينتج عن الاتفاقيات الدولية كالشراكة الأورومتوسطية ودورها في إغراق السوق المحلي بالمنتجات العالمية الشيء الذي يؤثر كثيرا على نشاط المؤسسة المحلية .

**3- مخاطر البيئة الاقتصادية :**

وتتمثل مخاطرها في جميع المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية، كمخاطر أسعار الفائدة ومخاطر القوة الشرائية ومخاطر الائتمان وغيرها ، والتي من شأنها أن تؤثر على خلق قيم مضافة للمؤسسة خصوصا الصغيرة منها.

**4- مخاطر البيئة الاجتماعية :**

وهي تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه ، من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم ، لكون هؤلاء السكان هم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة وما يمكن أن ينجر عليه من مخاطر تتمثل في الخسائر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة في حال تغيير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف مثل تغيير قيمه وعاداته وتوجهاته ، الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى زوال المؤسسة بأكملها .

**5- مخاطر البيئة التكنولوجية:**

وتعتبر مخاطرها من أقوى المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تأثيرها على أغلب الوظائف في المؤسسة، ومن أهم مخاطرها ، مخاطر تقادم أساليب الإنتاج والمنتجات وضعف كفاءاتها الاقتصادية بالإضافة إلى مخاطر ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والذي يمكن أن يسبب ضياع وتسرب المعلومات . كل هذه المخاطر المتنوعة والمتشابكة في بعضها البعض تفرض على المؤسسة ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر .

## الجدول رقم (08) أصناف مخاطر الأعمال في المؤسسات الاقتصادية

المفهوم	أصناف الخطر
و هذا الصنف يتضمن تدفق النقد ،متطلبات الميزانية ،التزامات الضريبية، إدارة الدائن و المدين ، اهتمامات إدارة المحاسبة الأخرى.	المالية
المتطلبات الداخلية للأعمال و تحسين الهيكل و الثقافة و قضايا الأفراد و بطها بالعمليات الفاعل للعمل.	التنظيمية
يتضمن هذا الصنف التزاماً بالمتطلبات القانونية مثل التشريع ، التعليمات ، المعايير، متطلبات التعاقد. ويمتد هذا الصنف إلى السياسات و الإجراءات و التوقعات التي توضع من قبل البيئة الاجتماعية ، الزبائن و المتعاقد.	القانونية
وتشمل أنشطة العمليات ، الموارد و متطلبات الدعم ضمن عمليات الأعمال التي تنتج في التطوير الناجح وتسليم المنتجات و الخدمات.	العمليات
ويتضمن هذا الصنف الأعمال التي ترتبط بالسوق و نمو الأعمال، التنويع و النجاح التجاري ، قابلية نجاح المنتجات و الخدمات، و المدى الذي تستطيع به النمو على أساس القاعدة الزبائن.	التجارية
ويتضمن هذا الصنف تحقيق الأمان لكل شخص يرتبط بالعمل.وتشمل سلامة الأفراد ، سلامة مكان العمل ، السلامة العامة ، و أمان المنتجات و الخدمات المقدمة.	الأمان
ويتضمن التخطيط و الموارد المطلوبة لتأسيس و نمو و توسع الأعمال.	الإستراتيجية
ويشمل هذا الصنف الاستفادة من المعدات في العمليات ويتضمن العمليات العامة للمعدات ، الصيانة ، الملائمة ، الاندثار، التحديث.	المعدات
ويتضمن الأمان العام للعمل ، الموجودات و الأفراد و يمتد إلى أمن المعلومات و حقوق الملكية الفكرية و التكنولوجية.	الأمن
أن التهديد الذي تتعرض له السمعة هو تهديد للمنظمة ككل وهو يتوقف على سلوك المنظمة ككل.ويمتد إلى قابلية المنتجات و الخدمات ، سلوك المستخدمين و الأفراد الآخرين المرتبطين بالعمل.	السمعة

وتتضمن هذا الصنف جودة مقدم الخدمة ، الطريقة التي بها الخدمة تقدم ، التفاعل بعد تقديم الخدمة.	تسليم الخدمات
ويتضمن تحديد و تأسيس و المحافظة على علاقات ملائمة مع كل من أصحاب المصالح الخارجيين و الداخليين.	إدارة أصحاب المصالح
وتتضمن تطبيق و إدارة وصيانة و تحديث التكنولوجيا.	التكنولوجيا

المصدر: د. زكريا مطلق الدوري، د. شفيق شاكر العملة، إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع جامعة الزيتونة الأردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 2007، ص 6، 7

### المطلب الثاني : صياغة الإستراتيجية المؤسسة

لا يمكن الحديث عن الإستراتيجية بمعزل عن المستقبل و لا يمكن الحديث عن المستقبل بمعزل عن عدم التأكد ، عدم التأكد الذي يمثل مصدرا رئيسا للخطر الذي يهدد بقاء المؤسسة واستمراريتها لذلك تجد المؤسسة نفسها مجبرة على استخدام كافة الوسائل والطرق لتحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر وتجنب الوقوع فيها مستقبلا .

تحتل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي بالإضافة إلى ذلك فإن صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية.

#### الفرع الأول : تعريف صياغة الإستراتيجية (1)

ونعني بعملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة أو المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر.

كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل

#### الاستراتيجي المناسب. (2)

(1) - د. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2007، ص 86.  
(2) - دروس ملقاة على طلبة السنة الأولى ماجستير إدارة أفراد وحوكمت الشركات، مقياس الإدارة الإستراتيجية، د. عشعاشي وسيلة، جامعة تلمسان 2009-2010.

وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

1. تحديد رسالة المؤسسة
2. تحديد الغايات والأهداف طويل الأجل
3. دراسة البيئة الخارجية تحديد الفرص والمخاطر
4. دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف
5. تحديد البدائل الإستراتيجية
6. اختيار الإستراتيجية المناسبة

إن صياغة خطة إستراتيجية بلامح واضحة و دقيقة يفهمها الجميع ليس بالأمر السهل و هكذا يمكن القول أن الصياغة الإستراتيجية يمكن أن تولد التجارب الذاتية لكل منظمة، وتتجسد أهمية الصياغة الملائمة حيث تتيح للمنظمة التنافس على أسس صحيحة واقعية لكنها لا تهمل التوجه المستقبلي وفق معطيات تطور بيئة العمل.

**الفرع الثاني: عناصر عملية صياغة الإستراتيجية:**(1)

يؤكد Macmillon le tompeo أن عملية صياغة الإستراتيجية تتضمن ثلاثة عناصر هي:

**القصد الإستراتيجي:** يعتبر الموجه الرئيسي للعمليات الإستراتيجية، فبدون القصد تفقد الإستراتيجية التركيز و التوجه العام و تصبح عملية الخيار لاتجاه من بين اتجاهات عديدة حالة غير ممكنة. القصد الإستراتيجي يعطي إجابة على سؤال رئيسي و مركزي في عمليات الصياغة و هو "أين ترغب منظمة الأعمال أن تتجه مستقبلاً".

**التقييم الإستراتيجي:** الدور الرئيسي للتقييم الإستراتيجي هو إيجاد معرفة حقيقية و صحيحة حول المحيط المؤثر بالعمليات الإستراتيجية و هذا يعني أنها تغطي العالم الخارجي و قابليات المنظمة الداخلية، إن الدور المركزي للتقييم الإستراتيجي هو تركيز و توكيد الإستراتيجيات و نقلها إلى أرض الواقع وفق أسس سليمة.

و يفترض أن يعطي هذا التقييم إجابة على سؤال "أين تقف المنظمة الآن".

(1)- د. طاهر محسن منصور أُلغالي، أ. وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة

**الخيار الإستراتيجي:** يعتبر الخيار الإستراتيجي أساسيا في عمليات الإدارة الإستراتيجية لأنه يربط بين القصد و التقييم و جوانب الفعل الحقيقي على أرض الواقع لذلك فهو يعطي إجابة على سؤال "أي الخيارات تعتمد عليها منظمة الأعمال لتنتقلها مما هي فيه الآن إلى ما ترغب منظمة الأعمال الوصول إليه".

### المطلب الثالث: الطرق المساعدة على صياغة الإستراتيجية كوسائل لتقدير المخاطرة

كما أشرنا سابقا تعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تعد مصدرا رئيسيا للمخاطر التي تهدد أمن وسلامة هذه المؤسسة، وأمن واستقرار المؤسسة الذي يعتبر الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر التي بدورها تعمل على اكتشاف المخاطر والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، هنا يجب الإشارة إلى العلاقة الوطيدة بين وظيفة إدارة المخاطر وعملية صياغة الإستراتيجية، يمكن القول أنها علاقة متكاملة إحداهما تكمل الأخرى فإدارة المخاطر توفر القاعدة الصحيحة لبناء خطة إستراتيجية تؤدي بالمؤسسة حتما إلى تحقيق كل ما تصبو إليه في ظل الظروف البيئية المتغيرة باستمرار. وبما أن جميع المخاطر التي تواجهها المؤسسة مصدره البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وجب على المؤسسة الاهتمام بجميع الطرق و الوسائل التي تعمل على الاكتشاف المبكر للمخاطر والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، وهذا ما توفره أدوات التحليل الاستراتيجي، التي تؤدي نفس الدور التي تؤديه نفس الوسائل المستخدمة في إدارة المخاطر .

✓ أهم طرق التحليل الإستراتيجي :

### الفرع الأول: مصفوفة SWOT:

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى . تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات .

إنه إجراء تحليل ظرفي بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط (1).  
ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل (2).

**الجدول رقم (09): التحليل الداخلي**

عناصر القوة (Strengths)	عناصر الضعف (Weaknesses)
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهملة للعملاء
معرفة جيدة بالمشتريين	نقص الموهبة والخبرة الإدارية
قيادة جيدة للسوق	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
النوعية العالية للمنتجات	المعاناة من المشاكل العملية الداخلية
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على	عدم القدرة على تحويل المتغيرات
المنتجات	الضرورية في الإستراتيجية

(1) - د. عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 30.

(2) - بحث مقدم من طرف طلبة السنة الأولى ماجستير إدارة أفراد وحوكمت الشركات، مقياس الإدارة الإستراتيجية، تحت تأطير د. عشعاشي وسيلة، جامعة تلمسان، 2009-2010

## الجدول ل رقم (10): التحليل الخارجي

الفرص ( Opportunities )	التحديات (Threats)
الدخول إلى أسواق جديدة في السوق	احتمال دخول منافسين جدد
إضافة إلى خط المنتج	زيادة مبيعات المنتجات البديلة
تنوع المنتجات ذات العلاقة	نمو بطيء في السوق
إمكانية التكامل العمودي	سياسات سعرية مناوئة
نمو أسرع في السوق	زيادة الضغوط التنافسية
العمل مع شركاء استراتيجيين في	نمو قوة المساومة للعملاء والموردين
ميدان الصناعة	تغير أذواق وحاجات المستهلكين

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية

عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة .

أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح .

## الشكل رقم (07) : مصفوفة SWOT

عوامل القوة	عوامل الضعف	
إستراتيجية S-O استخدام الفرص المتاحة و عوامل القوة لبناء عوامل النجاح. (إستراتيجية هجومية)	إستراتيجية W-O استخدام الفرص المتاحة لتحديد عوامل الضعف. (إستراتيجية علاجية)	الفرص المتاحة
إستراتيجية S-T استخدام عوامل النجاح لتقليل المخاطر. (إستراتيجية دفاعية)	إستراتيجية W-T اتخاذ إجراءات دفاعية في المناطق سريعة التأثر. (إستراتيجية الانسحاب)	التهديدات (المخاطر)

S: Strength, W : Weakness, O : Opportunities, T: Threats.

المصدر: د. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج، عمان

2009، ص 185

### الفرع الثاني: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston consulting group

يقدم النموذج BCG (Boston Consulting Group) شبكة لتقييم الأنشطة المبنية على معيارين، و التي تحدد منفعة ومستقبل مجال ما، وهما:

- معدل نمو السوق (الجانب الحركي) يقيس توقعات مجال ما للمنظمة.
- حصة السوق النسبية للمنظمة (الميزة الساكنة) و التي تقاس بالنسبة لسوق أهم المنافسين، و يعبر عن الميزة التنافسية للمنظمة.

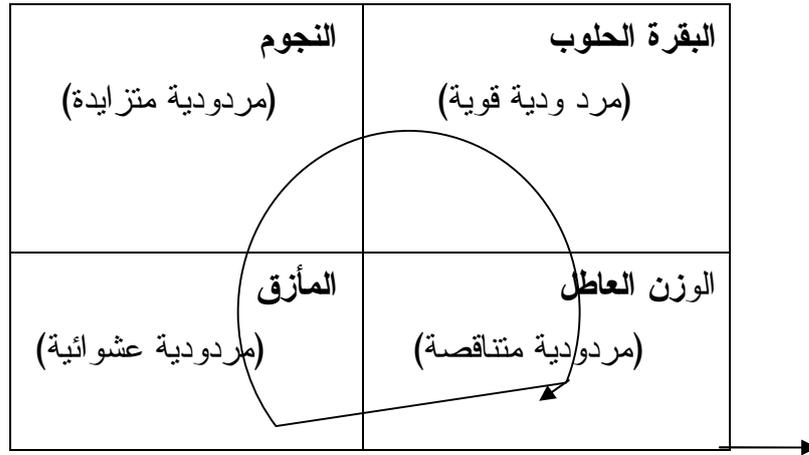
تقاطع هذين المعيارين يؤدي إلى تمييز أربعة أنواع من المجالات و التي توافق غالباً المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج ، لذا يجب توفر المنتج في المراحل الأربعة:

- المأزق: تؤمن على المدى الطويل تجديد المنتج و السوق لأنها تحوي منتجات مستقبلية تكون في مرحلة الانطلاق.

- **النجوم:** تضمن هذه المرحلة التطوير و المردودية على المدى المتوسط، عن طريق معدل نموها العالي. فعلى المنظمة أن تقوي وضعيتها التنافسية عن طريق نمو أكثر قوة من نمو السوق، وبالتالي زيادة حصتها السوقية لمنتجاتها التي هي في مرحلة النمو.
- **البقرة الحلوب:** تؤمن مردودية على المدى القصير و توفر التمويل الذاتي اللازم للنمو في المستقبل ( تطوير المأزق و النجوم) و غالبا ما تكون المنتجات فيها في مرحلة النضج.
- **الأوزان العاطلة:** لا يمكن تفاديها لأنها توافق المرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج، وهي تواصل في مردوديتها و لكن بشكل متناقص و خاصة أنها تجمد الموارد على حساب منتجات المستقبل. وعلى المؤسسة إذن أن تتبع إستراتيجية التحرر من الالتزام و النقل ( عدم الاستثمار - تحويل العمال - تقليص العدد-....) مقارنة مع منتجاتها التي هي في مرحلة التضائل(1).

### الشكل رقم(08): مصفوفة BCG

معدل نمو السوق



ضعيف

قوي

الحصة السوقية للمنظمة

المصدر: د.عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص41

## الفرع الثالث: طرق أخرى

بالإضافة إلى ما سبق يوجد عدة طرق تستعمل في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للتمكن من تحديد ما يحيط بها من مخاطر وتهديدات نذكر منها: (1)

1- طريقة دلفي Delphi Method: بدأ استخدام طريقة دلفي في الستينات من القرن

الماضي من قبل مؤسسة Rand-corporation المعروفة بالبحوث و الدراسات في الوم. تطبيقاتها الأولى وضعت من قبل كل من (Morman dalkey, colaf helmer) في مؤسسة Rand كان الأمر في البداية هو البحث عن طريقة تساعد في تنظيم النقاش في مجاميع العمل حيث احتدام الجدل و هدر الوقت لكن التطبيقات للطريقة اتت بنتائج و جلبت انتباه المعنيين إلى إمكانية الاستفادة منها و خاصة في التخطيط بعيد الأمد و الإستراتيجية (Sallenove 1984).

2- مصفوفة أنسوف Ansof Matrix: وضع الباحث Ansof باعتباره رئيساً لقسم

الهندسة الصناعية في شركة Lockheed للطائرات نمودجا عمليا يتم بموجبه تحديد صياغة الإستراتيجية و الخيارات الإستراتيجية وفق اعتبارين مهيمن و هما المنتجات و الأسواق، في إطار هذين البعدين تشكلت مصفوفة من أربعة خلايا (Ansof 1979):

- إستراتيجية التغلغل في السوق.
- إستراتيجية تطوير المنتج.
- إستراتيجية التنويع.
- إستراتيجية توسع السوق

3- نمودج مصفوفة General electric (GI): تسمى أيضا مصفوفة الإشارات الضوئية

و تعد مصفوفة (GI) التي قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي (Mckisy) للاستشارات أكثر تعقيدا و هي قريبة من مصفوفة السياسة الاتجاهية التي وضعتها مؤسسة (Shell) للبتروول و قد تم استخدام مصفوفة (GE) من قبل العديد من المنظمات الأعمال الرائدة تستند مصفوفة (GE) على بعدين أساسيين هما:

(1)- التشخيص الاستراتيجي، بحث في مقياس إستراتيجية المؤسسة و المنافسة المقرر على طلبة السنة الأولى ماجستير، (تخصص تسويق) جامعة سعد دحلب البليدة.

- قوة الأعمال ( الموقع التنافسي النسبي) لمنظمة الأعمال.
- جاذبية القطاع الصناعي.

إضافة إلى ذلك يوجد العديد من الطرق المستعملة في عملية التحليل الإستراتيجي وتساعد على اكتشاف الفرص والتهديدات التي توفرها بيئة المؤسسة نذكر منها

- ✓ مصفوفة الموقف الإستراتيجي Strategy situation Matrix.
- ✓ مصفوفة السياسة الاتجاهية: (Shell) Shell direction police matrix.
- ✓ طريقة السيناريو.
- ✓ مصفوفة أنيس: Matrix of Enis

**المطلب الرابع: المعايير التي يجب مراعاتها في عملية صياغة الإستراتيجية**

### 1- إستراتيجيات الماضي :

- لا بد أن تستند الاستراتيجيات القادمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية ،حيث أن هذه الأخيرة تؤثر في عملية صياغة الاستراتيجيات القادمة من عدة نواحي أهمها: (1)
- ✓ الاستراتيجيات القديمة الناجحة يصعب تبديلها .
  - ✓ الاستراتيجيات الجديدة عادة ما تلتحم بالاستراتيجيات القادمة حتى ولو كانت الاستراتيجيات القديمة تواجه بعض المشاكل .
  - ✓ الاستراتيجيات الفاشلة تجعل القادة يحدثون تغيرات أكثر حدة.

### 2- القدرة على المخاطرة:

هذه مسألة مهمة جدا فقد يتطلب الأمر عند وضع صياغة استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطر، لأن هناك علاقة طردية بين مخاطر أي مشروع ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه وحتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المستقبل في ظل بيئة ديناميكية للغاية ولكي نحكم على قدرة المؤسسة على المخاطرة لا بد من مواجهة ذكية لتساولين هامين :

- ✓ هل يمكن للمؤسسة أن تتقبل المخاطرة أم أنها تفضل تجنب المخاطرة ؟
- ✓ هل قامت المؤسسة بحساب العائد والمنفعة من وراء تنفيذ الإستراتيجية؟

(1)- د. طاهر محسن منصور ألعالي ،أ.وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ص270

ومن الضروري الانتباه إلى أن قابلية تحمل الخطر تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحيث أن المؤسسات القادرة على تقبل المخاطرة تتصف بعدة مواصفات منها: (1)

✓ ترى أن المخاطرة أمر عادي.

✓ ترى أن البيئة متغيرة وأنها تعمل في ظل ظروف بيئة معقدة.

✓ اتجاهاتها تنافسية في السوق.

✓ تجنب الابتكار في السوق.

✓ إستراتيجيتها دائماً موجهة دائماً نحو النمو والتوسع .

في المقابل هناك مؤسسات تعمل بمبدأ تجنب المخاطرة كخط عام وهي المؤسسات التي تتصف بما يلي:

✓ لا ترغب في الذهاب نحو المجهول .

✓ ترى وتعتقد أنها تعمل في ظروف بيئة مستقرة

✓ اتجاهاتها دفاعية ومنخفضة في السوق .

✓ ترى وتعتقد أن التطوير مضيعة للوقت والمال.

✓ إستراتيجيتها موجهة دائماً نحو الاستقرار والانكماش .

### 3- التوقيت الملائم للإستراتيجية:

يمثل عنصر الزمن مهما في اختيار الإستراتيجية لذلك يجب مراعاة الجوانب التالية:

**الوقت المتاح للاختيار:** كلما كان هذا الوقت طويلاً كلما كان أمام الإدارة فرصة لدراسة وتقييم البدائل المتاحة.

**توقيت العوائد:** يتوقف توقيت العوائد المتوقعة من الإستراتيجية على اتجاهات الإدارة، مع العلم أنه إذا طالّت هذه الفترة فيعني أن هناك مشاكل تستدعي إعادة مراجعتها .

**توقيت استعداد السوق:** نجاح الإستراتيجية يعتمد على تقدير وقت استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة.

**4- الموارد المتاحة:** تتمثل في الموارد المالية والبشرية والمادية، والتي يجب مراعاتها عند

اختيار الإستراتيجية المناسبة، حيث أنها تؤثر في نجاح أو فشل تحقيق أهداف المنظمة. (2)

(1)- د.حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص143

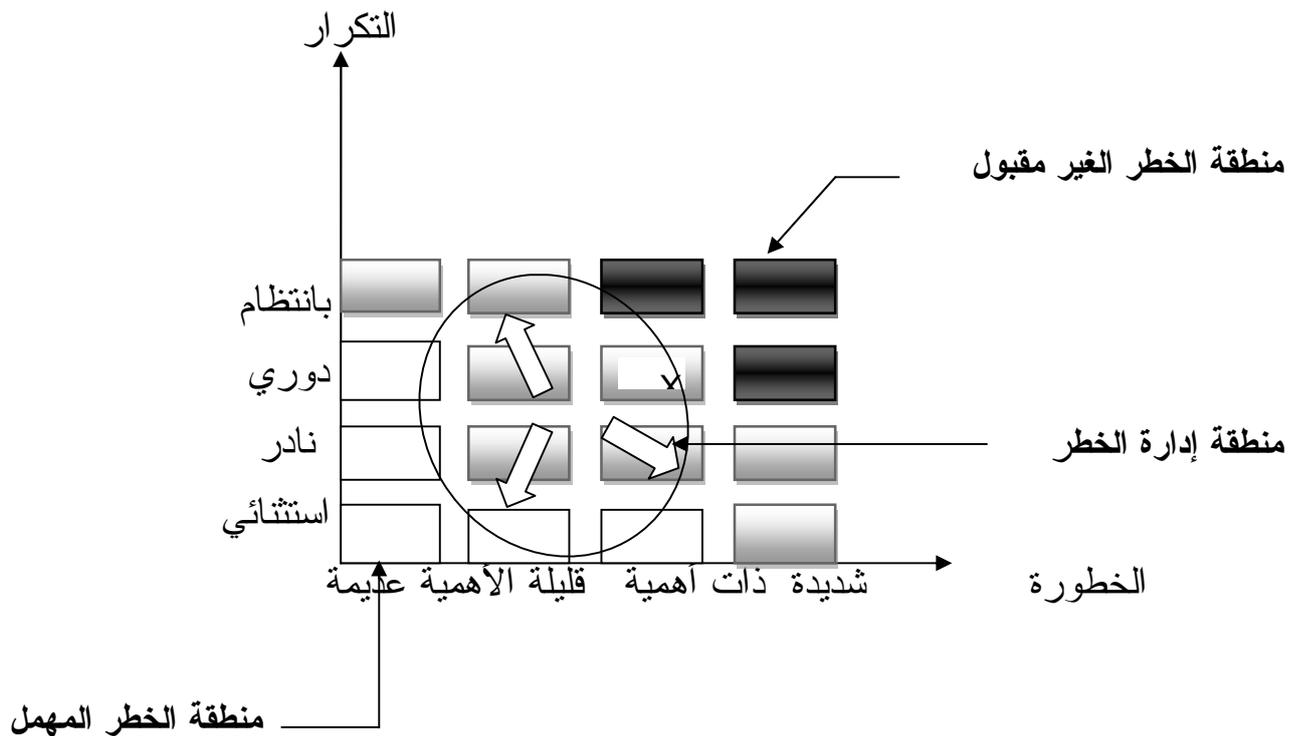
(2)- د.عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص303

## المبحث الثاني: كيفية التعامل مع الخطر في المؤسسة الاقتصادية

كما رأينا سابقا تتعرض المؤسسة لجملة من المخاطر المتعددة، الشيء الذي يفرض عليها ضرورة إيجاد طرق ونماذج فعالة وقادرة على جعلها تعمل في ظل بيئة مستقرة نسبيا وخالية نوعا ما من عنصر عدم التأكد وكذا التقليل من الموارد المعروضة للخطر، بالإضافة إلى أنها تسمح بتسيير أفضل للأعمال وتحقيق أفضل النتائج والأهداف البعيدة عن المفاجآت والحالات الغير متوقعة، مع استغلال جيد للفرص عن طريق تحسين وتوزيع الموارد بين مختلف الأطراف (زبائن، موردين) (1).

ويمثل الشكل التالي الهدف من عملية إدارة الخطر والمتمثل في تعظيم المساحات التي يكون لدى المؤسسة إمكانية السيطرة على نتائجها، وفي الوقت نفسه تخفيض أو تدنئه المساحات التي لا يكون لها فيها سيطرة. أي تعظيم من حجم ومساحة منطقة إدارة الخطر والذي يمثل تحديدها من أهم أولويات عملية إدارة الخطر داخل المؤسسة.

الشكل رقم (09): الهدف من إدارة المخاطر



المصدر: Octave jokung Nguéna, Management des risques ,ellipses édition :

marketing ?2008,p75

(1) - بوشنافة أحمد، جمول طارق، إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ملئقي دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة

الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008 ص2

ولتحديد منطقة إدارة الخطر يجب دراسة جملة من الخطوات تسمح بتسهيل عملية التعامل مع الخطر بصفة أكثر علمية ودقيقة.

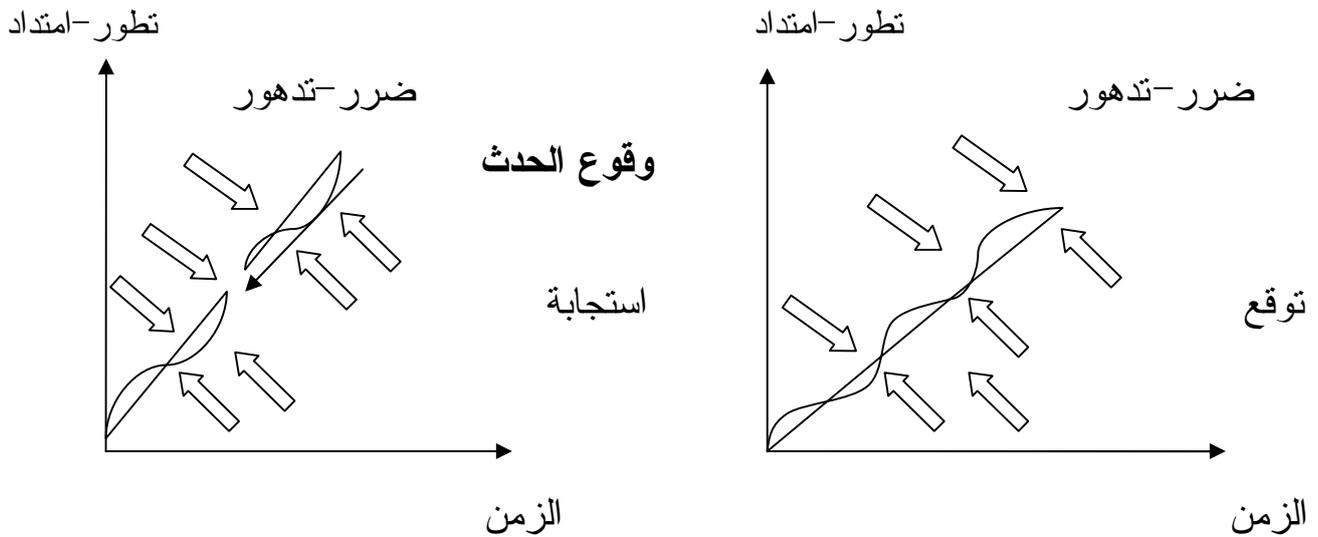
### المطلب الأول: خطوات عملية للتعامل مع الخطر في المؤسسة

إن عملية إدارة الخطر داخل المؤسسة هي نهج منظم لتقييم ومراقبة الأخطار داخل وخارج المؤسسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات الإستراتيجية الموصى بها نظرا للاحتمالية تأثيرها ايجابيا في إدارة الخطر والمحافظة على استمرارية وتطور الشركة (1) نذكرها كما يلي:

#### 1- توقع الخطر وأساليب الاحتياط: هي جزء من الإدارة بالتوقع والتي تشكل إحدى أهم

أساليب الإدارة الإستراتيجية إذ يسمح توقع الخطر بالتخفيض من عامل المفاجئة وعدم التأكد، واستيعاب الظواهر الغير منظمة والشكل التالي يوضح العلاقة بين الإدارة بالتوقع والإدارة برد الفعل أو الاستجابة .

#### الشكل رقم (10): توقع الخطر وأساليب الاحتياط.



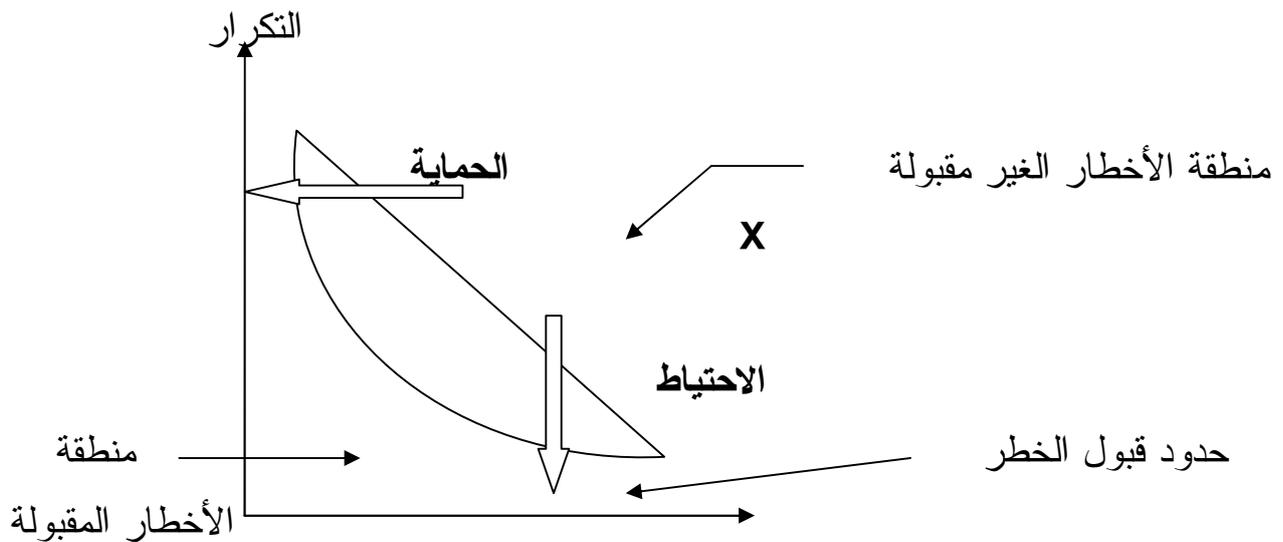
المصدر: Jean le ray, gérer les risqué-pourquoi?Comment?, edition AFNOR :  
 ,France 2006,p86

(1)-بوزيدي لمجد ، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH )،مرجع سابق ص142

فعملية توقع الخطر والاحتياط يؤثر في عامل الخسارة وتحقق الخطر، حيث تتحقق الخسارة بوقوع حوادث غير متوقعة كما هو مبين في حالة الإدارة برد الفعل أو الاستجابة، والذي يحدث انقطاعات تدفع بالمؤسسة إلى تجنيد مواردها لمواجهة الخسارة المحققة وتحسين الوضع تحت ضغوطات عديدة، أما توقع الخطر فيخفف من نتائج وقوع الحوادث وتحقق الخسارة وتفاذي الانقطاع في عمل المؤسسة مما يسمح بالتطور والتحسين المستمر في أدائها وذلك من خلال التوقع والاحتياط من كل تدهور قد يؤدي إلى تحقق الخطر وهذا من خلال توفير إجراءات للحماية والاحتياط.

إذ تسمح إجراءات الحماية بالتخفيض من حدة الخطر وجسامة الأضرار، في حين تسمح إجراءات الاحتياط من تخفيض معدل تكرار وقوع الحوادث وتحقق الأخطار كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (11): تأثير عوامل الحماية والاحتياط في الخطر



المصدر: Jean le ray, op, cit, p93

فمثلا في حالة إدارة خطر الحريق في المؤسسة تتمثل اجراءات الاحتياط بمنع التدخين في أماكن العمل، أو توفير مطافئ الحريق أو أنظمة كشف الحريق والتي تعتبر من الإجراءات الحمائية فتوقع الخطر له أهداف مختلفة إذ انه يسمح بتحليل تكلفة برامج الأمان والاحتياط تخفيض التوتر النفسي والذي يقصد به تحديد البرامج الوقائية واختيار البرامج الوقائية واختيار البرامج الأقل تكلفة لمجابهة الأخطار.

**2- تحديد الخطر:** يتم تحديد الخطر من خلال جمع معلومات لفترات زمنية سابقة عن الحالات التي وقع فيها الخطر ،مع ملاحظة انه كلما طالت الفترة الزمنية كلما حصلت المؤسسة على اكبر قدر من المعلومات والنتائج حول الخطر ،فعملية تحديد الخطر يتمثل في معرفة احتمالية وقوع الأخطار ونتائجها وذلك من خلال التعرف على احتمالية وقوعها وكذا درجة الأثر الناتج عنها ،لذلك نجد أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تصنيف الأخطار حسب معياري درجة الأثر والاحتمال .وذلك بتوزيع جملة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها حسب هذين المعيارين .

فمرحلة تحديد الخطر تتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق الذي تشارك فيه والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف المؤسسة الإستراتيجية.(1)

**3-تقييم الخطر وقياسه:** بعد القيام بتحديد الأخطار التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة تأتي مرحلة أخرى في مخطط إدارة الخطر تعتبر مكملة لسابقتها ،والتي تمكن من إجراء تقييم مادي للأضرار والخسارة المرتبة عن التحقق الفعلي للأخطار المتوقعة فقياس الخطر قد يتضمن تحليل العائد والتكلفة وكذا المتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية الاقتصادية والبيئية واهتمامات أصحاب المصلحة ... الخ ، فعملية تقييم الخطر وقياسه هي تحديد عامل عدم التأكد وتقدير خطورة الضرر أو احتمال وقوعه ،ومن بين مبادئ هذه المرحلة تحديد الظروف الخطرة و القرارات التي يحتمل أن تسبب أضرار أو تؤدي إلى تحقيق فرصة خسارة .

- فعادة قياس درجة الخطر قياسا كميا ليس ممكنا إلا إذا وجدت مقاييس معنوية تشابه مقاييس المنفعة في مفهوم الاقتصاديين و الرياضيين و كان أقصى ما تم التوصل إليه هو تحديد درجة دنيا و أخرى عليا ، و تصنيف الأخطار الأخرى بينها (2).

(1)- بوشنافة أحمد،جمول طارق،مرجع سابق ،ص4.

(2)-محمد رفيق المصري ،التأمين وإدارة الخطر ،دار زهران للنشر ،القااهرة،1998،ص19

و قد وضع معيار الاحتمالات لقياس درجات الخطر في المؤسسة و الذي ينقسم إلى مجموعتين مجموعة الاحتمالات الحسابية و توضع على أساس طرق رياضية ثابتة ، و مجموعة الاحتمالات التجريبية و توضع على أساس تجارب و مشاهدات زمنية على أساس قياس تاريخي .

#### 4- التحليل و السيطرة على الخطر: يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل المخاطر الرئيسية

لكي لا تعاني من عجز في التعامل معها ، و ذلك من خلال تحديد كل الجوانب التي تمس الخطر وفق الجدول التالي :

#### الجدول رقم (11): نموذج تحليل الخطر

رقم الخطر	وصف الخطر	بيئته و نتائجه	قرارات المعالجة	الأهداف	تاريخ المتوقع	المسؤولية	ملاحظات
1							
2							
3							
4							
5							
6							

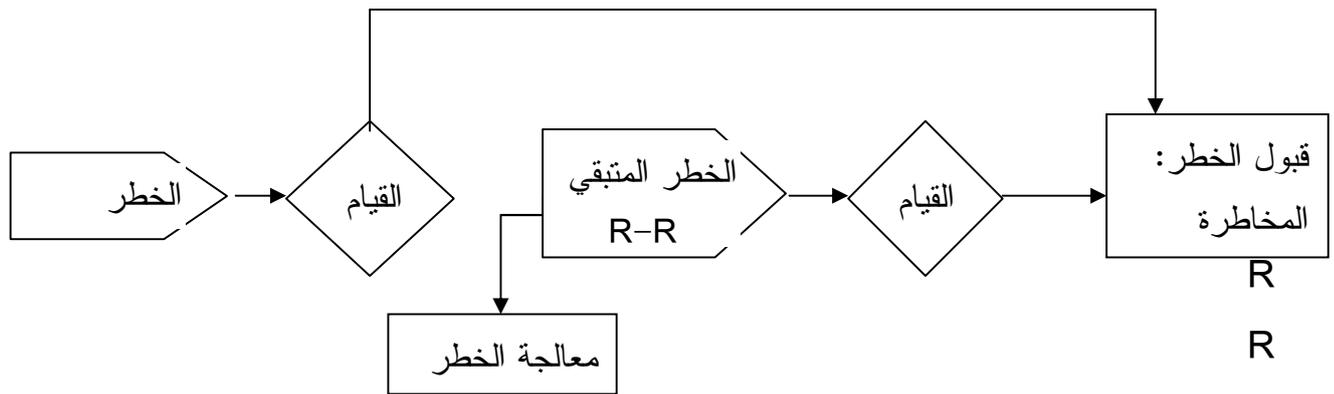
**المصدر: بوزيدي لمجد ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مرجع سابق ص 145**

من خلال الجدول يتضح أنه على المؤسسة إعطاء تفصيل و تحليل دقيق حول الخطر من جميع الجوانب كوصفه بصفة دقيقة و معرفة مسبباته و النتائج التي قد تنجز عليه و كذا تحديد قرارات المتخذة اتجاهه ، و كذا مسؤولية أي جهة مخولة بالتعامل معه و هكذا .

كما يجب أن تتم عملية الخطر بأسلوب منهجي لضمان تحليل جميع الأخطار و الخسائر الناتجة عنها ، بالإضافة إلى تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأخطار و تصنيفها حسب الأهمية فالغاية من التحليل و السيطرة على الخطر هي عرض الأخطار التي تم تحديدها و تقييمها بأسلوب منهجي واضح ، فأهمية هذه المرحلة تقتضي عمل كبير و بحث معمق حتى تكون القرارات المتخذة لاحقا لمواجهة هذه الأخطار من خلال المراحل الموائية من إدارة مخاطر فعالة و ناجعة

5- معالجة و مراقبة الخطر: إن معالجة الخطر تقتضي وضع أولويات بمراعاة ندرة و أهمية الموارد و كذا أهداف المؤسسة ، و تتمثل عملية المعالجة في الإجابة على السؤالين التاليين : ما يجب فعله ؟ و كيف يجب فعله ؟ فبعد تحديد و تقييم الخطر تأتي مرحلة تحليل الخطر و المتمثلة في قبول الخطر تتحمل المؤسسة نتائجه التي تعتبر دون أهمية و ليس لها تأثير عميق على الشركة أو القيام بعملية معالجة الخطر التي ينتج عنها تخفيض من حدة الخطر و تبقى قيمة أو مستوى من الخطر و هو ما يسمى بالخطر المتبقي ( Résiduel risk ) و الذي تقبل الشركة تحمله أو تقوم مرة ثانية بعملية المعالجة لهذا الخطر المتبقي كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (12) : معالجة الخطر



المصدر: Jean le ray,op,cit,p312

وبالاعتماد على معطيات المراحل السابقة تقوم المؤسسة باختيار الأسلوب العلاجي المناسب والذي يتماشى مع نوع ،طبيعة،وتكاليف الخطر والذي يمنع وقوع الخطر والتقليل من حدته وذلك من خلال استخدام وسائل لا تتطلب مصاريف كبيرة بل ولا تقارن مع تكلفة الخطر ،هذه الأساليب والوسائل الوقائية قد تتمثل في تعليمات واحتياطات تمكن التحكم في حجم الخسارة إلى حد ما .وباعتبار إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة فإنها تتطلب ضرورة ومراقبة عملياتها ومراجعة مدى تطبيق المؤسسة لإجراءات التحكم وإدارة الخطر المناسبة ومدى استيعابها وتحضير ما يسمى بالمخطط الإستراتيجي لأن تحقق بعض الأخطار ذات الخسارة الكبيرة ،كثيرا ما يؤثر على الموارد المالية للمؤسسة حتى بعد عملية إدارة الخطر وقد يؤثر

سلبا على استمراريتها، فالمخطط الاسترجاعي غرضه التأكد من تطبيق مختلف الإجراءات أو الوسائل التي من الضروري تنفيذها والعمل بها في عملية إدارة الخطر فنجاح مرحلة مراقبة ومراجعة عملية إدارة الخطر، يرتبط ارتباطا وثيقا بالمراحل السابقة لإدارة الخطر، لأنها تعتمد على معطيات هذه المراحل في اغلب الأحيان، أي أننا نراقب مدى تطبيق أساليب المعالجة من جهة وتطور المخاطر من جهة أخرى (1).

### **المطلب الثاني: نماذج مساعدة لإدارة الخطر في المؤسسة الاقتصادية**

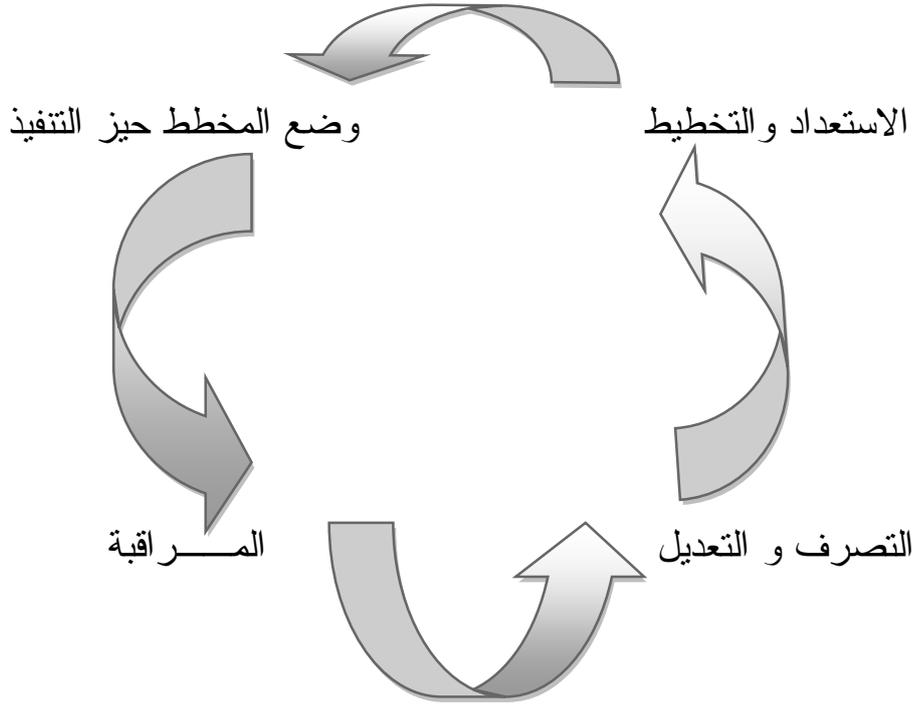
هناك بعض النماذج الأخرى التي حاولت إعطاء الطابع العلمي والمنهجي لعملية إدارة المخاطر (2). فكل نموذج يقدم تصور معين لسيرورة التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة وفق رؤية ومرحلة متناسقة ومنسجمة، تعطي في الأخير نتيجة واضحة حول مسار إدارة الخطر وسبل التعامل معه.

### **الفرع الأول: نموذج عجلة ديمينج (Deming): وضع العالم الأمريكي ديمينج (Deming)**

في نهاية سنة 1940 حلقة تشير إلى المراحل الدورية التي تمر بها عملية التقييم المستمر من خلال تطرقه لأربع مراحل تمر بها إدارة المخاطر. كما هو موضح في الشكل التالي :

(1) - بوشنافة أحمد، جمول طارق، مرجع سابق، ص 6.

## الشكل رقم (13): عجلة ديمنج



المصدر: Jean le ray,op,cit,p84

### المرحلة الأولى: الاستعداد والتخطيط

تتضمن المرحلة الأولى وفق ديمنج ثلاثة وظائف رئيسية وهي: التحضير، التخطيط، والتنبؤ وذلك بتحضير مخطط للعمل يعطي نظرة على بدء التنفيذ من خلال رصد كل المخاطر والتهديدات البيئية وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد والسليم وبناء على التنبؤ بالطرق والوسائل اللازمة لمواجهة الخطر.

### المرحلة الثانية: وضع المخطط حيز التنفيذ

وهذا من خلال تبني هذا المخطط على أرض الواقع من خلال الشروع بالعمل به داخل المؤسسة، وهذا بالتعامل مع المخاطر وفق ما هو موجود في المخطط.

### المرحلة الثالثة: المراقبة

وهي محاولة ملاحظة وفهم النتائج التي خلص إليها المخطط العلمي والحكم على كيفية معالجته للأخطار، من خلال البحث عن مدى فعاليته في التعامل مع المخاطر، وكذا التعرف على كيفية سير الطرق والوسائل المتبناة لمواجهة الخطر، أي وضع المخطط في ميزان الأداء والمتوقع.

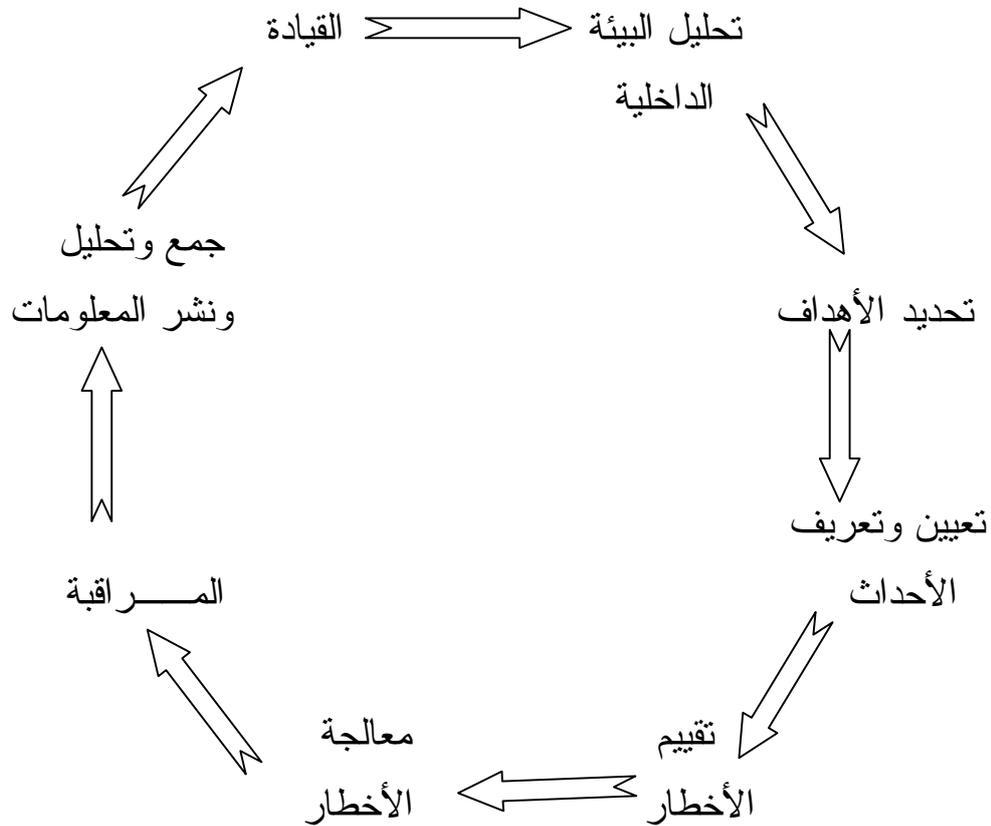
### المرحلة الرابعة: تصحيح الانحرافات (التعديل)

هي عملية اكتشاف الانحرافات التي حدثت أثناء معالجة الخطر وهذا بناء على الأهداف التي وضعت في المخطط، ومحاولة تصحيحها للقضاء على الفجوة بين ما تم التخطيط له وما تم التوصل إليه.

### الفرع الثاني: نموذج معهد المراجعة الداخلية بالتعاون مع Price Water House coopères

يمكن إيضاح أهم المراحل التي تمر بها إدارة المخاطر وفق النموذج في الشكل التالي: (1)

### الشكل رقم (14): مراحل إدارة الأخطار وفق نموذج معهد المراجعة الداخلية



المصدر: Price Water House coopères, Landwell et associés, le management des risques de l'entreprise; édition d'organisation, paris, 2006, p18 .

(1) -بوزيدي لمجد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مرجع سابق، ص152

يقترح هذا النموذج جملة المراحل المترابطة فيما بينها والمكملة لبعضها البعض حيث تبدأ بأول مرحلة وهي جمع المعلومات والبيانات فيما يخص المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من خلال استعمال طرق التنبؤ والتوقع في المرحلة الثانية تتدخل القيادة في محاولة لمعالجة وتحليل المعلومات المستقاة من البيئة الخارجية والاعتماد عليها في أي بناء إستراتيجي لمواجهة المخاطر في المرحلة الثالثة يتم تحليل عناصر البيئة الداخلية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف الشيء الذي يمكن المؤسسة من وضع أهداف واضحة تأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة وتأثيرها على سياسات واستراتيجيات المؤسسة ،بعدها تأتي مرحلة تعيين الأحداث التي من الممكن أن تتجم عنها خسائر أو أخطار مؤثرة على المؤسسة وبناء على هذا يتم تقييم هذه الأخطار ومعرفة الخسارة التي قد تترتب عنها ،لكي تسهل في الأخير معالجة هذه الأخطار من خلال التحكم والسيطرة عليها وكذا التقليل من حدتها باستعمال الأساليب العلاجية المناسبة لتنتهي هذه الحلقة في الأخير بالرقابة للتأكد من أن جميع المراحل المنجزة لم تتحرف عن الأهداف الموضوعية مسبقا .

لقد ساهم هذا النموذج في إعطاء إدارة المخاطر البعد الإستراتيجي القائم على التحليل والتشخيص للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل التحرك لمواجهة المخاطر ، ومن خلا هذا يمكن لأي مؤسسة تبني أي نموذج يتلاءم وقدراتها ،وكذا مع درجة ترابطها مع المحيط الخارجي بصفة تساعدها على تخطي عقبة جملة المخاطر التي تواجهها ،ويمكن أن تدعم هذه النماذج أيضا بجملة من التقنيات الكمية التي يمكن أن تساهم أيضا في معالجة مشكلة عدم التأكد وكذا في التحكم والسيطرة أكثر على المخاطر .

### المبحث الثالث: تقنيات كمية لإدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية :

باعتبار إدارة المخاطر علم فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكله المخاطر و الاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية و باعتبارها أيضا فن فهي تتطلب اختيار النموذج المناسب ونظرا للارتباط الكبير بين المخاطر وتحقيق النتائج أصبح على لا بد على المؤسسة أن تتعامل مع المخاطر للتقليل من حدتها ومن ثم احتواء هذه المخاطر والتعامل معها ،ولهذا فان المؤسسة مطالبة بدراسة مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة بها لرسم رؤية مستقبلية تمكنها من تفادي المخاطر لذلك فاستخدام تقنيات إحصائية رياضية من شأنه أن يدعم المؤسسة في مواجهة مختلف المخاطر .

**المطلب الأول: قانون الأعداد الكبيرة**

يقوم هذا القانون على أساس التوقع والتنبؤ بمختلف المخاطر كما هو موضح في التالي:

**الفرع الأول: مبدأ القانون :**

لقد كان الفرنسي "بواسون **Poisson**" أول من اكتشف هذا القانون سنة 1975 و ينص هذا القانون على أنه "كلما زاد عدد الوحدات التي يجري عليها التجربة ،كلما آلت نسبة الاحتمال المتوقع إلى الاحتمال المحقق لهذه التجربة إلى الواحد الصحيح ،بمعنى أن يصبح الاحتمال المتوقع مساويا أو قريبا من الاحتمال"<sup>(1)</sup> ويجب هذا القانون على السؤال التالي :كيف يؤدي تجميع الأخطار إلى تقليلها؟ أي أن القانون يعتمد على قدرة المؤسسة على جمع أكبر قدر من المعلومات عن السلوكات المختلفة للمخاطر خلال فترات زمنية سابقة، بطريقة يسهل عليها معرفة سلوكاتها الحالية و أبعاد تأثيرها على نشاط المؤسسة و سيرورة العمل داخلها.

**الفرع الثاني :نشأة القانون:**

حيث يعود هذا إلى ملاحظة الرياضيين في القرن السابع عشر في أوروبا عند إعدادهم لقوائم الوفيات ،أن عدد الموتى من الذكور والإناث يميل إلى تساوي كلما زاد عدد المسجلين في القائمة وقد أصبحت دراسة هذه الظاهرة جزء من علم الإحصاء ،عندما كتب **سيمون بواسون** و سماها قانون الأعداد الكبيرة ،فهو يتعلق باستقرار تكرار بعض الحوادث عند وجود عدد كاف منها مع أنها تبدو عشوائية لا ينظمها قانون ،إذا نظر إليها من كل واحد على حدا وفق أسلوب محدد (2) . هذا القانون هو الأساس الذي يمكن للمؤسسة التعامل مع جملة المخاطر التي تعترضها ،فالاستحالة التي تبدو قطعية عند محاولة توقع خطر أو حادثة معينة تنقلب إلى ما يشبه اليقين إذا كان ما نحاول توقعه هو عدد كاف من المخاطر المتشابهة ،إذن فقانون الأعداد الكبيرة يساعد المؤسسة على عملية التوقع ولو جزئيا حول جملة المخاطر التي تتعرض لها وبالتالي تسهل عملية الاستعداد لها والتحكم والسيطرة عليها.

(1)- سلامة عبد الله، الخطر والتأمين ،دار النهضة العربية ، مصر ، 1972 ، ص26.

(2)- أحمد إسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف التميمي، بحوث العمليات ،دار المناهج، الأردن، 2007، ص182

**المطلب الثاني: سلاسل ماركوف**

تلعب سلاسل ماركوف دورا كبيرا في التنبؤ والتوقع للخطر في المؤسسة بشكل يعمل على ضمان مبدأ الاستقرار والبقاء في مواجهة متغيرات المحيط .

**الفرع الأول: مفهوم واستخدامات تحليل ماركوف**

**1- مفهوم تحليل ماركوف:** أسلوب تحليل "ماركوف" اخذ اسم مكتشفه "اندرى ماركوف"

هو أسلوب يتعامل مع احتمالات حدوث حدث معين والمستقبل مستندا إلى تحليل بعض الاحتمالات، أي أنه أسلوب علمي لدراسة وتحليل ظاهرة في الفترة الحالية للتنبؤ بسلوكها في المستقبل، وهناك تعاريف مختلفة لهذه السلسلة منها :

هي إحدى أدوات بحوث العمليات تبحث في تحليل الاتجاهات الحالية لبعض المتغيرات للتنبؤ باتجاهات المستقبل (1).

هي عملية عشوائية تحمل خاصية التنبؤ أي التكهن بالمستقبل انطلاقا من الحاضر دون الحاجة إلى معرفة الماضي (2).

**2- فرضيات تحليل ماركوف:** يستند تحليل ماركوف إلى أربع افتراضات هي :

إن هناك عدد محدود ونهائي من المواقف الممكنة .

إن الاحتمالات تغير الموقف من وقت لآخر تظل كما هي ثابتة دون تغيير .

أنه يمكنها التنبؤ بأي موقف في المستقبل من خلال مصفوفة التغيير ومعرفة الموقف الحالي.

حجم النظام الذي نستخدمه هو التنبؤ دون تغيير خلال قيامنا بعملية تحليل.

**3- استخدامات تحليل ماركوف:** يمكن أن تطبق سلاسل "ماركوف" في الحالات التالية(3):

**أ- حالة السوق:**

هناك عوامل متعددة في مجال السوق التي يمكن استخدامها لتصف أسلوب سلاسل ماركوف مثل:

(1)-بلعزوز بن علي، دور سلاسل ماركوف في التقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008، ص5.

(2)-نفس الرجوع السابق، نفس الصفحة.

(3)-محمد عبيدات، بحوث العمليات في العلوم التجارية، مركز يزيد للنشر، عمان، 2005، ص349.

- ❖ الماركات المستخدمة حالياً بواسطة المستهلكين.
- ❖ تحول المستهلكين من ماركة إلى أخرى .
- ❖ الوضع الحالي لسياسة الدعاية والترويج.
- ❖ التنبؤ بالحصة السوقية من حيث الزيادة أو النقصان .

#### ب- حالة الإنتاج:

- ❖ عدد الآلات التي تعمل وفق متطلبات العملية الإنتاجية .
- ❖ عدد الآلات التي تحتاج إليها المؤسسة.
- ❖ عدد العمال الحالي.

#### ت- حالة التمويل: وذلك في عدة حالات منها:

- ❖ مصادر التمويل الحالية للمشروع.
- ❖ مصادر التمويل في نهاية مدة زمنية معينة.
- ❖ هيكل رأس المال في نهاية السنة المالية.

#### الفرع الثاني: خطوات تحليل ماركوف :

كما سبق على أهم الحالات التي يمكن أن تستخدم فيها تحليل ماركوف ،سوف تقتصر دراستنا على حالة واحدة والمتمثلة في دراسة السوق ونخص بالذكر حالة المنافسة بين المؤسسات في السوق.

#### - استخدام تحليل "ماركوف" للتقليل من خطر المنافسة:

سنعرض في هذا العنصر خطوات تحليل ماركوف في حالة التنبؤ بالحصص السوقية للمؤسسة في حالة المنافسة المثلى وذلك بهدف التقليل من حدة المخاطر التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة بهدف وضع وإتباع إستراتيجية معينة تسمح لها بتفادي أو التقليل من الخسائر قدر الإمكان . ومن ثم نفترض أن المؤسسات تتنافس فيما بينها لتتقاسم الحصص السوقية ،ومن خلال دراسة هذا السوق خلال الفترة الأولى تبين الآتي:

تقاسم السوق بين المؤسسات

عدد الزبائن	المؤسسات
$a_1$	$C_1$
$a_2$	$C_2$
.	.
.	.
$a_n$	$C_n$
<b>A</b>	مجموع الزبائن في السوق

المصدر: بلعزوز على، مرجع سابق، ص 7

وكانت حالات كسب وفقدان الزبائن خلال هذه الفترة كالآتي:

مصفوفة كسب وفقدان الزبائن

	$C_1$	$C_2$	.....	$C_n$
$C_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	.....	$a_{1n}$
$C_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	.....	
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
$C_n$	$a_{n1}$	$a_{n2}$	.....	$A_{nn}$

المصدر: بلعزوز على، مرجع سابق، ص 7

من خلال المعطيات المذكورة أعلاه يتضح أن المؤسسة الأولى تكسب ما يلي :  
 $(a_{11}+a_{12}+.....+a_{1n})$  حيث أن مصفوفة الكسب توضح ما تكسبه كل مؤسسة من زبائن  
 المؤسسات الأخرى فيما يوضح عمود المصفوفة ما تخسره كل مؤسسة من زبائنها إلى  
 المؤسسة الأخرى.

مصفوفة الكسب والخسارة

المؤسسة	الكسب	الخسارة
C <sub>1</sub>	$a_{11}+a_{12}+.....+a_{1n}$	$a_{11}+a_{21}+.....+a_{n1}$ .
C <sub>2</sub>	$a_{21}+a_{22}+.....+a_{2n}$	$a_{12}+a_{22}+.....+a_{n2}$
C <sub>n</sub>	$a_{n1}+a_{n2}+.....+a_{nn}$	$a_{1n}+a_{2n}+.....+a_{nn}$

المصدر: بلعزوز على، مرجع سابق ص 7

ولتوضيح كيفية حساب متجه الاحتمالات الأولية، وكذا مصفوفة الاحتمالات الانتقالية نقوم  
 بالخطوات التالية :

متجه الاحتمالات الأولية:

يشير متجه الاحتمالات الأولية إلى الحالات الممكنة للنظام ويكتب متجه الاحتمالات الأولية على  
 الصيغة التالية :

$$X_i ( X_1 .X_2.....X_n)$$

حيث أن  $X_1 .X_2.....X_n$  تمثل الحالات المحتملة للنظام، ويتم حساب هذا  
 الشعاع كما يلي:

$$X_i \left( \frac{a_1}{A} ; \frac{a_2}{A} ; \dots \dots \dots \frac{a_n}{A} \right)$$

$X_i$  = حصة المؤسسة للفترة القادمة.

$a$  = عدد الوحدات (الزبائن في بداية الفترة).

$A$  = مجموع الوحدات (الزبائن) في بداية الفترة .

### مصفوفة الاحتمالات الانتقالية :

هي مصفوفة ذات احتمالات شرطية للانتقال من حالة معينة الى حالة اخرى في المستقبل وتتخذ مصفوفة الاحتمالات الانتقالية الشكل التالي :

$$P = \begin{pmatrix} p_{11} & p_{12} & \cdot & \cdot & p_{1n} \\ p_{21} & p_{22} & \cdot & \cdot & p_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ p_{n1} & p_{n2} & \cdot & \cdot & p_{nn} \end{pmatrix}$$

ولتوضيح كيفية تكوين مصفوفة الاحتمالات الانتقالية نقوم بالخطوات التالية :

### تحديد قوة احتفاظ كل مؤسسة:

أي قدرة المؤسسة على الحفاظ على أكبر نسبة من زبائنها ، وتمثل قوة الاحتفاظ عناصر القطر

الرئيسي لمصفوفة الانتقال ويتم حساب هذه القوة بموجب العلاقة التالية :

قوة احتفاظ المؤسسة = ( عدد الوحدات في بداية الفترة - عدد الوحدات التي تخسرها خلال

الفترة ) عدد الوحدات في بداية الفترة .

وتظهر العلاقات مفصلة كما يلي :

$$p_{11} = \frac{a_1 - (a_{11} + a_{21} + \dots + a_{n1})}{a_1}$$

$$p_{22} = \frac{a_2 - (a_{12} + a_{22} + \dots + a_{n2})}{a_2}$$

$$p_{nn} = \frac{a_n - (a_{1n} + a_{2n} + \dots + a_{nn})}{a_n}$$

تحديد احتمال الخسارة :

أي احتمال خسارة كل مؤسسة من زبائنها إلى المؤسسات الأخرى، تمثل قوة الاحتفاظ عناصر مصفوفة الاحتمالات الانتقالية ماعدا عناصر القطر الرئيسي، ويتم حساب هذه القوة بموجب العلاقة الاحتمالية التالية :

✓ احتمال الخسارة : عدد الوحدات الذين خسرتهم المؤسسة إلى المؤسسة الأخرى خلال الفترة /مجموع وحدات المؤسسة خلال الفترة .

وتظهر العلاقات مفصلة كما يلي :

$$p12 = \frac{a21}{a1} \dots\dots\dots p1n = \frac{an1}{a1}$$

$$p21 = \frac{a12}{a2} \dots\dots\dots p2n = \frac{an2}{a2}$$

$$pn1 = \frac{a1n}{an} \dots\dots\dots pn2 = \frac{a2n}{an}$$

خصائص مصفوفة الاحتمالات الانتقالية :

- هي مصفوفة مربعة
- عدد الأسطر والأعمدة يمثل المؤسسات المتنافسة في السوق
- قطر المصفوفة هو قوة الاحتفاظ أما باقي عناصر المصفوفة فهي احتمالات الخسارة
- مجموع احتمالات الصف تكون مساوية للواحد

التنبؤ بالحصص السوقية : R

باستخدام مصفوفة الانتقال يمكن التنبؤ بحصة كل شركة في السوق في الفترة القادمة حيث يفترض تحليل "ماركوف" ثبات مصفوفة الاحتمالات خلال الفترة أو فترات التنبؤ ، كما يفترض ثبات حجم السوق وإن سلوك الظاهرة في فترة قادمة يعتمد على سلوكها في الفترة السابقة لها مباشرة . ولتحديد حصة كل شركة في الفترة القادمة نقوم بحساب جداء المتجه الأفقي الذي يمثل حصص المؤسسات خلال الفترة الأولى ومصفوفة الاحتمالات الانتقالية على النحو التالي:

$$R_i = X_i * P \Leftrightarrow R_i = [X_1; X_2; \dots; X_n] \begin{pmatrix} P_{11} & P_{12} & \dots & P_{1n} \\ P_{21} & P_{22} & \dots & P_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ P_{n1} & P_{n2} & \dots & P_{nn} \end{pmatrix}$$

### تحديد الحصص في فترات التوازن :

يمكن تعريف حالة التوازن بأنها الحالة التي تصبح فيها الحصص التسويقية للمؤسسات ثابتة أي أنها لن تتغير في الفترات القادمة لعدم تمكن أي مؤسسة من تغيير حصتها التسويقية، ويمكن توضيح هذه الحالة رياضيا من خلال مصفوفة الاحتمالات الانتقالية التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

نفترض أولا أن حصة كل مؤسسة في فترة التوازن مساوية لحصتها في الفترة التي سبقتها مباشرة، لأن التغيير سيكون ضئيلا بحيث لا يؤثر رياضيا في تحديد الحصص لفترة التوازن ويتم تحديد وتكوين المعادلات التي تحدد حصص فترة التوازن كالتالي :

$$[x_1^*; x_2^* \dots; x_n^*] * \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & p_{1n} \\ p_{21} & p_{22} & p_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot \\ p_{n1} & p_{n2} & p_{nn} \end{bmatrix} = [x_1^*; x_2^* \dots; x_n^*]$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_1^* = x_1^* p_{11} + x_2^* p_{21} + \dots \dots \dots x_n^* p_{n1} \\ x_2^* = x_1^* p_{12} + x_2^* p_{22} + \dots \dots \dots x_n^* p_{n2} \\ \cdot \\ \cdot \\ x_n^* = x_1^* p_{1n} + x_2^* p_{2n} + \dots \dots \dots x_n^* p_{nn} \end{array} \right.$$

مع العلم أن مجموع الحصص يجب أن تساوي 1 أي:

$$x_1^* + x_2^* \dots \dots \dots + x_n^* = 1$$

ولتحديد قيم الحصص السوقية في فترة التوازن نقوم بحل جملة المعادلات، وللتأكد من صحة النتائج أي أنها تمثل حصص ثابتة للمؤسسات تقوم بالعملية العكسية.

بذلك تستطيع المؤسسة التنبؤ بحصتها السوقية المستقبلية، من خلالها تكوينها لفكرة حول المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها جراء تقلباتها في المستقبل، باعتبار أن قرارها يصبح مبني على أسس علمية ومنهجية واضحة.

من خلال هذا يتبين لنا أن تحليل ماركوف يهدف إلى التالي :

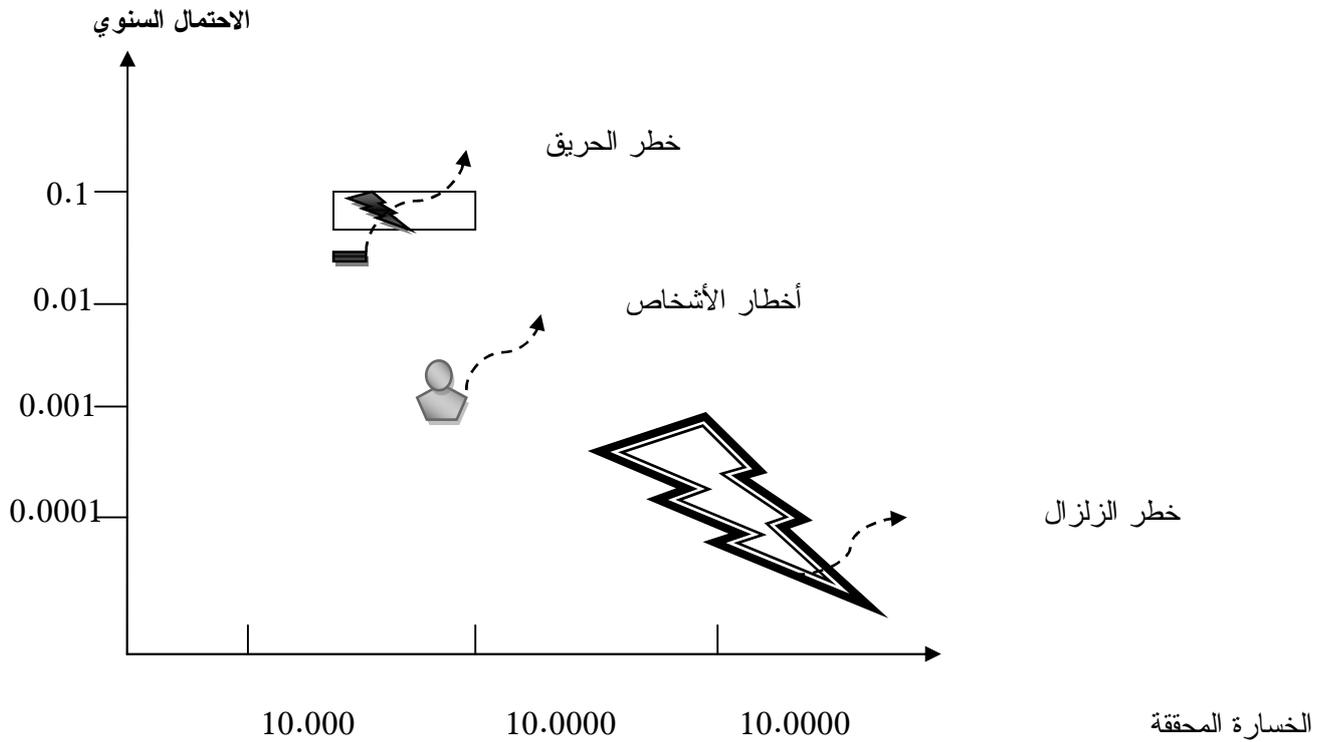
- يعتبر تحليل ماركوف طريقة حسابية وتحليلية تساعد المؤسسة على معرفة وضعها في المستقبل والتنبؤ بالمخاطر التي قد تواجهها .
- يساعد تحليل ماركوف المؤسسة على إدارة المخاطر التي قد تواجهها وذلك من خلالها اكتشافها قبل وقوعها .
- يمكن للمؤسسة إذا كانت قوية أن تحافظ على وضعيتها الجيدة من خلال البحث عن نقطة التوازن التي تكون لصالحها وذلك بالاعتماد على تحليل ماركوف.
- يتم تطبيق تحليل ماركوف في المؤسسات التي تتمتع بالقدرة على الحصول على المعلومات بشكل كبير لأن هذا التحليل يعتمد على دراسة واقع المؤسسة وترجمته في شكل نسب تمكنها من حساب قيم متغيراتها في المستقبل .

### المطلب الثالث: خرائط الخطر(1)

تمثل خرائط الخطر أداة من أدوات إدارة الخطر ،وهي رسم بياني لاحتمال تحقق الخطر والتعرض للخسارة ،وكذا خصائص هذه الأخيرة ،حيث أن معرفة سلوك الأخطار التي تواجه المؤسسة هي مفتاح فهم كفاءات إدارتها ،وهذا عن طريق الاحتمال والنتائج المالية لتحقيق الخطر و وقوع الخسارة ،والتي تكون واضحة من خلال خرائط الخطر ، ولكي ندرك بالكامل سلوك الخطر والتعرض للخسارة وكيف يجب التعامل معها ،يجب أن ندخل نوع من الديناميكية على خرائط الخطر والموضحة في الشكل التالي :

(1)-بوزيدي لمجد،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،مرجع سابق ،ص163

### الشكل رقم (15): خريطة الخطر



**المصدر:** بوشنافة احمد، حمود طارق، مرجع سابق، ص12

حيث يوضح الاحتمال السنوي في أحد المحاور والخسارة المتوقعة في المحور الثاني ويتم عادة مزج توابع التعرضات للخسارة على الخريطة، وتعطي المشاهد التوقع الكامل للأخطار التي تواجه المؤسسة، إضافة إلى أهميتها النسبية ويتم الحصول على التقديرات الاحتمالية والخسائر المصاحبة من خلال مصادر تشمل معلومات وبيانات ناتجة عن دراسات و آراء للخبراء حول كل خطر، وتتمثل مدخلات خرائط الخطر في الاحتمالات ونتائج تحقق الخطر والخسارة ومخرجاتها في إعطاء صورة واضحة لما نتوقه عن كيفية تطور حالات التعرض للخسارة والتطورات الحاصلة في الخطر (سلوك الخطر).

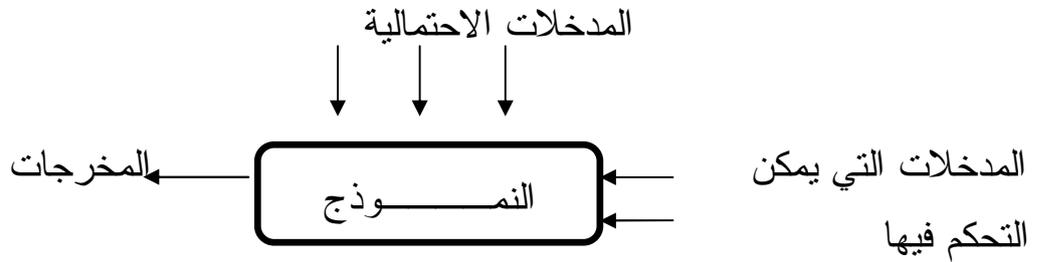
## المطلب الرابع: طريقة محاكاة مونت كارلو .

تعتبر طريقة محاكاة مونت كارلو من الطرق التي يمكن أن تلعب دورا كبيرا في التوقع والتنبؤ بالمخاطر التي تواجه المؤسسة في بيئة أعمالها .

### الفرع الأول: مفهوم طريقة مونت كارلو :

تعتبر المحاكاة أسلوب من أساليب تحليل وإدارة المخاطر حيث تتضمن المحاكاة بناء النموذج الرياضي الذي يحاول أن يشرح الموقف الحقيقي في عالم الواقع، إذ يهدف هذا النموذج إلى إشراك المتغيرات المهمة ومالها من علاقات مشتركة بالطريقة التي نستطيع بها دراسة التغيرات الإدارية المؤثرة على كامل النظام داخل المؤسسة(1) والشكل التالي يبين ذلك

### الشكل رقم (16): تصور لنموذج المحاكاة



**المصدر:** بوزيدي لمجد، مذكرة ماجستير، مرجع سابق ص 164

ومن بين أساليب المحاكاة "أسلوب مونت كارلو" حيث ظهرت هذه الطريقة انطلاقا من المقامرة الشهيرة لرؤوس الأموال في موناكو، وبعدها تطورت لان تصبح طريقة لمعالجة المشكلات الإدارية. ويمكن تصنيف أنواع المحاكاة على عدة أسس لكن أهمها هو تصنيف المحاكاة على أساس طبيعة الشيء الذي نحاكيها وعلى أساس ذلك يكون هناك محاكاة باستخدام الأحداث المنفصلة والمحاكاة المستمرة والمحاكاة المختلطة (2). وتتركز طريقة محاكاة مونت كارلو على استخدام الأرقام أو الأعداد العشوائية لتوليد قيم لمتغير عشوائي وذلك باستخدام توزيعات احتمالية، إذ تمكن من إدخال المقاربة الإحصائية للخطر إلى القرارات المتخذة ويمكن إجراءها لعدد من الفترات الزمنية لمعرفة التأثير طويل المدى لكل قرار أو سياسة أو قيمة تتم دراستها وذلك بهدف تجنب مخاطر متوقعة .

(1)-جدي طارق، استخدام نماذج المحاكاة في تحليل وإدارة المخاطر، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008، ص 1.

(2)-حسين بلعجوز، نظرية القرار (مدخل اداري و كمي)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 176

**الفرع الثاني: خطوات محاكاة مونت كارلو :**

**الخطوة 01:** في المرحلة الأولى نقوم بتعريف المميز (سيرورة التمييز)، وعوامل التأثير وكذا شرح النموذج الرياضي وتعتبر هذه الخطوة الأساسية مشتركة في كل الطرق المستخدمة في تقييم الأخطار وعدم التأكد .

**الخطوة 02:** هنا يتم صم كل دخول (**grandeurs d'entrée**) بتوزيع احتمالي معين (التوزيع الطبيعي، البواسوني،.....) أو بتوزيع مشترك في حالة المتغيرات المترابطة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومة المتاحة، وكذا حسب مبدأ تعظيم درجة التعادل (**l'entropie**) أي اختيار دالة الكثافة الاحتمالية التي تعظم درجة التعادل **S**.

**الخطوة 03:** بعد المرحلة الثانية يتم توليد **M** تحققات (**réalisation**) لكل مجمع دخول بطريقة السحب من دوال الكثافة الاحتمالية لهذه المجمعات ، وذلك بهدف القيام بعملية المحاكاة لتلك التحققات ولا يتم ذلك إلا بامتلاك مولد لأعداد قياسية شبه عشوائية ، وهذا ضروري جدا.

**الخطوة 04:** باستخدام النموذج الرياضي ، نقوم بحساب **M** قيم المتحصل عليها لمجمعات الخروج (**grandeurs de sorties**) ، وبذلك نكون قد تمكنا من بناء التوزيع التجريبي لسيرورة التمييز.

**الخطوة 05:** أخيرا يتم تلخيص المعلومة المتحصل عليها عن سيرورة التمييز ، بالنظر الى:

- الامل الرياضي.
- الانحراف المعياري.
- اقصر مجال بالنسبة لمستوى دلالة 95%.

ولتسهيل الفهم على غير المتخصصين في الرياضيات والاحصاء ، نتلخص خطوات محاكاة مونت كارلو في المحاكاة في ما يلي : (2)

- وضع التوزيع الاحتمالي لكل متغير في النموذج الذي يراد اختباره.
  - استخدام أرقام عشوائية لمحاكاة قيم التوزيع الاحتمالي لكل متغير في النموذج.
  - تكرار العملية لمجموعة من المحاولات (آلاف المحاولات ، وربما مئات الآلاف).
- ويتم إجراء هذه الخطوات طبعا باستعمال الحاسوب والبرنامج المخصص للمحاكاة

(1) - جدي طارق، مرجع سابق ، ص 07

### المبحث الرابع :المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

إدارة المخاطر وبحكم طبيعتها فهي فريدة وذات أهمية كبيرة ،مما يجعلها تتطلب مشاركة وتجنيد كبير و واسع للموارد ،بما فيها الموارد البشرية ،المالية والملكية والفكرية ،وتستلزم رؤية واضحة ومحددة الأهداف ،وجدير بالذكر هنا وضع دليل للمخاطر وارتباطها بالعوامل المساعدة لوقوعها وتحقق الخسارة المتوقعة يسهل عملية إدارة المخاطر ويزيد من فعاليتها وذلك يفرض على المؤسسات ضرورة الاهتمام بجميع العوامل والتي من شأنها تفعيل إدارة المخاطر داخلها.

#### المطلب الأول :تبني ثقافة إدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية

لقد أصبح للثقافة دور كبير في تفعيل مفهوم إدارة الخطر داخل أي مؤسسة باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط.

#### الفرع الأول:مفهوم الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية أحد الأساليب الجديدة لتسيير المنظمة وإدارة أفرادها ،فهي تظم مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية المختلفة والتي يشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحليل أنواع السلوكيات التي إما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة في المؤسسة فهي تساهم في تقديم فهم مشترك لأهداف المنظمة ورسائلها ،ونمط السلوكيات التنظيمية والإدارية ومعايير الأداء المنظم لاتجاهات الأفراد والمساعدة على تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء التنظيمي.كما تساعد أيضا الثقافة التنظيمية على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية وأنماط الاتصال بين الأفراد ،ومنه تحديد درجة التماسك والتلاحم والاندماج الداخلي بينهم ،كما تسمح عن طريق مؤشراتها وظواهرها المختلفة بمنح نظرة عامة لجمهورها الخارجي عن طبيعة نشاطها ونوع الأهداف والرسائل التي تريد تحقيقها .

#### الفرع الثاني:أهمية وجود ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسة

يجب على المؤسسة أن تبني لنفسها ثقافة قوية تتعلق بكيفية التعامل مع الخطر وإدارته ،وذلك من خلال تبني قيم الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهةته ،وكذا غرس مبادئ التحلي بالمسؤولية اتجاه تحمل الخطر ،وجعل مبدأ إدارة الخطر عمل يومي يلزم كافة الفاعلين داخل المؤسسة سواء كان هذا من صاحب المؤسسة والمسئول عليها أو من العمال وذلك من خلال بناء شعور لديهم أن الخطر الذي تواجهه مؤسستهم إنما يواجههم هم ،الأمر الذي يستدعي ضرورة خلق

إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم الخطر وإدارته داخل المؤسسة التي يخدم أهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية المبنية أساسا على التوقع والتنبؤ بالمستقبل وهذا المستقبل الذي يكتنفه الغموض وما ينجر عنه من مخاطر (1).

### المطلب الثاني: تفعيل الشفافية والاتصال

يلعب الاتصال دورا كبيرا في تفعيل كيفية التعامل مع مختلف المخاطر بصفة تضمن للمؤسسة سيرورة أحسن للمعلومات الخاصة بمتغيرات المحيط المختلفة (2) .

### الفرع الأول: مفهوم و أهمية الاتصال

يحتل الاتصال مكانة لا يستهان بها في المنظمات و المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها فهو بمثابة الدورة الدموية التي تغذي جميع أطراف المؤسسة بالرسائل والمعلومات فبواسطته تنتقل الأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات كما يعمل على تحقيق التعامل بين مختلف الأفراد بالمساهمة في النقل الجيد والتدفق المستمر في المعلومات في عملية اتخاذ القرارات مع تسهيل الإجراءات اللازمة . وبدون الاتصال الفعال يعجز أي متخذ قرار داخل المؤسسة على تبادل الآراء والمعلومات مع مختلف المستويات والأطراف ،هذا ما أدى إلى الاهتمام أكثر بعنصر الاتصال في المؤسسة نظرا لأهميته الكبرى في تقدم المؤسسة وتحقيق أهدافها ،من خلال تفهم نظام العمل بها و إدراك كل فرد بالمؤسسة بخطوات سير النشاط وبدوره و مسؤوليته في إدارة المؤسسة فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ سياسة المؤسسة ،فان الاتصال هو أهم وسيلة من وسائل التنفيذ ،ولا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها في غياب الاتصالات ولذا يمكن القول أن الإدارة هي عملية اتصالات .

### الفرع الثاني : أهمية الاتصال في إدارة المخاطر داخل المؤسسة

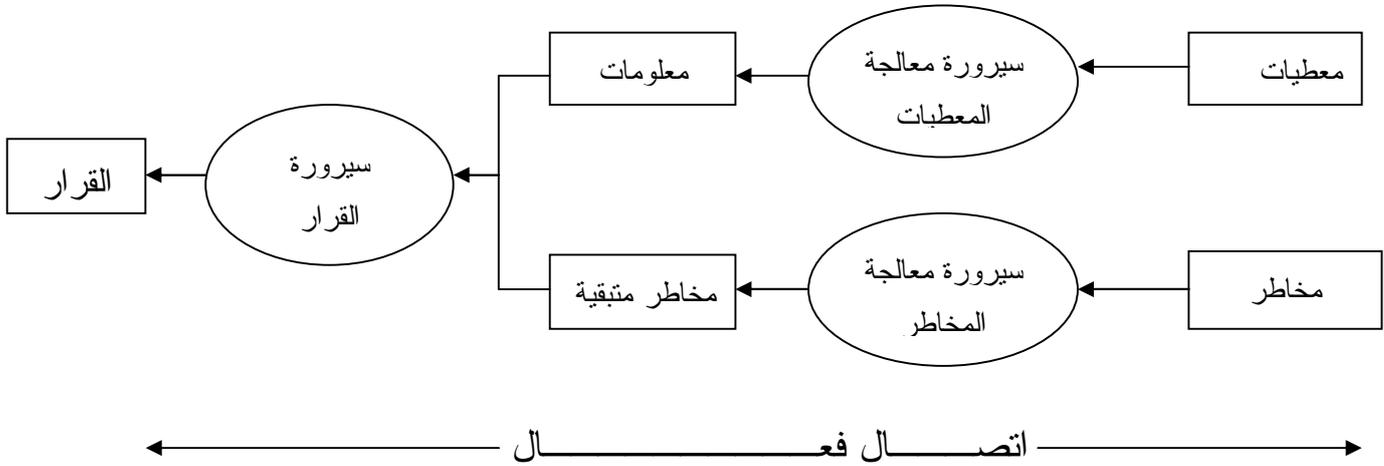
ينبغي تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف التنظيمات داخل المؤسسة وبين الأطراف المتداخلة أو المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر و التحسين من فعاليتها ، و هذا لضمان حسن سيرورة المعلومات الخاصة بالخطر داخل المؤسسة بكل سهولة وانسيابية عالية ،بعيدة عن كل تعقيدات التي من شأنها عرقلة سير وفهم هذه المعلومات .

(1)- Ouvrage collectif coordonné par Frank Moreau, Comprendre et gérer les risques, édition d'organisation ,paris 2002,p165.

(2)-بوشنافة أحمد،جمول طارق، مرجع سابق ،ص14

فسيرورة إدارة الخطر تتماشى مع سيرورة معالجة المعلومات وهذا ضمانا لسلامة القرارات المتخذة في هذا الشأن كما هو موضح في الشكل التالي :

**الشكل رقم (17) : سيرورة المعلومات والمخاطر**



المصدر: jean le ray ,op.cit ,p313

هذه المعالجات للمعلومات والمخاطر لا تكون فعالة إلا بوجود شفافية واضحة وكذا نظم اتصال فعالة وقادرة على ربط كل الأعوان داخل المؤسسة بطريقة جيدة ،تخدم فعالة وقادرة على ربط كل الأعوان داخل كل الأعوان داخل المؤسسة بطريقة جيدة ،تخدم في النهاية أهداف المؤسسة الإستراتيجية .

**المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة الخطر**

لا يمكن الحديث عن مقومات فعالية إدارة الخطر دون الحديث عن تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة الخطر حيث يتمثل أهمها في نظم المعلومات ودورها في ربط كافة العمليات داخل المؤسسة ،ومن بينها نظام معلومات إدارة المخاطر والذي يهتم بالحصول على بيانات و معلومات دقيقة متعلقة بخطر معين ،وكذا إيجاد قواعد بيانات للكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل بيانات إدارة الخطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية ولتوضيح ذلك نتطرق لبعض نظم المعلومات بإدارة المخاطر(1).

(1)-فاتح مجاهدي ، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالإعتماد على نظم معلومات الأعمال ،ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات ،جامعة الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008، ص 13.

**الفرع الأول : استخدام نظام المعلومات التسويقية**

من مكونات نظام المعلومات التسويقية مجموعة من النظم الفرعية للمدخلات تتمثل في نظام السجلات الداخلية الذي يوفر جميع البيانات الضرورية لإدارة المخاطر والمتوفرة داخل المؤسسة، ونظام الاستخبارات التسويقية الذي يعني بكل المخاطر الناجمة عن التهديدات الخارجية التي تنتج عن التغيرات البيئية اليومية وكذلك بحوث التسويق التي تساعد المؤسسة في دراسة اتجاهات المستهلكين والموردين والموزعين وتحدد السبل الأنسب لتطوير المنتجات وتسعيرها واختيار السياسات المناسبة لبناء وإدارة شبكات التوزيع بشكل يضمن مرونة المؤسسة واستقلاليتها عن كل الوسطاء كذلك تحديد المحتوى المناسب للرسائل الترويجية ومقابلته للشريحة المستهدفة كل هذا من خلال مخرجات هذا النظام ، وعليه يلاحظ بان هذا النظام يمكن المنظمة من التحديد الدقيق للتهديدات والأخطار التسويقية ، وينبغي هنا التمييز بين مصطلحي التهديد والمخاطرة حيث ترتبط المخاطرة بالخسائر المحتملة نتيجة تهديد معين أي كان مصدره وبهذا فان نظام المعلومات التسويقية يساعد من خلال نظمه الفرعية للمدخلات على توفير المعلومات اللازمة لتحديد المخاطر التسويقية سواء الداخلية أو الخارجية .

**الفرع الثاني : استخدام نظام معلومات الإنتاج والتصنيع**

من خلال مراجعة النظم الفرعية لمدخلات هذا النظام نجد بأنها تتمثل في نظام معالجة البيانات والذي يوفر البيانات الداخلية المتعلقة بعملية الإنتاج والمشاكل التي تصادفها واحتمالات الأعطال وغيرها من المعلومات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد التهديدات الداخلية ودرجة المخاطرة الناتجة عنها ،بالإضافة إلى نظام الهندسة الصناعية الذي يمكن المؤسسة من تحديد أنجع وأكفا السبل لتطوير وإنتاج منتجات ذات جودة وبدرجة تؤول إلى الصفر من المنتجات المعيبة حتى يساعد المؤسسة على تقليص المخاطر الناتجة عن المنتجات المعيبة وتبعاتها من تدهور لسمعة المؤسسة في الأسواق والخسائر المادية والمالية الناجمة عن ذلك كما يساعد أيضا المؤسسة على تحديد المستويات المناسبة من المخزون ويحدد أيضا خصائص الموردین الواجب التعامل معهم حتى تضمن استقلاليتها من التبعية لأي مورد ، وبالتالي تقليل مخاطرة مساومة الموردین فضلا عن هذين النظامين لدينا استخبارات التصنيع الذي يقوم بالتوفير الدائم والدوري للمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وما يحدث فيها فيما

يخص عملية الإنتاج والتصنيع، كتحديد الطرق المستحدثة في التصنيع وبالتالي التقليل من مخاطر تقادم منتجات المؤسسة وأساليب إنتاجها .

### الفرع الثالث: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

وبالنظر أيضا إلى النظم الفرعية لمدخلات هذا الأخير نجد أنها لا تختلف عن سابقتها من النظم حيث تشمل على نظام المعلومات المحاسبية حيث يضم المعلومات الداخلية المتوفرة في السجلات الداخلية وهي تبين لنا السجلات الخاصة بالموظفين والتي تستخدم أيضا في تحديد المخاطر الداخلية، بالإضافة إلى نظام بحوث الموارد البشرية الذي يعني بدراسة شكاوي الموظفين تحليل العمل وكيفية تطوير مهارات الموظفين وكيفية استقطاب المهارات والكفاءات من الخارج والحفاظ عليها حتى تستطيع المؤسسة التقليل من المخاطر الفكرية الناجمة عن هجرة الكفاءات البشرية لها فضلا عن نظام استخبارات الموارد البشرية الذي يعني بتوفير المعلومات الناتجة عن تغير البيئة الخارجية بخصوص العمالة وسوق العمل من قوانين تحكم العمل ومستويات الخبرة والمهارة الموجودة في السوق ومدارس التكوين بالإضافة إلى الظروف السياسية والاقتصادية المتعلقة بسوق العمالة، مما يساعد المنظمة على توفير المعلومات الدقيقة عن المخاطر الممكنة من ناحية الموارد البشرية .

### الفرع الرابع: استخدام نظام المعلومات التمويلية

وبنفس أسلوب تحليل نظم المعلومات السابقة نجد بان لهذا النظام نظم فرعية للمدخلات تتمثل في نظام معالجة البيانات الذي لا يختلف عن نظم السجلات الداخلية في كل الأنظمة السابقة، باحتوائها على جميع البيانات المالية الممكن استخدامها لحل المشاكل التمويلية فضلا عن النظام الفرعي للمراجعة الداخلية الذي يشتمل على نتائج أداء المنظمة وكذلك عمليات التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة من الناحية المالية، بالإضافة إلى نظام الاستخبارات التمويلية الذي تستخدمه المؤسسة لتحديد أفضل مصادر التمويل وأحسن الاستثمارات للموارد المالية حيث يقوم هذا النظام بجمع المعلومات من أصحاب الأسهم ومن الأسواق المالية والهيئات الحكومية وغير الحكومية لتحليلها بعد ذلك واستخدامها في تحديد المخاطر ومصادرها وإمكانية حدوثها وبالتالي من آثارها السلبية .

يلاحظ بأن جميع نظم المعلومات سابقة الذكر تتطوي على نظام استخبارات يربط المنظمة ببيئتها الخارجية ويمكنها من إدارة المخاطر الناجمة من تهديدات المنافسين من خلال محاولة

الاستباق والتنبؤ بحركاتهم للتقليل من درجة عدم التأكد وبالتالي التقليل من أثار المخاطر بالإضافة إلى تحديد جميع التغيرات التي تحصل في البيئة العامة والتنبؤ بالتي لم تحصل سواء تعلق الأمر بالبيئة الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو الديمغرافية و متابعتها بشكل دائم قصد التمكن من فهمها ومعرفة مصادر الخطر أو التهديد وبالتالي حسن التعامل معه والتقليل من آثاره السلبية.

### المطلب الرابع: تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية

يمكن تعريف دور اليقظة الإستراتيجية بأنها مجموعة من عمليات البحث والمعالجة الخاصة بنشر المعلومات لغرض استعمالها. (1)

ويمكن تعريفها أيضا بأنها سيرورة خاصة بتوفير المعلومات ،الذي من خلاله تكون المؤسسة على علم مسبق بالتغيرات التي تحدث في المستقبل وتحدث في المحيط الذي تعمل فيه وهذا لغرض تجنب التهديدات واكتشاف و استغلال الفرص المتوفرة ،وكذا تقليل المخاطر المتعلقة بعدم التأكد .

ويمر مسار اليقظة الإستراتيجية في معالجة المخاطر بالمراحل التالية: (2):

- الشيء المستهدف: يتمثل في تحديد المخاطر التي ترغب المؤسسة بمعرفتها ،فهي تهدف إلى تحديد الأعوان والمواضيع التي يتم مراقبتها بالإضافة إلى مصادر المعلومات التي يمكن أن تلجأ إليها .
- الملاحقة: فهي تتمثل في تعيين الأفراد الذين لهم قابلية جمع المعلومات حول المخاطر المتوقعة ،وكذا تزويدهم بالطرق والوسائل المناسبة التي يتم استعمالها لتحقيق ذلك .
- السير والحركة: نقصد هنا حركية المعلومات الخاصة بالمخاطر داخل المؤسسة ، وذلك من خلال نشر المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها ووضعها في متناول أصحاب القرار

(1)- بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 177

(2)- نفس المرجع السابق، ص 178

• المعالجة: وتعني معالجة المعلومات الخاصة بالمخاطر المتوقعة لغرض تحويلها إلى نقطة إلى نقطة قوة تصلح لاتخاذ القرارات وتجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية من خلالها قدرتها على استقاء معلومات هامة عن الخطر المتوقع، وتوظيفها توظيفا فعالا في صنع القرار المستقبلي للمؤسسة.

من خلال هذا يتبين إن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا كبيرا ومهما في إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وهذا نظير مساهمتها في تتبع المخاطر الناتجة عن البيئة التي يعمل فيها، وكذا من خلال عملية ترصد أي إشارات أو دلائل حول مخاطر متوقعة وأحداث يمكن أن تنجر عنها خسارة مؤثرة على أدائها، فاليقظة الإستراتيجية تبقى المؤسسة دائما على استعداد لمواجهة أي خطر قادم ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى اقل مستوى ممكن .

**خاتمة الفصل:**

من خلال ما سبق يتبين أن إدارة المخاطر ،ما لبثت أن أصبحت تلعب دور أساسيا وفعالا في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية ،وقد غذى هذا الاهتمام المتزايد بها الظروف الراهنة والتطورات المتسارعة ،هذه الظروف التي نتجت عنها جملة مخاطر معقدة البنية و المتعددة الأوجه ،الشيء الذي فرض على هذه المؤسسات ضرورة تبني خطوات عملية من شأنها نقل المؤسسة من موقع دفاع إلى موقع هجوم اتجاه التعامل مع الخطر هذا بالإضافة إلى تفعيل إدارة الخطر داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على مقومات داعمة ومؤثرة كتبني مفهوم ثقافة الشعور بالخطر والتعامل معه بايجابية ،وكذا تدعيم قرارات إدارة الخطر باستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات الفعالة مع التركيز على مفهوم اليقظة الإستراتيجية كمفهوم يساهم بتوفير المعلومات الدقيقة الخاصة بالمخاطر المتوقعة.

## الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية – دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS "سعيدة"

### مقدمة الفصل :

حاولنا من خلال الفصول النظرية السابقة تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس والقواعد التي يبني ويقام عليها مفهوم إدارة المخاطر ، وهذا من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار المؤسسة ودعم إستمراريتها في ظل الظروف البيئية المضطربة وسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذا المفهوم على دراسة ميدانية من خلال دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته، قصد معرفة الكيفية التي تدير بها الشركة أنواع المخاطر التي تواجهها في بيئة الأعمال ، وكذا التعرف على الأساليب والإجراءات التي تتبعها في إطار سعيها للسيطرة والتحكم في الأخطار التي تعترضها ، وهل هذا المفهوم مفعّل تفعيلًا جيد يخدم أهداف وغايات الشركة المستقبلية

ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي

المبحث الأول :لمحة عن الشركة محل الدراسة.

المبحث الثاني :دراسة المخاطر في الشركة وكيفية التعامل معها .

المبحث الثالث:تقييم فعالية إدارة المخاطر في الشركة

## المبحث الأول: لمحة عن الشركة محل الدراسة

### المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة

#### الفرع الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت SCIS

تم إنشاء مؤسسة الاسمنت بسعيدة بموجب قرار تنفيذي رقم 324/82 بتاريخ 1982/10/30 التابعة لمجمع (ERCO) بوهران والذي بدوره تابع للمجمع الصناعي للإسمنت (GIC) انقسمت (ERCO) في بداية الأمر إلى :

#### ➤ وحدات لإنتاج الإسمنت :

- وحدة لإنتاج الاسمنت بسعيدة .
- وحدة إنتاج ببني صاف .
- الأخرى بزهانة.

#### ➤ وحدات لمشتقات الإسمنت :

- وحدة (Chaux) بسعيدة .
- وحدة (Amiante) للإسمنت بزهانة.
- وحدة (Platerie) بوهران .

#### ➤ وحدات تجارية موزعة على (12) وحدة تدعى (SODAMAC).

وبتاريخ 28-12-1997 أصبحت وحدات الإنتاج التابعة ل (ERCO) فروع (Filiale) على شكل شركات مساهمة يديرها مدراء عامون كمؤسسة الاسمنت بسعيدة (SCIS) برأس مال يقدر ب 10.50.000.000 دينار ،يديرها رئيس مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها .

تحصلت الشركة على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 سنة 2004 وهي تقوم بإجراءات للحصول على شهادة الإيزو 14001 -الأداء البيئي- باعتبار أن الشركة تقوم بتلويث المحيط خاصة الجو جراء ما تصدره من غبار وغازات في الجو هذا ما جعلها تقوم بشراء معدات حديثة تعمل على امتصاص الغبار .يتم صنع المنتج طبقا للمواصفات الدولية NA442 .

### الفرع الثاني: الموقع الجغرافي للشركة

تقع شركة الإسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة تحديدا تبعد عنها بحوالي 3 كلم وب 20 كلم عن ولاية سعيدة .

- تحتوي شركة الإسمنت لولاية سعيدة على منجمين :

- منجم الكلس:يبعد عن الشركة حوالي 1500م ويتم نقل هذه المادة عن طريق البساط الميكانيكي بعد عملية التفجير والتكسير .
- منجم الطين:يقع بدائرة عين الحجر ويبعد عن الشركة بحوالي 25 كم ويتم نقل هذه المادة عن طريق الشاحنات .

تبلغ المساحة الكلية للشركة حوالي 23 هكتار موزعة كمايلي :

• 8 هكتارات مساحات مغطاة.

• 11 هكتار مساحات غير مغطاة.

• الباقي (4 هكتارات) مساحات خضراء

تنتج المؤسسة مادة الإسمنت من نوع CPJ42.5 كما يمكن إنتاج أنواع أخرى من الإسمنت CEMAA ,CEB. تبلغ الطاقة الإنتاجية القصوى للشركة 500000 طن في السنة أي بمعدل 1700طن يوميا .يسهر على نجاح هذه العملية الإنتاجية طاقم إداري ومخبري و الإنتاجي مؤهل يقدر بـ 380عامل .

### المطلب الثاني: مراحل النشاط الإنتاجي للمؤسسة

يعتمد إنتاج الإسمنت على 3 مواد أولية أساسية هي الكلس والطين والجبس، وتتراوح نسبة الكلس المستعملة ما بين (75%-80%) والتي تحصل عليه الشركة من محجرة الكلس التي تتوفر لديها عن طريق التفجير والتكسير ثم نقلها عن طريق بساط ميكانيكي طوله 3 كم إلى Le bâtiment de dosage أين يتم إعادة طحنه ثم تخزينه مع مادة الطين المتحصل عليه من منجم الطين التابع للشركة والذي تتراوح نسبته من (19%-24%) ليتم مزجها معا ثم نقلها عن طريق البساط الميكانيكي broyeur cru (الطهي النيئ) وتضاف إليهما مادة أخرى هي mini Fère بنسبة 0.50 لتنتج في الأخير على مادة la farine ثم يتم تخزينها قبل نقلها إلى الفرن أين يتم عملية الطهي لتنتج بعد هذه العملية على مادة جديدة تتمثل في clinker التي يتم تبريدها ثم تخزينها ليتم بعد ذلك وضعها في مطحنة الاسمنت، ليضاف إليها بعد ذلك الجبس بمقدار (1%-5%) بالإضافة إلى مادة أخرى تدعى pouzzolane

تتم هذه العمليات بطرق آلية ومتكررة ليتم بعد ذلك نقل هذه المادة عن طريق الضغط إلى مخازن الاسمنت في صيغتها النهائية، ثم يتم تعبئتها في أكياس ذات حجم 25 كغ و 50 كغ ليتم توزيعها وبيعها في الأخير .

تحاول الشركة منذ إنشائها بلوغ طاقتها الإنتاجية القصوى التي حققتها سنة 2009 والجدول التالي يوضح الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في السنوات الأخيرة .

الجدول (12): الطاقة الإنتاجية للشركة (2002-2009)

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الطاقة الانتاجية (طن)	356066	270023	342115	380265	364495	480595	490700	502200

المصدر: وثائق المؤسسة

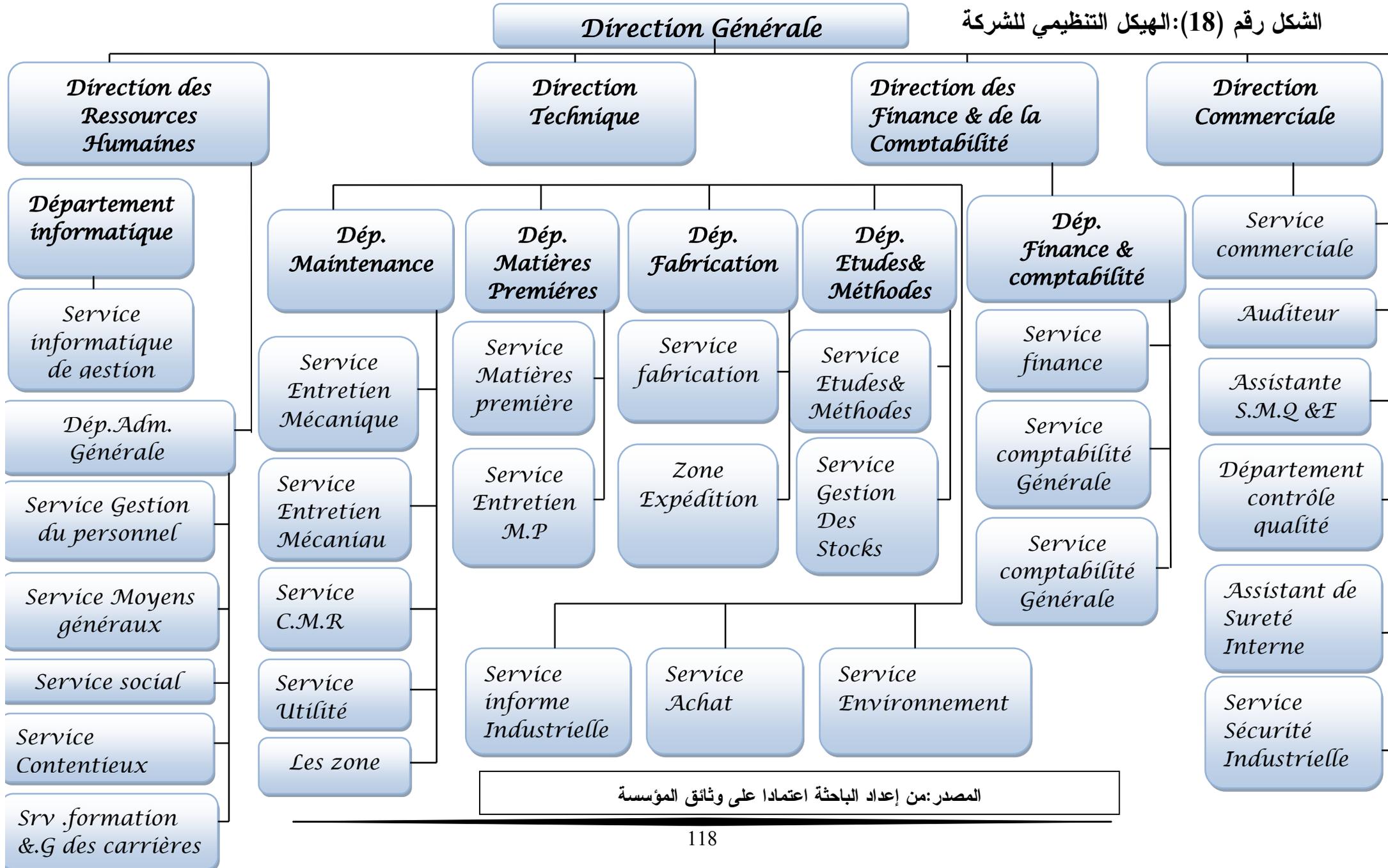
### المطلب الثالث :التنظيم الداخلي للشركة

يضم التنظيم الإداري للشركة عدة مديريات يتفرع عنها عدة أقسام وفروع تتنوع حسب الاختصاصات والمهام وفقا للشكل التالي :

حسب المخطط المدير العام هو المسير الرئيسي لهذه المؤسسة فهو مرتبط معها بعقد يدعى عقد الإطار المسير ولا يخضع للإجراءات الداخلية للشركة وله صلاحيات واسعة تبعا لهذا العقد أهمها:

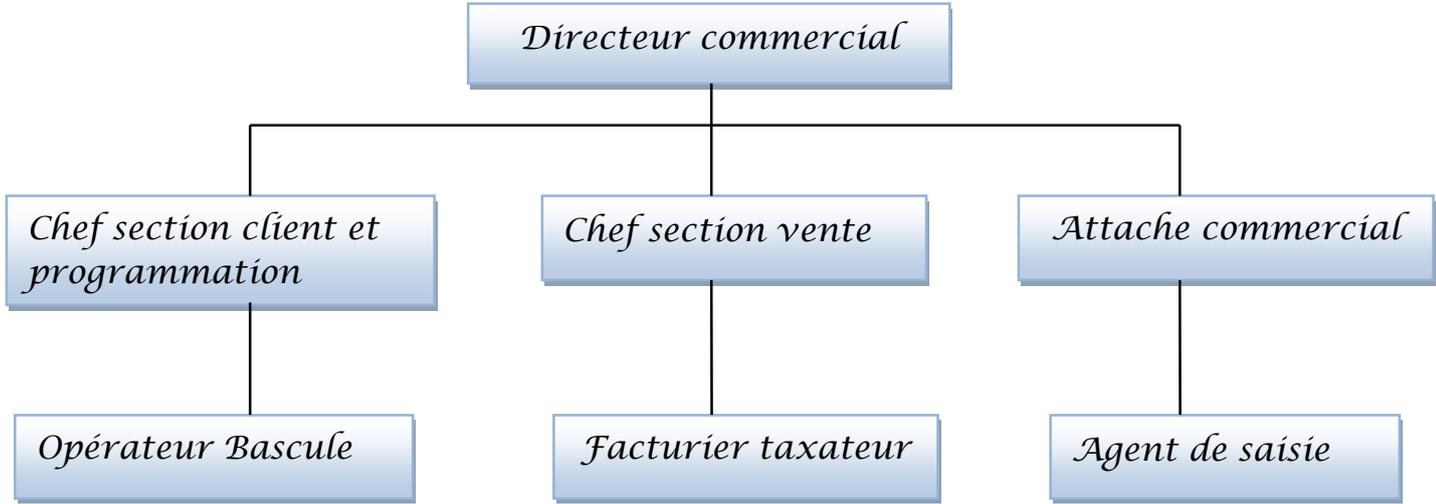
- السهر على السير الحسن لعملية الإنتاج .
  - إبرام عقود وصفقات من اجل تطوير وتحسين ظروف الإنتاج .
  - الإمضاء على الشيكات بعد دراستها من طرف المدير المالي .
  - وضع السياسة السنوية العامة للشركة (تحسينات وتغييرات لتطوير أداء الشركة )
  - تمثيل الشركة أمام الهيئات العمومية .
  - عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك إضافة إلى الاجتماعات الدورية .
- إضافة غلى ذلك فان المخطط يوضح أن الشركة تنقسم إلى أربعة مديريات والتي تتمثل في:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للشركة



الفرع الأول: المديرية التجارية

الشكل رقم (19): المديرية التجارية



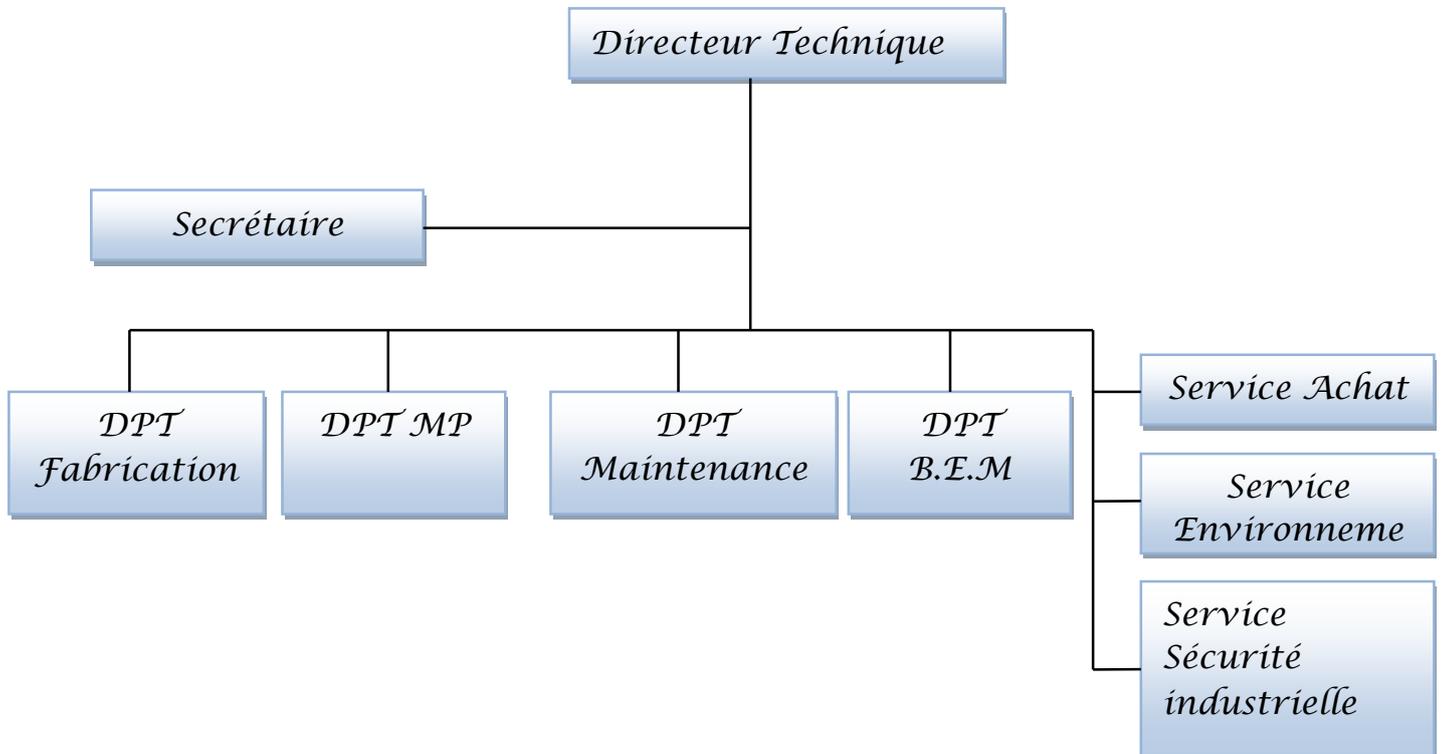
المصدر: من وثائق المؤسسة

ويسيرها مدير تجاري تتمثل مهامه في:

- وضع برنامج سنوي خاص بتوزيع مادة الإسمنت .
- نقل وإرسال المعلومات اليومية الخاصة بعمليات شحن الإسمنت .
- تحضير ودراسة عقود الزبائن.
- يراقب و يقوم يوميا بمقارنات بين الكميات المشحونة و الفواتير .
- العمل على تطبيق إجراءات التسيير الداخلية للمستخدمين التابعة للمديرية.
- حل المشاكل الخاصة بالزبائن و استقبال شكاويهم .
- حضور اجتماعات المدير العام .

الفرع الثاني :المديرية التقنية

الشكل (20):المديرية التقنية

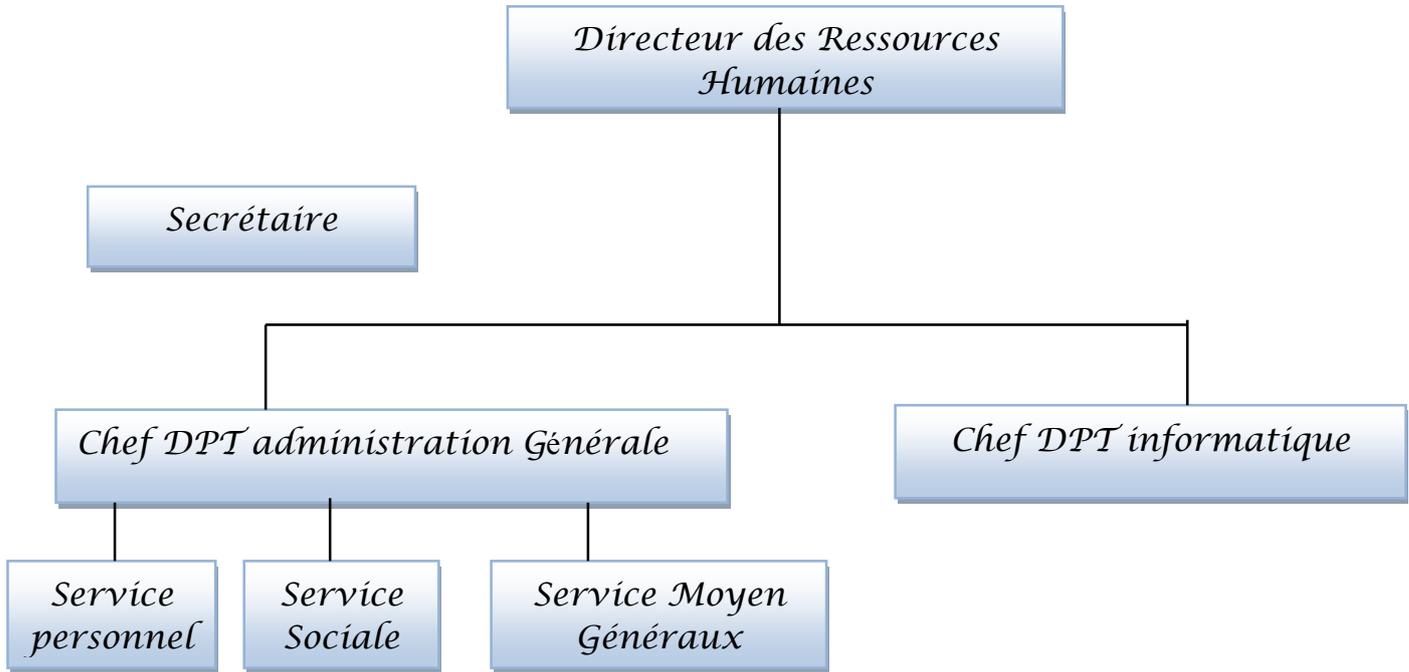


المصدر: من وثائق المؤسسة

- وتتمثل مهام مدير المديرية التقنية فيما يلي:
- يضمن الحفاظ على ممتلكات الشركة .
- السهر و العمل على تطوير الإنتاج.
- يقوم بإجراء اجتماعات دورية ويتلقى تقارير من طرف الهيئات التابعة له .
- الفصل في المواضيع والقضايا ذات الخلافات المهنية .
- تنفيذ برامج البيع والإنتاج والتطوير .
- يسير المديرية في حالة غياب المدير العام .
- حضور اجتماعات المدير العام .

الفرع الثالث: مديرية الموارد البشرية

الشكل (21): مديرية الموارد البشرية



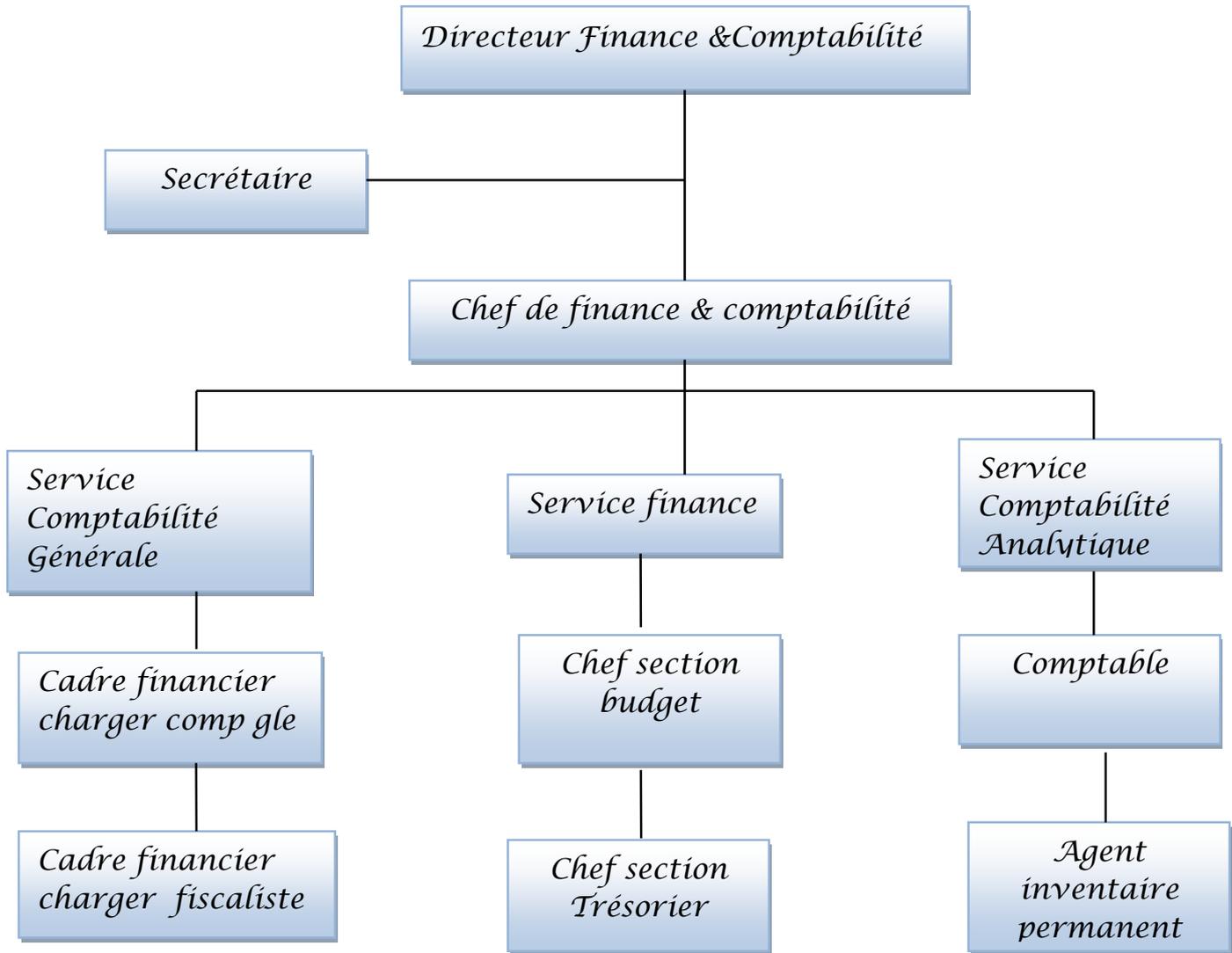
المصدر: من وثائق المؤسسة

وتتمثل مهام مدير الموارد البشرية فيما يلي:

- وضع برنامج لتسيير الموارد البشرية على المدى الطويل.
- السهر على توفير الجو الاجتماعي (تحسين ظروف العمل).
- تطوير وتحسين مستوى الكفاءات عن طريق دورات تكوينية لكافة المستخدمين .
- يساهم و يعمل على تحقيق الأهداف العامة للشركة .
- حضور اجتماعات المدير العام .

الفرع الرابع: مديرية المحاسبة والمالية

الشكل (22): مديرية المحاسبة والمالية



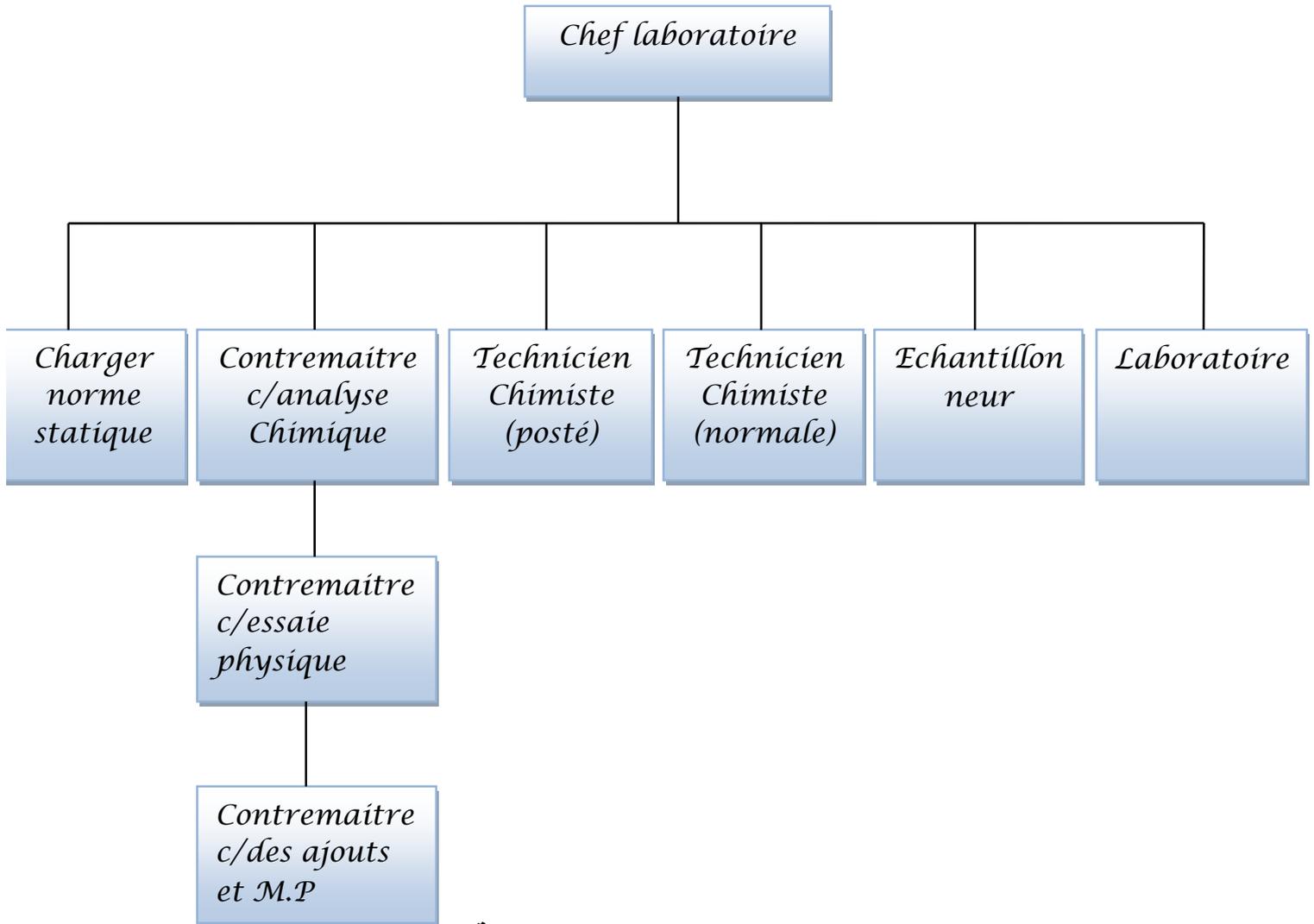
المصدر: من وثائق المؤسسة

وتتمثل مهام مدير المحاسبة والمالية فيما يلي :

- مراقبة ميزانية الشركة باستمرار.
- وضع الميزانية المالية السنوية للشركة.
- يوقع رفقة المدير العام على الشيكات الموجهة لأصحاب الخدمات .
- مراقبة ودراسة الملفات الخاصة بعمليات الشراء (عتاد- مواد أولية).
- تسيير وتطبيق الإجراءات القانونية على المستخدمين .
- حضور اجتماعات المدير العام.

الفرع الخامس :المخبر

الشكل (23):الهيكل التنظيمي للمخبر



المصدر: من وثائق المؤسسة

المخبر هو المسؤول عن عملية المراقبة والضبط الإحصائي للجودة يسيره رئيس المخبر ويرأسه عدة مسؤولين.

- المسئول عن عدم المطابقة الإحصائية : يقوم بتحقيق كل العمليات الخاصة بعدم المطابقة ومعالجتها ويقدم الدراسة الإحصائية ويحرس على la normalisation.
- الإطار التقني درجة أولى : بالإضافة إلى المراقبة الإحصائية خلال مختلف مراحل الإنتاج يقوم بالتصحيح في حالة وقوع أخطاء أو عيوب .
- رئيس القسم : يسير كل العمليات المتعلقة بالمواد الأولية .

- التقني الكيميائي: يقوم بتحقيق كل التحاليل الخاصة بمراقبة المنتج خلال مختلف مراحل الإنتاج .
- التقني: يقوم بنفس الوظائف التي يقوم بها التقني الكيميائي بالإضافة إلى الأشعة X.
- مخبري المحاولات الفيزيائية : يقوم بتحضير العينات ويقوم بتحقيق جميع المحاولات والعمليات الفيزيائية.
- المخبري المرسم: يقوم بمراقبة المنتج خلال مختلف مراحل الإنتاج ويقوم بعمليات التصحيح .

## المبحث الثاني: دراسة المخاطر في الشركة وكيفية التعامل معها

من خلال هذا المبحث نحاول التعرف على الكيفية التي تتعامل بها الشركة مع المخاطر التي تعترضها .

### المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

لقد حاولنا في الفصول النظرية تقديم الإطار النظري الذي يمكن من فهم الأسس التي تقوم عليها إدارة المخاطر والأهمية التي يمكن أن تلعبها في سبيل حماية المؤسسة من جملة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها ،سنحاول في هذا المبحث التعمق في الدراسة أكثر وذلك من خلال تطبيق ما سبق من المفاهيم النظرية على شركة الإسمنت ومشتقاته .

### الفرع الأول: مجال وحدود الدراسة

1. المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما سبق الذكر مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (SCIS) والتي تقع في دائرة الحساسنة ولاية سعيدة .

2. المجال الزمني: لقد قمنا بتربص 2011/09/04 إلى غاية 2011/09/29 قمنا من خلالها بتقديم مؤشرات واحصائيات تخص الشركة .

### الفرع الثاني: أدوات الدراسة

بما أن موضوع بحثنا يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية وللتعرف على جملة المخاطر التي تواجهها الشركة وكيفية إدارتها ،وجب علينا ضرورة التنوع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة من هذه الأدوات ما يلي:

1. المقابلة الشخصية : من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع

المستقضي منه واحد أو أكثر في المرة الواحدة وتوجيه مجموعة من الأسئلة تكون معه مسبقا لجمع البيانات اللازمة لذلك فإننا قمنا بعدة مقابلات مع مسئولين في الشركة منهم المسؤولة عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة وكذا المسئول عن مديرية الموارد البشرية في المؤسسة والمسئول عن قسم التكوين والتدريب في مديرية الموارد البشرية أما باقي المسؤولين فلم نستطع الوصول إليهم وهذا نظرا لانشغال المؤسسة بعملية التدقيق الخارجي التي صادفت مدة أيام إجراء الدراسة بالإضافة إلى امتناع هؤلاء

المسؤولين عن الإدلاء بمعلومات تخص المؤسسة وهذا ما نجده في غالبية المؤسسات الجزائرية صعوبة الحصول على المعلومات رغم أننا في عصر المعلومات .

2. **الملاحظة :** إن الملاحظة تجعلك تسجل الظواهر فور حدوثها دون الاعتماد على رغبة من تتم ملاحظتهم في إعطاء البيانات المطلوبة ، كما تقل فيها احتمالات التحيز لمضي وقت قصير بين حدوث الظاهرة ووقت تسجيلها ، وبما أن إدارة المخاطر تتطلب تدخلا سريعا ومنظما للتعامل مع مختلف المخاطر ، اعتمدنا في الكثير من الأحيان على ملاحظة كيفية التعامل مع بعض المخاطر التي تعرضت لها الشركة في أثناء تواجدها بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة غير المباشرة وذلك بالاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالشركة .

3. **الاستبيان :** يتمثل الاستبيان في قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات الطابع الرسمي يتم تحديدها وصياغتها وفق أسس علمية بهدف توفير معلومات وبيانات تخدم هدف البحث ، كما تعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات من الميدان وتهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات ونوايا و دوافع مجتمع الدراسة ولقد قمنا بتصميم الدراسة وفق المحاور الكبرى لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية (المعلومات الشخصية ، المخاطر التي تهدد الشركة ، إدارة المخاطر داخل الشركة ، المقومات الداعمة لفعالية إدارة المخاطر داخل الشركة) . كما أنه يوجد لا يوجد نوع نموذجي للأسئلة التي يمكن إدراجها ولكن يتوقف نوع الأسئلة على موضوع الدراسة وبما أننا أردنا معرفة كيف تتم إدارة المخاطر في الشركة ولتكون دراستنا أكثر مصداقية وفعالية استعنا بسلم ليكارت الخماسي في غالبية الأسئلة ، كما استعنا بالأسئلة المغلقة المفتوحة .

✓ **سلم ليكارت الخماسي :** هو أكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدمها على خيارات محددة ، وهذا المقياس غالبا مكون من خمسة خيارات متدرجة يشير إليها المبحوث إلى اختيار واحد منها .

• كلمة خطر يهدد مؤسستكم هي كلمة متداولة داخل المؤسسة:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

✓ السؤال المغلق : وهو السؤال الذي تحدد له إجابات مسبقا ،وهنا يطلب من المستقصى منه اختيار إجابة محددة من بين البدائل التي يقدمها الباحث وهذه الأسئلة تساعد المستقصى منه على أن اتخاذ قراره بسرعة من بين البدائل المطروحة وتنقسم هذه الأسئلة إلى نوعين :

- سؤال مغلق ذو إجابة واحدة نعم/لا

لم يتم استعمال هذا النوع من الأسئلة في الاستبيان تم استعمالها في المعلومات الشخصية فقط.

• الحالة المهنية : إطار سامي  إطار

- سؤال مغلق ذو إجابات متعددة

• في رأيك ما هو مصدر الخطر : داخلي  خارجي  داخلي وخارجي

✓ السؤال المغلق المفتوح : وهو ذلك السؤال الذي تحدد له الإجابات مسبقا ويترك أيضا الحرية للمستقصى منه لإضافة أي إجابة أخرى ،أي انه يحتوي على شقين احدهما مغلق والأخر مفتوح وذلك على النحو التالي

• على أي أساس يتم تحديد الخطر :

- خطورته
- احتمال وقوعه
- العوائد والتكاليف
- طرق أخرى

ما هي.....

واعتمدنا على هذا النوع لكي لا نغفل على بعض المعلومات التي تهتم المستقصى منه،و بذلك نترك له المجال للتعبير عن رأيه بصراحة.

✓ السؤال الترتيبي : وهو سؤال يتضمن عدة اقتراحات يطلب من المستقصى منه ترتيبها حسب وجهة نظره.

4- اختبار قائمة الإستبيان: لقد قمنا باختبار قائمة الاستبيان على عينة المستقصى منهم للتأكد من استيفائها سمات الاستقصاء الجيد، كما أن هذا الاختبار يسمح بتحسين وتعديل صياغة بعض الكلمات أو إعادة ترتيب الأسئلة، ولكن قبل ذلك بعرضها على الأستاذة المؤطرة عدة مرات ليتم صياغة الأسئلة المبهمة والغير مفهومة لتخرج الاستمارة في شكلها النهائي.

كان عدد الاستمارات الموزعة على العينة المراد استقصائها والتي تمثلت في الإطارات السامية والإطارات 50 استمارة تم استرجاع 41 منها تم استبعاد 4 منها نظرا لاحتوائها على أخطاء عديدة فبقيت 37 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 75%.

5- العينة محل الدراسة : تمثلت العينة محل الدراسة في إطارات المؤسسة والإطارات السامية لشركة الإسمنت ومشتقاته (SCIS) والذين يبلغ يفوق عددهم 80 مابين إطار سامي وإطار عادي وذلك نظرا لأن تسيير المخاطر وكيفية معالجتها يتم على أعلى المستويات وبالتالي لا يستطيع العامل العادي أدراك الوسائل والخطوات التي تستعمل في إدارة الخطر وكيفية التعامل معه . ولأن إعداد الاستراتيجية السنوية للمؤسسة هي من صلاحيات المدير العام بناء على ماقدم له من تقارير من طرف رؤساء المديريات والأقسام

6- أسلوب تحليل البيانات : لقد إعتدنا في تحليل ومعالجة الإستمارة على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS Version 12 )

• تحويل المعلومات إلى صيغة رقمية: مثل

- |   |   |               |
|---|---|---------------|
| 1 | ← | أوافق بشدة    |
| 2 | ← | أوافق         |
| 3 | ← | محايد         |
| 4 | ← | لا أوافق      |
| 5 | ← | لا أوافق بشدة |

• إنشاء متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها

بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، الحالة المهنية، الأقدمية في المؤسسة) فان الجدول التالي يبين المتغيرات والعبارات المقابلة لها .

### الجدول رقم (13): إنشاء متغيرات البحث

ارقام العبارات المقابلة لها	Name	متغيرات البحث
Q1-Q5	AXE1	المخاطر التي تهدد الشركة
Q6-Q13	AXE2	إدارة المخاطر داخل الشركة
Q14-Q20	AXE3	المقومات الداعمة لفعالية إدارة المخاطر داخل الشركة

المصدر: إعداد الباحثة

#### المطلب الثاني: أبرز المخاطر التي تواجهها الشركة

تتعدد المخاطر التي تواجهها الشركة بتعدد الأنشطة التي تزاولها فخصوصية كل خطر تتبع من محتوى و سيرورة كل نشاط، فالنظرة للمخاطر في الشركة ترتبط بنوعية النشاط الذي يمارس فمن خلال الملاحظات والمقابلات التي أجريناها مع مسؤولي الشركة استطعنا أن نحصي جملة من المخاطر .

#### الفرع الأول: المخاطر المالية

لقد تمكنا من إحصاء عدد المخاطر المالية التي تواجهها الشركة يمكن إدراجها فيما يلي :

- تعاني الشركة من الخطر الناتج عن ضعف التخطيط المالي الجيد والذي يضمن دخول الأموال وخروجها بطريقة واضحة ومنظمة الأمر الذي ينجر عنه تقلبات مالية مفاجئة ومؤثرة .
  - تواجه الشركة كذلك من الجانب المالي خطر صدور قوانين مالية أو تجارية لا تكون الشركة على اطلاع عليها الأمر الذي قد يجر المؤسسة إلى عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر في سيولتها المالية .
  - تعاني الشركة أيضا من سوء تسيير خزيرتها، حيث تجد أحيانا نفسها قد تحملت أعباء أو تكاليف إضافية وذلك نتيجة لسوء التسيير وانعدام التخطيط المالي كما سبق ذكره.
- عموما ترى المؤسسة أنها مرتاحة من الناحية المالية باعتبارها دائما تحقق نسبة أرباح عالية سنويا هذا ما يجعلها لا تبدي أي اهتمام بتعرضها للمخاطر المالية .

### الفرع الثاني: المخاطر البشرية

ترتبط جملة هذه المخاطر بالعنصر البشري العامل داخل الشركة وقد أعددتنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير مديرية الموارد البشرية بالشركة نتيجة لإطلاعه الواسع على العمال ككل وخبرته الطويلة نذكر من هذه المخاطر :

- غياب روح العمل الجماعي عنصر ترى فيه الشركة مصدر للخطر نتيجة ما قد ينجر عليه من صراعات وخلافات تنظيمية مست التركيبة البشرية للمؤسسة والتي تنعكس على أداء العمال وبالتالي على أداء المؤسسة ككل .
- غياب أو قلة التحفيز هو كذلك عامل من العوامل المهمة التي تشكل مصدرا للخطر داخل الشركة ، باعتبار أن التحفيز هو المحرك الرئيسي للأفراد العاملين ، فالفرد إذا لم يشعر أن شيء ما يدفعه إلى العمل داخل الشركة ، يصبح يشعر وكان شركته قد احتقرته ولم تبالي بكفاءته وبالتالي يصبح العامل غير مهتم بالعمل وغير حريص على مصلحة الشركة التي يعمل بها مما قد يسبب حدوث مشاكل كثيرة في سيرورة العمل وهذا ما قد يزعزع استقرار المؤسسة ككل.
- أما فيما يخص التكوين فالشركة توفر للعاملين به دورات تكوينية وتدريبية عالية المستوى لكنها لا تخص جانب إدارة المخاطر لأن الشركة أصلا لا تحتوي وظيفة أو قسم يعنى بتسيير المخاطر أيضا يبقى المشكل في مدى استفادة العمال من هذه الدورات فالعملي دائما يبقى بعيد عن النظري حسب رأي العمال .

### الفرع الثالث: المخاطر التجارية :

يمكن إبراز المخاطر التجارية التي تتعرض لها المؤسسة في النقاط التالية:

- تواجه الشركة مخاطر ناتجة عن ضعف قنوات التوزيع التي تعتمد عليها الشركة كعدم إيصال المنتج بطريقة سليمة ووفق الآجال المحددة وهذا راجع لعدم كفاءة الوسائل المستخدم في النقل .
- تعاني المؤسسة من خطر فقدان ثقة الزبون حتى وإن كان بنسبة قليلة على اعتبار أن المؤسسة تنتج الاسمنت فقط حيث أن هذا المنتج لا تتم عليه تعديلات أو تغييرات كثيرة يمكن أن تجذب زبائن جدد أو تفقده زبائنه.

- لا تعاني المؤسسة من خطر المنافسة لأنها الوحيدة في المنطقة ولأن الإسمنت منتج مطلوب من طرف الزبائن دوماً، حتى أنه أحياناً تعجز المؤسسة عن تغطية طلبات جميع زبائنها (يكون الطلب أكثر من العرض)، وهذا ما حدث عدة مرات للشركة .

#### الفرع الرابع: المخاطر الإنتاجية

- ترتبط هذه المخاطر أكثر بنشاط المصنع أن تتم مراحل إنتاج الاسمنت .
- تواجه الشركة مخاطر ناتجة عن كثرة حوادث العمل داخل مناطق الإنتاج خصوصاً وأن طهي المادة الأولية يحتاج إلى درجة حرارة عالية تصل إلى 1400 درجة مما يعني أن حوادث العمل قد تكون مميتة داخل المؤسسة ، وعلى الرغم من أن المؤسسة تحوي مصلحة الأمن الصناعي المهمة الأساسية لهذه المصلحة القيام بتحسيس العمال اتجاه المخاطر التي تعترضهم وتحثهم على ضرورة ارتداء الملابس الواقية وإعلامهم عن الإجراءات التي يجب أن تتخذ في حال وقوع حادث وذلك عن طريق نشر بعض الأوامر والتنبيهات ، كذلك تقوم هذه المصلحة بالمراقبة اليومية للآلات والمعدات وذلك قبل بدء الأشغال ودخول العمال لمناطق الإنتاج وبعد خروجهم منها .
  - تواجه الشركة كذلك خطر ناتج عن قدم الآلات والمعدات و التجهيزات المستعملة في عملية الإنتاج مما قد ينعكس على صحة العمال وسلامتهم .
  - كما تواجه الشركة كغيرها من الشركات الأخطار الطبيعية .

#### المطلب الثالث :إدارة المخاطر في الشركة

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجريناها أنه لا يوجد قسم أو مديرية في الشركة وظيفته إدارة المخاطر أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولكن معالجة المخاطر و التحكم فيها موزعة على المديريات ،أي حسب نوع المخاطر التي تواجهها فمثلا المخاطر المالية يتم إدارتها والسيطرة عليها من طرف مديرية المالية والمحاسبة وكذا بالنسبة للمخاطر التجارية وغيرها من المديريات .أي أن كل مديرية مسؤولة عن إدارة المخاطر التي تخصها .

إن إدارة وتسيير الخطر في المؤسسة لا يقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة وممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقاً كما درسناها في الجانب النظري ولكن تتوقف على اجتهادات كل مديريةية أو كل قسم داخل الشركة والسبل التي يراها هي الأنجع في مواجهة

المخاطر وحسب المعلومات التي استطعنا الحصول عليها من المقابلات ونتائج الاستبيان استخلصنا إن مراحل إدارة الخطر في الشركة تقتصر على ثلاث مراحل هي:

### 1-تحديد الخطر :

وتعتبر المرحلة الأولى في مواجهة أي خطر و تتمثل هذه المرحلة في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص التهديدات التي تحيط بالشركة ،حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة الخطر وذلك من خلال إتباع أساليب وطرق بسيطة تتمثل في:

✓ يتم تحديد الخطر في الشركة بناء على تجارب سابقة تعرضت لها المؤسسة تعرضت فيها لمخاطر مشابهة.

✓ يتم تحديد الخطر بناء على الاطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها الشركة من خلال التعرف الدائم والمستمر فيما يخص المستجدات البيئية ،التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد المؤسسة .

### 2-تقييم الخطر :

ثاني مرحلة لإدارة الخطر في الشركة تتضمن تقييم الخطر و معرفة درجة تأثيره على سيرورة الأنشطة داخل الشركة ،وكذا دراسته من عدة أوجه لكي تتمكن الشركة من وضع استراتيجيات وألويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر ،فإجراء تقييم الخطر فيها يقوم على أساس ثلاثة طرق هي:

✓ الطريقة الأولى:تقييم الخطر على أساس درجة خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى،وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل خطر .

✓ الطريقة الثانية: يتم وفقها تقييم الخطر بناء على احتمال وقوعه أي ترتيب الأخطار التي تواجه الشركة ترتيبا زمنيا قائم على احتمال الحدوث وهذا ما يسهل على الشركة تحديد أولوياتها في المعالجة.

✓ الطريقة الثالثة:يتم فيها تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن تتحملها الشركة من خلال تعرضها للمخاطر المختلفة ،حيث يتم تقييم جملة الأخطار بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للخطر

### 3- المعالجة:

بعد مرحلة تقييم الخطر تأتي مرحلة معالجة الخطر ،هذه المرحلة تتضمن شقين شق علاجي و الآخر وقائي ،حيث يتضمن الأول استعمال الأساليب والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائيا ،أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة .فمعالجة المخاطر التي ترى الشركة أنها ستتعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب التأمين من خلال إبرام عقود للتأمين عليها وهذا بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى .

### المبحث الثالث: تقييم فعالية إدارة المخاطر في الشركة.

حتى تكون دراستنا شاملة وأكثر موضوعية ،ارتأينا تخصيص هذا المبحث للوقوف على حقيقة التعامل مع المخاطر داخل الشركة من خلال تقييم فعالية إدارة المخاطر في فيها و ذلك بأخذ آراء فئة صغيرة تضم إطارات المؤسسة السامية والإطارات العادية ومعرفة كيفية مساهمتهم في التحكم في المخاطر .

### المطلب الأول: تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية

تضم البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية أسئلة حول أربعة عناصر هي الجنس ،السن الأقدمية في المؤسسة ،الحالة المهنية .

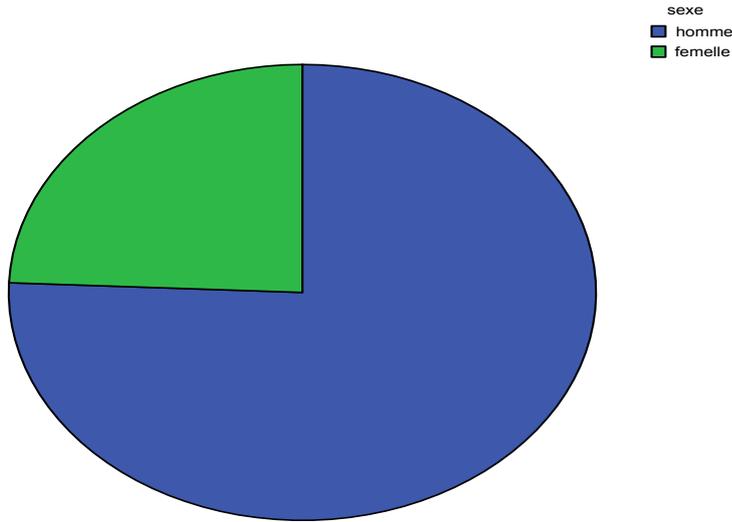
#### Statistics

		sex	age	niveau	Exprience
N	Valid	37	37	37	37
	Missin g	0	0	0	0

### 1-الجنس:

#### sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	28	75,7	75,7	75,7
	femelle	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

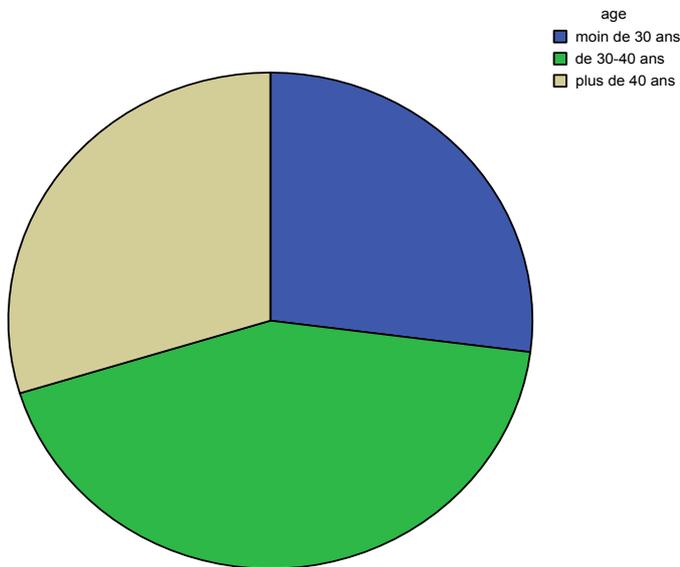


يلاحظ من خلال جدول توزيع الذكور والإناث داخل العينة أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث من حيث عدد الإجابات حيث أن نسبة الذكور 75% تشكل حوالي ثلاثة أرباع نسبة الإناث التي قاربت 25%.

## 2- السن

age

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
moin de 30 ans	10	27,0	27,0	27,0
de 30-40 ans	16	43,2	43,2	70,3
plus de 40 ans	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

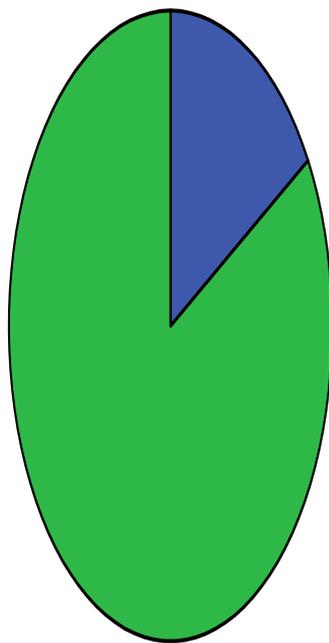


يبين جدول توزيع السن في العينة المستقصاة أن لأكثر من الأفراد الذين أخذ برأيهم يمثلون الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 30-40 سنة بنسبة 43% في حين الفئة التي عمرها اقل من 30 سنة مثلت نسبة 27% و ما نسبته حوالي 30% الأفراد الذين هم أكثر من 40 سنة

### 3- الحالة المهنية

#### Niveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cadre superieure	6	16,2	16,2	16,2
	cadre	31	83,8	83,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



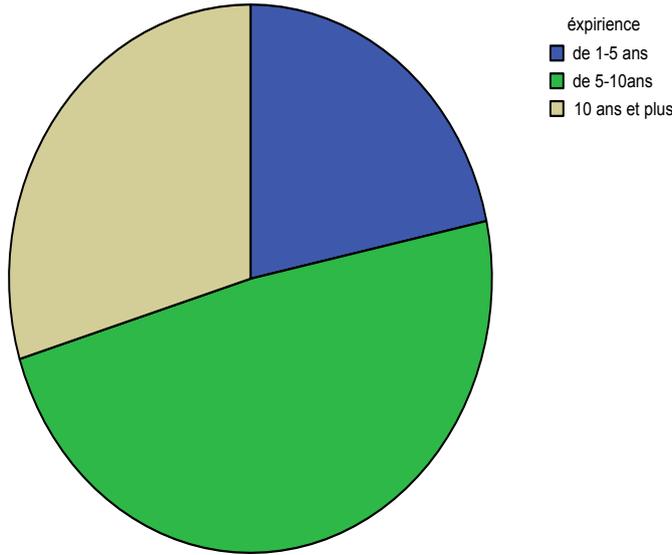
niveau  
■ cadre superieure  
■ cadre

يلاحظ من الجدول الذي يبين الحالة المهنية في العينة المستقصاة أن عدد الإطارات الذين تم استقصائهم يمثل النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم حوالي 83% في حين أن نسبة الإطارات السامية كانت 16% فقط وذلك نظرا لامتناع هذه الفئة عن الإجابة حتى إنه لم يتم استرجاع الاستثمارات التي وزعت عليهم

#### 4- الأقدمية في المؤسسة :

#### Expérience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	de 1-5 ans	8	21,6	21,6	21,6
	de 5-10ans	18	48,6	48,6	70,3
	10 ans et plus	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



يبين الشكل الخاص بتوزيع سنوات الأقدمية على أفراد العينة المستقصاة أن اغلبهم يملكون خبرة متوسطة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 48% يليه لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة حوالي 30% وأخيرا من هم أقل خبرة بنسبة 21%

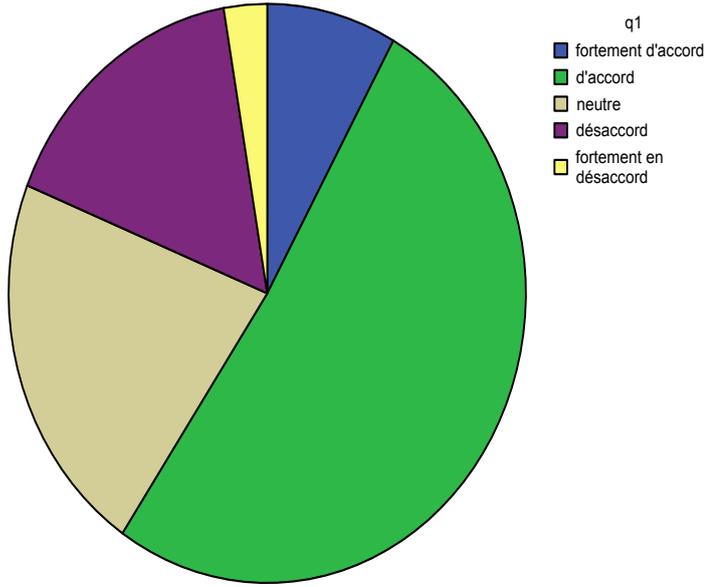
### المطلب الثاني: تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمخاطر التي تهدد الشركة

بعد التعرف على العينة من حيث المعلومات الشخصية نتطرق الآن لمعرفة بعض الحثيات عن أبرز المخاطر التي تهدد الشركة .

1- كلمة "خطر يهدد مؤسستكم" كلمة متداولة داخل مؤسستكم.

### q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fortement d'accord	3	8,1	8,1	8,1
	d'accord	19	51,4	51,4	59,5
	Neutre	8	21,6	21,6	81,1
	Désaccord	6	16,2	16,2	97,3
	fortement en désaccord	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

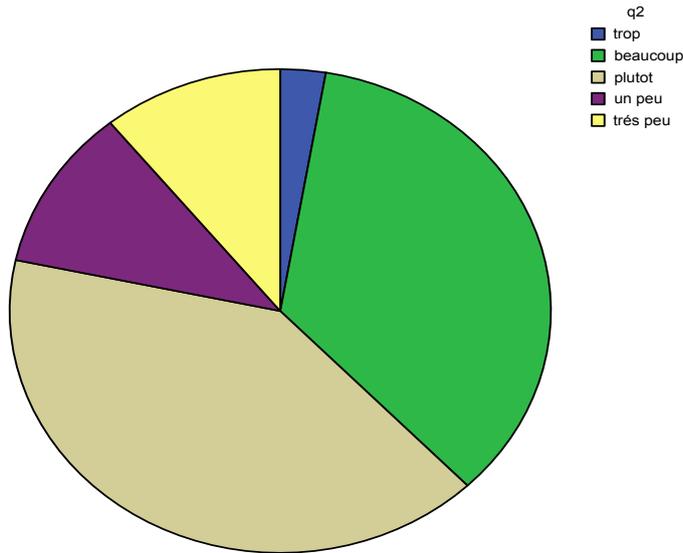


يلاحظ أن كلمة خطر يهدد مؤسستكم كانت كلمة متداولة في الشركة من قبل عمال المؤسسة هذا ما عكسته النسبة المرتفعة للإجابة ب "موافق" أي أن 51% من العينة المستقصاة يدركون ما معنى كلمة خطر يهدد مؤسستهم، بالمقابل كانت نسبة الإجابة ب "لا أوافق بشدة" نسبة ضعيفة حوالي 2% مما يعني أن القلة القليلة من أفراد العينة من لا يعرفون عن الخطر المحدق بمؤسستهم

2- مؤسستكم معرضة لمخاطر :

q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid trop	1	2,7	2,7	2,7
beaucoup	13	35,1	35,1	37,8
plutot	15	40,5	40,5	78,4
un peu	4	10,8	10,8	89,2
trés peu	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	



داخل الشركة تختلف المواقف والرؤى حول حجم المخاطر التي حول حجم المخاطر التي تعترضها فنسبة 40% من العمال يقرون أن حجم الأخطار التي تواجهها الشركة نوعا ما خطيرة جاءت بعد ذلك نسبة 35% للإجابة التي تقول بان نسبة المخاطر التي تتعرض لها الشركة كثيرة مما يعني أن هذا هو رأي غالبية إطارات المؤسسة باعتبارهم على دراية أوسع

بالمتغيرات والعوامل المؤثرة في الشركة، أما 10% فقد أجابوا بأنها قليلة وقليلة جدا ربما نتيجة لشعورهم بنوع من الاستقرار في العمل باعتبار أن مؤسسة الإسمنت هي الوحيدة في المنطقة و باعتبار أن تنتج الإسمنت الذي يبقى دائما منتج مطلوب بل أحيانا تصل نسبة الطلب عندهم أكثر من نسبة العرض هذا ما يجعل هذه الفئة تحس بالاستقرار وثبات نسبة أرباح المؤسسة مهما كانت الظروف

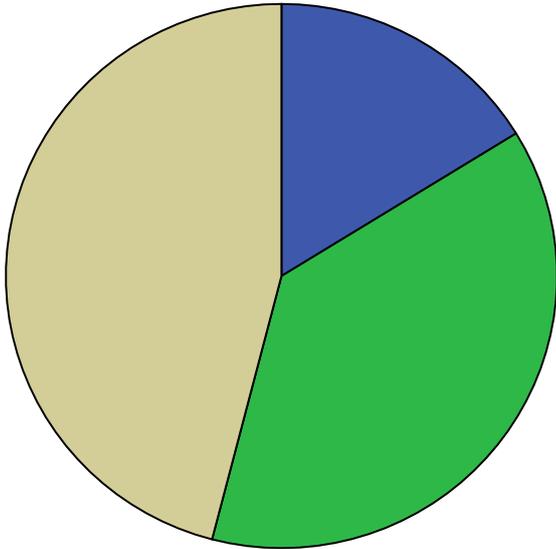
3- ما هو هذه مصدر المخاطر في رأيك :

q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid interne	6	16,2	16,2	16,2
externe	14	37,8	37,8	54,1
interne et externe	17	45,9	45,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

يرى غالبية إطارات المؤسسة أن المخاطر التي تواجهها الشركة مصدرها داخلي وخارجي و هذا راجع إلى الخبرة التي تكونت لديهم في مواجهة شتى أنواع الأخطار والتي أدركوا من خلالها أن البيئة الداخلية والخارجية يشكلان معا مصدرا للخطر وهناك 37% منهم من يرى أن مصدر الخطر هو خارجي فقط وأن البيئة الداخلية للشركة سليمة ولا تشكل أي تهديد هذا ما دلت عليه نسبة الإجابة التي قدرت بنسبة 16% فقط

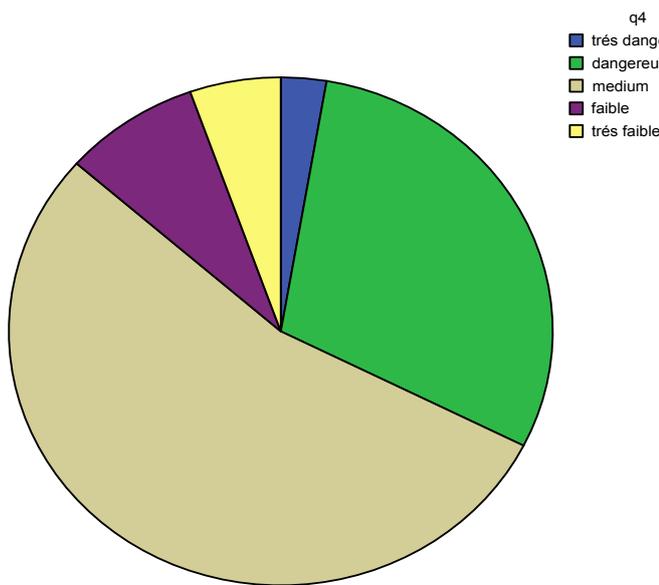
q3  
 ■ enterne  
 ■ externe  
 ■ enterne et externe



4-المخاطر التي تتعرض لها مؤسستكم :

q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
trés dangereuse	1	2,7	2,7	2,7
dangereuse	11	29,7	29,7	32,4
medium	20	54,1	54,1	86,5
faible	3	8,1	8,1	94,6
trés faible	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	



تتوزع أغلب آراء أفراد العينة المستقصاة حول درجة الخطورة التي يتعرضون لها ما بين متوسطة الخطر بنسبة 54% وخطرة بنسبة تقارب 30% أي أن إدارات المؤسسة يدركون جيدا التهديد الذي يمكن أن تشكله جملة المخاطر التي تتعرض لها الشركة هذا ما تؤكدته أيضا نسبة الإجابة بـ "ضعيفة" بنسبة 8% و"ضعيفة جدا" بنسبة 5%

5- حسب القسم الذي تعمل فيه رتب أولويات هذه المخاطر حسب درجة خطورتها :

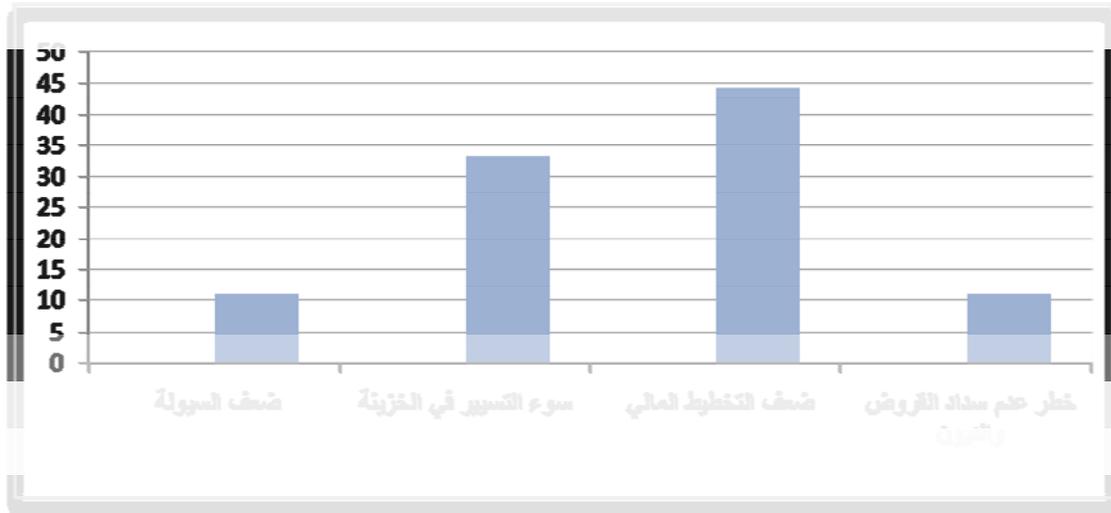
الجدول رقم (14): ترتيب المخاطر في قسم المالية

قسم المالية		المخاطر
التكرار	%	
1	11.11	- ضعف السيولة المالية
3	33.33	- سوء التسيير في الخزينة
4	44.44	- ضعف التخطيط المالي
1	11.11	- خطر عدم سداد القرض والديون

عدد الأفراد الذين تم استقصاءهم في هذا القسم 12

المصدر: من قوائم الاستبيان

الشكل رقم (24):نسب ترتيب المخاطر في قسم المالية



المصدر: من إعداد الباحثة

فمن خلال الإجابات يتضح أنه في القسم المالي يرى 44.44 % من الفئة المستقصاة أن أبرز خطر يواجههم هو ضعف التخطيط المالي السليم القائم على التنبؤ بالتقلبات المالية المختلفة يليه بعد ذلك سوء التسيير في الخزينة ثم جاءت ضعف السيولة وخطر عدم سداد القرض والديون

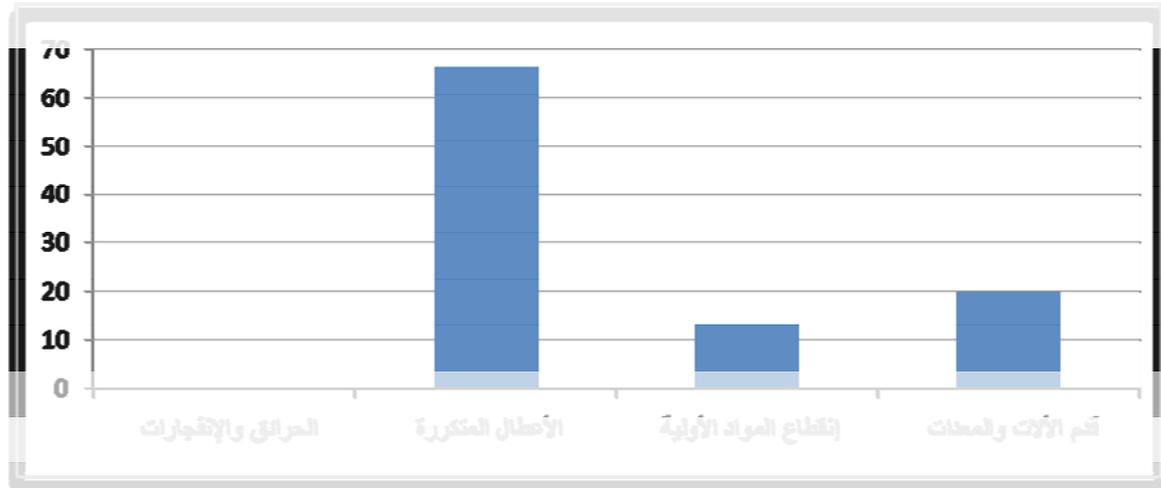
الجدول رقم (15): ترتيب المخاطر في قسم الإنتاج

		قسم الإنتاج
%	التكرار	المخاطر
/	/	- الحرائق والإنفجارات
66.66	10	- الأعطال المتكررة .
13.33	2	- انقطاع المواد الأولية .
20	3	- قدم الآلات والمعدات .

عدد الأفراد الذين تم إستقصائهم في هذا القسم 15

المصدر: من قوائم الاستبيان

الشكل رقم (25):نسب ترتيب المخاطر في قسم الإنتاج



#### المصدر: من إعداد الباحثة

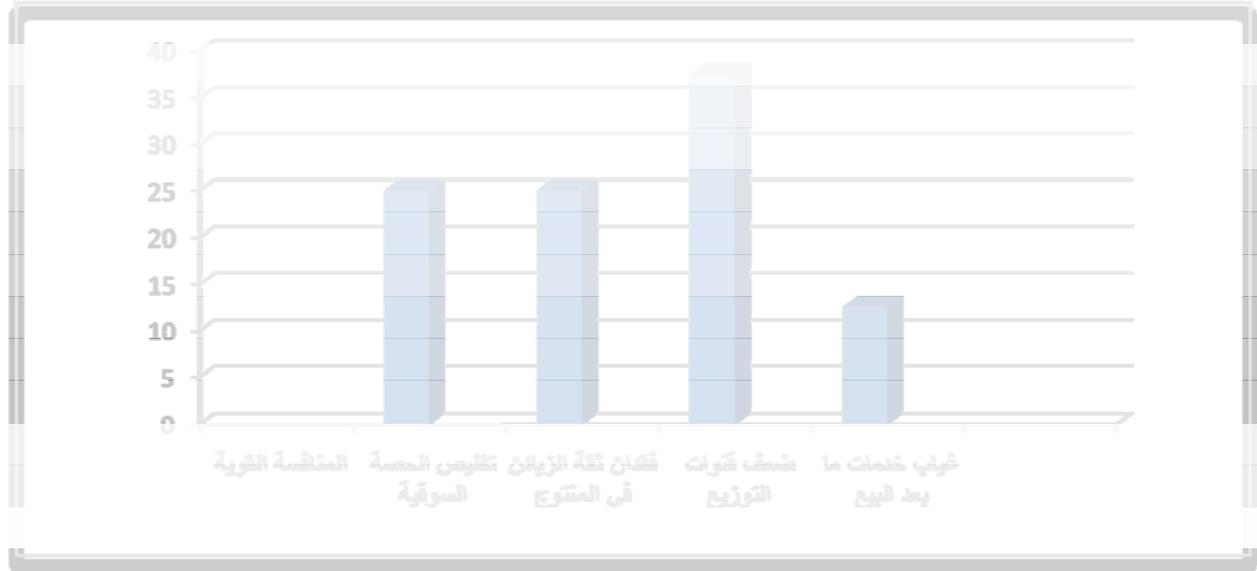
من خلا الرسم التوضيحي في قسم الإنتاج يظهر لنا أن ما نسبته 66.66% من أعضاءه يرون أن أهم خطر يجابههم هو الأعطال المتكررة في نظام تشغيل المصنع على الرغم من احتواءه على قاعة مراقبة مجهزة بأحدث الأجهزة والوسائل التقنية تعمل على اكتشاف العطب فور وقوعه وإرسال المتخصصين لتصليح العطب مباشرة، لذا يمكن أن يكون قدم الآلات والمعدات هو السبب الرئيسي في حدوث الأعطال المتكررة هذا ما تفسره نسبة الإجابة حول قدم الآلات والمعدات حيث ما نسبته 20% يرون أن قدم الآلات والمعدات هو من أهم الأخطار التي يواجهها العاملون في قسم الإنتاج، هذا الأمر الذي لا يمكن إدراكه إلا من طرف التقنيين المتخصصين في الصيانة غيرها، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة انقطاع المواد الأولية بنسبة 13.33% حيث أن المؤسسة أحيانا تجد صعوبات في توفير المادة الأولية وليس انقطاعها تماما ولكن هذا نادرا ما يحصل لان المؤسسة تملك منجمين خاصين بها، منجم الكلس ومنجم الطين حيث يوفران المادة الأولية للشركة باستمرار .

الجدول رقم (16): ترتيب المخاطر في قسم التسويق

قسم التسويــــــــق		المخاطر
التكرار	%	
/	/	- المنافسة القوية.
2	25	- تقليص الحصة السوقية.
2	25	- فقدان ثقة الزبائن في المنتج.
3	37.5	- ضعف قنوات التوزيع.
1	12.5	- غياب خدمات ما بعد البيع.

عدد الأفراد الذين تم إستقصائهم في هذا القسم 8  
المصدر: من قوائم الاستبيان

الشكل رقم (26):نسب ترتيب المخاطر في قسم التسويق



المصدر: من إعداد الباحثة

بالنسبة لقسم التسويق ينظر أفراداه إن أهم خطر يواجه مؤسستهم هو خطر غياب قنوات التوزيع بنسبة بلغت 37.5 % تأتي بعد ذلك فقدان ثقة الزبون و تقليص الحصة السوقية بنسبة 25% ثم

غياب خدمات ما بعد البيع بنسبة 12.5%، في حين يرى إطارات الشركة إن المنافسة القوية ليست خطر يهدد للمؤسسة وذلك نظرا لأن المؤسسة هي الوحيدة بالمنطقة ولا توجد مؤسسة أخرى منافسة بالإضافة إلى ذلك تنتج منتج وحيد وهو الإسمنت الذي يبقى دائما مطلوب في السوق حتى إن المؤسسة أحيانا تعجز عن تغطية كل طلبات السوق .

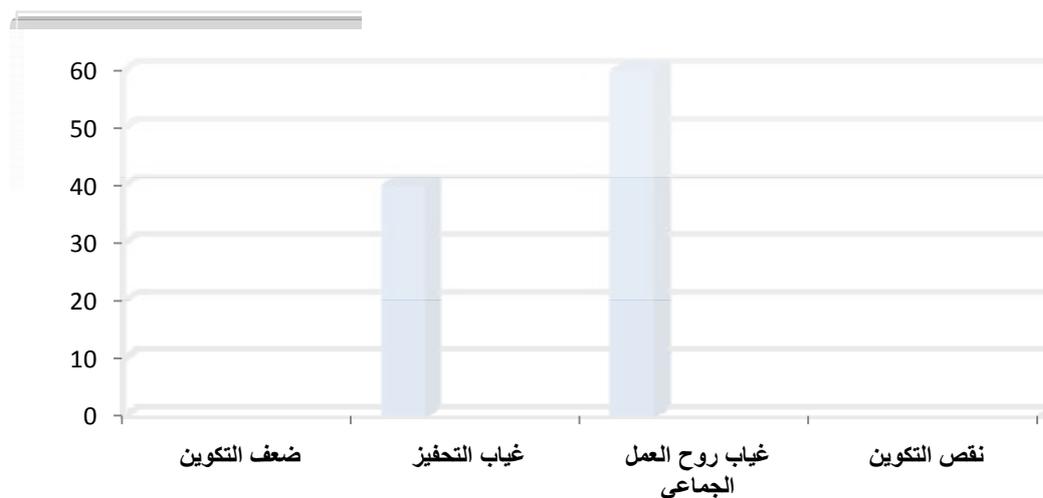
الجدول رقم (17):ترتيب المخاطر في قسم الموارد البشرية

قسم الموارد البشرية		المخاطر
التكرار	%	
/	/	- ضعف التكوين
2	40	- غياب التحفيز .
3	60	- غياب روح العمل الجماعي.
/	/	- نقص التكوين والتدريب .

عدد الأفراد الذين تم إستقصائهم في هذا القسم 5

المصدر:من قوائم الاستبيان

الشكل رقم (27):نسب ترتيب المخاطر في قسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة

بالنسبة لقسم الموارد البشرية فتتوزع آراء أفرادها بين خطرين اثنين هما غياب روح العمل الجماعي بنسبة 60 % وهذا ما يشككي من غالبية العمال بالمؤسسة وليسوا فقط الذين هم في قسم الموارد البشرية بحيث أنه لا يوجد تواصل بين إطارات المؤسسة خصوصا منهم ذو مستوى دراسي عالي مع من هم أقل وهذا ما يضع حواجز بينهم، إضافة إلى ذلك وجود الصراعات الشخصية بين الموظفين خصوصا الإطارات السامية ولعل هذا ما يبرر عدم استرجاع الاستثمارات من طرف هذه الفئة، يأتي بعد ذلك غياب التحفيز بنسبة 40% وهذا ما تعاني منه جميع المؤسسات الجزائرية حيث يتم دائما تهميش الكفاءات والإطارات .

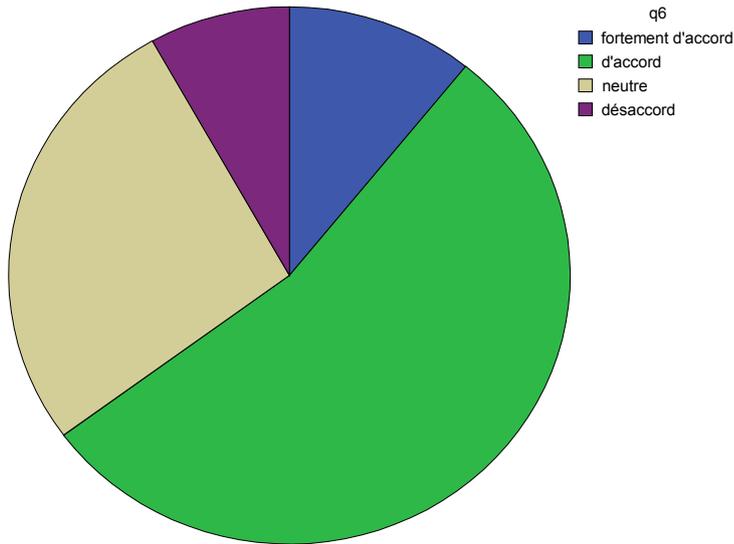
يرى أفراد العينة المستقصاة في قسم الموارد البشرية أنه لا توجد مخاطر غياب ونقص التكوين لأنه بالفعل المؤسسة تقوم دائما بوفير دورات تكوينية عالية المستوى لموظفيها خصوصا الإطارات والإطارات السامية رغبة منها في تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم العلمية إلا أن هذه الدورات التكوينية تبقى فقط حبر على ورق، ويبقى الواقع العملي بعيدا عن النظري . فمثلا في مجال التعامل مع المخاطر ومعالجة المشاكل فقد قامت المؤسسة بدورة تكوينية لموظفيها حول سبل التعامل مع المشاكل عند حدوثها، تم التعرف فيها على العديد من الطرق التي تعمل على اكتشاف المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة وكيفية معالجتها مثل العصف الذهني، مخطط إيشيكاوا، وتحليل باريتو هذه التقنيات التي تعتبر من أدوات الجودة والتي تعمل أيضا على اكتشاف المخاطر فور وقوعها، مما يعني أن إطارات المؤسسة على دراية بجانب حتى ولو كان بسيط من الطرق المستخدمة في اكتشاف المخاطر لكن لا يتم العمل بها للأسف .

### المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بإدارة المخاطر داخل الشركة

6- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للخطر :

q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fortement d'accord	4	10,8	10,8	10,8
	d'accord	20	54,1	54,1	64,9
	neutre	10	27,0	27,0	91,9
	désaccord	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

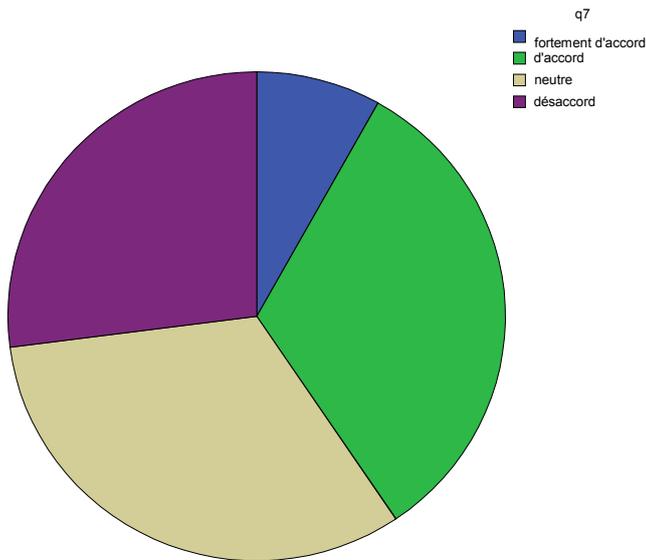


يلاحظ أن يسود اعتقاد واسع داخل الشركة، أن البيئة التي تعمل فيها تشكل مصدرا رئيسا للخطر حيث كانت نسبة إجابة أوافق 54% وأوافق بشدة بنسبة 10%، أي أن الأغلبية توافق على أن البيئة تشكل مصدرا للخطر، أما الباقي فكان إما محايد بنسبة 27%، أما الأقلية هم من لا يوافقوا بنسبة 8%

7- مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية :

q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid fortement d'accord	3	8,1	8,1	8,1
d'accord	12	32,4	32,4	40,5
neutre	12	32,4	32,4	73,0
désaccord	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

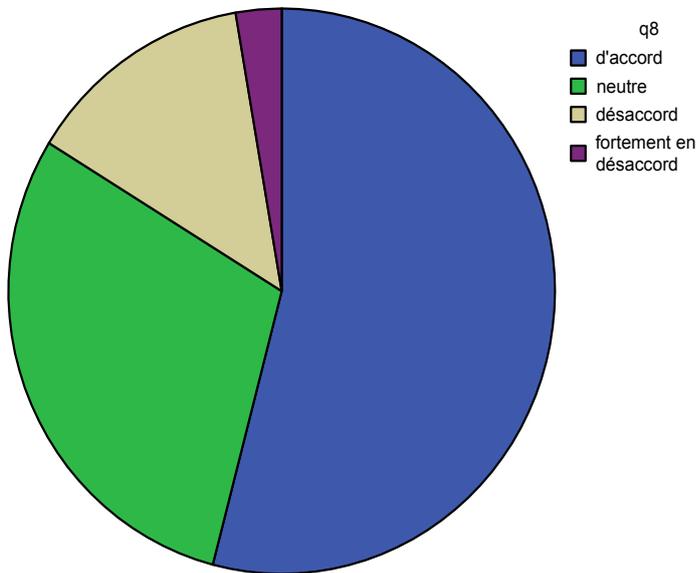


من خلال الجدول يلاحظ أن آراء أفراد العينة تختلف بين موافق ومعارض ومحايد فكانت نسبة الإجابة ب أوافق بشدة بنسبة 8% وأوافق بنسبة 32% أيضا نسبة محايد 32% في حين كانت نسبة الإجابة ب لا أوافق 27% أي ان الآراء تتضارب فهناك من يعتقد أن المؤسسة تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في صياغة الإستراتيجية وهناك من يرفض هذا الاعتقاد

8- تعطي مؤسستكم أهمية لأدوات التحليل الإستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها :

q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	d'accord	20	54,1	54,1	54,1
	neutre	11	29,7	29,7	83,8
	désaccord	5	13,5	13,5	97,3
	fortement en désaccord	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

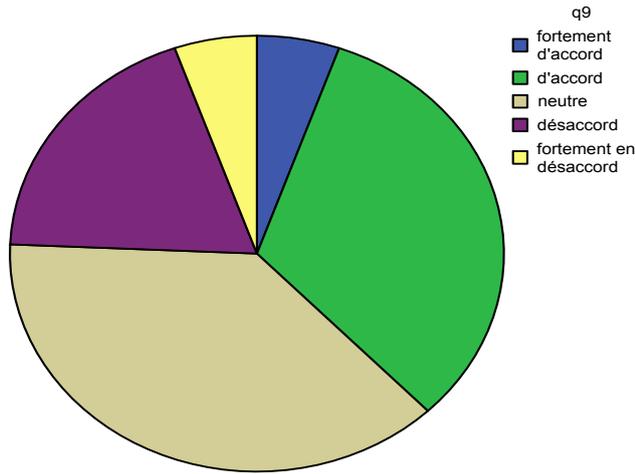


نلاحظ أن غالبية آراء العينة المستقصاة كانت إجابتهم أوافق بنسبة 54%، مما يعني أن المؤسسة تهتم فعلا بالتحليل الإستراتيجي ودوره في اكتشاف الفرص والتهديدات

9- مؤسستكم يمكنها التنبؤ و توقع إشارات الخطر :

q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fortement d'accord	2	5,4	5,4	5,4
	d'accord	12	32,4	32,4	37,8
	neutre	14	37,8	37,8	75,7
	désaccord	7	18,9	18,9	94,6
	fortement en désaccord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

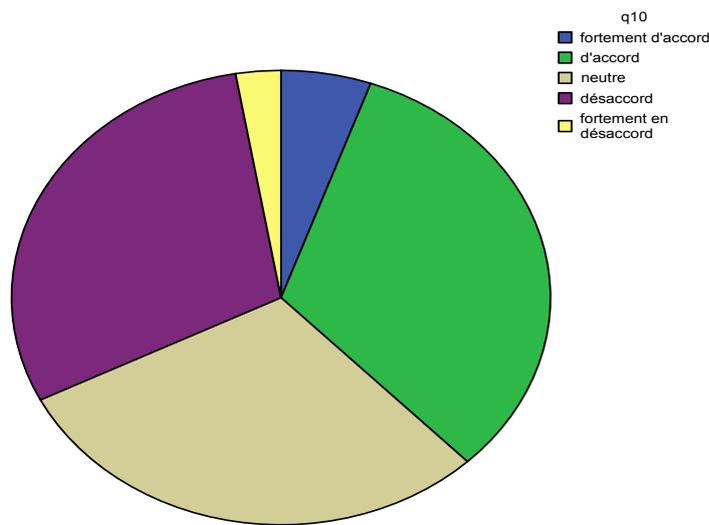


من الإجابات المقدمة حول إمكانية التنبؤ بالخطر نلاحظ غالبية الإجابات كانت محايد بنسبة حوالي 38% ثم تليه أوافق بنسبة 32% وبالتالي فلا يمكن الجزم أن المؤسسة بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر وذلك ربما يكون لعدم توفر الوسائل اللازمة لذلك أو ربما لعدم درايتها بالطرق والوسائل اللازمة لذلك

10- تستخدم مؤسستكم طرق كمية وإحصائية في إكتشاف المخاطر قبل وقوعها :

q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid forttement d'accord	2	5,4	5,4	5,4
d'accord	12	32,4	32,4	37,8
neutre	11	29,7	29,7	67,6
désaccord	11	29,7	29,7	97,3
forttement en désaccord	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

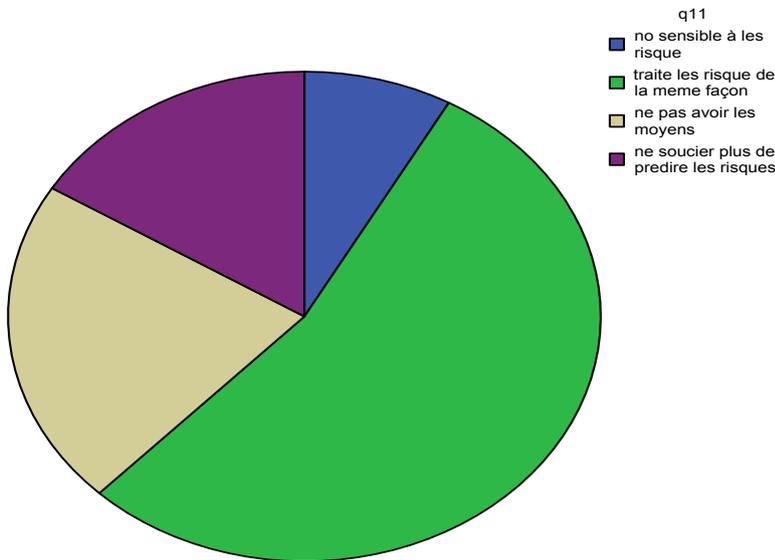


يرى ما نسبته 32% من الإطارات أن مؤسستهم تستخدم طرق كمية وإحصائية في إكتشاف المخاطر قبل وقوعها في حين ما نسبته 29.7% كان محايد وغير موافق مما يعني أن المؤسسة لا تعمل بهذه الطرق في كل الحالات التي تتعرض فيها لمخاطر

## 11- مؤسستكم لا يمكنها الكشف عن الخطر لماذا ؟

q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no sensible à les risque	3	8,1	8,1	8,1
	traite les risque de la meme façon	20	54,1	54,1	62,2
	ne pas avoir les moyens	8	21,6	21,6	83,8
	ne soucier plus de predire les risques	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



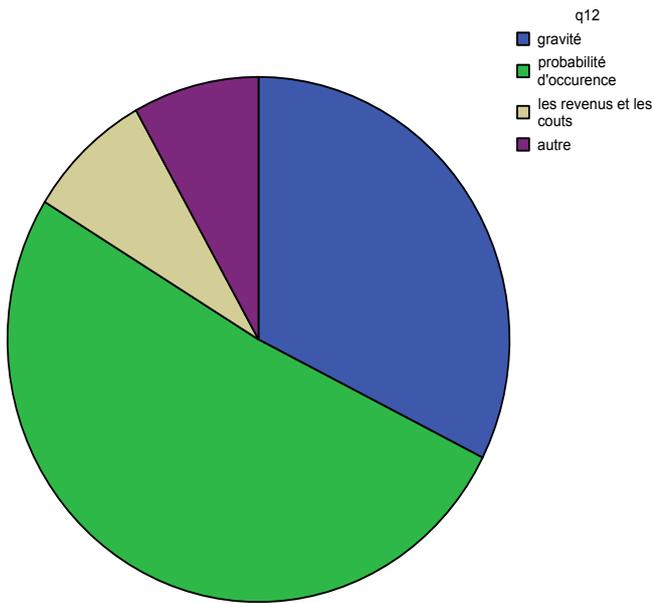
يرى 54% من الأفراد الذين تم استقصائهم أن السبب وراء عدم وجود وسائل للكشف عن الخطر يعود إلى أن الشركة تعالج المخاطر بنفس الطريقة دائما هذا الأمر الذي من شأنه أن يعرضها لخسائر فادحة لأن المخاطر تختلف وفقا لطبيعتها ودرجة تأثيرها وبالتالي فهي تختلف في طرق معالجتها، ويرى 21% من

الإطارات أن شركتهم لا تملك الوسائل اللازمة لذلك، أما الباقي يرجع الأسباب لان الشركة لا تعطي أهمية للتنبؤ بالخطر وان الشركة ليست حساسة اتجاه المخاطر الأمر الذي قد ينجر عنه مخاطر جسيمة يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الهلاك، فالتنبؤ والاستعداد لمجابهة المخاطر من شأنه أن ينقص من حدتها وتأثيرها إن وقعت .

12- على أي أساس يتم تحديد الخطر

q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gravité	12	32,4	32,4	32,4
	probabilité d'occurrence	19	51,4	51,4	83,8
	les revenus et les couts	3	8,1	8,1	91,9
	autre	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

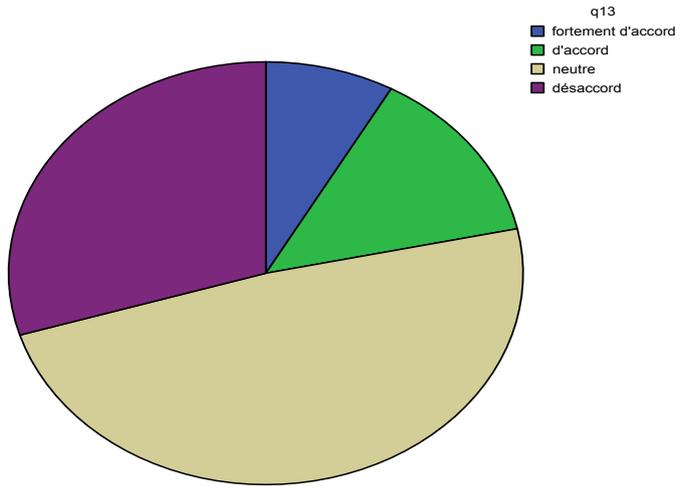


يرى 51% من الإطارات أن أي تقييم الخطر يكون على أساس احتمال وقوعه أي انه المقياس الأول للخطر داخل الشركة في حين يرى آخرون انه توجد مقاييس أخرى كمقياس درجة الخطورة أو العوائد والتكاليف

13- تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر :

q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fortement d'accord	3	8,1	8,1	8,1
	d'accord	5	13,5	13,5	21,6
	neutre	18	48,6	48,6	70,3
	désaccord	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



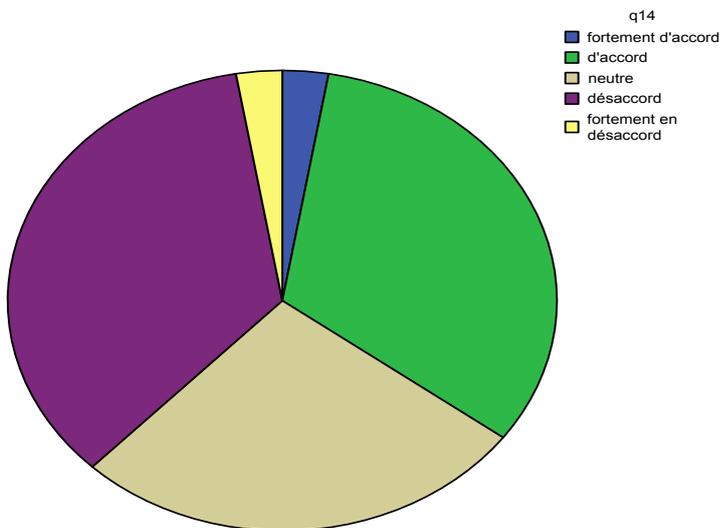
من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يلاحظ أن غالبية الإجابات كانت محايدة بنسبة 48% أما في المرتبة الثانية جاءت لا أوافق بنسبة تقارب 30% مما يعني أن المؤسسة لا تتبنى خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر المحدقة بها .

المطلب الثالث:تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة .

14- هل ترون أنكم تلقيتم ما يكفي من التدريب والتكوين للتعامل مع أي خطر كان ؟

q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
fortement d'accord	1	2,7	2,7	2,7
d'accord	12	32,4	32,4	35,1
neutre	10	27,0	27,0	62,2
désaccord	13	35,1	35,1	97,3
fortement en désaccord	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

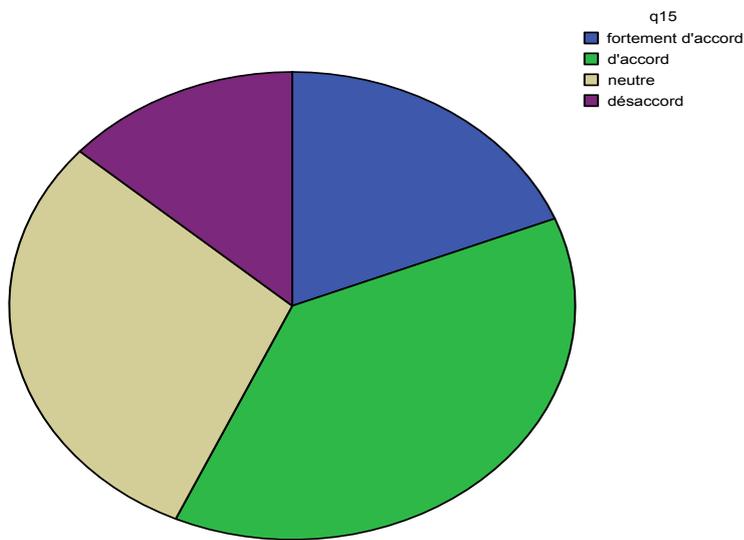


يرى 35% من أفراد العينة أنهم لم يتلقوا التكوين اللازم في كيفية التعامل مع المخاطر المتعددة الأمر الذي قد ينعكس على أدائهم ،هذا ما يلزم المؤسسة بضرورة توفير برامج للتكوين والتدريب على طريقة التعامل مع المخاطر

15- تعتقد أنه من الضروري أن تقوم مؤسستكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة .

q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fortement d'accord	7	18,9	18,9	18,9
	d'accord	14	37,8	37,8	56,8
	neutre	11	29,7	29,7	86,5
	désaccord	5	13,5	13,5	100,0
Total		37	100,0	100,0	



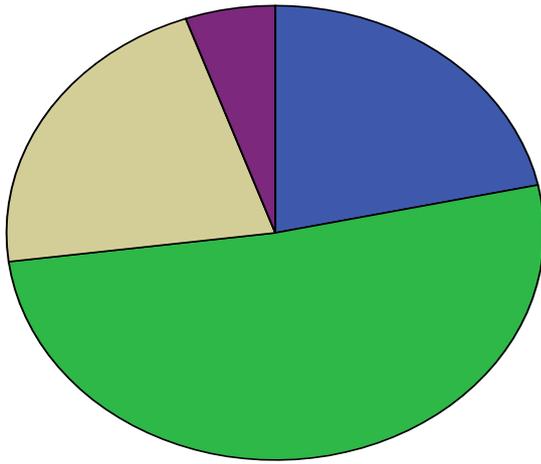
يرى 37% من أفراد العينة انه من الضروري أن تقوم الشركة بتكوينهم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة ،لان التكوين والتدريب عنصرين ضروريين لإدارة المخاطر وأيضا باعتبار هذه الأخيرة موضوع حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى ذلك فهو يحتاج إلى دراية بالأساليب الإحصائية والرياضية الحديثة وهذا ما يمكن أن توفره الدورات التكوينية للعمال

16- ما هي المكانة التي تمنحونها للاتصال أثناء التعامل مع الخطر:

q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	trés importante	8	21,6	21,6	21,6
	importante	19	51,4	51,4	73,0
	plutot	8	21,6	21,6	94,6
	moin importante	2	5,4	5,4	100,0
Total		37	100,0	100,0	

q16  
 ■ très importante  
 ■ importante  
 ■ plutôt  
 ■ moins importante



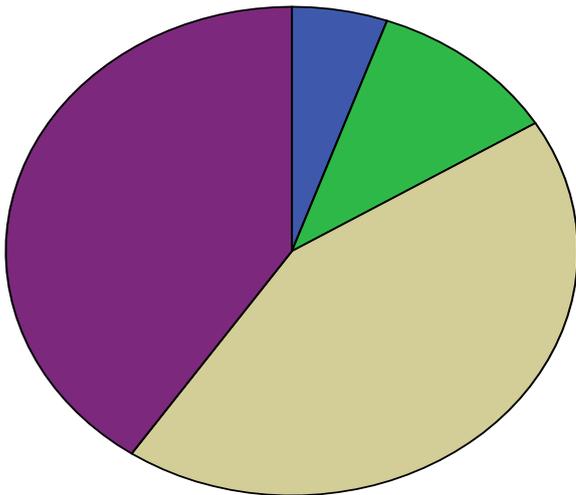
يقر أفراد العينة على الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال في إدارة المخاطر لأنه يمثل حلقة وصل تهدف إلى الربط والتنسيق بين مجموع الأفراد والوحدات والأقسام أثناء التعامل مع جملة المخاطر المختلفة التي تهدد الشركة

17- تستخدم المؤسسة طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها

q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
fortement d'accord	2	5,4	5,4	5,4
d'accord	4	10,8	10,8	16,2
neutre	16	43,2	43,2	59,5
désaccord	15	40,5	40,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

q17  
 ■ fortement d'accord  
 ■ d'accord  
 ■ neutre  
 ■ désaccord

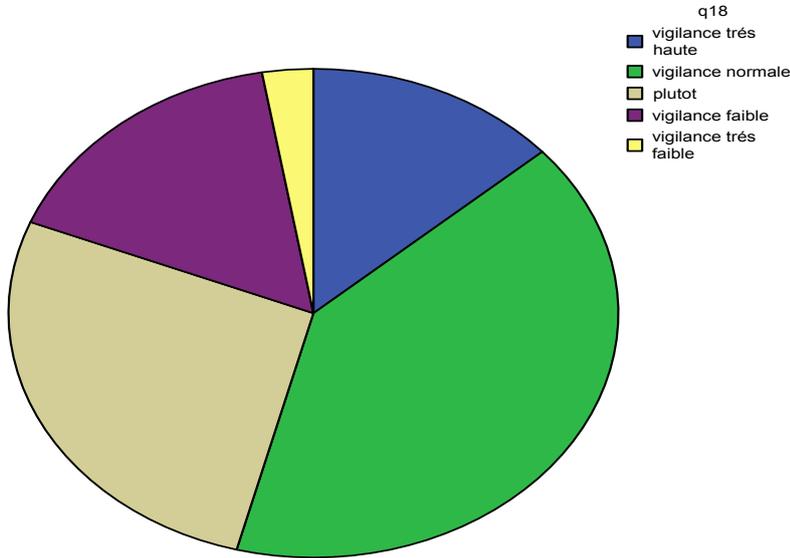


نلاحظ أن غالبية الإجابات كانت محايد بنسبة 43% تليها بعد ذلك لا أوافق بنسبة 40% مما يعني أن الشركة لا تستخدم طرقا تكنولوجية متطورة، كنظم المعلومات وغيرها في التعامل مع المخاطر التي تواجهها، وهذا يرجع لعدم معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه الأساليب التكنولوجية المتطورة في إدارة المؤسسة ككل وفي السيطرة والتحكم على المخاطر المختلفة على وجه الخصوص .

18- هل تظن أن المؤسسة يقظة في التعامل مع بعض المخاطر

q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vigilance très haute	5	13,5	13,5	13,5
	vigilance normale	15	40,5	40,5	54,1
	plutot	10	27,0	27,0	81,1
	vigilance faible	6	16,2	16,2	97,3
	vigilance très faible	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	



ينظر 40.5% من أفراد العينة أن يقظة المؤسسة في التعامل مع المخاطر هي يقظة عادية أو متوسطة نوعا ما ولعل ذلك يرجع في رأيهم لكثرة التعرض للأخطار التي هي من نفس النوع والتي بالإمكان تجنبها لو كانت المؤسسة يقظة أكثر

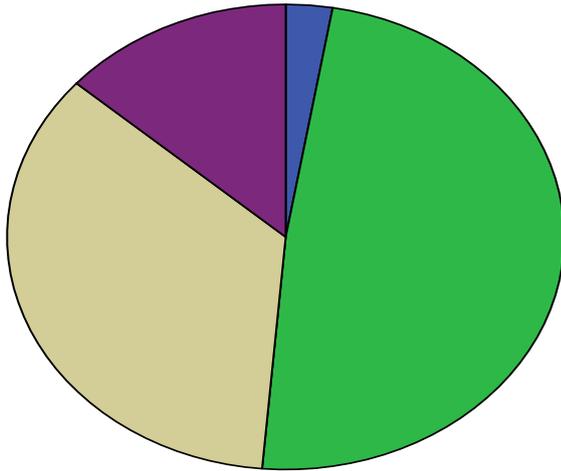
19- تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض الأخطار :

q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fortement d'accord	1	2,7	2,7	2,7
	d'accord	18	48,6	48,6	51,4
	neutre	13	35,1	35,1	86,5
	désaccord	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

q19

fortement d'accord  
d'accord  
neutre  
désaccord



يرى 48 % من أفراد العينة أنه تواجههم عراقيل ومعوقات كبيرة في التعامل مع المخاطر والتي أرجعها اغلبهم إلى ضعف الاتصال وقلة اشتراك العمال في اتخاذ القرار وكثرة الصراعات التنظيمية وغيرها من المشاكل التنظيمية والإدارية الأمر الذي ينعكس على أداء العمال في تعاملهم مع المخاطر

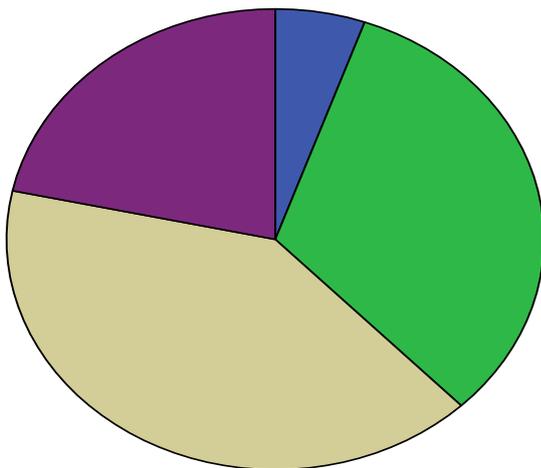
20- حسب رأيك كيف يتم تقييم تعامل مؤسستكم مع المخاطر ككل:

q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très bien	2	5,4	5,4	5,4
bien	12	32,4	32,4	37,8
medium	15	40,5	40,5	78,4
faible	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

q20

très bien  
bien  
medium  
faible



يقيم أغلب أفراد العينة أداء تعامل شركتهم مع المخاطر أنه من المتوسط إلى الجيد وهذا الرأي مبني على أساسا على اعتبار أن الشركة في تطور وتوسع مستمر، قد تغلبت على المخاطر التي اعترضتها في السابق بشكل جيد، وهذا الرأي يجب تصحيحه من خلال بناء ثقافة قوية حول مفهوم إدارة المخاطر الحقيقية المبنية على أسس علمية ومنهجية لا على الأحكام السابقة والمسبقة

ثبات أداة القياس :

## 1- المخاطر التي تهدد المؤسسة (AXE1):

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	37	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,557	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	8,05	2,941	,488	,345
q2	7,68	2,336	,684	,110
q3	8,30	5,826	-,253	,821
q4	7,76	3,023	,604	,264

نلاحظ  $\text{Alpha cronbach} = 0.557\%$  مما يعني أن أداة القياس تتمتع بدرجة متوسطة من الثبات حيث أنها تقارب  $0.60\%$ .

## 2- إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (AXE2):

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q6	18,59	17,692	,361	,786
q7	18,14	15,565	,566	,755
q8	18,27	15,425	,708	,735
q9	18,05	15,275	,584	,752
q10	18,00	15,833	,497	,767
q11	18,46	16,977	,413	,780
q12	19,00	16,389	,509	,765
q13	17,92	17,354	,348	,790

نلاحظ أن Alpha cronbach = 0.790% مما يعني ان أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

3- المقومات الداعمة لفعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة (AXE3):

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q14	15,59	10,359	,482	,665
q15	16,24	12,078	,189	,740
q16	16,51	11,201	,441	,677
q17	15,43	12,141	,236	,723
q18	16,08	9,299	,631	,619
q19	16,03	11,916	,332	,701
q20	15,84	9,751	,705	,609

نلاحظ أن Alpha cronbach = 0.713% مما يعني ان أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، لأنها تفوق 0.60% .

الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات :

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	37	1	5	2,54	,960
q2	37	1	5	2,92	1,010
q3	37	1	3	2,30	,740
q4	37	1	5	2,84	,834
q6	37	1	4	2,32	,784
q7	37	1	4	2,78	,947
q8	37	2	5	2,65	,824
q9	37	1	5	2,86	,976
q10	37	1	5	2,92	,983
q11	37	1	4	2,46	,869
q12	37	1	4	1,92	,862
q13	37	1	4	3,00	,882
q14	37	1	5	3,03	,957
q15	37	1	4	2,38	,953
q16	37	1	4	2,11	,809
q17	37	1	4	3,19	,845
q18	37	1	5	2,54	1,016
q19	37	1	4	2,59	,762
q20	37	1	4	2,78	,854
Valid N (listwise)	37				

الارتباط الثنائي :

Correlations

		AXE1	AXE2	AXE3
AXE1	Pearson Correlation	1	1,000(**)	,666(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.	,000
	N	37	37	37
AXE2	Pearson Correlation	1,000(**)	1	,666(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.	,000
	N	37	37	37
AXE3	Pearson Correlation	,666(**)	,666(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	37	37	37

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ أن نسبة الارتباط بين متغيرات البحث كانت بنسبة عالية بلغت 100% بين متغير المخاطر التي تهدد المؤسسة وإدارة المخاطر داخل المؤسسة، وبلغت 0.666% بين باقي المتغيرات

اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى :

$H_{01}$ : لا توجد ثقافة الخطر داخل الشركة.

$H_{a1}$ : توجد ثقافة الخطر داخل الشركة .

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AXE1	37	2,61	,569	,093

#### One-Sample Test

	Test Value = 3				
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
	Lower	Upper			
AXE1	-4,120	36	,665	-,385	-,57 - ,20

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمخاطر التي تهدد المؤسسة قد بلغ 2.61 و بانحراف معياري قدره 0.569 وحيث أن قيمة t قد بلغت -4.120 وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.980 . وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة .

لا توجد ثقافة الخطر داخل الشركة

هذا معناه أن :

الفرضية الثانية :

$H_{02}$ : لا تطبق الشركة أنظمة إدارة المخاطر .

$H_{a2}$ : تطبق الشركة أنظمة إدارة المخاطر.

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AXE2	37	2,61	,569	,093

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
AXE2	-4,120	36	,665	-,385	-,57	-,20

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة قد بلغ 2.61 و بانحراف معياري قدره 0.569 وحيث أن قيمة t قد بلغت -4.120 وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.980 . وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة .

الشركة لا تطبق أنظمة إدارة المخاطر

هذا معناه أن :

**الفرضية الثالثة :**

**H03 :** لا توجد المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل الشركة

**Ha3 :** توجد المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل الشركة

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AXE3	37	2,59	,573	,094

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
AXE3	-4,348	36	,671	-,409	-,60	-,22

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة قد بلغ 2.59 و بانحراف معياري قدره 0.573 وحيث أن قيمة t قد بلغت -4.348 وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.980 . وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة .

لا توجد المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل الشركة

هذا معناه أن :

### نتائج الدراسة التطبيقية: "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بسعيدة "

بعد تقديم الإطار النظري لموضوع بحثنا والتمثل في دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية حاولنا إسقاط ما تعرضنا له من مفاهيم نظرية على مؤسسة الإسمنت ومشتقاته من خلال القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة محل الدراسة وبعد الانتهاء من هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج من بينها :

- 1) تحتل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة SCIS مكانة مهمة في الغرب وتلعب دورا أساسيا في تزويد المنطقة بمادة الإسمنت .
- 2) عدم وجود تطابق أو تناسق بين ما تعرضنا له في الفصول النظري وبين ما هو موجود في ومعمول به في الشركة.
- 3) عدم وجود قابلية للإفصاح عن المعلومات من قبل غالبية إطارات المؤسسة، خصوصا الإطارات السامية كالمدیر العام للشركة حيث أن الوصول إليه أو إجراء مقابلة معه كان شبه المستحيل.
- 4) غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى غالبية موظفي الشركة .حيث يرى هؤلاء أن مؤسستهم في معزل عن أي مخاطر خصوصا تلك القادمة من المحيط الخارجي ويرون أن المحيط الذي تعمل فيه مؤسستهم مستقر ولا يؤثر على نشاط مؤسستهم بحجة أن كل ما ينتج يباع و التزايد المستمر في نسبة الأرباح هو مؤشر ودليل على أن مؤسستهم في حالة جيدة .
- 5) يدرك موظفو الشركة الأخطار المهنية فقط ،وهي الأخطار التي يتعرض لها العمال في مناطق الإنتاج ،باعتبار أن مراحل إنتاج الاسمنت تحتاج إلى درجة عالية من الضغط ،يمكن أن تؤدي بحياة العمال بالإضافة إلى خطر تعرض العمال إلى أمراض مزمنة ن نظرا لطبيعة المواد المستعملة في إنتاج الاسمنت .
- 6) لا تتعامل المؤسسة مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة عملية ومنهجية تعتمد على أسس رياضية و إحصائية دقيقة ،بل يتم التعامل معها بأسلوب تقليدي يعتمد على خبرة

المؤسسة في التعامل مع هذا النوع من المخاطر باعتبار انه سبق التعرض لمثل هذه المخاطر .

(7) الشركة لا تضم وظيفة مستقلة ومتخصصة دورها الأساسي إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة .

## خاتمة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن الشركة لا تضم إدارة متخصصة وظيفتها الرئيسية إدارة المخاطر التي تمر بها الشركة تكون مدرجة في الهيكل التنظيمي ،الشيء الذي انعكس على تشتيت الجهود من خلال اكتفاء كل قسم بمعالجة المخاطر التي تخصه هو،مركزين على ثلاث خطوات تتمثل في تحديد نوع وطبيعة الخطر المتعرض له ،ثم تقييمه على أساس درجة خطورته ،وأخيرا علاجه باستعمال أساليب بسيطة ،متجاهلين مرحلة أساسية وهي التوقع والتنبؤ كمرحلة تمهيدية وضرورية ،مساعدة على الاستعداد الجيد لمختلف المخاطر لمختلف سيناريوهات الأخطار المختلفة ،والمرحلة الأخيرة والمتمثلة في مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر والدور الذي يمكن أن تلعبه في تقييم مسار المراحل السابقة ،وكشف الانحرافات التي يمكن أن تحصل أثناء المعالجة .

هذا بالإضافة إلى غياب مخطط عملي لإدارة المخاطر يندرج ضمن إستراتيجية وسياسات الشركة يكون هدفه تتبع المخاطر التي تصادف الشركة والسيطرة والتحكم فيها . هذا دون نسيان جانب الاتصال الذي لم يكن حاضرا بقوة أثناء التعامل مع المخاطر التي تعرضت لها الشركة ،من حيث تركزه في فئة معينة توكل لها مهمة معالجة الخطر ،دون أن يكون هناك اتصال واسع مع كل الشرائح التي تكون هيكل الشركة ،قصد إعلامهم بشتى الأمور التي تخص تعرض الشركة والطرق المتبعة في معالجتها .

ما يمكن استخلاصه من كل هذا أن الشركة ليست لها ثقافة إدارة المخاطر كأسلوب علمي ومنهجي قائم على أسس مرحلية وواضحة تستعمل في تحليلها تقنيات كمية ورياضية ،هدفها ترشيد ودعم القرار أثناء المرور بمخاطر معينة ،الشيء الذي يجعلها بعيدة عن الإدارة الفعالة للمخاطر

# الخاتمة العامة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة تتميز بتغيرات مستمرة وسريعة وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد التي جعلت التخطيط للمستقبل من الأمور العسيرة هذا بدوره جعل المؤسسة تواجه أخطار متعددة وكثيرة قد تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها ، هذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، و قد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها و لهذا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة مختلف الظواهر و المتغيرات المحيطة بها لمعرفة سلوكها في الماضي و الحاضر من أجل التنبؤ بسلوكها في المستقبل، و أخذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة من خلال البحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصل تلك المنظمات إلى بر الأمان وتجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز. و من ثم رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر وضمان تحقيق عنصر الأمان في ظل الظروف المضطربة.

فالمخاطر التي يفرضها المحيط أصبحت تلح على أي مؤسسة ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية و واضحة فعامل تحقيق النجاح و اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والحد من التعرض للخسائر كلها تمثل المبررات الرئيسية لإدارة مختلف المخاطر المحيطة بها بصفة أكثر كفاءة فعالية ، إن معرفة المخاطر و تقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها فان كان المقصود من الإقدام على المخاطرة هو الحصول على أرباح أعلى، فإن عدم إدارة هذه المخاطرة بطريقة علمية وصحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

كل ما سبق ذكره اقتضى ضرورة تطوير إدارة تختص بالمخاطر وأن تكون تلك الإدارة قضية مركزية في التخطيط والإدارة لأي مشروع ( منظمة ) ، وتأتي أهمية إدارة المخاطر من منطلق مهمتها الأساسية إذ أنها تحاول التعرف على ومن ثم إدارة التهديدات التي يمكن أن تؤثر بشدة على المؤسسة أو تقضي عليها .

إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الأخطار و متابعتها بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن.

فإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية يمكن أن تتدعم ببعض النماذج الإدارية من طرف عدة علماء وهيئات مختصة في مجال كيفية التعامل مع المخاطر، وكذا بعض الأساليب الرياضية والإحصائية والتي تهدف إلى مساعدة متخذ القرار فيها على معرفة وضعية المؤسسة في المستقبل والتنبؤ بالمخاطر التي يمكن التعرض لها.

لذلك فتطبيق إدارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع شتى المخاطر من خلال تجنيد كافة موارد المؤسسة لإجراء أي تحرك اتجاه مواجهة المخاطر المحدقة بها وكذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمجابهته، مع تفعيل عنصر الاتصال كأحد الوسائل الرئيسة للربط بين مختلف الأطراف والمستويات والتي تهدف إلى ضمان سيرورة أحسن للمعلومات المتداولة بالإضافة إلى التسلح باليقظة الإستراتيجية التي تتمكن من خلالها المؤسسة التزود بمختلف المعلومات التي تجعلها قادرة على التنبؤ بالأخطار قبل حدوثها ومن ثم اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارة هذه الأخطار .

و مؤسسة الإسمنت ومشتقاته SCIS تسعى جاهدة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها من خلال العمل الدائم على اكتشاف المخاطر ومحاولة معالجتها بطريقة فعالة ومحاولة التحكم فيها والسيطرة عليها بشتى الطرق وذلك ضمان لاستمراريتها وحفاظا على المكانة التي تحتلها في السوق .

من الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة النتائج التالية والتي تمثل خلاصة هذه الدراسة وهي كالتالي:

- تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة تحديات و رهانات تتعدد في أشكالها و أنواعها و أبعادها ،بحيث فرضت عليها جملة مخاطر يمكن أن تقضي عليها الشيء الذي أوجب عليها ضرورة إعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهتها ،وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى.

- ينتج الخطر أساساً من عدم التأكد والتي تجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم معرفة بما سيكون، أو عدم وجود خبرة لديه نابعة من تجارب سابقة مرت بها المؤسسة بظروف مماثلة، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية في شطرها الأول بأن الخطر ينتج من تفاعل مسبباته، ويتفق معها في الشطر الثاني والذي يتعلق بعدم القدرة على التنبؤ بالخطر.
- إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناءً على عدة طرق ليتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها، وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الثالثة والتي تقول أن إدارة المخاطر هي تنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة فقط.
- فرضت الأوضاع والتغيرات البيئية المتسارعة على المؤسسات ضرورة وضع خطة لإدارة المخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد بالخطر، تحديد نوع وطبيعة الخطر، تقييم البدائل، التحليل والسيطرة عليه، المعالجة والمراقبة وفق هذه المراحل يمكن القول أن المخاطر أديرت بطريقة علمية ومنهجية تكفل للمؤسسة قوة تحكم عالية في المخاطر وهذا ما يوفر لها البدائل الممكنة في الوقت المناسب وهو ما يتفق مع الشطر الأول من الفرضية الرابعة، في حين لا يتفق معها في الشطر الثاني والقائل بأن إدارة هذه المخاطر يتم من خلال التعرف على الأخطار واختيار الوسيلة المناسبة لمعالجتها.
- تلعب النماذج الإدارية والأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن إتباعها في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دوراً كبيراً في مساعدة متخذ القرار فيها من خلال توفير الأرضية الصحيحة التي تمكنه من رسم الإستراتيجيات المستقبلية بكل ثقة وبالتالي فهي تؤدي دور جد فعال في السيطرة على المخاطر والتقليل من حدتها.
- إن بناء ثقافة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية وقابلية مواجهة الخطر تقبلها أمر لا بد منه في المؤسسة خصوصاً في ظل تزايد التغيرات والتقلبات البيئية وذلك من خلال تحسيس العمال بضرورة التحلي بروح المسؤولية الجماعية والعمل على مجابهة الأخطار التي تواجه مؤسستهم بكل ما يملكون من وسائل وموارد.

- يلعب الاتصال دوراً فعالاً في عملية إدارة المخاطر وذلك من خلال توفير شتى المعلومات حول المخاطر المحدقة بالمؤسسة .
  - التسلح باليقظة الإستراتيجية حتمية أملها عالم الأعمال الراهن حيث انها تبقى المؤسسة على إطلاع دائم بكل ما يطرأ في المحيط من مستجدات وبالتالي رصد أي مخاطر أو تهديدات قد تنتج من البيئة الداخلية أو الخارجية .
  - أما من الناحية التطبيقية فكانت جملة النتائج كما يلي :
  - تحلّت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة مكانة مرموقة في السوق خاصة في ناحية الغرب .
  - غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي الشركة ،مما انعكس على ضعف أدائهم اتجاه المخاطر المحدقة بمؤسستهم .
  - عدم الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر ،وذلك نظراً لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال على الرغم من أن المؤسسة حريصة على توفير عنصر التكوين لموظفيها ،إلا أن مجال إدارة المخاطر لا يزال حديث النشأة بالنسبة للمؤسسة .
  - الشركة لا تضم وظيفة أو إدارة خاصة وظيفتها الأساسية هي إدارة المخاطر التي تواجهها الشركة.
  - مراحل إدارة الخطر ليست مطبقة بصفة منهجية وفعالة في الشركة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر .
  - إدارة الشركة لا تولي أهمية لإعداد مسبق لإدارة ومعالجة شتى المخاطر،وهو ما ينفى صحة الفرضية الخامسة والتي تقر بان المؤسسة تملك مخطط منهجي وعملي معد مسبقاً للتعامل مع المخاطر .
- و على ضوء هذه النتائج نقول أنه لا خيار آخر أمام مسؤولي الشركة سوى اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تمكنها من بناء خطة فعالة للتعامل مع الأخطار المحيطة بها وتتمثل هذه التدابير فيما يلي :
- على الشركة تغيير مختلف السلوكات الخاطئة لدى الأفراد في كيفية التعامل مع المخاطر كونهم يعتقدون أن تخطيطهم لخطر ما يمكنهم من تخطي أي خطر كان في المستقبل ،وهذا

غير صحيح لأن عدم معالجة الأخطار في وقتها يمكن أن يقضي على استمرارية المؤسسة وبقائها مستقبلاً.

- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد و الاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهةها، أي غرس ثقافة إدارة الخطر في قيم ومعتقدات الموظفين .
- ينبغي على الشركة مواكبة المستجدات في عالم التسيير بما فيها تسيير المخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خصوصاً بالنسبة للمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال توفير دورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر التي يملئها المحيط الخارجي والداخلي.
- تعدد وتنوع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة فرضت عليها ضرورة استحداث قسم جديد يكون نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر بصفة فعالة وأكثر مرونة في التعامل مع التقلبات والتغيرات المتسارعة في المحيط.
- ضرورة بناء مخطط عملي مسبق يضم مختلف المخاطر التي تتعرض لها الشركة وكذا المراحل العملية لمعالجتها، أي أن يكون هناك دليل ترجع إليه الشركة حين تعرضها لأي خطر.
- على المؤسسة الاهتمام بعنصر الاتصال باعتباره الأداة الرئيسة القادرة على إيجاد نوع من الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات، بشكل يضمن انتقال المعلومات المرتبطة بالمخاطر المختلفة بانسيابية تامة تضمن سهولة فهمها، ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة
- تطوير مختلف الأساليب والإجراءات المتخذة في إدارة المخاطر من خلال بنائها على قاعدة تكنولوجية جيدة تعتمد على مختلف نظم المعلومات المتطورة، وكذا على أحدث البرامج المستعملة للتوقع والتنبؤ بالخطر، بشكل ينعكس مباشرة على فعالية أعلى في التعامل مع مختلف المخاطر.
- إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية يكون هدفها الأساسي تحليل كل المستجدات الجديدة في البيئة الأعمال وكذا رصد أي خطر قد يشكل حالة من عدم الاستقرار للشركة.
- ضرورة بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تكون مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وكذا تصور لمختلف السيناريوهات التي قد تكون عليها المخاطر مستقبلاً بشكل يضمن للشركة النجاح والاستمرارية، فإدارة الأعمال اليوم أصبحت بكل

المقاييس إدارة المخاطر المتنوعة والتي أصبحت عامل رئيسي في بيئة الأعمال المعاصرة .

وفي الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر أمامه الكثير من البحث والعمل والتغيير ،لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية و انطلاقة ايجابية في سبيل إثراء العلوم والمعرفة من خلاله تصبح مفاتيح لمواضيع أخرى :

- دور إدارة المخاطر في صياغة إستراتيجية المؤسسة.
- التقنيات الكمية لتوقع الخطر وتحليله.
- أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة .

# قائمة المراجع

## 1. المراجع باللغة العربية

### 1-الكتب:

- ✓ طارق عبد العال حماد ، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، عين شمس ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2007.
- ✓ سيد الهواري ،الإدارة المالية والاستثمار طويل الأجل ،دار الجيل للطباعة،عمان الاردن،1985.
- ✓ سمير عبد الحميد رضوان،المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها ،دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية،دار النشر للجامعات ،مصر،الطبعة الأولى،2005.
- ✓ فلاح حسين الحسيني،مؤيد عبد الرحمان الدوري،إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر،دار وائل للنشر ،عمان الأردن ،الطبعة الأولى،2000.
- ✓ عيد أحمد أبو بكر ،وليد إسماعيل السيفو،إدارة الخطر والتأمين ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن عمان،2009.
- ✓ محمد الهاشمي،مقدمة في مبادئ التأمين ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،1990.
- ✓ مراد عبد الفتاح "المعجم القانوني رباعي اللغة".
- ✓ إبراهيم أبو النجا ،التأمين في القانون الجزائري، الجزء الأول ،الطبعة الثانية،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1992.
- ✓ عبد السلام ناشد محمود،إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية،دار الثقافة العربية القاهرة ،الطبعة الأولى،1989.
- ✓ مختار محمود الهانسي،مقدمة في مبادئ التأمين ،الدار الجامعية،بيروت،1993.

- ✓ اسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين ،دار حامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان الأردن،2007.
- ✓ إدوارد ب.بورودزيكس،ترجمة أحمد المغربي ،إدارة المخاطر والأزمات والأمن ،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة ،2008.
- ✓ فوزي شعبان مذكور،إدارة الصيانة والأمن الصناعي ،منشورات كلية التجارة ،القاهرة،1997.
- ✓ نائل محمد المومني،إدارة الكوارث والأزمات ،مطبعة الروزنا،عمان الأردن،2007.
- ✓ عاطف عبد المنعم ،محمد محمود الكاشف،سيد كاسب،تقييم وإدارة المخاطر ،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث،جامعة القاهرة ،2008.
- ✓ عبد العزيز صالح بن حبتور،الإدارة الإستراتيجية (إدارة جيدة في عالم متغير)،دار المسيرة ،الطبعة الثانية ،عمان الأردن،2007.
- ✓ طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي إدريس ،الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)،عمان الأردن،الطبعة الثانية،2007.
- ✓ مجيد الكرخي ،التخطيط الإستراتيجي(عرض نظري تطبيقي)،دار المناهج ،عمان الأردن 2009.
- ✓ حسن محمد أحمد محمد المختار،الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،القاهرة ،2008.
- ✓ محمد رفيق المصري،التأمين وإدارة الخطر ،دار زهران للنشر ،القاهرة،1998.
- ✓ سلامة عبد الله ،الخطر والتأمين ،دار النهضة العربية ،مصر ،1972.
- ✓ أحمد إسماعيل الصفار ،ماجدة عبد اللطيف التميمي،بحوث العمليات ،دار المناهج،عمان الأردن،2007.
- ✓ محمد عبيدات، بحوث العمليات في العلوم التجارية ،مركز يزيد للنشر،عمان الأردن،2005.

✓ حسين بلعجوز ،نظرية القرار (مدخل إداري وكمي )،مؤسسة الثقافة الجامعية،الإسكندرية  
2008.

## 2-المذكرات والأطروحات:

✓ صوار يوسف ،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية  
تخصص تسيير تحت عنوان محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية  
الاصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك BADR ،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان  
،2008-2009.

✓ بوزيدي لمجد ،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال  
،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،تحت عنوان إدارة المخاطر في المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش.ذ.م.م،للخدمات والتجارة ،DOUDAH ،جامعة أحمد  
بوقرة ،بومرداس ،2008-2009.

## 3-ملتقيات وندوات :

✓ نوال بن عمارة ،إدارة المخاطر في مصارف المشاركة ،الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة  
المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،20-21  
أكتوبر 2009.

✓ عبد العزيز بن محمد التميمي ، تحليل المخاطر ،الاجتماع العاشر للحماية المدنية ، جامعة  
الملك سعود،كلية الهندسة ،الرياض .

✓ مداني بن بلغيث-جامعة ورقلة،عبد الله الإبراهيمي-جامعة الاغواط،تسيير الخطر في المؤسسة  
تحدي جديد .

✓ عصماني عبد القادر ،أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات  
المالية ،الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية  
جامعة فرحات عباس سطيف،20-21 أكتوبر 2009.

- ✓ أديب العمري ،إبراهيم الخلوف الملكاوي ،دور إدارة المعرفة في التقليل من أثار المخاطر (دراسة نظرية)،المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة 16-18 نيسان ،جامعة الزيتونة الأردنية ،2007.
- ✓ علي فلاح الزغبى-جامعة الزيتونة الأردنية،بلال خلف السكارنة ،جامعة الاسراء الخاصة دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي (دراسة استطلاعية) المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة،16- 18 نيسان ،جامعة الزيتونة الأردنية ،2007.
- ✓ جميلة ميرزا المحاري،العوامل المؤثرة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،ندوة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي ،الإشكاليات وأفاق التنمية ،القاهرة ،18-22 جانفي 2004.
- ✓ مصطفى محمد مسند ،إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية ،ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات،جامعة الشلف،25-26 نوفمبر 2008 .
- ✓ فاتح مجاهدي ،إدارة مخاطر البيئة التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات،جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008.
- ✓ زكريا مطلق الدوري،شفيق شاكر العلمة ،إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور إستراتيجي ، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة،16- 18 نيسان ،جامعة الزيتونة الأردنية ،2007.
- ✓ بوشنافة أحمد ،جمول طارق ،إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات،جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008.
- ✓ بلعزوز بن علي ،دور سلاسل ماركوف في التقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسة الاقتصادية ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات،جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008.

- ✓ جدي طارق ،استخدام نماذج المحاكاة في تحليل وإدارة المخاطر ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات،جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008.
- ✓ غول فرحات ،الأخطار ونماذج إدارتها في المؤسسات ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات،جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008.

#### 4-المواقع الالكترونية:

- ✓ [www.Wikipédia.com](http://www.Wikipédia.com).
- ✓ [www.Fnac.com](http://www.Fnac.com).
- ✓ [www.pact.com](http://www.pact.com).
- ✓ [www.erma-egypte.org](http://www.erma-egypte.org).
- ✓ [Ratoul med.jeeran.com](http://Ratoul.med.jeeran.com).
- ✓ [www.cirano.qc.ca/risque/retes](http://www.cirano.qc.ca/risque/retes).
- ✓ [www.scridd.com](http://www.scridd.com).
- ✓ [www.rcweb.luedld.com](http://www.rcweb.luedld.com).
- ✓ [www.iefdedia.com/arab](http://www.iefdedia.com/arab).
- ✓ [www.islami-fin.go.forum.net](http://www.islami-fin.go.forum.net).
- ✓ [www.isdm.gov.sa/document](http://www.isdm.gov.sa/document)

#### II. المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ Alain gauvin ,**la nouvelle gestion du risque financier**, édition d'organization,paris ,fevrier 2000.
- ✓ Bernard Barthélemy et Philippe Courrégés,**Gestion des risques (méthode d'optimisation globale)**,édition d'organisation,2em édition augmentée , paris,2000-2004.
- ✓ Jean-paul louisot ,**gestion des risques** ,édition,Afnor ,paris,2005.
- ✓ C.marmuse et X.montaigne ,**management du risque** ,vuibert,paris,1989.
- ✓ Collective project –**risk management hand book**,office of project management process improvement first édition,june,2003.

- ✓ Hamilton ,c.r .new trends in **risk management information systems security**,1998.
- ✓ Octave jokung mguéna,**management des risques** ,éllipses édition marketing ,2008.
- ✓ Ouvrage collectif coordonné par Frank Moreau, **Comprendre et gérer les risques**, édition d'organisation ,paris 2002.
- ✓ Jean le ray,**gérer les risque-pourquoi ,comment**,édition Afnor,France 2006.
- ✓ Price Water House coopers,Landwell et associés,**le management des risques de l'entreprise**;edition d'organization,paris,2006.

### III. مصادر أخرى:

- ✓ التحليل الإستراتيجية،الإدارة الإستراتيجية بحوث مقدمة من طرف طلبة السنة الأولى مدرسة دكتوراه تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات 2009-2010.
- ✓ دروس ملقاة من طرف د.عشعاشي وسيلة في مقياس الإدارة الإستراتيجية ،المقرر على طلبة السنة الأولى مدرسة دكتوراه تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات 2009-2010.
- ✓ التشخيص الاستراتيجي، بحث في مقياس إستراتيجية المؤسسة و المنافسة المقرر على طلبة السنة الأولى ماجستير،( تخصص تسويق )،جامعة سعد دحلب البليدة.



## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستمارة دراسة بعنوان :

دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة:مؤسسة الاسمنت بالحساسنة "سعيدة"

في إطار القيام براسة عملية لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص "إدارة الأفراد وحوكمت الشركات" حول دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية والذي كانت مؤسستكم محل الدراسة، نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على الإستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بانجاز دراسة واضحة .

كما نحيطكم علما بان هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط وليس لاغراض أخرى

ملاحظة هامة: نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

تحت إشراف

د.عشعاشي وسيلة

إعداد الطالبة

عبدلي لطيفة

**I. المعلومات الشخصية:**

1- الجنس: ذكر  انثى

2- السن: أقل من 30 سنة

بين 30 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3- الحالة المهنية: إداري

إطار

4- الأقدمية في المؤسسة: 1-5 سنوات

4-10 سنوات

10 سنوات فما فوق

**II. المخاطر التي تهدد المؤسسة:**

5- كلمة "خطر يهدد مؤسستكم" كلمة متداولة داخل مؤسستكم:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

6- مؤسستكم معرضة لمخاطر:

كثيرة جدا  كثيرة  نوعا ما  قليلة  قليلة جدا

7- ما هو مصدر هذه المخاطر في رأيك:

داخلي  خارجي  داخلي وخارجي

8- المخاطر التي تتعرض لها مؤسستكم:

خطرة جدا  خطرة  متوسطة  ضعيفة  ضعيفة جدا

9- حسب القسم الذي تعمل فيه رتب أولويات هذه المخاطر درجة خطورتها بوضع رقم (1) للأكثر

خطورة و(2) للثاني وهكذا:

قسم المالية	
الترتيب	نوع الخطر
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف السيولة المالية</li> <li>• سوء في تسيير الخزينة.</li> <li>• ضعف التخطيط المالي.</li> <li>• خطر عدم تسديد القروض والديون.</li> </ul>

إذا كانت هناك مخاطر أخرى مؤثرة أذكرها.....

قسم الإنتاج	
الترتيب	نوع الخطر
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحرائق والإنفجارات.</li> <li>• الأعطال المتكررة.</li> <li>• انقطاع المواد الأولية.</li> <li>• قدم الآلات والمعدات.</li> </ul>

إذا كانت هناك مخاطر أخرى مؤثرة أذكرها.....

قسم التسويق	
الترتيب	نوع الخطر
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنافسة القوية.</li> <li>• تقليص الحصة السوقية.</li> <li>• فقدان ثقة الزبائن في المنتج.</li> <li>• ضعف قنوات التوزيع.</li> <li>• غياب خدمات ما بعد البيع.</li> </ul>

إذا كانت هناك مخاطر أخرى أذكرها.....

قسم الموارد البشرية	
الترتيب	نوع الخطر
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف التكوين .</li> <li>• غياب التحفيز.</li> <li>• غياب روح العمل الجماعي.</li> <li>• نقص التكوين والتدريب.</li> </ul>

إذا كانت هناك مخاطر أخرى أذكرها.....

### /// إدارة المخاطر في المؤسسة:

10- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للخطر:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

11- مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

12- تعطي مؤسستكم أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على إكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

13- مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع أشارات الخطر:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

14- تستخدم مؤسستكم طرق كمية إحصائية في إكتشاف المخاطر قبل وقوعها:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

15- مؤسستكم لا يمكنها الكشف عن الخطر لماذا؟

- ليست حساسة اتجاه المخاطر المحدقة بها
- تعالج المخاطر بنفس الطريقة دائمة
- لا تملك الوسائل اللازمة لذلك
- لا تعطي أهمية أكثر لتوقع الخطر

16- على أي أساس يتم تحديد الخطر:

- خطورته
- احتمال وقوعه
- العوائد والتكاليف
- طرق أخرى

.....ماهي

17- تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

#### IV. المقومت الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة:

18- هل ترون أنكم تلقيتم ما يكفي من التدريب والتكوين للتعامل مع أي خطر كان :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

19- تعتقد انه من الضروري ان تقوم مؤسستكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

20- ماهي المكانة التي تمنحونها للإتصال أثناء التعامل مع الخطر:

جد مهمة  مهمة  نوعا ما  اقل أهمية  مهملة

21- تستخدم المؤسسة طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

22- هل تضمن ان يقظة المؤسسة في التعامل مع المخاطر المحدقة بها :

يقظة عالية جدا  يقظة عادية  نوعا ما  يقظة ضعيفة  يقظة ضعيفة جدا

23- تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

24- حسب رأيك كيف يتم تقييم تعامل مؤسستكم مع المخاطر ككل:

جيد جدا  جيد  متوسط  ضعيف  ضعيف جدا

## الملخص:

تتشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في محيط جد متقلب يتضمن معيقات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية وبيئية. هذا ما جعل هذه المؤسسات تواجه أخطار متعددة وكثيرة يمكن أن تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها، طبعاً مصادر هذه الأخطار متعددة كتغير القوانين بشكل مستمر، سياسات الانفتاح، تأثيرات العولمة، المنافسة القوية المحلية والأجنبية، كما أن نشاط المؤسسة في حد ذاته يفرز بشكل مستمر أشكال جديدة من المخاطر و التهديدات كخطر فقدان ثقة الزبائن والذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية . ما يفرض على هذه الأخيرة ضرورة إدراك مصادر المخاطر التي تهددها حتى تتمكن من التشخيص الجيد لهذه الأخطار وإيجاد المنهجية السليمة للتعامل مع كل أنواع المخاطر، لأنه باختصار إدارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل الظروف البيئية المعقدة والمتقلبة .

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الاقتصادية ، المخاطر ، إدارة المخاطر

## Résumé :

Aujourd'hui les entreprises économiques se trouvent dans un environnement très révolusé qui englobe des obstacles économiques, sociaux, technologiques , tous ces facteurs faire ces entreprises face aux multi-risques qui peuvent être la cause de leurs échec, surement les sources de ces risques sont beaucoup comme le changement des lois, les effets de la mondialisation, la compétitivité local et étrangère . en plus que l'activité de l'entreprise elle-même peut créer des nouveaux risques et menaces comme la perte de la confiance des clients, qui est l'un des défis les plus importants qui menacent les entreprises économiques . tous ça obligent à ces dernières de reconnaître les sources de ses risques pour bien diagnostiquer et gérer et trouver la meilleure stratégie pour les traités . tous simplement la gestion des risques est la seul fonction qui assure la continuité de l'entreprise dans des conditions d'environnement complexes et volatiles .

**Mots clés: Entreprises économiques ,Risques, Gestion des risques.**

## Abstract :

Today the economic institutions became active at unistable environment which contain economic challenges, social obstacles and politico-technological shifts. All these factors make those economic institution in a danger, facing varions lapses, which can lead to their economic decline . of course the sources of these lapses vary due to the variable laws , resulting from globlazition, monopoly and the competition of the local and the foreign companies. Even the institution's can cause dangers and threats , as lack of trusts between these companies and their customers. lack of trust is a challenge that factories should be aware of their challenges and their risks , so as to charify their paths , make such diagonastics for the sake self - correction , because the risk management is the means which can ensure to the institution its continuity and progression , though the complex and the unexpected economic lapses.

**Key words : economic institutions , risks, risk management .**