جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التّجارية وعلوم التّسيير.

قسم العلوم التسيير

فرع: مالية و ادارة المخاطر

اهمية ادارة المخاطر
في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز فرع المدية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، قسم: علوم التسيير
تخصص: مالية و ادارة المخاطر

من إعداد الطلبة:

- عادل بن قرطبي
- عبد العزيز ميزاقير

تحت إشراف الأستاذ:

- شمس دين بوعرار

السنة الجامعية: 2016-2017

شكر و عرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا

الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام عملنا نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم.

ها نحن نضع اللمسات الأخيرة على عملنا المتواضع الذي تم بعون الله و توفيقه ، و لولا هدي الله لنا ما كنا لنهتدي و ما كنا لنتم هذا العمل لولا فضله عز و جل.

جرت العادة أن يكون وراء كل إعداد بحث أشخاص منهم من يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه

بعد شكر الله وحمده نتقدم بكلمة شكر و عرفان إلى الأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا بمساعدته والذي تقبلنا بصدر رحب

۞ الأستاذ شمس دين بوعمار ۞

إلى كل من جعل الأوراق المبعثرة مذكرة منظمة يروق للناظر قراءتها

إلى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز ۞

دون أن ننسى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمنا من بداية مشوارنا الدراسي إلى غاية هذه المرحلة

۞ إلى كل من مدنا مداد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع.

الملخص:

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في محيط جد متقلب يتضمن معيقات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية و بيئية، هذا ما جعل هذه المؤسسات تواجه مخاطر متعددة و كثيرة يمكن ان تكون سببا في فشلها او ضعف ادائها، و طبعا مصادر هذه المخاطر متعددة كتغير القوانين بشكل مستمر، سياسات الانفتاح، تاثيرات العولمة، المنافسة القوية المحلية و الاجنبية، كما ان نشاط المؤسسة في حد ذاته يفرز بشكل مستمر اشكال جديدة من المخاطر و التهديدات كخطر فقدان ثقة الزبائن و الذي يعتبر من اهم التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية ما يفرض على هذه الاخيرة ضرورة ادراك مصادر المخاطر التي تهددها حتى تتمكن التشخيص الجيد لهذه الاخطار و ايجاد المنهجية السليمة للتعامل مع كل انواع المخاطر، لانه باختصار ادارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرارية في ظل الظروف البيئية المعقدة و المتقلبة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الاقتصادية، المخاطر، ادارة المخاطر.

Abstract:

Today, economic institutions have become active in the environment, which contains economic challenges, social barriers and politico-technological changes.

All these factors make these economic institutions in danger, faced with various shortcomings, due to the varying laws resulting from globalization, monopoly and competition from local and foreign companies. Even institutions can cause dangers and threats because the lack of trust between these companies and their customers. Lack of confidence is a challenge that factories need to be aware of the self-corrections of love, as risk management is the means by which the institution can continue and progress, although complex and complex economic delays unforeseen.

Keywords: economic institutions, risks, risk management.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- بن علي بلعزوز، عبد كريم قندوز، عبد رزاق حبار، ادارة المخاطر، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2013.
- زيد منير عبوي، ادارة التامين و المخاطر، درا كنوز المعرفة لنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2007.
- طارق عبد العال حماد، ادارة المخاطر، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2007.
- عيد احمد ابوبكر، د.وليد اسماعيل السيفو، ادارة الخطر و التامين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن ، 2009.
- سلطان احمد خليف، المخاطر التنظيمية و السلوك القيادي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة الانبار، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013.
- هاني عرب، محاضرات في الادارة الاسترتيجية، ملتقى البحث العلمي، مصر، 2007.

2. الرسائل والمذكرات:

- عبدلي لطيفة، دور و مكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- لمجد بوزيدي، ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة و التجارة"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- معتوق جمال، ادارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية "دراسة مقارنة بين سوقين ماليين"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.
- نسيمة بروال، استراتيبجية ادارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2011.

❖ هيفاء غانية، ادارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل 2و3، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015.

3. ملتقيات و ندوات:

❖ بريبش السعيد، التاصيل النظري لادارة المخاطر المفاهيم و الاساليب الاساسية، الملتقى الوطني الثالث حول ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية و الممارسات العملية، جامعة باجي مختار، عنابة، 07-08 ديسمبر 2016.

❖ بودونت اسماء، حفاظ زحل، اهمية ادارة المخاطر و اتخاذ القرارات، مداخلة حول اهمية ادارة مخاطر راس المال البشري في اتخاذ القرارات الاسترتيجية بالمنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

❖ سعود وسيلة، قاسمي كمال، ادارة المخاطر في المؤسسات المالية، الملتقى الوطني الثالث حول ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية و الممارسات العلمية، جامعة الطارف، 2016.

❖ فريد كورتل، امال يوب، دور استخدامات التكنولوجيا في برامج ادارة المخاطر، الملتقى الوطني الثالث حول ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية و الممارسات العلمية، جامعة الشاذلي بن جديد، 07 و 08 ديسمبر 2016.

❖ مريمت عديلة، دور المعلومة المالية في تحديد درجة المخاطر المالية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة حول الاعتماد على المعلومة المالية في تحديد و ادارة المخاطر المالية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016.

❖ نبيل حاليلو، ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ابعاد و خلفيات، الملتقى الوطني الثالث حول ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية و الممارسات العلمية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 07-08 ديسمبر 2016.

المواقع الالكترونية:

❖ https://ae.linkedin.com
❖ http://www.tassilialgerie.com
❖ Http://www.kantakji.com/
❖ https://ar.wikipedia.org

فهرس الجداول و الاشكال

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	وصف المخاطر	13
2	ملخص لاهم طرق قياس المخاطر	15
3	نموذج تحليل الخطر	38

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشّكل	رقم الصفحة
1	خطوات عملية ادارة المخاطر	11
2	تقييم و قياس الاخطار	18
3	البيئة الخاصة بالمؤسسة	29
4	عملية التوقع و الاستجابة	34
5	تأثير عوامل الحماية و الاحتياط في الخطر	35
6	شاشة توزيع الخطر	36
7	معالجة الخطر	39
8	عجلة ديمينج لادارة الخطر	40
9	نموذج معهد المراجعة الداخلية لادارة المخاطر	41
10	نموذج jean le ray et Degobert لادارة المخاطر	43
11	خريطة الخطر	51
12	تصور لنموذج المحاكاة	52
13	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية " DD Médéa".	62

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تعتبر ادارة المخاطر في الوقت الراهن علم من اهم العلوم في مجال الادارة المؤسسات فهي تتكفل بتحديد وقياس و ضبط المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة سواء كانت صناعية، تجارية او حتى مالية، و لكن تختلف ادارة المخاطر من مؤسسة الى اخرى حسب طبيعة و خصوصية المجال الذي تنشط فيه، فادارة المخاطر في المجال المؤسساتي تشمل مجموعة من الاساليب و الاستراتيجيات التي تتناسب مع طبيعة المخاطر التي تعصف بهذا القطاع.

و لعل اهم الاسباب التي ادت الى مثل هذا الاهتمام هو فصل الادارة عن الملكية و كبر حجم المؤسسات وظهور الشركات متعددة الجنسيات و الشركات الدولية التي تمتاز بتعدد ماليكيها و تعقيد عملياتها. لذلك و من الواجبات الاساسية للادارة ان تضع انظمة لادارة المخاطر تكفل حسن سير العمل و الالتزام بسياسات و تعليمات الادارة العليا او الشركة الام.

ان معرفة المخاطر و تقويمها و ادارتها، هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية و ازدهارها وتحقيقها لاهدافها، فان كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على ارباح اعلى فان عدم ادارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي الى فقدان العوائد و الفشل في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يمكن لادارة المخاطر التاثير على مدى فعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل القيادات الادارية للمؤسسة، لذلك على المؤسسات التي ترغب بالبقاء في دنيا الاعمال و التنافس بكفاءة في السوق ان تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء، و ان اعتماد ادارة المخاطر يمثل احد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسات لمثل هذه المخاطر.

و بناء على ما تقدم يمكن صياغة اشكالية الدراسة عاى النحو التالي:

أ. اشكالية الدراسة:

ما هو واقع ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية و على وجه الخصوص شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز (مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية) ؟

وتتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يتم التعامل مع المخاطر، كيف يتم العمل على تجنبها مستقبلا؟
- كيف تقوم شركة سونلغاز(مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية) بتحديد مختلف المخاطر التي تعترضها في المؤسسة؟
- هل تستخدم شركة سونلغاز(مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية) طرق تكنولوجية و كمية في ادارة المخاطر؟

ب. فرضيات البحث:

قصد الالمام بحيثيات الموضوع و محاولة الاجابة على اشكالية البحث قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات المبدئية حاولنا اثبات صحتها من خطئها، وهي كالتالي:

- ادارة المخاطر هي مجموعة من الاجراءات و التقنيات التي من شانها ان تقلل او تتحكم في المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات.
- تقدم ادارة المخاطر البدائل الممكنة لكل خطر مما يمكنها من التعامل مع المخاطر المتوقعة حدوثها في المستقبل واختيار الوسيلة المناسبة لها.
- تقوم شركة سونلغاز (مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية) بتحديد مخاطرها من خلال العمل على تحديد نوع و طبيعة الخطر و ذلك باتباع طرق بسيطة.
- تستخدم شركة سونلغاز (مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية) طرق تكنولوجية و كمية في اداراة المخاطر.

ت. اهمية البحث:

تتبع اهمية الدراسة من خلال تبنيها موضوع معاصر، حيث تزايد الاهتمام بادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية حاليا، اضافة الى دور ادارة المخاطر في التنبأ و التوقع المخاطر باعتبارها احد الركائز التي تساهم في رفع كفاءة المؤسسة، و بالتالي قدرتها على المنافسة مما يدعم استقرارها مستقبلا.

ج. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي الى تحديد واقع ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

و تسعى هذه الدراسة ايضا الى:

- التعرف على اهم المخاطر الملازمة لنشاط المؤسسات الاقتصادية.
- ابراز مفهوم ادارة المخاطر و اهدافها و قواعدها الاساسية.
- الوقوف على اهم الاساليب المعتمدة للتعامل مع المخاطر التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية.
- اكتشاف واقع ادارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية.

ث. المنهج المستخدم في الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي، و بالنسبة للجزء النظري من استخلاصه من اهم الدراسات و الكتب و المقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، اما بالنسبة للجزء التطبيقي وقد تم الاعتماد فيه المنهج التاريخي عند سرد التطور التاريخي للمؤسسة محل الدراسة و المنهج دراسة الحالة من خلال اجراء مقابلات شخصية و الملاحظة .

ح. مبررات اختيار الموضوع:

لم يكون اختيارنا للموضوع وليد الصدفة و انما كان نتيجة لعدة اعتبارات منها:

- الميول الشخصي للبحث في مثل هذا النوع من المواضيع بهدف احتراف ادارة المخاطر.
- يدخل موضوع البحث في صميم التخصص.
- الحداثة النسبية لهذا المجال في ادارة المؤسسات ما يتوجب تسليط الضوء عليه.
- المؤسسات الجزائرية و حاجتها الى ادارة المخاطر جيدة.

خ. دراسات سابقة:

حظي موضوع ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بنصيب كبير من الابحاث و الدراسات التي قدمت في الملتقيات و المؤتمرات في عدد كبير من الدول و بلغات مختلفة، و هذا نظرا لاهميتها البالغة في مجال الادارة و تطبيقاتها، و لقد وقع الاختيار على الدراسات السابقة التالية:

- "**مدخل استرتيجي لادارة المخاطر**"، بحث لعبد الرشيد بن ديب و عبد القادر شلالي،الملتقى الدولي الثالث حول استرتيجية ادارة المخاطر في المؤسسات، بجامعة حسيبة بن بوعلي شلف في 25 نوفومبر 2008، تناول فيها مختلف المفاهيم المرتبطة بادارة المخاطر، مع التركيز على المخاطر في المؤسسات الاقتصادية و استرتيجيات ادارة المخاطر في المؤسسات و الاساليب و الاجراءات المتبعة.
- "**دور ادارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي**"، بحث ل علي فلاح الزعبي، الملتقى العلمي الدولي السنوي حول ادارة المخاطر في المنشأت الاقتصادية، بجامعة الزيتونة الاردنية في نوفومبر 2007، تناول فيه دور واهمية ادارة المخاطر في عملية تعزيز القرار الاسترتيجي و طرق ادارة الخطر في المؤسسة كذلك دراسة ذلك على عدة مؤسسات اقتصادية.
- "**استرتيجية ادارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية**"، رسالة ماجيستر لنسيمة بروال، بجامعة العربي بن مهدي ام البواقي في 2011، تناولة فيه اطار العام للمخاطر المالية و تركيز على الاسترتيجيات الحديثة في ادارة المخاطر المالية.
- "**ادارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة و التجارة DOUDAH**" رسالة ماجيستير لبوزيدي لمجد، بجامعة احمد بوقرة بومرداس في 2009، تناول فيها اشكالية تسيير المؤسسات لاخطار المحيطة بها و كيفية التعامل معها و تجنبها مستقبلا.

و. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

اما ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو ان دراستنا تدور حول واقع ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، و هو ما لم نجده في اي دراسة سابقة، حيث كل الدراسات التي انجزت كانت حول استرتيجية ادارة المخاطر او ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، اضافة الى ذلك فان ما يميز ايضا دراستنا على الدراسات السابقة هي ان دراستنا تتمثل في واقع ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية و تحديد مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لادارة المخاطر في اداراتها، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية وطنية وهي شركة سونلغاز (مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية)، كما اننا اختلفنا مع الدراسات السابقة في استعمالنا للمقابلة و الملاحظة كوسيلة لجمع المعلومات.

د. حدود الدراسة:

- حدود الدراسة الزمنية: تمت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة بين 2 ديسمبر 2016 إلى غاية 28 افريل 2017.
- حدود الدراسة المكانية: فقد تم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز (مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية).

ذ. صعوبات البحث:

عند قيامنا بالبحث واجهتنا جملة من الصعوبات منها:

- واجهنا بعض الصعوبات أثناء إنجاز هذا البحث منها ضيق الوقت أثر على عدم التمكن من الحصول على جميع البيانات والمعلومات.
- قلة المراجع باللغة العربية حول ادارة المخاطر.
- عدم وجود ادارة متخصصة في ادارة المخاطر في المؤسسات، الشيء الذي صعب علينا المهمة.
- عدم تمكن المسؤول بالقدر الكاف من تحديد ادارة المخاطر بالمؤسسة وذلك لعدم خبرته في هذا المجال.

ر. تقسيمات البحث:

سعيا للاجابة عن اشكالية الدراسة و تحقيق اهدافها، تناولنا الموضوع من خلال ثلاثة فصول حيث ان الفصل الاول و الثاني متعلق بالاطار النظري للدراسة، و يتضمن **الفصل الاول**: ثلاثة مباحث المبحث الاول يتحدث عن مفاهيم اساسية حول ادارة المخاطر، اما المبحث الثاني و الذي كان تحت عنوان خطوات عملية ادارة المخاطر ثم تطرق في المبحث الثالث الى علاقة ادارة المخاطر بالادارات الاخرى في المؤسسة، اما **الفصل الثاني**: فيشمل على ثلاثة مباحث و نتطرق في المبحث الاول الى المخاطر المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية و في المبحث الثاني و الذي حمل عنوان اساليب ادارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية حيث تعرفنا كذلك في المبحث الثالث على تقنيات الكمية لادارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية. **الفصل الثالث** متعلق بالدراسة الميدانية و يشتمل على مبحثين هو الاخر، ففي المبحث الاول نتناول الطريقة و الاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية اما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تفسيرها و مناقشتها.

الفـــهـــرس

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
الفهرس	I
فهرس الجداول	III
فهرس الاشكال	IV
مقدمة عامة.....	أ
الفصل الأول: ماهية ادارة المخاطر	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول ادارة المخاطر.....	3
المطلب الأول: عموميات حول المخاطر.....	3
المطلب الثاني: مفهوم و نشأة ادارة المخاطر.....	5
المطلب الثالث: ادوات و استراتيجيات ادارة المخاطر.....	7
المبحث الثاني: خطوات عملية ادارة المخاطر.....	11
المطلب الأول: تحديد الاهداف و تقييم المخاطر.....	12
المطلب الثاني: تحديد البدائل و اختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر.....	16
لمطلب الثالث: تنفيذ القرار المختار و التقييم و المراجعة.....	18
المبحث الثالث: علاقة ادارة المخاطر بالادارات الاخرى في المؤسسة.....	22
المطلب الأول: علاقة ادارة المخاطر بادارة الانتاج و العمليات.....	22
المطلب الثاني: علاقة ادارة المخاطر بادارة شؤون الموظفين وادارة شؤون المالية.....	22
المطلب الثالث: علاقة ادارة المخاطر بباقي الاقسام الاخرى في المؤسسة.....	24
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد.....	28
المبحث الأول: المخاطر المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية.....	29

المطلب الأول: المخاطر المرتبطة بالبيئة الداخلية.....	30
المطلب الثاني: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة.....	31
المطلب الثالث: المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة.....	32
المبحث الثاني: اساليب ادارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية.....	34
المطلب الأول: خطوات عملية للتعامل مع الخطر في المؤسسة.....	34
المطلب الثاني: نماذج مساعدة لادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.....	39
المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا في برامج ادارة المخاطر.....	44
المبحث الثالث: تقنيات كمية لإدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية.....	47
المطلب الأول: قانون الاعداد الكبيرة و مؤشر التنبؤ بالخسارة.....	47
المطلب الثاني: سلاسل ماركوف و خرائط المخاطر.....	49
المطلب الثالث: طريقة محاكاة مونت كارلو.....	51
خلاصة الفصل	54
الفصل الثالث: واقع ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز –مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية –	
تمهيد.....	56
المبحث الأول: لمحة شاملة حول شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز.....	57
المطلب الأول: تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز.....	57
المطلب الثاني: نشـاط، و مهـام الشّركة الوطنية للكهرباء و الغاز.....	58
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونالغاز –مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية–.....	59
المبحث الثاني: دراسة المخاطر في الشركة و كيفية التعامل معها.....	63
المطلب الأول: تخطيط و تصميم الدراسة.....	63
المطلب الثاني: ادارة المخاطر في الشركة و كيفية التعامل معها.....	64
خلاصة الفصل	69
خاتمة عامة.....	70
قائمة المراجع	75

الفصل الثاني
ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يتوقف مستقبل المؤسسات الاقتصادية اليوم على مدى الإدراك و استخدام لمواردها وموجوداتها استخداما أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسلح بمدخل الحماية والامان أو إدارة المخاطر التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المخاطر بوصفها عنصراً مهماً في تحقيق أهداف الشركة ، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز .

وقد ارتبط مفهوم إدارة المخاطر بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بكثرة وتعدد المخاطر و يجب كما يعبر الاقتصاديون أن تستغل هذه الإمكانيات بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المؤسسة الاقتصادية ومواجهة التحديات والأزمات . فلا بد من المؤسسات الاقتصادية والقيادات الإدارية خاصة من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية إدارة المخاطر و في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي حتى تتمكن المؤسسة من الحد من الأخطار .

قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: المخاطر المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: اساليب ادارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

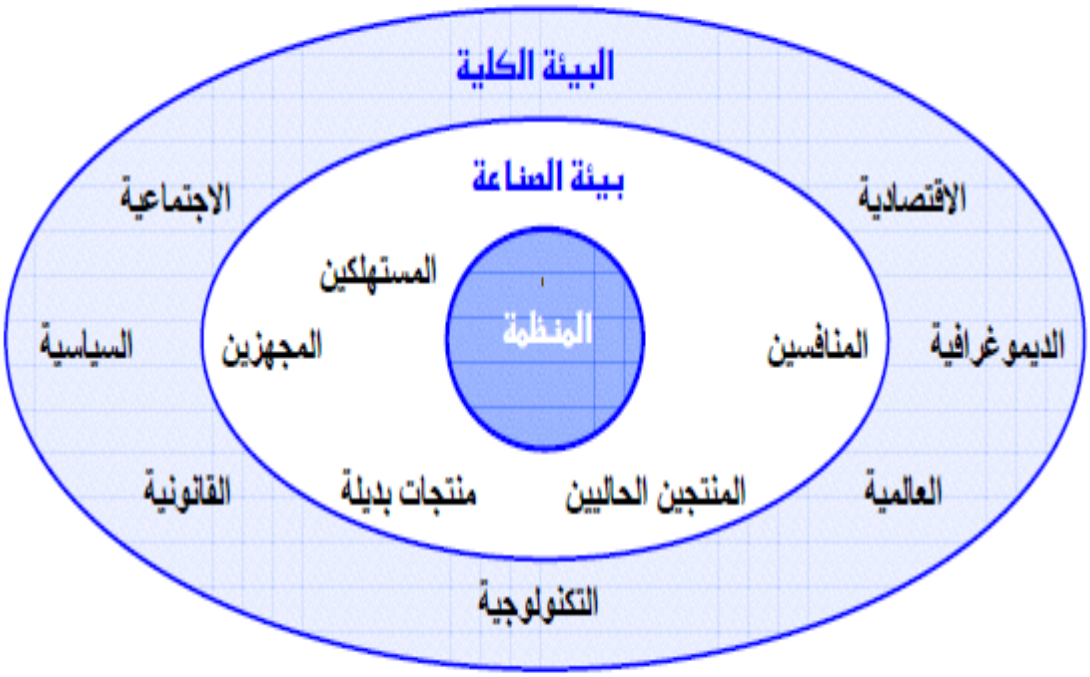
المبحث الثالث: تقنيات الكمية لإدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: المخاطر المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية

تواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال معقدة المعالم على درجة عالية من المخاطر ، و التعقيد نتيجة للتغيرات و التعديلات في القواعد و السياسات و أساليب العمل ، إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليص فرص نجاح أية مؤسسة و هذا ما يجعلها في مرمى مخاطر متنوعة تتجاذبها من كل جانب و تجعلها تعمل في ظل ظروف تتميز بعدم التأكد و الغموض و كذا التداخل في الأهداف و المصالح بين مختلف الفاعلين في هذه البيئة ، الأمر الذي من شأنه أن يعرقل عملها و إستمراريتها.

و الشكل التالي يبين بوضوح البيئة الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية:

شكل رقم (03): البيئة الخاصة بالمؤسسة



المصدر: هاني عرب، محاضرات في الادارة الاستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، مصر، 2007، ص21.

من خلال الشكل التالي يمكن القول ان الادارة الاستراتيجية تقوم بتصنيف عملية التحليل البيئي الى ثلاث مستويات، حيث يتضمن المستوى الاول عوامل البيئة الكلية التي تقع خارج حدود المؤسسة (البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، و القانونية).

و ينطوي على المستوى الثاني على البيئة الصناعية التي تقع داخل حدود المنظمة(المستهلكين، المنافسين، المنتجين الحاليين، و المنتجات البديلة).

و المستوى الثالث هو مجموعة العوامل الداخلية (فلسفة المؤسسة، نمط الادارة العليا، قيم و ثقافة و اتجهات الافراد و الجماعات في المؤسسة، نقاط القوة و الضعف للمنظمة).[1]

المطلب الأول: المخاطر المرتبطة بالبيئة الداخلية

و تتمثل في عدة مخاطر التي تنتج عن المتغيرات و العوامل المرتبطة و المؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة وأدائها و نذكر منها :

- **المخاطر التنظيمية أو الإدارية :**

ان المخاطر التنظيمية تستخدم للتعبير عن حالة اللاتاكد التي من الممكن ان تحدث تاثيرا ماديا ملموسا على المنظمة و ذلك دعوة للقول بان المخاطر التنظيمية تتمثل في مجموعة القيود و المحددات التي تعيق الممارسات التنظيمية.[2]

و تتميز المخاطر الادارية والتنظيمية عموما بمركزية اتخاذ القرار و عدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية ، غياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة، نقص في الموارد البشرية المتخصصة بجزء معين من المؤسسة بسبب انيحاب بعض الافراد ذوي الاختصاص النادر او اجراء تعديلات على كوادر المؤسسة، و هذا كله من شأنه أن تنجر عنه مخاطر عدة ، كخطر زوال المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها و كذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات و الخلافات و غيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسيير و التحكم في العمليات الإدارية .[3]

---

[1] هاني عرب، محاضرات في الادارة الاسترتيجية، ملتقى البحث العلمي، مصر، 2007، ص21.

[2] سلطان احمد خليف، المخاطر التنظيمية و السلوك القيادي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة الانبار، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص225.

[3] على الخط:

https://ae.linkedin.com/pulse/أنواع-المخاطر-في-المشروع-abdelrahman-gayel, le 12 mars 2017, 23:12:29 GMT.

- **المخاطر المالية:**

تمثل المخاطر المالية في المخاطر المرتبطة بنسبة الديون المستخدمة في هيكل رأسمال الشركة، اذا كانت نسبة الدين الى راس المال كبيرة فان المؤسسة تواجه مخاطر الافلاس او مخاطر تقليل فرص الحصول على ديون اخرى او مخاطر تقليل فرض الحصول على تسهيلات ائتمانية. اما اذا كانت النسبة عالية فانه يعني ان المؤسسة سوف يكون لها القدرة على استغلال الفرص الاستثمارية و القدرة على اصدار اوراق مالية و القدرة على التنويع في حصولها على مصادر الاموال المختلفة، ويمكن حصر بعض انواع المخاطر المالية في مخاطر اسعار الفائدة، مخاطر الائتمان ، مخاطر السيولة ، مخاطر التضخم، مخاطر التمويل و مخاطر سعر الصرف.[1]

- **المخاطر الإنتاجية :**

و تتمثل عموما هذه المخاطر في عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم و كذا عدم ثبات أسعارها ، وبالتالي عدم قدرة هذه المؤسسات في الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة نسبيا الذي ينتج عنه مخاطر إنتاج منتجات معينة أو ذات تكلفة عالية بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات و تقنيات الإنتاج الشيء الذي يمكن أن ينجر على ذلك. [2]

- **المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية :**

تفتقر غالبية المؤسسات إلى الإطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم و التدريب لمتطلبات التنمية بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية و تدريبية لصقل مهارات العمل و تنميتها ، و هذا ما يجعل العاملين أقل خبرة و أقل مهارة الأمر الذي يمكن أن ينجر عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال، بالإضافة الى مخاطر الصراعات التي قد تنشأ بين العمال او بين العمال و الادارة.[3]

[1] مريمت عديلة، دور المعلومة المالية في تحديد درجة المخاطر المالية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة حول الاعتماد على المعلومة المالية في تحديد و ادارة المخاطر المالية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016، ص12.

[2] على الخط:

Http: //www.tassilialgerie.com/vb/showthread.php?t=13061, le 18 mars 2017, 21: 115 :8 GMT.

[3] سعود وسيلة، قاسمي كمال، ادارة المخاطر في المؤسسات المالية، الملتقى الوطني الثالث حول ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية و الممارسات العلمية، جامعة الطارف، 2016، ص 5.

المطلب الثاني: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة

و هو ما يعرف بمخاطر بيئة النشاط او البيئة الصناعية و تضخم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الأكثر احتكاكا و تفاعلا مع المؤسسة و تتمثل في : [1]

- **مخاطر الموردين :**

يعتبر الموردون الأفراد و المنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية لذا فإن المخاطر الناجمة عنهم تكمن في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم، ما يشكل خطرا على هوامش ارباحها، بالاضافة الى مخاطر امكانية ان يكونوا منافسين لها في المستقبل.

- **مخاطر المستهلكين :**

نظرا لاعتبار المستهلكين الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة و نجاحها فإنهم يعتبرون سلاحا ذو حدين ، و تتمثل مخاطرهم في إمكانية تغير أذواقهم و تفضيلاتهم مما قد يتسبب للمؤسسة خسائر ناتجة عن رفضهم منتجاتها و إن لم تتناسب مع ميولهم و رغباتهم .

- **مخاطر المنافسة :**

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

- **مخاطر الوسطاء :**

يعتبر الوسطاء همزة الوصل بين المؤسسة و عملائها المستهدفين و عليه 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 و بالتالي يؤثر على هامشها الربحي ، كما توجد مخاطر منافستهم لها مستقبلا.

[1] نفس المرجع، ص 5.

المطلب الثالث: المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة

و تشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى و العوامل البيئية التي تعمل في ضلها جميع المؤسسة ، و التي تؤثر عليها بشكل مباشر و يمكن توضيح مخاطرها فيما يلي : [1]

- **مخاطر الطبيعية :**

و تتمثل المخاطر الناتجة عن الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام كخطر الزلازل ، الفياضانات ، الحرائق ...إلخ، و مثل هذه المخاطر لا يمكن للعقل البشري ان يتنبا بحدوثها و لا بتوقيتها.

- **مخاطر السياسية:**

و تتمثل في المخاطر الناجمة عن القرارات و الاجراءات السياسية لمختلف الحكومات، و عدم الاستقرار الذي يميز الكثير من الانظمة السياسية، من تغير في الحكومات و الانقلابات والحروب.

- **مخاطر الإقتصادية :**

ترتبط هذه المخاطر بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة او بالتركيبة الاقتصادية للبلد او بالنظام الاقتصادي العالمي.

- **مخاطر الاجتماعية :**

تعتبر التغيرات التي تحدث في المجتمع من العوامل المؤثرة على نشاطات المؤسسة بفعل ان المؤسسة تمثل جزء من المجتمع، و بالتالي فان تغير انماط الاستهلاك، العادات، التقاليد، المستوى التعليمي قد يلحق مخاطر كبيرة بالمؤسسة.

- **مخاطر التكنولوجية :**

تعتبر من اهم المخاطر في الوقت الحالي و من مخاطرها مخاطر تقادم أساليب الإنتاج و المنتجات و ضعف كفاءاتها الاقتصادية بالإضافة إلى مخاطر ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الذي يمكن أن يسبب ضياع و تسرب المعلومات .

[1] بريبش السعيد، التاصيل النظري لادارة المخاطر المفاهيم و الاساليب الاساسية، الملتقى الوطني الثالث حول ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية و الممارسات العملية، جامعة باجي مختار، عنابة، 07-08 ديسمبر 2016، ص5.

المبحث الثاني: اساليب ادارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

كما عرضنا في المبحث السابق ان المؤسسات الاقتصادية تتعرض لجملة من المخاطر المتعددة والتي تؤثر عليها و من مسببات تعطل الاعمال في المؤسسة، لذلك من الضروري ايجاد طرق و نماذج فعالة تعمل على تحقيق افضل النتائج و الاهداف و التوزيع الامثل للموارد بالاستعانة بادارة المخاطر.

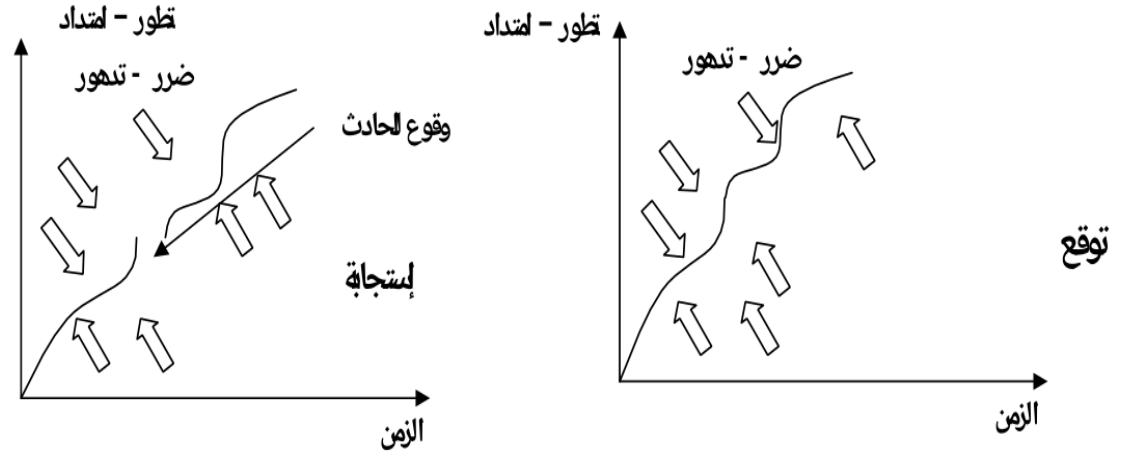
وفي هذا المبحث ومن أجل توضيح طرق و خطوات عملية ادارة المخاطر سنحاول إبراز أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية.

المطلب الاول: خطوات عملية للتعامل مع الخطر في المؤسسة

إن عملية إدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية هي عملية منظمة لتقييم و مراقبة الأخطار داخل و خارج المؤسسة و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات الإستراتيجية الموصى بها نظرا لاحتمالية تأثيرها ايجابيا في إدارة الخطر و المحافظة على استمرارية و تطور المؤسسة و سنحاول ذكر اهمها: [1]

1- توقع الخطر و أساليب الاحتياط : هي جزء من الإدارة بالتوقع و التي تشكل إحدى أهم أساليب الإدارة الإستراتيجية إذ يسمح توقع الخطر بالتخفيض من عامل المفاجئة و عدم التأكد ، و استيعاب الظواهر الغير منظمة و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الإدارة بالتوقع و الإدارة برد الفعل أو الاستجابة .

شكل رقم(04): عملية التوقع و الاستجابة



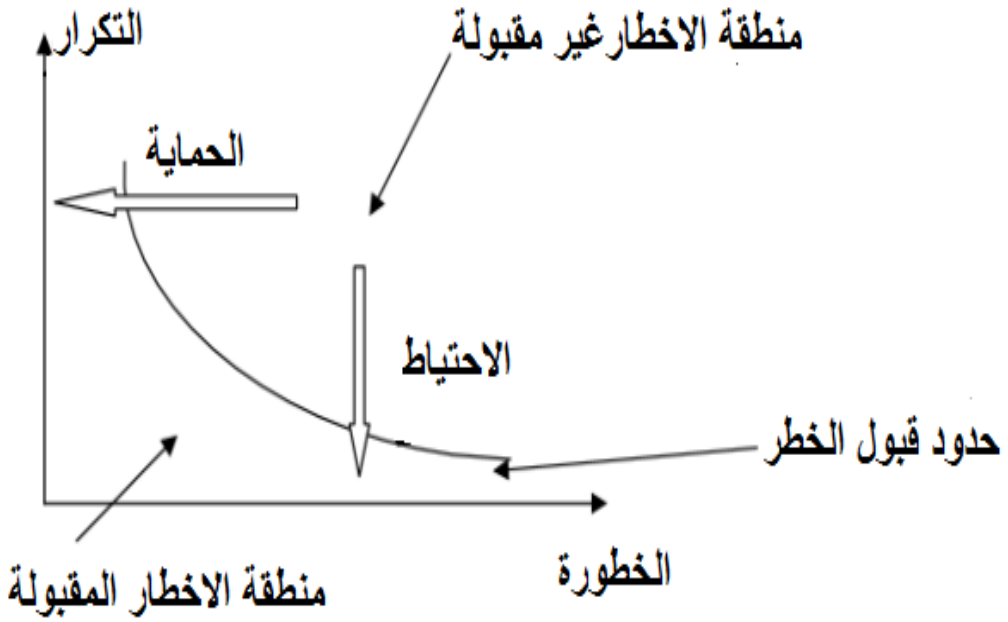
المصدر: لمجد بوزيدي، ص142.

[1] لمجد بوزيدي، ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة و التجارة"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص142.

فعملية توقع الخطر و الاحتياط يؤثر في عامل الخسارة و تحقق الخطر ، حيث تتحقق الخسارة بوقوع حوادث غير متوقعة كما هو مبين في حالة الإدارة برد الفعل أو الاستجابة ، و الذي يحدث انقطاعات تدفع بالمؤسسة إلى تجنيد مواردها لمواجهة الخسارة المحققة و تحسين الوضع تحت ضغوطات عديدة ، أما توقع الخطر فيخفف من نتائج وقوع الحوادث و تحقق الخسارة و تفادي الانقطاع في عمل المؤسسة مما يسمح بالتطور و التحسين المستمر في أدائها و ذلك من خلال التوقع و الاحتياط من كل تدهور قد يؤدي إلى تحقق الخطر و هذا من خلال توفير إجراءات للحماية و الاحتياط .[1]

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

شكل رقم(05): تأثير عوامل الحماية و الاحتياط في الخطر



المصدر: لمجد بوزيدي، ص143.

فمثلا في حالة إدارة خطر الحريق في المؤسسة تتمثل في اجراءات الاحتياط بمنع التدخين في مكان العمل ، أو توفير مطافىء الحريق أو أنظمة كشف الحريق و التي تعتبر من الإجراءات الحمائية فتوقع الخطر له أهداف

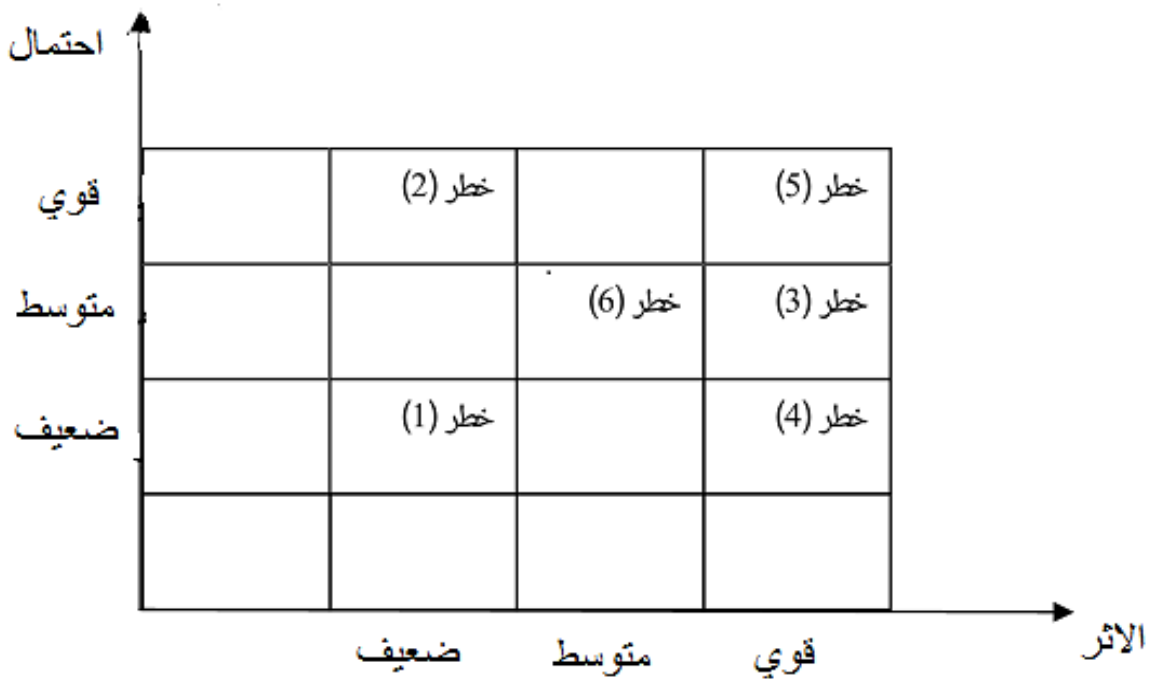
[1] لمجد بوزيدي ، مرجع سابق، ص143.

مختلفة إذ انه يسمح بتحليل تكلفة برامج الأمان و الاحتياط و تخفيض التوتر النفسي و الذي يقصد به تحديد البرامج الوقائية و اختيار البرامج الوقائية و اختيار البرامج الأقل تكلفة لمجابهة الأخطار .

2- تحديد الخطر:[1]

يتم تحديد الخطر من خلال جمع معلومات لفترات زمنية سابقة عن الحالات التي وقع فيها الخطر ، مع ملاحظة أنه كلما طالت الفترة الزمنية كلما حصلت المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات و النتائج حول الخطر ، فعملية تحديد الخطر يتمثل في معرفة احتمالية وقوع الأخطار و نتائجها و ذلك من خلال التعرف على احتمالية وقوعها و كذا درجة الأثر الناتج عنها و شكل التالي يبين ذلك:

شكل رقم(06): شاشة توزيع الخطر



المصدر: لمجد بوزيدي، ص144.

من خلال المنحنى يتبين ان المؤسسة تسعى جاهدة الى تصنيف الاخطار حسب معياري درجة الاثر و الاحتمال. و ذلك بتوزيع جملة المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها حسب هذين المعياريين فمثلا كما هو موضح في الشكل نلاحظ ان الخطر رقم (2) اثره ضعيف و لكن احتمال حدوثه كبير ونفس الشيئ بالنسبة لباقي المخاطر على الشكل.

[1] لمجد بوزيدي ، مرجع سابق، ص144.

فمرحلة تحديد الخطر تتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة و السوق الذي تشارك فيه و البيئة القانونية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية التي تتواجد ضمنها ، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف المؤسسة الاستراتيجية.

3- تقييم الخطر و قياسه :[1]

بعد القيام بتحديد الأخطار التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة تأتي مرحلة أخرى في مخطط إدارة الخطر تعتبر مكملة لسابقتها ، و التي تمكن من إجراء تقييم مادي للأضرار و الخسارة المترتبة عن التحقق الفعلي للأخطار المتوقعة فقياس الخطر قد يتضمن تحليل العائد و التكلفة و كذا المتطلبات القانونية و العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية و اهتمامات أصحاب المصلحة ... الخ .

فعملية تقييم الخطر و قياسه هي تحديد عامل عدم التأكد و تقدير خطورة الضرر أو احتمال وقوعه، ومن بين مبادىء 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 ، وتصنيف الأخطار الأخرى بينها.

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 :[2]

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:

[1] لمجد بوزيدي ، مرجع سابق، ص143.
[2] نفس المرجع، ص 144

جدول رقم(03): نموذج تحليل الخطر

رقم الخطر	وصف الخطر	بيئته ونتائجه	قرارات المعالجة	الاهداف	تاريخ المتوقع	المسؤولية	ملاحظات
1							
2							
3							
4							

المصدر: لمجد بوزيدي، ص145.

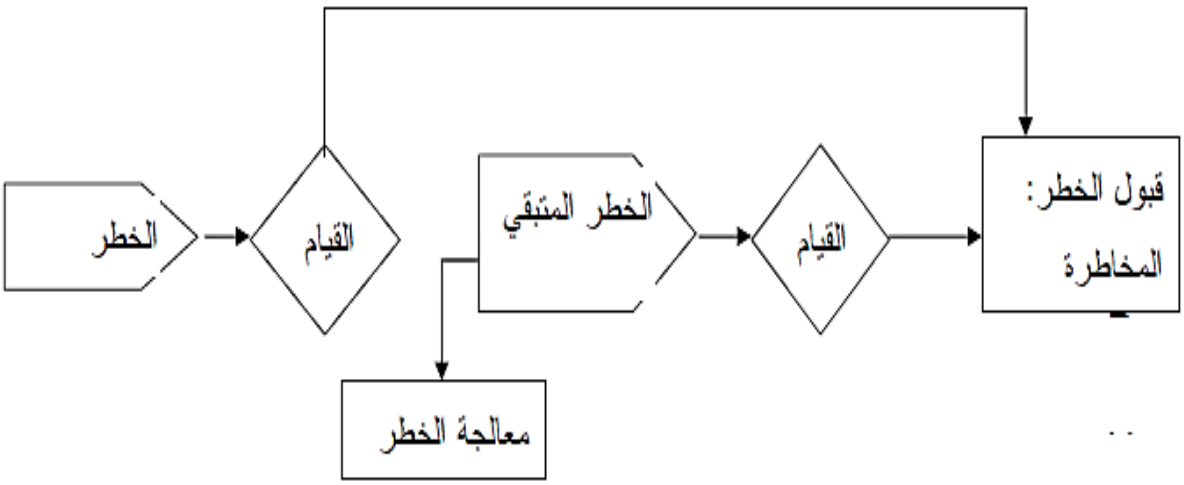
من خلال الجدول يتضح أنه على المؤسسة إعطاء تفصيل و تحليل دقيق حول الخطر من جميع الجوانب كوصفه بصفة دقيقة و معرفة مسبباته و النتائج التي قد تنجر عليه و كذا تحديد القرارات المتخذة اتجاهه ، و كذا مسؤولية أي جهة مخولة بالتعامل معه و هكذا.

كما يجب أن تتم عملية تحديد 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 الموالية 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 و 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 و الذي تقبل الشركة تحمله أو تقوم مرة ثانية بعملية المعالجة لهذا الخطر المتبقي كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم(07): معالجة الخطر



المصدر: لمجد بوزيدي، ص146.

و بالاعتماد على معطيات المراحل السابقة تقوم المؤسسة بإختيار الأسلوب العلاجي المناسب و الذي يتماشى مع نوع طبيعة و تكاليف الخطر و الذي يمنع وقوع الخطر و التقليل من حدتة و ذلك من خلال استخدام وسائل لا تتطلب مصاريف كبيرة بل و لا تقارن مع تكلفة الخطر ، هذه الأساليب و الوسائل الوقائية قد تتمثل في تعليمات و احتياطات تمكن من التحكم في حجم الخسارة إلى حد ما، كفرض على العمال عدم التدخين في الوحدات الانتاجية و اماكن تواجد مواد قابلة للاشتعال و كذا تنشيط عنصر التحفيز، و هذا من خلال تقديم تحفيزات للذين يلتزمون بتطبيق هذه الاساليب و الوسائل الوقائية.[1]

المطلب الثاني: نماذج مساعدة لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية

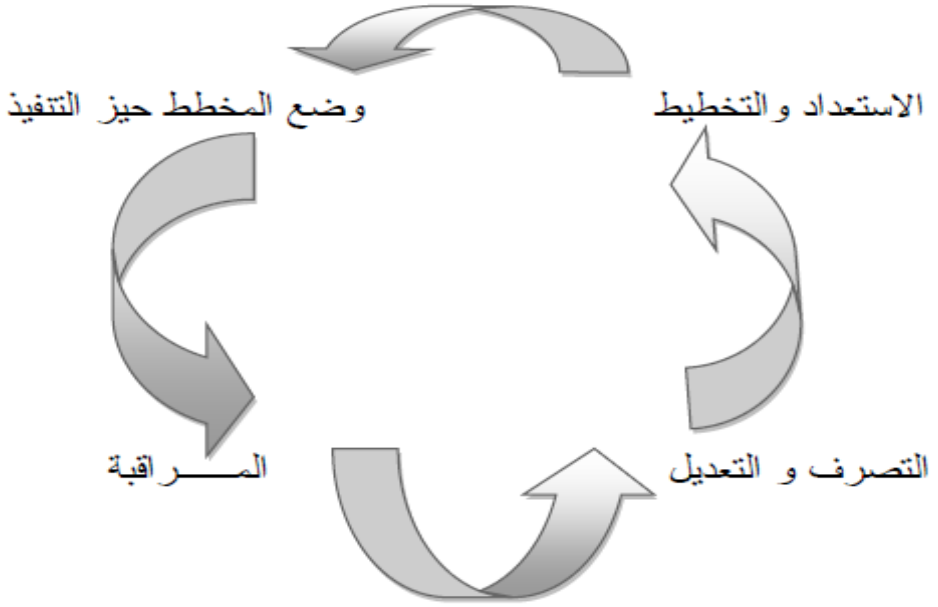
هناك بعض النماذج الأخرى التي حاولت إعطاء الطابع العلمي و المنهجي لعملية إدارة المخاطر، فكل نموذج يقدم تصور معين لسيرورة التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة وفق رؤية و مرحلية متناسقة و منسجمة ، تعطي في الأخير نتيجة واضحة حول مسار إدارة الخطر و سبل التعامل معه .

[1] لمجد بوزيدي ، مرجع سابق، ص143.

1- 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 :

شكل رقم(08): عجلة ديمينج لادارة الخطر



المصدر: عبدلي لطيفة، ص92.

من خلال ملاحظة الشكل يتم تقسيم عجلة ديمينج لادارة المخاطر الى مراحل التالية: [1]

- **المرحلة الأولى : الاستعداد و التخطيط**

تتضمن المرحلة الأولى وفق ديمينج ثلاثة وظائف رئيسية و هي : التحضير ، التخطيط ، التنبؤ و ذلك بتحضير مخطط للعمل يعطي نظرة على بدئ التنفيذ من خلال رصد كل المخاطر و التهديدات البيئية و هذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد و السليم و بناء على التنبؤ بالطرق و الوسائل اللازمة لمواجهة الخطر.

[1] عبدلي لطيفة، دور و مكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص92.

- **المرحلة الثانية : وضع المخطط حيز التنفيذ**

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

- **المرحلة الثالثة : المراقبة**

و هي محاولة ملاحظة و فهم النتائج التي خلص إليها المخطط العلمي و الحكم على كيفية معالجته للأخطار من خلال البحث عن مدى فعاليته في التعامل مع المخاطر ، وكذا التعرف على كيفية سير الطرق و الوسائل المتبناة لمواجهة الخطر أي وضع المخطط في ميزان الأداء المتوقع.

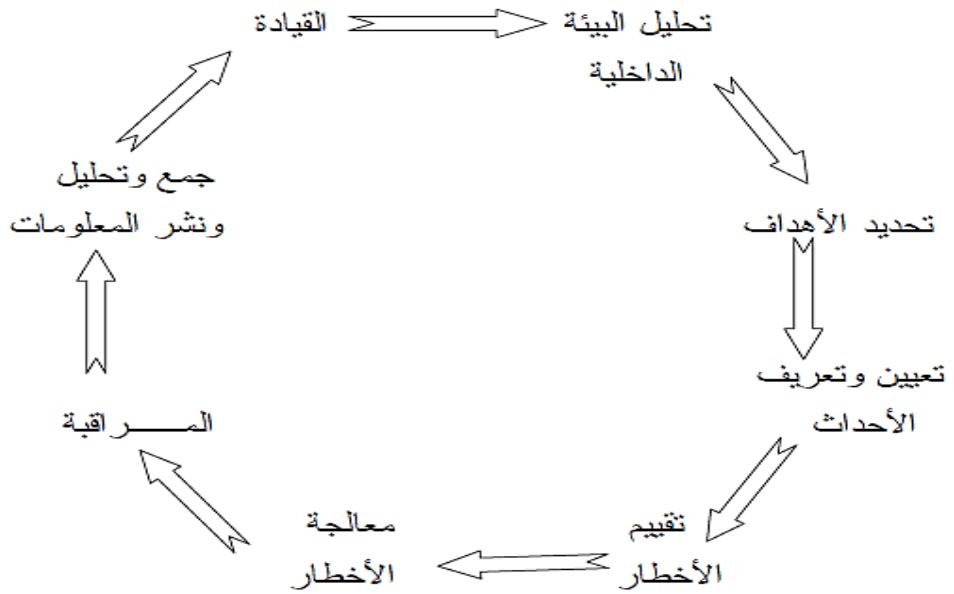
- **المرحلة الرابعة : تصحيح الانحرافات (التعديل)**

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

2- نموذج معهد المراجعة الداخلية بالتعاون مع Price water house coopérers

يمكن ايضاح أهم المراحل التي تمر بها إدارة المخاطر وفق النموذج في الشكل التالي[1] :

شكل رقم(09): نموذج معهد المراجعة الداخلية لادارة المخاطر



[1] لمجد بوزيدي، مرجع سابق، ص153.

المصدر: لمجد بوزيدي، ص152.

يقترح هذا النموذج جملة المراحل المرتبطة فيما بينها و المكملة لبعضها البعض حيث تبدأ بأول مرحلة و هي جمع المعلومات و البيانات فيما يخص المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من خلال استعمال طرق التنبؤ و التوقع في المرحلة الثانية تتدخل القيادة في محاولة لمعالجة و تحليل المعلومات المستقاة من البيئة الخارجية و الاعتماد عليها في أي بناء إستراتيجي لمواجهة المخاطر في المرحلة الثالثة يتم تحليل عناصر البيئة الداخلية بهدف معرفة نقاط القوة و الضعف الشيء الذي يمكن المؤسسة من وضع أهداف واضحة تأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة و تأثيرها على سياسات و استراتيجيات المؤسسة.

بعدها تأتي مرحلة تعيين الأحداث التي من الممكن أن تنجم عنها خسائر أو أخطار مؤثرة على المؤسسة و بناء على هذا يتم تقييم هذه الأخطار و معرفة الخسارة التي قد تترتب عنها ، لكي تسهل في الأخير معالجة هذه الأخطار من خلال التحكم و السيطرة عليها و كذا التقليل من حدتها باستعمال الأساليب العلاجية المناسبة لتنتهي هذه الحلقة في الأخير بالرقابة للتأكد من أن جميع المراحل المنجزة لم تنحرف عن الأهداف الموضوعة مسبقا.

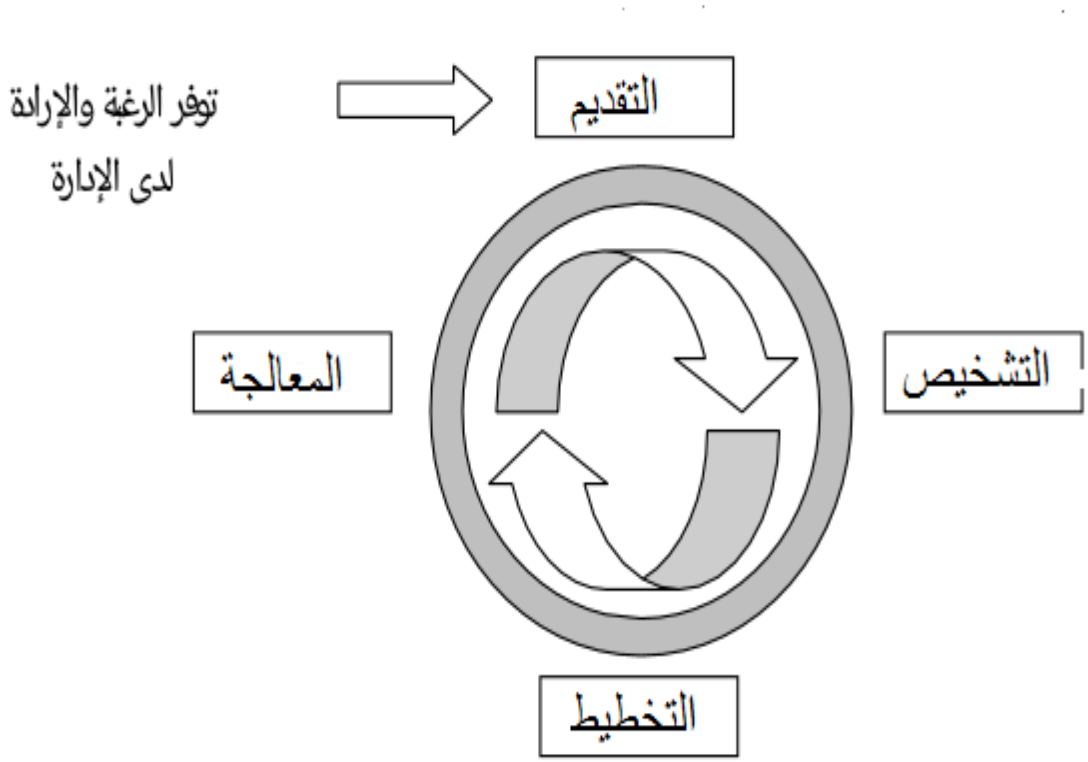
لقد ساهم هذا النموذج في إعطاء إدارة المخاطر البعد الإستراتيجي القائم على التحليل و التشخيص للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة قبل التحرك لمواجهة المخاطر، و من خلال هذا يمكن لأي مؤسسة أن تبني أي نموذج يتلائم و قدرتها .

و كذا مع درجة ترابطها مع المحيط الخارجي بصفة تساعدها على تخطي عقبة جملة المخاطر التي تواجهها ، و يمكن أن تدعم هذه النماذج أيضا بجملة من التقنيات الكمية التي يمكن أن تساهم أيضا في معالجة مشكلة عدم التأكد و كذا في التحكم و السيطرة أكثر على المخاطر .

3- نموذج jean le ray et Degobert:

وضع هذا النموذج من طرف العالمين (jean le ray et Degobert) لمحاولة اعطاء صورة لسيرورة ادارة المخاطر وفق اربعة مراحل كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(10): نموذج jean le ray et Degobert لادارة المخاطر



المصدر: لمجد بوزيدي، ص150.

و يتبين من شكل التالي ان اهم مراحل هذا النموذج هي: [1]

- **التشخيص:**

تتمكن المؤسسة من خلاله الكشف المبكر عن الاحداث التي يمكن ان تشكل تهديدا للمؤسسة.

- **التقييم:**

يتم من خلاله تقييم الاحداث المسببة للاخطار مع تقييم الاثار المحتملة لها على المؤسسة و اهدافها.

- **المعالجة:**

تتمثل هذه المرحلة عما يمكن فعله لمواجهة الاخطار و الحوادث المحتملة.

- **التخطيط:**

وضع الخطط و الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها تماشيا مع اهداف المؤسسة.

[1] لمجد بوزيدي، مرجع سابق، ص151.

هذا النموذج يتطلب الارادة االقوية و الرغبة الحقيقية من طرف الادارة تنبع من وعي المسؤولين باهمية مواجهة الاخطار بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، و ذلك من خلال نشر ثقافة الاحساس و ادراك الخطر و توفير الامكلنيات المالية و البشرية و المعلوماتية اللازمة لتحقيق ذلك.

المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا في برامج ادارة المخاطر

لا يمكن التحدث عن مقومات فعالية إدارة الخطر دون التحدث عن تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة الخطر حيث يتمثل أهمها في نظم المعلومات و دورها في ربط كافة العمليات داخل المؤسسة ، و من بينها نظام معلومات إدارة المخاطر و الذي يهتم بالحصول على بيانات و معلومات دقيقة متعلقة بخطر معين ، و كذا إيجاد قواعد بيانات الكمبيوتر الخاصة بتخزين و تحليل بيانات إدارة الخطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية ، و لتوضيح ذلك تطرقنا لبعض نظم المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر :

1- استخدام نظام المعلومات التسويقية :

إن من مكونات نظام المعلومات التسويقية مجموعة من النظم الفرعية للمدخلات تتمثل في نظام السجلات الداخلية الذي يوفر جميع البيانات الضرورية لإدارة المخاطرو المتوفرة داخل المؤسسة ، و نظام الإستخبارات التسويقية الذي يعتني بكل المخاطر الناجمة عن التهديدات الخارجية التي تنتج عن التغيرات البيئية اليومية و كذا بحوث التسويق التي تساعد المؤسسة في دراسة اتجاهات المستهلكين و الموردين و الموزعين و تحديد السبيل الأنسب لتطوير المنتجات وتسعيرها و إختيار السياسات المناسبة لبناء و إدارة شبكات التوزيع بشكل يضمن مرونة المؤسسة واستقلاليتها عن كل الوسطاء كذلك تحديد المحتوى المناسب للرسائل الترويجية ومقابلاته للشريحة المستهدفة كل هذا من خلال مخرجات هذا النظام.

و عليه يلاحظ بأن هذا النظام يمكن المنظمة من التحديد الدقيق للتهديدات والأخطار التسويقية ، و ينبغي هنا التمييز بين مصطلحي التهديد و المخاطرة حيث ترتبط المخاطرة بالخسائر المحتملة نتيجة تهديد معين أيا كان مصدره . و بهذا فإن نظام المعلومات التسويقية يساعد من خلال نظمه الفرعية للمدخلات على توفير المعلومات اللازمة المخاطر التسويقية سواء الداخلية أو الخارجية. [1]

[1] عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص109.

2- استخدام نظام معلومات الإنتاج و التصنيع :

من خلال مراجعة النظم الفرعية لمدخلات هذا النظام نجد بأنها تتمثل في نظام معالجة البيانات و الذي يوفر البيانات الداخلية المتعلقة بعملية الإنتاج و المشاكل التي تصادفها و احتمالات الأعطال و غيرها من المعلومات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد التهديدات الداخلية و درجة المخاطرة الناتجة عنها.

بالإضافة إلى نظام الهندسة الصناعية الذي يمكن المؤسسة من تحديد أنجع و أكفأ السبل لتطوير و إنتاج منتجات ذات جودة ، و بدرجة تؤول إلى الصفر من المنتجات المعيبة ، حتى يساعد المؤسسة على تقليص المخاطر الناتجة عن المنتجات المعيبة و تبعاتها من تدهور لصمعة المؤسسة في الأسواق و الخسائر المادية و المالية الناجمة عن ذلك كما يساعد أيضا المؤسسة على تحديد المستويات المناسبة من المخزون و يحدد أيضا خصائص الموردين الواجب التعامل معهم حتى تضمن استقلاليتها من التبعية لأي مورد ، و بالتالي تقليل مخاطرة مساومة الموردين فضلا عن هذين النظامين لدينا نظام إستخبارات التصنيع الذي يقوم بالتوفير الدائم و الدوري للمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية و ما يحدث فيها فيما يخص عملية الإنتاج و التصنيع ، كتحديد الطرق المستحدثة في التصنيع و بالتالي التقليل من مخاطرة تقادم منتجات المؤسسة وأساليب إنتاجها.[1]

3- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

و بالنظر إلى النظم الفرعية لمدخلات هذا الأخير نجد بأنها لا تختلف عن سابقتها من النظم حيث تشتمل على نظام المعلومات المحاسبية حيث يضم المعلومات الداخلية المتوفرة في السجلات الداخلية و هي تبين لنا السجلات الخاصة بالموظفين و التي تستخدم أيضا في تحديد المخاطر الداخلية بالإضافة إلى نظام بحوث الموارد البشرية الذي يعني بدراسة شكاوى الموفين و دراسة تحليل العمل و كيفية تطوير مهارات الموظفين و كيفية استقطاب المهارات و الكفاءات من الخارج و الحفاظ عليها حتى تستطيع المنظمة التقليل من المخاطر الفكرية الناجمة عن هجرة الكفاءات البشرية لها فضلا عن نظام إستخبارات الموارد البشرية الذي يعني توفير المعلومات الناجمة عن تغير البيئة الخارجية بخصوص العمالة و سوق العمل من قوانين تحكم العمل و مستويات

[1] فريد كورتل، امال يوب، دور استخدامات التكنولوجيا في برامج ادارة المخاطر، الملتقى الوطني الثالث حول ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية و الممارسات العلمية، جامعة الشاذلي بن جديد، 07 و 08 ديسمبر 2016، ص 06.

الخبرة و المهارة الموجودة في السوق و مدارس التكوين بالإضافة إلى الظروف السياسية و الاقتصادية المتعلقة بسوق العمالة مما يساعد المنظمة على توفير المعلومات الدقيقة عن المخاطر الممكنة من ناحية الموارد البشرية .[1]

4- استخدام نظام المعلومات التمويلية

و بنفس 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 و كذلك عمليات التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة من الناحية المالية بالإضافة إلى نظام الإستخبارات التمويلية الذي تستخدمه المنظمة لتحديد أفضل مصادر التمويل و أحسن الاستثمارات للموارد المالية حيث يقوم هذا النظام بجمع المعلومات من أصحاب الأسهم و من الأسواق المالية و الهيئات الحكومية و غير الحكومية لتحليلها بعد ذلك و استخدامها في تحديد المخاطر و مصادرها و إمكانية حدوثها و بالتالي التقليل من آثارها السلبية .

يلاحظ بأن جميع نظم المعلومات سابقة الذكر تنطوي على نظام استخبارات يربط المنظمة ببيئتها الخارجية و يمكنها من إدارة المخاطر الناجمة من تهديدات المنافسين من خلال محاولة الإستباق و التنبؤ بحركاتهم للتقليل من درجة عدم التأكد و بالتالي التقليل من آثار المخاطر بالإضافة إلى تحديد جميع التغيرات التي تحصل في البيئة العامة و التنبؤ 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 و معرفة مصادر الخطر أو التهديد و بالتالي حسن التعامل معه و التقليل من آثاره السلبية .[2]

[1] عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص109.

[2] فريد كورتل، امال يوب، مرجع سابق، ص07.

المبحث الثالث: تقنيات كمية لإدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية

ان التركيز الاساسي لادارة المخاطر الجديدة هو التعرف على هذه الاخطار و تقدير حجمها و معالجتها حيث انها تساعد على فهم الجوانب الايجابية و السلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة و باعتبار ادارة المخاطر كعلم فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكلة المخاطر و الاستعانة بالنماذج ذالقياسية والحسابية، و من بين التقنيات المستخدمة في ادارة المخاطر نذكرمنها قانون الاعداد الكبيرة وطريقة مونت كارلو.

وفي هذا المبحث سنحاول ابراز اهم تقنيات كمية لعملية ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الاول: قانون الاعداد الكبيرة و مؤشر التنبؤ بالخسارة

فرع الاول: قانون الاعداد الكبيرة

1- نشأة القانون:

يعود هذا القانون إلى عدة قرون مضت عندما لاحظ الرياضيون في القرن السابع عشر في أوروبا عند إعدادهم لقوائم الوفيات ان عدد الموتى من الذكور والإناث يميل الى التساوي كلما زاد عدد المسجلين في القائمة بما يشبه قوانين الطبيعة. وقد أصبحت دراسة هذه الظاهرة جزءاً من علم الاحصاء عندما كتب عنها سيمون بواسان وسماها قانون الأعداد الكبيرة. وقانون الأعداد الكبيرة يتعلق باستقرار تكرار بعض الحوادث عند وجود عدد كافٍ منها، مع أنها تبدو عشوائية لا ينتظمها قانون إذا نظر إليها كل واحدة على حدة مثال ذلك الموت فهو يبدو عشوائياً لا يمكن التنبؤ بوقوعه اذا كان الأمر يتعلق بشخص بعينه، ولكننا لو تحدثنا عن عدد الوفيات التي ستقع خلال العام الحالي في مدينة معينة لأمكن بناءً على الخبرة السابقة ان نتوقع بدقة ما سوف يحدث. هذا القانون هو الأساس الذي يقوم عليه ادارة المخاطر[1].

[1] على الخط:

Http: //www.kantakji.com/media/3669/3347.htm, le 21 mars 2017, 21: 31: 10 GMT.

2- مبدأ القانون:

يقوم هذا القانون على أساس التوقع و التنبؤ بمختلف المخاطرحيث كان الفرنسي "بواسون Poisson" أول من اكتشف هذا القانون سنة 1975 و ينص هذا القانون على أنه كلما زاد عدد الوحدات التي تجري 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 . و يجيب هذا القانون على السؤال التالي :كيف يؤدي تجمع 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 تسهل عليها معرفة سلوكاتها الحلية و أبعاد تأثيرها على نشاط المؤسسة و سيرورة العمل داخلها.[1]

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 و لو جزئيا حول جملة المخاطر التي تتعرض لها و بالتالي تسهل عملية الاستعداد لها و التحكم و السيطرة عليها .[2]

فرع الثاني: مؤشر التنبؤ بالخسارة

هو مؤشر يستعمل لمعرفة تكرار و حجم الخسارة المتوقعة بالنسبة للمؤسسة، او هو التنبؤ باقصى خسارة ممكنة و اقصى خطر ممكن ان تتحمله المؤسسة، و تستعمل عدة تقنيات للتنبؤ بالخسارة منها التحليل الاحتمالي و هو اداة لتحليل مختلف الاستراتيجيات و الاهداف التي تلتزم المخاطرة او اين يوجد ارتباط و علاقة بين الخطر و العائد و ما ينتج عنهما من خسارة او ربح، فالاحتمال (P) و الذي يمثل فرصة الخسارة لتحقق خطر ما يكون قابلا للتامين ليكون مساويا لقيمة المبلغ الكلي للتامين مضروب في عدد الاحداث المرجحة التحقق (X) على عدد الوحدات المعرضة للخطر (N).[3]

[1] عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص94.
[2] لمجد بوزيدي، مرجع سابق، ص154.
[3] نفس المرجع، ص155.

$$P = \frac{Y.X}{\mathrm{N}}$$

و قد تسمى في بعض الاحيان بالقيمة المعرضة للخطر و كلها اجراءات تقدير التغير في مرقف و ربيحية المؤسسة و تعاملها مع المخاطر المختلفة.

المطلب الثاني: سلاسل ماركوف و خرائط المخاطر

فرع الاول: سلاسل ماركوف

تلعب سلاسل ماركوف دورا كبيرا في التنبؤ و التوقع للخطر في المؤسسة بشكل يعمل على ضمان مبدأ الاستقرار و البقاء في مواجهة متغيرات المحيط .

1- مفهوم تحليل ماركوف: [1]

هو طريقة لتحليل السلوك الحالى لمتغير معين وذلك لأغراض التنبوء بالسلوك المستقبلى لهذا المتغير المعين، وتنسب سلاسل ماركوف إلى إسم مكتشفها أندريا ماركوف " العالم الروسى الذى ولد عام 1856م وتوفى عام 1922م " ، وتعتبر سلاسل ماركوف أحد أدوات "البرمجة الديناميكية" التى تعد أحد أساليب بحوث العمليات.

و يهتم أسلوب ماركوف بدراسة عملية إتخاذ القرارات فى المنشآت التى تتوقف الحالة المستقبلية لها على الحالة الراهنة وذلك بغض النظر عن الأحوال السابقة للنظام ، كما يمكن إستخدام سلاسل ماركوف كاحد أساليب التنبوء.

و هناك بعض التعاريف الأخرى لهذه السلسلة :

- هي إحدى أدوات بحوث العمليات تبحث في تحليل الاتجاهات الحالية لبعض المتغيرات للتنبؤ باتجاهاتها في المستقبل.
- هي عملية عشوائية تحمل خاصية ماركوفية , أي التكهن بالمستقبل إنطلاقا من الحاضر دون الحاجة إلى معرفة الماضي.

[1] على الخط:

https://ar.wikipedia.org/wiki/سلسلة_ماركوف, le 21 mars 2017, 22:20:57 GMT.

2- فرضيات تحليل ماركوف: [1]

يستند تحليل ماركوف إلى أربع فرضيات هي :

- أن هناك عدد محدود و نهائي من المواقف الممكنة .
- أن الاحتمالات تغير الموقف من وقت لآخر تضل كما هي ثابتة دون تغيير .
- أنه يمكنها التنبؤ بأي موقف في المستقبل من خلال مصفوفة التغير و معرفة الموقف الحالي .
- حجم النظام الذي نستخدمه هو التنبؤ دون تغيير خلال قيامنا بعملية التحليل .

3- استخدامات تحليل ماركوف: [2]

يمكن أن تطبق سلاسل ماركوف في الحالات التالية :

أ- حالة السوق :

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

- الماركات المستخدمة حاليا بواسطة المستهلكين .
- تحول المستهلكين من ماركة إلى أخرى .
- الوضع الحالي لسياسة الدعاية و الترويج .
- 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 :

و ذلك في عدة حالات منها :

- مصادر التمويل الحالية للمشروع .
- مصادر التمويل في نهاية مدة زمنية معينة .

---

[1] عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص95.

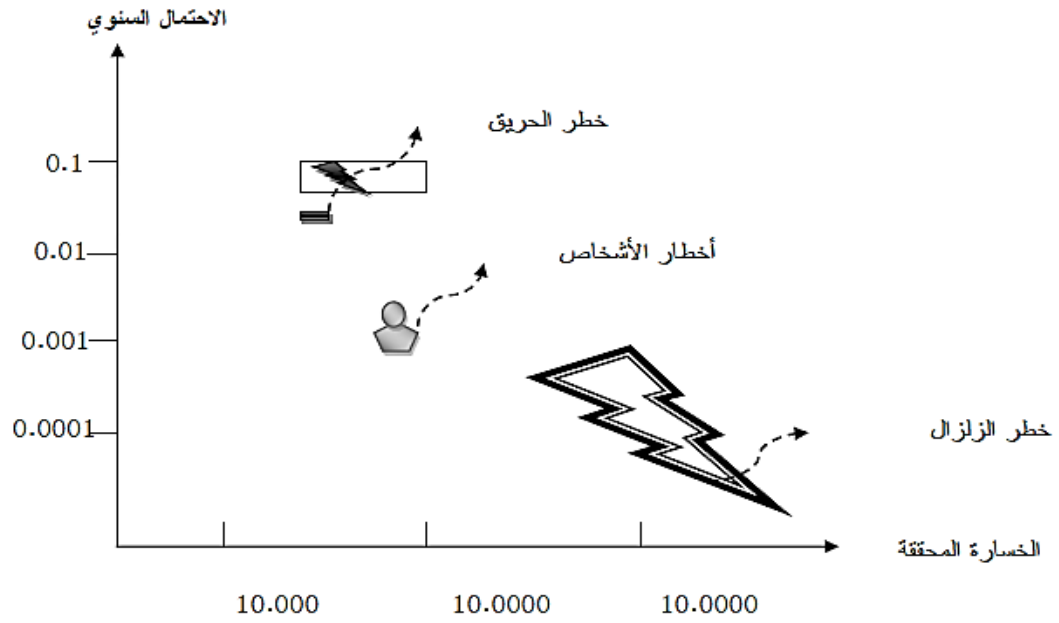
[2] لمجد بوزيدي، مرجع سابق، ص156.

- هيكل رأس المال في نهاية السنة المالية .

فرع الثاني: خرائط الخطر

تمثل خرائط الخطر أداة من أدوات إدارة الخطر و هي رسم بياني لاحتمال تحقق الخطر و التعرض للخسارة و كذا خصائص هذه الأخيرة حيث أن معرفة سلوك الأخطار التي تواجه المؤسسة هي مفتاح فهم كيفيات إدارتها و هذا عن طريق الاحتمال و النتائج المالية لتحقق الخطر و وقوع الخسارة و التي تكون واضحة من خلال خرائط الخطر و لكي ندرك بالكامل سلوك الخطر و التعرض للخسارة و كيف يجب التعامل معها بحيث يجب أن ندخل نوع من الديناميكية على خرائط الخطر و الموضحة في الشكل التالي[1]:

شكل رقم(11): خريطة الخطر



المصدر: عبدلي لطيفة، ص103.

حيث يوضح الاحتمال السنوي في أحد المحاور و الخسارة المتوقعة في المحور الثاني و يتم عادة مزج توابع التعرضات للخسارة على الخريطة و تعطى المشاهد التوقع الكامل للأخطار التي تواجه المؤسسة إضافة إلى أهميتها النسبية و يتم الحصول على التقديرات الاحتمالية و الخسائر المصاحبة من خلال مصادر تشمل معلومات و بيانات ناتجة عن دراسات و آراء للخبراء حول كل خطر و تتمثل مدخلات خرائط الخطر في

[1] عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص102.

الاحتمالات و نتائج تحقق الخطر و الخسارة و مخرجاتها في إعطاء صورة واضحة لما نتوقعه عن كيفية تطور حالات التعرض للخسارة و التطورات الحاصلة في الخطر (سلوك الخطر) .

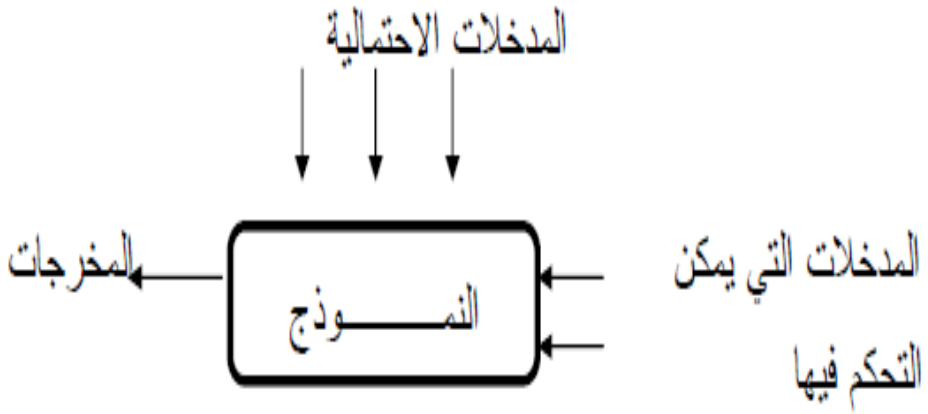
المطلب الثالث: طريقة محاكاة مونت كارلو

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

1- مفهوم طريقة مونت كارلو :

تعتبر المحاكاة أسلوب من أساليب تحليل و إدارة المخاطر حيث تتضمن المحاكاة بناء النموذج الرياضي الذي يحاول أن يشرح الموقف الحقيقي في عالم الواقع إذ يهدف هذا النموذج إلى إشراك المتغيرات المهمة و مالها من علاقات مشتركة بالطريقة التي نستطيع بها دراسة التغيرات الإدارية المؤثرة على كامل النظام داخل المؤسسة و الشكل التالي يبين ذلك : [1]

شكل رقم(12): تصور لنموذج المحاكاة



المصدر: لمجد بوزيدي، ص164.

و من أساليب المحاكاة أسلوب مونت كارلو حيث ظهرت هذه الطريقة انطلاقا من المقامرة الشهيرة لرؤوس الأموال في موناكو ، و بعدها تطورت حتى تصبح طريقة لمعالجة المشكلات الإدارية و يمكن تصنيف أنواع المحاكاة على عدة أسس لكن أهمها هو تصنيف المحاكاة على أساس طبيعة الشيء الذي نحاكيه و على أساس

[1] لمجد بوزيدي، مرجع سابق، ص165.

ذلك يكون هناك محاكاة باستخدام الأحداث المنفصلة و المحاكاة المستمرة و المحاكاة المختلطة . و تركز طريقة محاكاة مونت كارلو على استخدام الأرقام أو الأعداد العشوائية لتوليد قيم لمتغير عشوائي و ذلك باستخدام توزيعات احتمالية ، إذ تمكن من إدخال المراقبة الإحصائية للخطر إلى القرارات المتخذة و يمكن إجراءها لعدد من الفترات الزمنية لمعرفة التأثير طويل المدى لكل قرار أو سياسة أو قيمة تتم دراستها و ذلك بهدف تجنب مخاطر متوقعة .

2-خطوات محاكاة مونت كارلو : [1]

تتلخص خطوات محاكاة مونت كارلو في المحاكاة في ما يلي :

- 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 و ربما مئات الآلاف).

و يتم إجراء هذه الخطوات طبعا باستعمال الحاسوب و البرنامج المخصص للمحاكاة.

[1] لمجد بوزيدي، مرجع سابق، ص165.

خلاصة الفصل:

تعتبر المخاطر قوة ديناميكية في كافة نواحي الحياة ولا يمكن لأي فرد تجاهلها، فهي تكتسب اهمية خاصة عندما يتعلق الأمر بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، لذا فانه من الضروري إتباع أساليب علمية ومنهجية لإدارة هذه المخاطر حيث تساعد نظم المعلومات على تفعيل برامج ادارة المخاطر بالمؤسسات، فالتطور المستمر لاستخدامات التكنولوجيا جعل من صعب الفصل بين ادارة المخاطر ونظم المعلومات، فهذه الاخيرة تعمل على ربط جميع وظائف المؤسسة من التسويق و الانتاج وموارد البشرية و التمويل، كما انها توفر المعلومات الدقيقة المتعلقة بخطر معين و تحليله و ذلك لاغراض التنبؤات المستقبلية.

و قد تم عرض اهم التقنيات الكمية لادارة المخاطر التي تلجا اليها المؤسسة الاقتصادية من اجل تفادي و تقليل المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها من جراء المخاطر التي تحيط بها، حيث على المؤسسة ان تختار التقنية المناسبة التي تتكيف مع مخاطر البيئية المتعددة.

الفصل الأول
ماهية ادارة المخاطر

تمهيد:

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة متقلبة و هذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلفة المخاطر التي تهدد انجاز اهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة الى تحقيق رسالتها، تتمثل هذه المخاطر عموما في حالة عدم التأكد و لعل التحدي الاساسي الذي يواجه الادارة هو تحديد مقدار حجم عدم التاكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ اهدافها الاستراتيجية المسطرة مسبقا.

ان عملية قياس مقدار عدم التأكد و تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة هو ما يسمى **بادارة المخاطر** و التي تعتبر جزء أساسي في الادارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، حيث تسهم هذه الاخيرة في تمكين الادارة في التعامل مع ما يمكن ان تتعرض له المؤسسة من مخاطر و صعوبات في المستقبل يمكن ان تعرقل مسارها الاستراتيجي، لذلك نجد ان الادارة الاستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص و تهديدات من اجل تقليص حالات عدم التاكد و هذا ما يجعلها تبحث دوما عن مختلف الوسائل و الطرق التي تمكنها بالتبؤ بما يمكن ان تتعرض له من مخاطر و معوقات في المستقبل.

و على ضوء ما سبق قسمنا الفصل الاول إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول ادارة المخاطر

المبحث الثاني: خطوات عملية ادارة المخاطر

المبحث الثالث: علاقة ادارة المخاطر بالادارات الاخرى في المؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول ادارة المخاطر

يختلف تعريف المخاطرة من فرع معرفة الى اخر، و حتى في نطاق المجال الواحد توجد تعريفات متناقضة في بعض الاحيان، و مثال على ذلك التامين و ادارة المخاطر، فنظرا لجدة المجال نسبيا من ناحية و اقتباس تعريفات المخاطرة المستخدمة في مجالات اخرى من ناحية اخرى.

وفي هذا المبحث ومن أجل توضيح معنى ادارة المخاطر سنحاول إبراز أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية.

المطلب الأول: عموميات حول المخاطر

تناول الكثير من الباحثين و كتاب تعريف المخاطر، كل يعبر عن وجهة نظره، و غالبا ما كانت وجهات النظر هذه متاثرة بنوع و طبيعة دراساتهم و المدارس التي ينتمون اليها، غير ان معظمهم توصل الى ان الخطر يترتب عنه نتائج ضارة من الناحية المالية و الاقتصادية.

الفرع الأول: نشأة وتطور المخاطر

عرفت البيئة العالمية في سنوات السبعينات استقرارا، ولقد ساعدت عدة عوامل على تحقيق ذلك حيث كانت الصناعة المالية و المصرفية و التجارية تقوم اساسا بتجميع الموارد، كما تميزت المنافسة بالمحدودية و كانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسلامة الصناعة و السيطرة على قوة خلق النقود، اما سنوات الثمانينات فقد عرفت موجات من التغيير في الخدمات المطروحة من البنوك، حيث تم ابتكار منتجات سوقية جديدة و تطورات خدمات القيمة المضافة مثل: تملك الاصول و تمويل المشروعات و التسويق و بطاقات الائتمان و المشتقات المالية بمعدل سريع ودخلت المؤسسات المالية و البنوك مجالات اعمال جديدة فاسفر ذلك عن مواجهتها للمخاطر، اذ دخل لاعبون جدد كالمؤسسات التجارية في مجال الاعمال المالية و المصرفية، و تناقصت الحصة السوقية القائمة، و لقد ولدت موجات التغيير هذه "المخاطر".

وازدات المخاطر بسبب المنافسة و ابتكار منتجات و التحول من الصيرفة التجارية الى اسواق راس المال وازدياد تقلب الاسواق واختفاء الحواجز القديمة التي حدت من نطاق عمليات مختلف المؤسسات المالية[1].

[1] بن علي بلعزوز، عبد كريم قندوز، عبد رزاق حبار، ادارة المخاطر، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص33.

الفرع الثاني: ماهية المخاطر

يمثل الخطر ظاهرة عامة ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الانسان اليومية و ما يقوم به من مختلف الانشطة، و ينبع الخطر اساسا من عدم التاكد و الذي يحيط بالفرد من كل جانب، و يرجع عدم التاكد الى مصدرين رئيسسين هما :

1-عدم القدرة على تنبؤ.

2-عدم دقة المعلومات اللازمة للتنبؤ. [1]

و من اهم التعريفات التي تناولت مفهوم المخاطر نذكر منها[2]:

- تعريف معهد المدققين الداخليين الامريكين: "المخاطر هي مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التاكد في عمليات التشغيل و التي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق اهدافها و يمكن ان يكون الاثر ايجابيا او سلبيا، فاذا كان الاثر سلبيا يطلق عليه خطر(تهديد)، و اذا كان ايجابيا يطلق عليه فرص".

- تعريف لجنة التنظيم المصرفي و ادارة المخاطر التابعة لهيئة قطاع المصارف في ولايات المتحدة الامريكية: "المخاطر هي احتمال حصول خسارة اما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الاعمال او خسائر في رأس المال أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم اعماله و ممارسة انشطة من جهة، و تحد من قدرة المصرف على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة اخرى".

و قد عرف الخطر على انه " ظاهرة او حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذه القرارات اثناء حياته اليومية، مما يترتب عليه حالة من الشك و الخوف لعدم تاكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها الشخص بالنسبة لموضوع معين"، و يركز هذا التعريف على الحالة النفسية للشخص المعرض للخطر.[3]

و من التعاريف السابقة يمكن ان نستخلص ان الخطر هو عبارة عن احتمالية، يتفق مع حالة عدم اليقين وعنصر الشك، او عدم التاكد من احداث المستقبل. و بتعبير اخر الخطر هو ان تكون نتائج المستقبل غير معروفة، و غير اكيدة.

---

[1] د.عيد احمد ابوبكر، د.وليد اسماعيل السيفو، ادارة الخطر و التامين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ، 2009، ص26.

[2] -معتوق جمال، ادارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية دراسة مقارنة بين سوقين ماليين، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص159.

[3] د.عبيد احمد ابو بكر، د.وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص27.

المطلب الثاني: مفهوم و نشأة ادارة المخاطر

تهدف ادارة المخاطر الى الوصول الى تغطية الاخطار التي تواجه الفرد او المشروع باقل تكلفة ممكنة، و بذلك فان ادارة المخاطر يقصد بها التحكم في المخاطر.

الفرع الأول: نشأة وتطور ادارة المخاطر

نشات ادارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية و الفضائية و النظرية المالية و التامين في القطاع المالي و كان التحول من الاعتماد على ادارة التامين الى فكر ادارة المخاطر المعتمد على علم الادارة في تحليل التكلفة و العائد و القيمة المتوقعة و المنهج العلمي لاتخاذ قرار في ظل ظروف عدم التاكد. [1]

حيث كان اول ظهور لمصطلح ادارة المخاطر في مجلة "هارفرد بيسنز ريفيو" عام 1956، حيث طرح المؤلف انذاك فكرة مختلفة تماما و هي ان شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي ان يكون مسؤولا عن ادارة مخاطر المنظمة البحة. ومن بين اولى المؤسسات التي قامت بادارة مخاطرها و ممارسة ادارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على ادارة الاصول و الخصوم و تبين ان هناك طرقا انجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر و الحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.[2]

و توسع استخدام تقنيات ادارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشركات التامين وصناديق الاستثمار، ورغم ان ادارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التامين الا ان القول بان ادارة المخاطر نشات بشكل طبيعي من شراء التامين المؤسسي ينافي الحقيقة، في الواقع ان ظهور ادارة المخاطر كان بداية لتحول درامي وثوري في فلسفة واكب ذلك حدوث تغير في الاتجاهات نحو التامين. بالنسبة لمدير التامين كان التامين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر ورغم ان ادارة التامين شملت تقنيات بخلاف التامين، الا ان هذه التقنيات كانت تعتبر بالاساس بدائل التامين و كان مدير التامين ينظر للتامين على انه قاعدة مقبولة اما الاحتفاظ كان ينظر له على انه الاستثناء لهذه القاعدة.[3]

و لقد بدات فلسفة ادارة المخاطر منطقية و معقولة و انتشرت من مؤسسة الى اخرى، وعندما قررت رابطة مشتري التامين تغيير اسمها الى جمعية ادارة المخاطر و التامين في 1975 كان التغير اشارة الى ان تحولا

---

[1] هيفاء غانية، ادارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل 2و3، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015، ص31.

[2] هيفاء غانية، مرجع سابق، ص 31.

[3] هيفاء غانية، مرجع سابق ، ص 32.

ما يجري حيث بدات جمعية ادارة المخاطر و التامين بنشر مجلة اسمها "ادارة المخاطر" كما كان يقوم قسم تامين في رابطة الادارة الامريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير و الدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالاضافة الى ذلك قام معهد تامين الامريكي بوضع برنامج تعليمي لادارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في ادارة المخاطر و قد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 و اصبح اسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل ادارة المخاطر" لانه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشات في قاعات الدراسة الاكاديمية تم نقلها الى عالم الاعمال و تطبيقها فيه.[1]

الفرع الثاني: مفهوم ادارة المخاطر

ان اية اجراءات تتخذها المؤسسة (او الفرد) لحماية نفسها تعتبر من قبيل ادارة المخاطر، و لهذا السبب اختلفت تعريفات ادارة المخاطر، و هي على العموم لا تخرج عن المعاني التالية:[2]

– ادارة المخاطر هي جزء اساسي في الادارة الاستراتيجية لاي مؤسسة، و هي الاجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الاخطار المصاحبة لانشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط و من كل محفظة كل الانشطة.

– و يعرفها كذلك على انها:"مجموعة من الواجبات و الانشطة الوظيفية التي يبذلها المسؤولون على المشروع للتحكم في الاخطار التي من شانها خلق ظروف امن معقولة قبل الحادث و بالتالي ارساء خطة للتخفيف من الاثار المادية المترتبة اثناء وقوع الخسارة و بعدها بهدف حماية المشروع من اي خسارة مالية مفاجئة نتيجة لاي ظروف تتعرض لها المنشاة".

– و تعرف ادارة المخاطر بانها: تقليل الاثار السلبية للمخاطر الى الحد الادنى و باقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها و قياسها و السيطرة عليها.

و من خلال التعاريف السابقة الذكر يتبين لنا بان ادارة المخاطر تمثل مجموعة من المبادئ و الاسس الهادفة للتعريف باستراتيجية العمل و تحديد المخاطر التي تتعرض لها باعطاء قيم لهذه المخاطر و فهم طبيعتها من اجل السيطرة عليها.

[1] د.طارق عبد العال حماد، ادارة المخاطر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 52.

[2] بن علي بلعزوز، عبد كريم قندوز، عبد رزاق حبار، مرجع سابق، ص44.

و عليه يمكن القول بان حسن ادارة المخاطر يتوقف على المرور باربعة مراحل اساسية هي:

- تعريف المخاطر التي تتعرض لها المنشاة.
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة.
- اختيار المخاطر التي ترغب المؤسسة في التعرض لها.
- مراقبة الادارة لتلك المخاطر و قياسها بمعايير و اتخاذ قرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تقليل الاخطار.

و قد قدم مفهوم شامل لادارة المخاطر حيث "يقصد بها امكانية التوصل الى وسائل محددة للتحكم في الخطر و الحد من تكرار تحقق حدوثه و التقليل من حجم الخسائر التي تترتب عن ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر عند صاحب الخطر او مديره، كل ذلك باقل تكلفة ممكنة". نلاحظ من المفهوم السابق انه يتضمن "التوصل" و هي تعني البحث و اكتشاف و التعرف على الاخطار التي يتعرض لها الفرد او المشروع، كما يتضمن "وسائل محددة و يقصد بها السياسات او الطرق او الاساليب او الادوات التي يمكن لمدير الخطر اتباعها او استخدامها، كما تضمن المفهوم الهدف من ادارة الاخطار و هو تخفيض الخطر، و كذلك تضمن من الناحية الاقتصادية و هي اقل تكلفة ممكنة.[1]

المطلب الثالث: ادوات و استراتيجيات ادارة المخاطر

مثلما ذكرنا في تعريفنا لادارة المخاطر، فان جزءا جوهريا و اساسيا من وظيفة ادارة المخاطر يتمثل في تصميم و تنفيذ اجراءات من شانها تقليل امكانية حدوث الخسارة او الاثر المالي المترتب على الخسائر متكبدة الى الحد الادنى، و قد اشار ذلك الى اثنين من الادوات المستخدمة في ادارة المخاطر للتعامل مع المخاطر، و يمكن تصنيفها الى منهجين عريضين : التحكم في المخاطر و تمويل المخاطرة، و كذلك من بين استراتيجيات التعامل مع المخاطر نذكر تجنب المخاطرة و تقليل المخاطرة و نقل المخاطرة .

[1] د.عبيد احمد ابو بكر، د.وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص47.

الفرع الأول: ادوات ادارة المخاطر

1- التحكم في المخاطرة

من المنظور العريض، يقصد بتقنيات التحكم في المخاطرة ان تقلل بادنى التكاليف ممكنة تلك المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، و تشمل اساليب التحكم في المخاطرة تحاشى المخاطرة و المداخل المختلفة الى تقليل المخاطرة من خلال منع حدوث الخسائر و مجهودات الرقابة و التحكم، وفي حالة تحاشى المخاطرة يرفض الفرد او المنظمة تقبل التعرض لخسارة ناشئة عن نشاط معين. [1]

و يتكون خفض المخاطرة من جميع التقنيات بهدف خفض امكانية حدوث الخسارة او الشدة المحتملة للخسائر الي يتم تكبدها و من الشائع التمييز منع حدوث الخسارة اي تلك الجهود التي تستهدف منع حدوث الخسارة – و التحكم في الخسارة – اي المجهودات الرامية الى تقليل درجة شدة الخسارة اذ قدر لها ان تحدث، و تشمل امثلة تقنيات منع الخسارة اذا قدر لها ان تحدث، و تشمل امثلة تقنيات منع الخسارة خطوات لخفض عدد اصابات العاملين عن طريق تركيب اجهزة واقية حول الماكينات. و تهدف تقنيات خفض المخاطرة الاخرى الى تقليل من حدة او شدة الخسائر التي تقع فعلا مثل تركيب انظمة رش مياه لاطفاء الحرائق، و هذه تدابير للتحكم في الخسارة، و تشمل اساليب التحكم في الشدة الاخرى فصل او تشتيت الاصول و جهود الانقاذ. [2]

و تتفاوت تقدم و تطور مجهودات التحكم في المخاطر تفاوتا شديدا فعلى حين تقوم منشأة تجارية صغيرة باللجوء الى استخدام طفايات حريق موزعة على اماكن استراتيجية داخل المنشأة و اقفال مزدوجة كوسائل لخفض المخاطرة، تستخدم المؤسسات العملاقة نظاما متقدما لرشاشات الماء و افراد امن. و في كلتا الحالتين تشكل هذه التقنيات تطبيق التحكم في المخاطرة على تعرض ذي صلة. [3]

2- تمويل المخاطر

يركز تمويل المخاطر–على عكس التحكم في المخاطر– على ضمان اتاحة الاموال لتعويض الخسائر التي تحدث، و ياخذ تمويل المخاطر بدرجة اساسية شكل الاحتفاظ او التحويل. و كل المخاطر التي لا يمكن

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص52.

[2] نفس المرجع، ص52.

[3] نفس المرجع، ص52.

تفاديها او حفظها يجب بحكم تعريفها ان تحول او يتم الاحتفاظ (او الاستبقاء) عمد التعامل مع مخاطرة معينة، حيث يتم الاحتفاظ بجزء من المخاطرة و نقل او تحويل جزء اخر. [1]

و الشكل الذي يمكن ان تتخذه تقنيات تمويل المخاطر يمكن ان يتفاوت بدرجة كبيرة، فالاحتفاظ على سبيل مثال قد يكون مصحوبا بتخفيضات موازنة محددة لتعويض الخسائر غير مؤمن عليها و قد يتضمن مراكمة مبلغ ما لمقابلة الانحرافات عن الخسائر متوقعة، و الاحتفاظ قد يكون ايضا اقل رسمية و دون اي شكل محدد للتمويل، والشركة الكبيرة قد تستخدم برنامجا مقدرا باثر رجعي، او اشكال متنوعة لخطط الاحتفاظ ذاتية التامين او حتى شركة التامين احتكارية .

اما الشركة الصغيرة فتستخدم الاستقطاعات ، و عدم التامين، و اشكالا اخرى متنوعة لتقنيات الاحتفاظ، ومع ذلك فان منهج المنظمتين يكون واحدا.

و عند تقرير اي التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطرة معينة، يجب على مدير المخاطر ان يدرس حجم الخسارة المحتملة، و احتمال حدوثها و الموارد المتاحة لتعويض الخسارة اذا قدر لها ان تحدث كما يجب ايضا تقييم عوائد(او المنافع) و تكاليف اتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام افضل المعلومات المتاحة.[2]

الفرع الثاني: استراتيجيات ادارة المخاطر

هناك على العموم ثلاثة استراتيجيات يمكن استخدامها في ادارة المخاطر، و هي[3]:

1- تجنب المخاطرة

رغم ان تجنب الخطر يقلل من احتمال وقوع الخطر الى الصفر، الا انه قد يحرم المجتمع من انتاج سلع او تقديم خدمات معينة لتجنب المسؤولية المهنية او الخوف من الخسارة، و هذا بالاضافة الى صعوبة تجنب بعض الاخطار مثل تفضيل السير على الاقدام لمسافات كبيرة لتجنب اخطار الطيران، و رغم ان تجنب الخطر هو احد اساليب مواجهة الخطر، الا انه يعد اسلوبا سلبيا و لسي ايجابيا في التعامل مع الاخطار، و لان

[1] نفس الرجع، ص53.

[2] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص53.

[3] بن علي بلعزوز، عبد كريم قندوز، عبد رزاق حبار، مرجع سابق، ص50.

التقدم الشخصي و التقدم الاقتصادي كلاهما يتطلب التعامل مع الاخطار بطريقة ايجابية، فان هذا الاسلوب يعد اسلوبا غير مناسب في التعامل مع كثير من الاخطار.

2- تقليل المخاطرة

اما في هذا الاسلوب فان المؤسسة المالية مثلا و لتقليل المخاطر تقوم ب:

- رصد سلوك القروض من اجل استبانة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكرا.
- تقليل مخاطر اسعار الفائدة باستخدام سياسة ادارة الاصول و الخصوم و التي يجري تصميمها لذلك الغرض.

3- نقل المخاطرة

ان شراء التامين هو احدى وسائل نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها الى طرف اخر(شركة التامين) يبدي استعداده لتحملها مقابل ثمن.

هناك من اشار الى خمسة طرق للتعامل مع المخاطر، فأضاف الى العناصر الثلاثة السابقة العنصرين التاليين:

- اقتسام المخاطرة: يعني قبول بعض المخاطر و تحويل بعضها (هي هذه الاستراتيجية تجمع بين التجنب و النقل).
- الحيطة : يمكن تمييزه عن التامين بانه نقل المخاطرة مع التضحية بامكانية الربح.

المبحث الثاني: خطوات عملية ادارة المخاطر

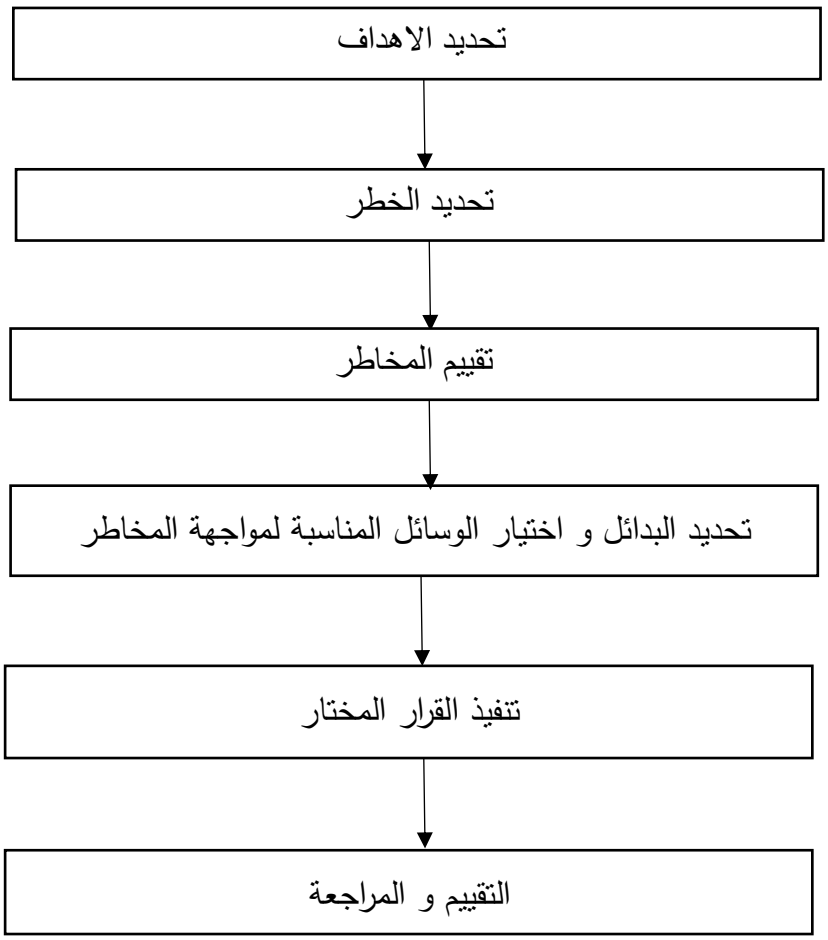
تهدف ادارة المخاطر اساسا الى اختيار السياسة الملائمة او المناسبة التي تؤدي الى تخفيض الخطر او التخلص منه و مواجهة الخسائر المتوقعة و الحد منها، و يكون ذلك عادة في ضوء العلاقة بين تكلفة و العائد المتوقع منها.

و يمكن وصول الى اهداف ادارة المخاطر من خلال المرور بخطوات التالية:

- تحديد الاهداف و تقييم المخاطر.
- تحديد البدائل و اختيار الوسائل المناسبة لمواجهة المخاطر.
- تنفيذ القرار و التقييم و المراجعة.

و يمكن تحديد خطوات عملية ادارة المخاطر في الشكل التالي:

شكل رقم(01): خطوات عملية ادارة المخاطر



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مرجع طارق عبد العال .

و يمكن شرح خطوات عملية ادارة المخاطر في مطالب التالية:

المطلب الأول: تحديد الاهداف و تقييم المخاطر

الفرع الأول: تحديد الاهداف

ان اول خطوة في كيفية ادارة المخاطر هي تحديد الاهداف و تحديد احتياجات المنشأة من برامج ادارة المخاطر، حيث تحتاج المنشأة الخطة معينة للحصول على اقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برامج ادارة المخاطر، و تعتبر هذه الخطوة وسيلة لتقييم الاداء فيما بعد.[1]

و هناك العديد من الاهداف المحتملة المتنوعة لوظيفة ادارة المخاطر، و تشمل الحفاظ على بقاء المنظمة و تقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطرة البحتة الى الحد الادنى، و حماية الموظفين من الحوادث التي قد تسبب الوفاة او اصابات خطيرة، و مع ذلك فالهدف الاول لادارة المخاطر هو البقاء او قانون الطبيعة الاول، اي ضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل في الاقتصاد، و تسهم ادارة المخاطر في بلوغ اهداف المنظمة عن طريق ضمان الا تحول الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة بينها و بين بلوغها هذه الاهداف، ولكن للاسف و مع ان خطوة تحديد الاهداف تعتبر اهم خطوة في عملية ادارة المخاطر الا ان بعض المؤسسات تتجاهلها، حيث ينبع كثير من عيوب برامج ادارة المخاطر نتيجة لغياب اهداف محددة للبرامج.[2]

و يتم غالبا اضفاء الصبغة الرسمية على اهداف ادارة المخاطر في "سياسة ادارة المخاطر المؤسسية" التي تنص على اهداف و تصف تدابير اللازمة لبلوغها. و من ناحية المثالية ينبغي تصدر الاهداف و سياسة ادارة المخاطر، يجوز لمجلس الادارة ان يتلقى النصح من مدير المخاطر العامل كاستشاري افراد.[3]

الفرع الثاني:تحديد و تقييم المخاطر

1-تحديد المخاطر:

يهدف تحديد المخاطر الى تحديد تعرض الشركة لعدم التاكد، و هذا يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة و السوق التي تشارك فيه، و البيئة القانونية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية التي تتواجد ضمنها، و يتطلب

[1] – د.عبيد احمد ابو بكر، د.وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص56.

[2] نسيمة بروال، استراتيبجية ادارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2011، ص99.

[3] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص59.

كذلك الفهم السليم لاهداف المؤسسة الاستراتيجية و التشغيلية، و يشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة و الفرص و التهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الاهداف.

و يهدف وصف المخاطر الى عرض الاخطار التي تم تعريفها باسلوب منهجي، مثلا باستخدام جدول، و يمكن استخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية فحص الاخطار، و استخدام اسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتاكد من اجراءات فحص الاخطار بطريقة شاملة، ويصبح من ممكن اولوية للاخطار الرئيسة و التي تحتاج الى التحليل بطريقة اكثر تفصيلا.[1]

جدول رقم(01): وصف المخاطر

1. اسم الخطر	.....
2. مجال الخطر	الوصف غير الكمي للاحداث، و حجمها، ونوعها، و عددها و عدم استقلاليتها
3. طبيعة الخطر	مثلا استراتيجي،تشغيلي، مالي، قانوني
4. اصحاب المصلحة	اصحاب المصلحة و توقعاتهم
5. التقدير الكمي للخطر	الاهمية و الاحتمال
6. التحمل(الكره)/الميل للخطر	توقعات الخسارة و التاثير المالي للخطر القيمة المعرضة للخطر احتمال و حجم الخسائر/ العوائد المتوقعة الهدف من التحكم في المخاطر
7. اساليب المعالجة و التحكم في المخاطر	الوسائل الاولية التي يتم بواسطتها ادارة المخاطر حاليا مستويات الثقة في اساليب التحكم المطبقة تعريف بروتوكول المراقبة و المراجعة
8. الاجراء المتوقع للتطوير	توصيات لتخفيض المخاطر
9. تطوير الاستراتيجيات و السياسات	تحديد الادارة المسؤولة عن تطوير استراتيجيات و السياسات

المصدر: بن علي بلعزوز،عبد كريم قندوز،عبد رزاق حبار،مرجع سابق،ص54.

[1] بن علي بلعزوز، عبد كريم قندوز، عبد رزاق حبار، مرجع سابق، ص52.

و من خلال الجدول التالي يمكن القول ان اتخاذ قرارات ادارة المخاطر فيما يتعلق بالاخطار التي تتعرض لها المنشاة على قدرتها على اكتشاف و حصر الاخطار الخاصة بانشطة المنشاة الحالية و المتوقعة، و هذا ما يتطلب من ادارة الخطر ان تتولى بعناية و دراسة اوجه نشاط المنشاة و طبيعة العمليات التي تقوم بها، بالاضافة الى ما تتضمنه خطط الادارة من التوسع او استحداث انشطة اخرى، و يمكن للقائمين على تصميم برامج ادارة المخاطر التحقق من تحديد و حصر الاخطار المراد تغطيتها بالوسائل التالية:

1-الاطلاع على ما تنشره شركات التامين بخصوص الاخطار المختلفة التي تتعرض لها المنشات.

2- اعداد قوائم تحليل الاخطار التي تتعرض لها المنشاة و طرحها على المديرين و العاملين في الادارات و الاقسام.

3-استخدام اساليب تحليل النظم و تحليل مراحل الانتاج في المنشأة.

4-القوائم المالية و الحسابات الختامية.

5-التفتيش على الاقسام و الادارات بالمنشاة.

6-استخدام جميع الطرق السابقة للتحقق و حصر الاخطار التي تتعرض لها المنشاة.

و تعتبر مرحلة تحديد و حصر الاخطار المعرض لها المشروع من اهم و اصعب المراحل لتنفيذ برنامج ادارة المخاطر.[1]

2-تقييم المخاطر:

بعد ان يتم التعرف على المخاطر، يجب ان يقوم مدير المخاطر بتقييمها، و يتضمن ذلك قياس حجم المحتمل للخسارة و احتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب اولويات العمل، و سوف تتطلب مخاطر معينة بسبب شدة وطأة الخسارة المحتملة الاهتمام بها قبل مخاطر اخرى، و في معظم الاحوال سوف يكون هناك عدد من المخاطر التي تتطلب ايلاء قدر متساو من الاهتمام بها.

و يتم التمييز بين المخاطر المختلفة التي تتعرض لها المنشاة من حيث الاهمية و درجة الخطورة، و في ضوء ذلك يتم تقسييم المخاطر التي تتعرض لها المنشاة الى ثلاثة انواع هي:

[1] د.عبيد احمد ابو بكر، د.وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص58.

1-المخاطر الحرجة: كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة ذات حجم سوف ينتج عنه الافلاس.

2-المخاطر الهامة: ظروف التعرض للمخاطرة التي لن يترتب على الخسائر المحتملة فيها الافلاس، و لكنها سوف تستلزم من المنشاة الاقتراض لمواصلة العمليات.

3-المخاطر غير الهامة: ظروف التعرف للمخاطرة التي يمكن تعويض الخسائر المحتملة فيها اعتمادا على الاصول الحالية للمنشاة او دخلها دون ان يتسبب ذلك في ضائقة مالية لا ضرورة لها.[1]

و تعتمد طرق المستخدمة لقياس المخاطر على المعادلات الرياضية و الحسابات الكمية في ايجاد مؤشرات ذات دلالة مرتبطة بالخطر، و من اهم الطرق قياس المخاطر نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم(02): ملخص لاهم طرق قياس المخاطر

الطريقة	مزاياها	عيوبها
المقاييس الرياضية (الكمية)		
الاحصائية	فعالة في تقدير التعرض للمخاطر التي تتغير خلال الزمن	يعتمد على الافتراضات حول سلوك اسعار الاصول والتوزيعات التي قد لا تكون دائما دقيقة
	ممكنة التطبيق على انواع مختلفة من مخاطر الائتمان و مخاطر السوق	
التحليلية	سهلة (بسيطة) الوضع والتطبيق	لايمكن تطبيقها في حساب كل التعرضات للمخاطر
		غيؤ ممكنة الاستخدام لتقدير التعرض المستقبلي للمخاطر
السيناريوهات	تتبع معلومات عن خطر لمجموعة من التدفقات الخارجية عملية وممكنة التطبيق في المعاملات المنفردة كما في المحافظ المالية	صعبة التطبيق
	لا تترك اية افتراضات بخصوص الاحتمالات	
	تترجم بشكل مفهوم (ارباح و خسائر مثلا)	

[1] نسيمة بروال ، مرجع سابق، ص100.

	عملية على مجموعة من المخاطر الائتمانية والسوقية ومخاطر السيولة	
القيمة المعرضة للمخاطر	– يتيح و يسمح تجميع المخاطر عبر المحافظ	– يعتمد على الافتراضات بخصوص التقلب، الارتباطات و مجالات الثقة . – تفشل في التعرف على ما يمكن ان يحدث في الحالات القصوى
		– صعوبة التطبيق والتنفيذ
		– قابلة االتطبيق فقط في حالة محافظ التي يتم تسعيرها وفق السوق
الخسارة القصوى	– يوفر منهجية تجميع عبر المحافظ و درجات المخاطر	– متحفظة جدا لانها تتجاهل الارتباطات و مجالات الثقة
		– قابلة للتطبيق فقط في حالة المحافظ التي يتم تسعيرها بشكل لحظي(يومي)
الطرق النوعية (الذاتية)		
	– يمكن ان تستخدم عندما لا يوجد مدخل(مقاربة) كمية مناسبة، او لتجاوز النتائج الكمية(لتاكيد النتائج مثلا)	– بحتة في استخدام الاحكام(الذاتية) مما يعرضها للكثير من النقد.

المصدر: بن علي بلعزوز،عبد كريم قندوز،عبد رزاق حبار،مرجع سابق،ص58.

المطلب الثاني: تحديد البدائل و اختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر

بعد ان يتم تحديد الاخطار و اكتشافها ثم تقييم و قياس هذه الاخطار تاتي مرحلة تحديد البدائل و اختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر، حيث يقوم مدير ادارة المخاطر بالدراسات و المفاضلة بين الطرق المختلفة لادارة الاخطار بهدف اختيار الطريقة المناسبة لتغطية الاخطار التي تتعرض لها المنشأة، و من الطرق المتاحة امام مدير الخطر لمواجهة الاخطار او مواجهة الخسائر المترتبة على تحققها:

1. تجنب الاخطار، ولكن يتم التجنب بشكل جزئي، حيث ان كل الاخطار لا يمكن تجنبها.

2. الاحتفاظ بالخطر و يتم ذلك اما عن طريق تكوين الاحتياطات او بدون تكوين اية احتياطات و ذلك حسب طبيعة الاخطار التي تتعرض لها المنشأة و القائمين على ادارة الاخطار.

3. نقل الخطر الى شركات التامين او جهات او هيئات اخرى عن طريق العقود مثل عقود الايجار، عقود النقل.

4. تخفيض الخطر اما عن طريق منع وقوع الخطر كلية او التقليل من فرض وقوعه او التخفيف من حدة نتائج تحقق الخطر او التحكم في الخطر بواسطة الحد من معدل التكرار و تخفيض درجة الخطورة و وطأة الخطر، و يتم ذلك من خلال وسائل الوقاية و المنع.[1]

تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، و مثلما ذكرناه من قبل، فان هذه التقنيات تشمل تحاشى المخاطرة، الاحتفاظ، التقاسم و التحويل و الخفض. وفي تطبيق العملى يركز مدير المخاطر على اربع من هذه التقنيات: التحاشى، الخفض، الاحتفاظ و التحويل. [2]

و تمثل هذه المرحلة من عملية ادارة المخاطر مشكلة في اتخاذ القرار: بعبارة اكثر تحديدا تقرير اي التقنيات المتاحة ينبغي استخدامه في التعامل مع كل مخاطرة.

و تتفاوت درجة وجوب اتخاذ مدير المخاطر لهذه القرارات من منظمة لاخرى، ففى بعض الاحيان ترسى سياسة ادارة المخاطر بالمنظمة مغيير يجب تطبيقها عند اختيار التقنيات، و تحدد القواعد التي يجوز لمدير المخاطر ان يعمل في حدودها. و اذا كانت سياسة ادارة المخاطر جامدة و صارمة و مفصلة، تكون قدرة مدير المخاطر على الحركة في اطار اتخاذ القرارات محدودة، و لذلك يصبح اداريا للبرنامج و ليس صانع سياسة، وفي حالات اخرى حينما لا توجد سياسة رسمية او حينما تكون السياسة مرسومة بشكل مرن يسمح بوجود حرية العمل و التصرف، تكون مسؤولية مدير المخاطر اكبر.

و عند محاولة تقرير ما هية التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، يدرس مدير المخاطر حجم الخسارة المحتملة، ومدى احتمال حدوثها، و الموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها. يتم اجراء تقييم للعوائد و التكاليف المرتبطة بكل منهج ثم و على اساس افضل المعلومات المتاحة و الاسترشاد بسياسة ادارة المخاطر بالشركة – يتم اتخاذ القرار.[3]

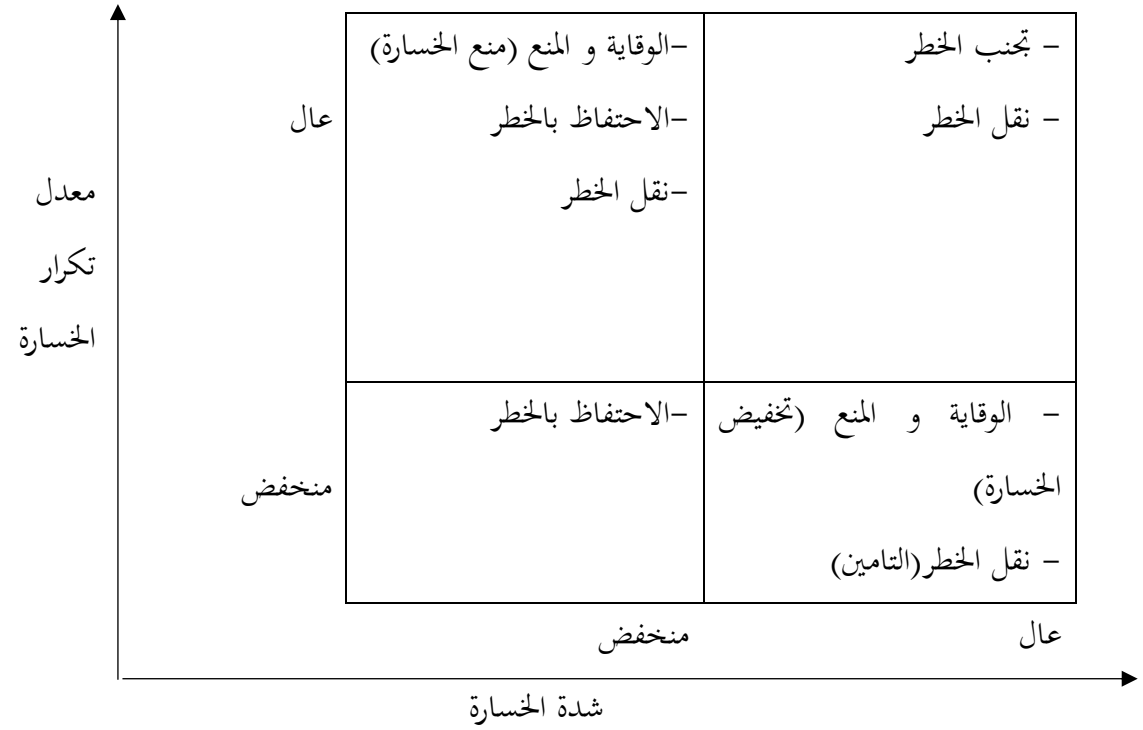
[1] د.عبيد احمد ابو بكر، د.وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص61.

[2] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص62.

[3] نفس المرجع ، ص63.

ان من انسب وسيلة لادارة الاخطار و كيفية التعامل مع الخطر، و يتم ذلك في ضوء تقييم و قياس الاخطار من خلال محورين اساسيين هما: معدل تكرار الخطر او الخسارة و شدة الخسارة الناتجة عن تحقق الخطر، و قد وضع العديد من كتاب التامين مصفوفة توضح اختيار انسب وسيلة لادارة الخطر في ضوء هذين المحورين كمايلي:[1]

شكل رقم(02): تقييم و قياس الاخطار



المصدر: د.عبيد احمد ابو بكر، د.وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق،ص62.

المطلب الثالث: تنفيذ القرار المختار و التقييم و المراجعة

الفرع الاول: تنفيذ القرار المختار

بعد دراسة الطرق المختلفة لادارة الاخطار و اختيار الطريقة المناسبة التي يستقر عليها مدير ادارة الخطر، فانه يتم بعد ذلك تنفيذ قرار المتخذ، فاذا استقر الرأي على اختيار وسائل التحكم في الخطر(وسائل

[1] د.عبيد احمد ابو بكر، د.وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص61.

الوقاية و المنع) فانه يجب التخطيط و التصميم لبرامج الوقاية و الحد من وقوع الخطر و تنفيذها وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة، اما اذا استقر الرأي على نقل الخطر الى شركة التامين فانه يجب دراسة جميع الظروف المحيطة بالمؤمن، واختيار شركة التامين المناسبة بما يكفل الحصول على افضل تغطية ممكنة باقل تكلفة ممكنة.[1]

ان قرار الاحتفاظ بمخاطرة ما يمكن تحقيقه في وجود احتياطي او بدونه و في وجود صندوق تمويلي او بدونه، فاذا تعلق القرار بادراج تراكم صندوق تمويلي ما. يجب اتخاذ اجراء اداري لتنفيذ القرار، و اذا كان القرار هو استخدام منع الخسارة للتعامل مع مخاطرة معينة، يجب في هذه الحالة تصميم و تنفيذ برامج مناسب لمنع الخسارة. [2]

الفرع الثاني: التقييم و المراجعة

يجب ادراج التقييم و المراجعة في البرنامج لسببين:

- الاول: ان عملية ادراج المخاطر لا تتم في فراغ، فالاشياء تتغير و تنشأ مخاطر جديدة و تختفى مخاطر قديمة، و لذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون المثلى هذا العام، و التغيير المتواصل مطلوب.

- اما السبب الثاني: فهو ان الاخطاء ترتكب احيانا، و يسمح اجراء تقييم و مراجعة لبرنامج ادارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات و اكتشاف الاخطاء قبل ان تصبح باهضة التكاليف. [3]

يحتاج برنامج ادارة المخاطر الى المراجعة و التقييم الدوري نتيجة لاحتمال ظهور اخطار جديدة و الرغبة في التغطية او اكتشاف اخطاء في النظام الحالي بهدف تصحيحها في الوقت المناسب، و يمكن الاعتماد على بعض القواعد و الاسس في تصميم برنامج ادارة المخاطر البحتة كمايلي [4]:

1-عدم المخاطرة باكثر من القدرة على تحمل الخسارة

تنفيذ هذه القاعدة في تحديد حجم الخسارة الممكن تحملها و تشجع على نقل الخطر اذا زاد عن حد معين، كما تفيد هذه القاعدة في تحديد اي الطرق يمكن اللجوء اليها في الوقت المناسب.

---

[1] د.عبيد احمد ابو بكر، د.وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص62.

[2] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص62.

[3] نفس المرجع، ص 63.

[4] د.عبيد احمد ابو بكر، د.وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص64.

2-ضرورة اخذ كافة الظروف الطارئة في الحسبان

ان تحديد الطريقة المثلى في ادارة المخاطر يقتضي بضرورة معرفة احتمال تحقق الخطر و اقصى خسارة محتملة يمكن ان تلحق بالشيء المعرض للخطر و اخذ ذلك في الحسبان.

3-وجوب عدم المخاطرة بالكثير من اجل القليل

يتوجب على القائمين على ادارة الخطر عدم المخاطرة بامكانية تحمل خسارة مالية نتيجة اخطار يحتمل تحققها مقابل توفير تكاليف نقل الخطر، و لذلك فان هذه القاعدة تفي في اتجاهين هما:

أ- يجب عدم الاحتفاظ بالخطر عندما تكون الخسارة المالية المتوقعة كبيرة بالمقارنة بتكلفة نقل الخطر.

ب- يجب الاحتفاظ بالخطر عندما تكون الخسارة المالية المتوقعة صغيرة بالمقارنة بتكلفة نقل الخطر التي يحصل عليها المؤمن في حالة نقل الخطر اليه.

كما تتطلب ادارة المخاطر الفعالة نظام لتقدير التقارير و المراجعة للتاكد من التعرف الفعال على الاخطار و فحصها و ان اجراءات التحكم في المخاطر الملائمة قد تم اتخاذها، و يجب اجراء المراجعة الدورية للسياسة و مستويات التوافق مع القوانين، و مراجعة معاييرالاداء لتحديد فرص التطوير، و يجب تذكر ان المؤسسات ذات ديناميكية و تعمل في بيئة متغيرة، لذلك يجب التعرف على التغيرات في المؤسسات و على البيئة التي تعمل فيها و انه تم عمل تعديلات الملائمة للنظم.[1]

كذلك يجب ان تتاكد عملية الرقابة من تطبيق اجراءات التحكم المناسبة على انشطة المؤسسة، و ان الاجراءات قد تم اتباعها، و يجب على اي عمليات الرقابة و المراجعة ان تحدد فيما اذا كانت [2]:

- الاجراءات المتبعة قد اعطت النتائج المخطط لها.
- الاجراءات المتبعة و المعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الاخطار كانت ملائمة.
- التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول الى قرارات افضل و تحديد الدروس المستفادة لفحص و ادارة الاخطار مستقبلا.
- الرقابة الفعالة اداة اساسية لادارة المخاطر و تتخذ عادة ثلاثة اشكال رئيسية[3]:

[1] بن علي بلعزوز، عبد كريم قندوز، عبد رزاق حبار، مرجع سابق، ص54.

[2] نفس المرجع، ص54.

[3] نفس المرجع، ص54.

1- **الرقابة الداخلية او الضبط:**

بمعنى الوسائلا معتمدة داخل المؤسسة لملاحظة المخاطر قبل و بعد العمليات المختلفة.

2- المراجعة الداخلية:

او الفحص الداخلي النظامي للعمليات المختلفة للتاكد من انطباقها على الاجراءات و التعليمات و السياسات الموضوعة، و ابلاغ الادارة العليا المختصة بنتائج تدقيقها.

3- **المراجعة الخارجية:**

هي التي تقوم جهة خارجية بها لتقييم اداء المؤسسة و انطباقه مع القوائم و الضوابط المعتمدة.

المبحث الثالث: علاقة ادارة المخاطر بالإدارات الاخرى في المؤسسة

يعتبر الهدف العام لكافة الوحدات الادارية هو تحقيق نجاح هدف الذي من اجله تم تكوين المؤسسة وفي هذا المبحث فيمايلي شرح لعلاقة ادارة المخاطر ببعض الاداراة الاخرى داخل المؤسسة.

المطلب الأول:علاقة ادارة المخاطر بادارة الانتاج و العمليات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين مايلي :

1- تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج ضد أخطار الحوادث المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمؤسسة او قد تؤدي الى هلاكه.

2- التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمشروع او قد تؤدي الى هلاكه.

3- تشترك الإدارتان في تنفيذ برامج الحماية و الأمان .

4- تحدد إدارة المخاطر وسائل الأمان و الحماية داخل إدارة الإنتاج .

5- تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج في تحديد أماكن الآلات و المخازن و المستودعات و مراكز التهوية و التبريد و الإضاءة و تزويد عناصر الطاقة الإنتاجية و أفضل الوسائل و الأساليب المانعة للخطر.

6- تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمر على مستودعات التخزين و التعبئة للتأكد من تخزين المواد الأولية بطريقة سليمة تحفظ لها جودتها .

7- تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج .

8- تقوم إدارة المخاطر على المراقبة المستمرة على وسائل الحماية و الأمن للتأكيد على صلاحيته وسلامته [1].

المطلب الثاني:علاقة ادارة المخاطر بادارة شؤون الموظفين وادارة شؤون المالية

الفرع الاول: علاقة ادارة المخاطر بادارة شؤون الموظفين

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين مايلي :

1- يمكن أن تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في إختيار العاملين .

[1] بودونت اسماء، حفاظ زحل، اهمية ادارة المخاطر و اتخاذ القرارات، مداخلة حول اهمية ادارة مخاطر راس المال البشري في اتخاذ القرارات الاسترتيجية بالمنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص5.

2- تشترك الإدارتان في تقدير التعويض المناسب للعاملين .

3- تشترك الإدارتان في برامج الأعداد و التدريب الأمر الذي يؤدي إلى تطور المهارة لدى الأفراد العاملين في المشروع و زيادة المقدرة لديهم في التحكم ببعض الأخطار و تلاقيها كليا .

4- تشترك الإدارتان في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين في حالات المرض و البطالة و الإصابات الناتجة عن العمل و التقاعد .

5- تشترك الإدارتان في تنفيذ برنامج الأمان .

6- تزود إدارة شؤون الأفراد إدارة المخاطر بتصنيف ملائم عن العاملين و حسب طبيعة أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى تحديد مقدار التعويض المستحق لكل عامل عند تحقق ظاهرة المخاطر .[1]

الفرع الثاني: علاقة ادارة المخاطر بادارة شؤون المالية

إن أهم الروابط بين هاتين الإدارتين مايلي :

1- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار و العمالة و الوقت الضائع و السلعة التالفة و معدلات تعطل الآلات من المعلومات التي قد تساهم في تقليل المصروفات .

2- تشترك الإدارة في حساب أقساط التأمين و متابعة سداده بانتظام .

3- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة ميزانيات تقديرية للأخطار المتوقعة في المستقبل و قيمة تكاليف إدارتها .

4- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة المواد الأولية و قيمة المنتجات و قيمة التلف الأمر الذي يحمل إدارة المخاطر على إعادة النظر في الوسائل المتبعة في وحدة التخزين و العمل على معالجتها .

5- تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المشروع و تحديد قيمة الأصول الرأسمالية و تكاليف التأمين عليها .[2]

[1] نبيل حاليلو، ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ابعاد و خلفيات، الملتقى الوطني الثالث حول ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية و الممارسات العلمية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 07-08 ديسمبر 2016، ص5.

[2] بودونت اسماء، حفاظ زحل، مرجع سابق، ص6.

المطلب الثالث: علاقة ادارة المخاطر بباقي الاقسام الاخرى في المؤسسة

الفرع الاول: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التمويل

1- تقرر أن تشترك الإدارتان في إتخاذ القرار الأمثل بإحلال أصل جديد (آلة إنتاجية مثلا) محل أصل قديم لزيادة الإنتاج و الحد من الخسائر الناجمة عن الوقت الضائع نتيجة لتعطيل أصل الطاقة و التلف و التصليحات و نفقات الصيانة و النقص في حجم الإنتاج .

2- تقرر إدارة التمويل صرف شراء أدوات الأمان و التأمين .

3- إذا كان المشروع الصناعي يتبع سياسة التأمين الذاتي عن طريق حجز إحتياطي يتم تكوينه بإستقطاعه من أرباح الدورة المالية و إستثماره و عليه فإن الإدارتين تتعاونا على إختيار قنوات الإستثمار المناسبة. [1]

الفرع الثاني : علاقة إدارة المخاطر بإدارة التسويق و المبيعات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين مايلي :

عند تسويق المنتجات و نقلها إلى أسواق التوزيع قد تتعرض تلك المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة الأمر الذي يتولد عنه مطالبة المشروع بالإلتزام بقيمة الأضرار الناشئة عن الخطر لصالح العميل في مثل هذه الحالة فإن الإدارتين تتعاونان على إتباع سياسة معينة لنقل عبء الخطر عن المشروع و تحويله إلى الغير عن طريق شراء وثيقة الأمان من شركات التأمين .[2]

الفرع الثالث : علاقة إدارة المخاطر بإدارة العلاقات العامة

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين مايلي :

1- يمكن إعتبار قرارات إدارة المشتريات لشراء آلات معينة و يكون على إدارة الأخطار تزويدها بمعلومات دقيقة عن آلات و مكائن إنتاجية تكون مزودة بوسائل أمان تعمل فورا على منع حدوث الأخطار ، الأمر الذي يتولد عنه تخفيف الأعباء المالية و تحقيق الوفرة الإقتصادية .

[1] د.زيد منير عبوي، ادارة التامين و المخاطر، دراكنوز المعرفة لنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2007، ص25.

[2] نفس المرجع، ص26.

2- إن المشروع القائم على مبادىء الإدارة السلمية يكون دائما منتجا لأفضل المنتجات و متحفضا بملاءة إقتصادية عالية .

3- إن الإدارة الإنسانية التي تحرص على المعاملة الحسنة مع العاملين التي تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري و الإنتاجي و تضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالإرتقاء في روحهم المعنوية الأمر الذي يتولد عنه تجنب المشروع لمخاطر الإضراب و العصيان و تعطل الإنتاج .

4- إن العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين المشروع و عملائه تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات و الإرتقاء بالمشروع إلى مستوى التشغيل الأمثل و زيادة مقدرة الملاءة المالية في تلك الظروف الجيدة تكون المخاطر المالية مستحيلة .[1]

الفرع الرابع : علاقة إدارة المخاطر بالإدارة القانونية

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين مايلي :

1- عند نشوء المنازعات بين المشروع و شركة التأمين لتنفيذ التعويض عن الضرر نتيجة تحقق ظاهرة الخطر في مثل هذه الحالة يتوجب عن إدارة المخاطر تزويد الإدارة القانونية بكل الدفوع القانونية المبنية على وجهات نظر فنية .

2- تراجع الإدارة القانونية سائر العقود التأمينية المبرمجة ضد المخاطر .[2]

[1] د.زيد منير عبوي، ادارة التامين و المخاطر ، المرجع سابق، ص26.

[2] المرجع سابق، ص26.

خلاصة الفصل:

بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر لمفهوم الخطر فالخطر عند الاقتصادين ليس نفسه عند الادارين او القانونين او الماليينن لكن الخطر يعبرعن كل حالة لا يمكن التاكد من مدى نفعها للمؤسسة حيث انه يشكل ما قد يكون خسارة او هدما بالنسبة لوضعية المؤسسة.

و لمواجهة الخطر الذي يهدد المؤسسة لابد من وضع نظام مناسب لتسيير المخاطر يسمح بتحديد الخطر و قياسه و تحليله، و من ثم اقتراح افضل الاساليب و الحلول لها و اختيار الانسب من بينها، و يتم ذلك في اطار متكامل من الجهود لعديد من الاطراف في المؤسسة .

لذلك فتطبيق ادارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة و داعمة على حين التعامل مع شتى المخاطر من خلال تجنيد كافة الموارد المؤسسة لاجراء اي تحرك اتجاه مواجهة المخاطر المحدقة بها و كذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر و الاستعداد لمجابهته.

الفصل الثالث:

واقع ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

– دراسة ميدانية لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية -

تمهيد:

في إطار التحولات الإقتصادية و محاولة الجزائر الإندماج في الإقتصاد العالمي عن طريق إتباع سياسة تساعدها على تحقيق النمو، أخذت سونلغاز المبادرة في مجال تحرير قطاع الطاقة من خلال وضع مجموعة من الإجراءات، للتكيف مع تلك التحولات القائمة على عالمية الجودة و المنافسة، و قد عملت و مازالت تعمل سونلغاز على توسيع شبكة توزيع و نقل الكهرباء و الغاز عبر كامل التراب الوطني .

و على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصول السابقة نحاول إسقاط تلك الفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا، و ذلك من خلال قيامنا بتربص في شركة "سونلغاز"، سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز –مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية –، و كذلك قمنا بطرح مجموعة من الاسئلة فيما يخص الموضوع على اطارات في المؤسسة مع الاجابة عليها.

قسمنا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: نظرة عامة لشركة سونالغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز– مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية –.

المبحث الثاني: ادارة المخاطر في الشركة و كيفية التعامل معها.

المبحث الأول: لمحة شاملة حول شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز

تحتل الشّركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز مكانة مرموقة في الإقتصاد الوطني نظرا للدور الذي تلعبه من أجل النهوض و تطوير و دعم قطاع الطاقة باعتباره من أهم القطاعات الإقتصادية في الجزائر، حيث تقوم الشركة بنشاط الإنتاج النقل، التوزيع، التصدير و الإستيراد للطاقة الكهربائية، كما تعمل على توصيل الغاز عن طريق شبكة من القنوات إلى جميع أنحاء الوطن.

المطلب الأول: تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز

الفرع الأول: نشأة وتعريف المؤسّسة

إنّ شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز، أو كما تعرف سونلغاز من أهم المؤسسات في الجزائر فبعد عملية التأميم أصبحت تسمى بالمؤسّسة الوطنية للكهرباء و الغاز، و فضلا على الإنتاج، التوزيع و نقل الكهرباء توسعت مهامها إلى البيع، التركيب و الصيانة، كما يسعى موظفوها على السير الحسن لجميع العمليات، و خدمة زبائنها و السعي المستمر لتلبية حاجاتهم المتزايدة من الكهرباء و الغاز، و هذه الزيادة ناتجة عن تطور الوضع السياسي و الإقتصادي في الوطن، وكذا التحولات الجارية على الصعيد الدولي، أي عولمة التبادلات.

الفرع الثاني : نشأة المؤسّسة

مرت سونلغاز بعدة مراحل منذ الاستقلال تم فيها تغيير الاهداف و الوسائل و ذلك بتغيير الظروف المحيطة التي تمارس نشاطها فيها و هي كالتالي: [1]

تم في سنة 1947م انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء و غاز الجزائر" المعروفة اختصار بالحروفف الرامزة EGA، و التي اسند اليها احتكار انتاج الكهرباء و توزيعها و كذلك توزيع الغاز و تضم EGA المؤسسات السابقة للانتاج و التوزيع، و هي تنتمي الى قانون اساسي خاص منها لوبون (LEBON)

وشركة SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانوني التاميم الذي اصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946م.

[1] على الخط:.www.ar.Wikipedia.ory / wiki/Sonelgaz.com, le 29 avril 2017, 22:20:57 GMT

فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة و ما ان سبيل التكوين تولى العاملون الجزائريون تسيير المؤسسة تحولت EGA في سنة 1969م الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) و ما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات حجم هام، و كان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو اعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة و مساندة التنمية الصناعية و حصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الانارة الريفية) و هو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي اعدته السلطات العمومية.

و من اهم مقومات هذه المؤسسة ان لها رقم اعمال يقدر ب 129 مليار دينار، كما حققت مؤخرا استثمارات قدرت ب 140 مليار دينار، و خلال السنوات الاخيرة بلغ عدد عمالها 56510 عامل، و هي تسعى دائما لتوسيع نشاطها و تطمح لتحقيق اهدافها و استمرارها في تقديم خدمات بشكل افضل.

تعتبر سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل مؤسسة الام في ولاية المدية تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها و تبعا للبرنامج العام التي تسير عليه، لقد تم انشائها عام 1971م بعد ما كانت ولاية المدية تدرج ضمن مديرية البليدة و يقع مقرها بمركز بلدية المدية و بالضبط مقابل للمستشفى محمد بوضياف.

و يبلغ عدد عمال المديرية الجهوية للمدية على 520 عامل منهم 352عون تحكم و على 108 عون تنفيذ و على 89 اطار.

المطلب الثاني : نشاط، و مهام الشّركة الوطنية للكهرباء و الغاز

فرع الاول: نشاط شركة سونلغاز

تتمثل أنشطة سونلغاز فيما يلي:

– إن النشاط الأساسي لشركة سونلغاز يتمثل في تكفلها بالنقل و توزيع الغاز الطبيعي على جميع الإقليم الوطني مع مراعاة أوضاع الأمن و بأقلّ كلفة.

– الوضع الصحيح هو تطوير نظام الطاقة، ليستطيع تلبية حاجات الإقتصاد الوطني وبالخصوص القطاع الصناعي.

– ضمان التّموين الضّروري لإنجاز برامج التطور الخاصة بالكهرباء و الغاز.

فرع الثاني : مهام مؤسّسة سونلغاز

في إطار مهمتها كخدمة عمومية، فإن سونلغاز تؤدي المهام الأساسية التّالية :

- ضمان إنتاج الكهرباء و نقله و توزيعه و تسويقه، و ضمان التوزيع العمومي للغاز الطبيعي.
- صيانة منشآت الإستغلال وترميمها وتقديمها والحفاظ عليها .
- تخطيط و تطبيق البرامج السّنوية على مدى سنوات متقدمة (الكهرباء، التوزيع العمومي للغاز...) وضمان تموينها.
- إعداد المخططات الرئيسية لتطور المنشآت التي هي محل نشاطها.
- المشاركة فى تحديد المعايير المطبقة (الأجهزة، المنشآت).
- إعداد و وضع خطة عمل للسياسية التجارية طبقا لدفتر البنود العامة.
- الإدراك بكل تصنيفات و إنشاء البنى التحتية الأساسية حسب إتمام مهماتها.
- ضمان توجيه خطة العمل لتطوير البنية التحتية الكهربائية و الغازية و خاصة البرامج الكهربائية و توزيع الغاز العمومي.
- ضمان التموين الضروري لتنفيذ برامجها .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونالغاز –مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية–

من أجل السّير الحسن لمؤسّسة و إتخاذ قرارات لها مصداقية، تم وضع هيكل تنظيمي لها منذ نشأتها، وهو في تغير لكي يتماشى مع متطلبات المؤسّسة.

و يتمثل الهيكل التنظيمي في مايلي:

1– مدير العام:

يعين الرئيس المدير العام ليتولى ادارة الفرع و تسييره، كما له نائب يحول اليه مهمة التنشيط و التنسيق و متابعة نشاطات المؤسسة.

2– قسم الموارد البشرية:

تعد و تنشأ سياسة الموارد البشرية و تؤمن مراقبة تخطيط و تطوير الموارد البشرية و تسهر على تنفيذها، و كذا تطوير و التركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية و ظروف العمل.

3– مسؤول عن الاتصلات:

مهمتها ان تضع تحت الوحدات مجموع وسائل الاتصال الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

4– قسم التنمية و الاستراتيجية حول اشغال الكهرباء و الغاز:

مكلف باعداد الدراسات و التحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود الى تزويد سونالغاز برؤية افضل للمخاطر و الفرص على المدى المتوسط و الطويل و هي المكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية و التوزيع في عدة مجالات.

5– قسم الادارة العامة:

تعد وتقوم بتطبيق السياسة و التنظيم المتعلق بميدان وسائل البنية التحتية(سيارات، وثائث تقنية، تقوم كذلك بدور الرقابة التنفيذية).

6– قسم التسيير و المعلوماتية:

تحدد سياسة تنظيم و ادارة المنظمة و ذلك بتامين مباشرة العملية و انجاز الدراسات المتعلقة بهيكل و نطم التسيير بالاضافة الى اعداد و اقتراح المخطط الاداري للنظم الاعلامية و الخطة المعلوماتية المناسبة.

7– قسم استغلال الكهرباء:

مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء، وذلك لتامين احتياجات نقل و الاحتياط.

8– قسم استغلال الغاز:

تموين المحطات الكهربائية و وحدات التوزيع و الزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتاجاتهم في افضل ظروف التسسير.

9– قسم العلاقات التجارية:

تقوم بتنشيط الشبكة التجارية باعداد قواعد و نظم المعلومات المتعلقة بتسيير العلاقات مع الزبائن الصناعيين و الحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط و تساهم في انجاز دراسات التعريفات و الاسعار.

10– قسم البحث و التطوير:

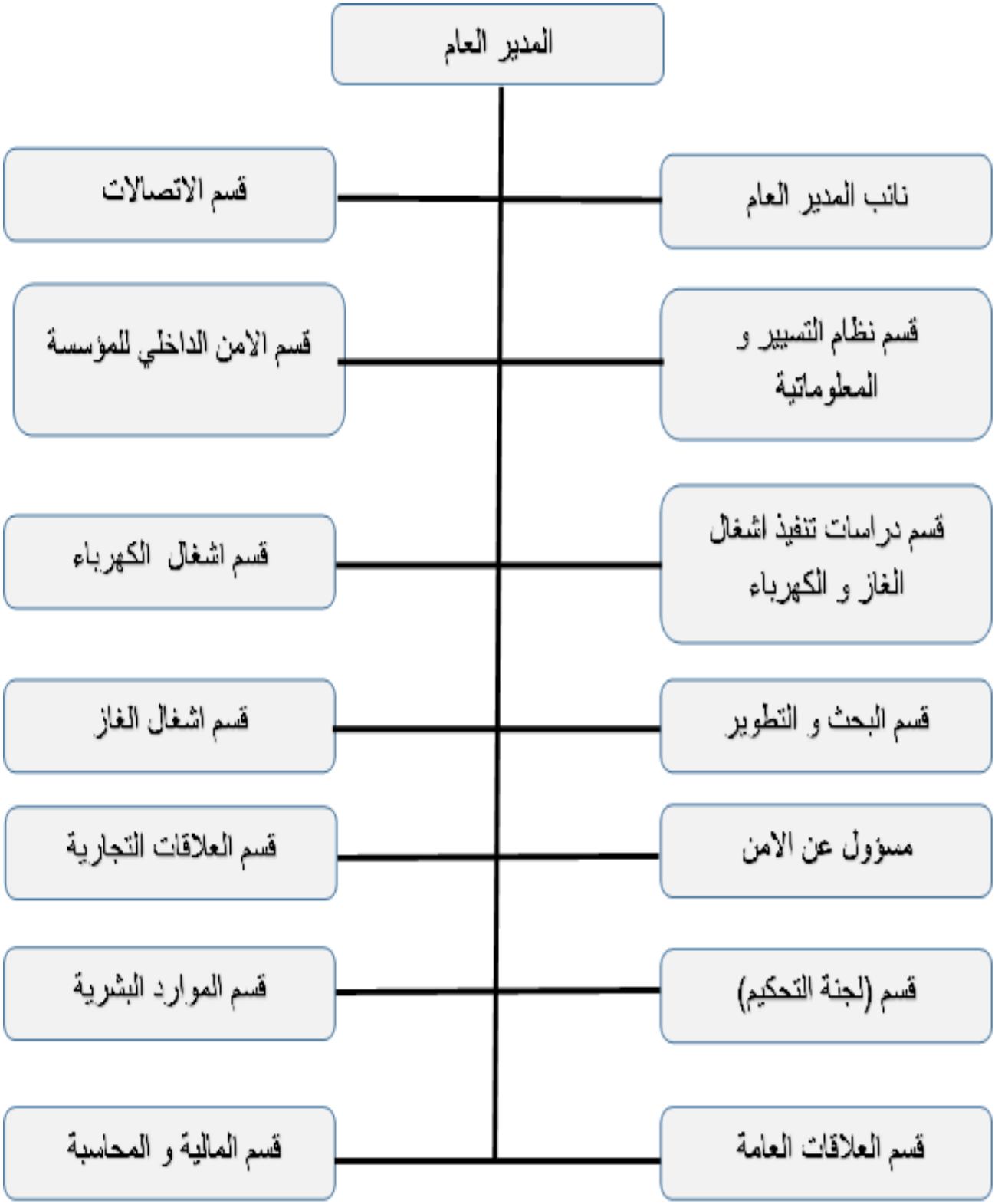
مكلف بالدراسات و البحوث التطبيقية و الخبرات من اجل تحسيين قابلية الفعالية و الامنية للمنشات والبيئة، وكذلك تقوم بانجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة.

11- قسم الامن الداخلي:

مسؤول عن توفير الامن الداخلي للمؤسسة و ضمان الاستقرار في العمل.

و بالتالي يتمثل هيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية في الشكل الموالي:

شكل رقم(13):الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية "DD Médéa".



المصدر: شركة سونلغاز –مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية –

المبحث الثاني: دراسة المخاطر في الشركة و كيفية التعامل معها

لقد حاولنا في الفصول النظرية تقديم الاطار النظري الذي يمكن من فهم الاسس التي تقوم عليها ادارة المخاطر و الاهمية التي يمكن ان تلعبها في سبيل حماية المؤسسة من جملة المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها، سنحاول في هذا المبحث التعمق في الدراسة اكثر و ذلك من خلال تطبيق ما سبق من المفاهيم النظرية على شركة سونالغاز– مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية–.

المطلب الاول: تخطيط و تصميم الدراسة

الفرع الاول: مجال و حدود الدراسة:

1- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما سبق الذكر شركة سونلغاز و التي تقع في دائرة المدية ولاية المدية .

2- المجال الزماني:

لقد قمنا بتربص 02/04/2017 الى غاية 28/04/2017 قمنا من خلالها بتقديم مؤشرات و احصائيات تخص الشركة.

الفرع الثاني: ادوات الدراسة:

بما ان موضوع بحثنا يتعلق بادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية و للتعرف على جملة المخاطر التي تواجهها الئركة و كيفية ادارتها، و جب علينا ضرورة التنويع في ادوات الدراسة للحصول على المعلومات و البيانات باكثر دقة من هذه الادوات مايلي:

- **المقابلة الشخصية:**

من المعروف ان المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع المستقصي منه واحد او اكثر في المرة الواحدة و توجيه مجموعة من الاسئلة تكون معه مسبقا لجمع البيانات اللازمة لذلك فاننا قمنا بعدة مقابلات مع مسؤولين و اطارات في الشركة منهم المسؤول عن قسم الانتاج في الشركة و كذا مسؤول عن مديرية الموارد

البشرية في الشركة و مسؤول عن قسم المالية و المحاسبة اما باقي المسؤولين فلم نستطع الوصول اليهم و هذا نظرا لامتناع المسؤولين عن الادلاء بمعلومات تخص المؤسسة و هذا ما نجده في غالبية المؤسسات الجزائرية صعوبة الحصول على المعلومات رغم اننا في عصر المعلومات.

❖ **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 تواجدنا بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة غير المباشرة وذلك بالاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالشركة.

المطلب الثاني: ادارة المخاطر في الشركة و كيفية التعامل معها

تم تخصيص هذا المطلب للوقوف على حقيقة التعامل مع المخاطر داخل الشركة من خلال تقييم فعالية ادارة المخاطر فيها و ذلك باخذ اراء فئة صغيرة تضم اطارات السامية في الشركة و ذلك بعد طرح عدة اسئلة متعلقة بالموضوع.

تم تقسييم الاسئلة الى ثلاثة محاور رئيسية:

- المخاطر التي تهدد المؤسسة.
- ادارة المخاطر في المؤسسة.
- المقومات الداعمة لادارة المخاطر داخل المؤسسة.

فرع الاول: المخاطر التي تهدد المؤسسة

❖ **سؤال الاول:**

هل كلمة "خطر" متداولة داخل المؤسسة؟

✓ ملاحظ من اجابات المسؤولين في الشركة ان كلمة "خطر" متداولة داخل الشركة و ذلك بسبب الاخطار الكثيرة التي تهدد المؤسسة.

❖ **سؤال الثاني:**

ماهو مصدر المخاطر التي تواجه مؤسستكم؟

✓ يرى غالبية اطارات المؤسسة ان المخاطر التي تواجهها المؤسسة مصدرها داخلي (ضعف تخطيط المالي) و خارجي (الأحوال الاقتصادية السائدة في الجزائر) .

❖ **سؤال الثالث:**

ماهي درجة المخاطر التي تتعرض لها مؤسستكم؟

✓ كانت اراء الاطارات في الشركة ان درجة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة معتدلة (اي قابلية معالجتها بطرق بسيطة و في فترة وجيزة) .

❖ **سؤال الرابع:**

ماهي ابرز المخاطر التي تواجهها المؤسسة؟

✓ من الملاحظ من الاجابات تتعدد المخاطر التي تواجهها الشركة بتعدد الانشطة التي تزاولها فخصوصية كل خطر تتبع من محتوى و سيرورة كل نشاط، فمن خلال الملاحظات و المقابلات التي اجرينها مع اطارات في الشركة استطعنا ان نحصي جملة من المخاطر، كانت الاجابة حسب اقسام المؤسسة كتالي:

1– قسم المالية و المحاسبة :

تمثلت في المخاطر المالية تالية:

- تعاني الشركة من الخطر الناتج عن ضعف التخطيط المالي الجيد و الذي يضمن دخول الاموال و خروجها بطريقة واصحة و منظمة الذي ينجر عنه تقلبات مالية مفاجئة و مؤثرة.
- تواجه الشركة كذلك من الجانب المالي خطر صدور قوانين مالية او تجارية لا تكون الشركة على اطلاع عليها الذي قد يجر المؤسسة الى عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر في سيولتها المالية .
- تواجه الشركة كذلك خطر عدم تحصيل الحقوق من طرف الزبائن، فالشركة رفعت عدة قضايا للمحكمة في حق الزبائن لم يوفوا بمستحقاتهم المالية تجاه الشركة.
- تعاني الشركة كذلك من التهرب المستمر للتسديد من طرف بعض الزبائن الامر الذي يجر عنه مخاطر عديدة قد تهدد البنية المالية للشركة.

2– قسم العلاقات التجارية:

يمكن ابراز المخاطر التجارية للشركة في مايلي:

- نظرا للازمة المالية التي تعيشها الجزائر في الفترة الحالية، تعاني الشركة من مخاطر ناتجة عن ارتفاع التكاليف النقل و انتاج، بعتبار ان تكاليف الانتاج مرتفعة، الامر الذي ينعكس على اسعارها و درجة قبولها في السوق.
- تتعرض منتجات الشركة(كهرباء و الغاز) الى السرقة من طرف الزبائن، امر الذي يجر على الشركة خسائر مالية فادحة.
- لا تعاني الشركة من خطر المنافسة لانها الوحيدة في المنطقة و لان الكهرباء و الغاز مطلوب من طرف الزبائن دوما، حتى انه احيانا تعجز الشركة عن تغطية طلبات جميع زبائنها.

3– قسم اشغال الكهرباء و قسم اشغال الغاز:

ترتبط المخاطر في هذا القسمين اكثر بنشاط الكهرباء والغاز الذي تمارسه الشركة، حيث تتمثل في:

- الشركة تواجه مخاطر ناتجة عن كثرة حوادث العمل داخل مناطق الانتاج و التوزيع و خارجها وخصوصا ان الكهرباء ذات ضغط العالي ادت في بعض الاحيان الى الوفاة، حيث تعددت وتكثر مسبباتها و اطراف مسؤولة عنها.
- تواجه الشركة خطر ناتج عن قدم بعض المعدات والتجهيزات المستعملة في الكهرباء والغاز الشيئ الذي ينعكس على صحة عامل و سلامته.

4– قسم الموارد البشرية:

ترتبط المخاطر بعنصر البشري العامل داخل الشركة، و وفق ما تم اطلاعنا عليه من طرف اطار في الشركة ان مخاطر هي:

- غياب او قلة التحفيز هو كذلك عامل من عوامل المهمة التي تشكل مصدرا للخطر داخل الشركة

1– أما فيما يخص التكوين فالشركة توفر للعاملين به دورات تكوينية وتدريبية 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.

❖ **سؤال الخامس:**

ماذا تعني ادارة المخاطر في مؤسستكم؟

✓ ان غالبية اطارات الشركة يرى ان ادارة المخاطر هي عملية تحديد و تحليل و الاستجابة للمخاطر و تتبعها و رفع تقارير عنها.

فرع الثاني: ادارة المخاطر في المؤسسة

❖ **سؤال السادس:**

هل تأخذ مؤسستكم ادارة المخاطر بعين اعتبار في صياغة الاستراتيجية؟

✓ من خلال ما لاحظناه و استخلصناه من المقابلات التي اجرينها ان المؤسسة لا تعطي اهمية لادارة المخاطر في صياغة الاسترتيجية.

❖ **سؤال السابع:**

هل يمكن لمؤسستكم التنبؤ و التوقع اشارات الخطر؟

✓ من الملاحظ ان غالبية الاجابات كانت تجزم بعدم امكانية المؤسسة تنبؤها و توقعها اشارات الخطر وذلك لعدم توفرها الوسائل اللازمة لذلك او ربما لعدم درايتها بطرق و الوسائل اللازمة لذلك.

❖ **سؤال الثامن:**

هل تعطي مؤسستكم اهمية لادوات التحليل الاسترتيجي؟

✓ كانت معظم الاجابات تصب في الاتجاه الذي يدل على اهتمام الشركة فعلا بالتحليل الاسترتيجي و دوره في اكتشافف الفرص و التهديدات.

❖ **سؤال التاسع:**

على اي اساس يتم تحديد الخطر في المؤسسة؟

✓ يرى معظم الاطارات في الشركة انه يتم تحديد الخطر في الشركة يكون على اساس احتمال و قوعه اي انه مقياس الاول للخطر داخل الشركة في حين يرى اخرون انه يتم على اساس درجة الخطورة.

فرع الثالث: المقومات الداعمة لادارة المخاطر داخل المؤسسة

❖ **سؤال العاشر:**

هل ترون انكم تلقيتم ما يكفي من التكوين للتعامل مع المخاطر؟

✓ من الملاحظ من اجوبة اطارات في قسم المالية على انهم لم يتلقوا التكوين اللازم في كيفية التعامل مع جميع المخاطر المتعددة الامر الذي قد ينعكس على الشركة مستقبلا، لذلك من الضروري توفير برامج للتكوين على طريقة التعامل مع المخاطر.

❖ **سؤال الحادي عشر:**

هل تستخدم مؤسستكم طرق كمية احصائية في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها؟

✓ كانت معظم الاجابات تتمحور حول عدم استخدام الشركة لهذه الطرق في كل الحالات التي تتعرض فيها لمخاطر .

❖ **سؤال الثاني عشر:**

هل تستخدم المؤسسة طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها؟

✓ الملاحظ من غالبية الاجابات عدم استخدام الشركة لطرق تكنولوجية متطورة، كنظم المعلومات و غيرها في التعامل مع المخاطر التي تواجهها وهذا راجع لغياب التكوين في هذا المجال.

❖ **سؤال الثالث عشر:**

حسب رأيكم كيف يتم تقييم تعامل مؤسستكم مع المخاطر ككل؟

✓ يقيم اغلبية اطارات الشركة الى ان شركتهم تتعامل مع المخاطر بنسبة متوسطة نوعا ما باعتبار ان الشركة في تطور مستمر و قد تغلبت على بعض المخاطر سابقا.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية تبين ان الشركة لا تضم اقسام او ادارات متخصصة وظيفتها الرئيسية ادارة المخاطر في هيكلها التنظيمي، و هو ما يعكس عدم تركيز على ادارة المخاطر من خلال اكتفاء كل قسم بمعالجة المخاطر التي تخصه و ذلك باتباع خطوات بسيطة لادارة الخطر تتمثل في تحديد طبيعة الخطر الذي تتعرض له ثم تقييمه على اساس درجة الخطورته او احتمال وقوعه و اخيرا تقييم ذلك الخطر عن طريق علاجه باساليب تقليدية و بسيطة و عدم التركيز على الخطوات الاساسية لادارة المخاطر كتوقع و التنبؤ بالمخاطر كخطوة استباقية لحدوث الاخطار و كذلك الخطوة الاخيرة من اداراة المخاطر و هي المراجعة .

و ما يمكن استخلاصه من كل هذا ان الشركة ليست لها ثقافة ادارة المخاطر كاسلوب علمي ومنهجي قائم على اسس مرحلية و واضحة تستعمل في تحليلها تقنيات كمية و رياضية واضحة، هدفها ترشيد و دعم القرار، وكذلك غياب مخطط عملي لادارة المخاطر يندرج ضمن استراتيجيات الشركة يكون هدفه تتبع جميع مخاطر الشركة و التحكم فيه.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

ان المخاطر التي يفرضها المحيط اصبحت تلح على اية مؤسسة ضرورة ادارتها و تسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على اسس علمية واضحة، فعامل تحقيق النجاح و اقتناص الفرص و تجنب التهديدات و الحد من التعرض للخسائر كلها تمثل المبررات الرئيسية لادارة مختلف المخاطر المحيطة بها بصفة اكثر فعالية، و ان معرفة المخاطر و تقويمها و ادارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية و ازدهارها وتحقيقها لاهدافها.

ان تطبيق ادارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع شتى المخاطر من خلال تجنيد كافة موارد المؤسسة اتجاه المخاطر المحدقة بها و كذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر و الاستعداد لمواجهته، مع تفعيل عنصر الاتصال كأحد الوسائل الرئيسية للربط بين مختلف الادارات و الاقسام و التي تهدف الى ضمان سيرورة احسن للمعلومات المتداولة، بالاضافة الى التسلح باليقظة الاستراتيجية التي تمكن من خلالها المؤسسة بالتزود بمختلف المعلومات التي تجعلها قادرة على التنبؤ بالاخطار قبل حدوثها و من ثم اختيار استراتيجية مناسبة لادارة هذه المخاطر.

و لقد كانت اشكالية البحث كالتالي:

ما هو واقع ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية و على وجه الخصوص شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز (مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية) ؟

اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الاولى:**

ادارة المخاطر هي مجموعة من الاجراءات و التقنيات التي من شانها ان تقلل او تتحكم في المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات، تم اثبات صحة هذه الفرضية و توصلنا الى ان ادارة المخاطر هي عمملية تحديد و قياس و تقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و كذا اعداد الخطط لتجنبها او التقليل منها.

- **الفرضية الثانية:**

تقدم ادارة المخاطر البدائل الممكنة لكل خطر مما يمكنها من التعامل مع المخاطر المتوقعة حدوثها في المستقبل و اختيار الوسيلة المناسبة لها، تم اثبات صحة هذه الفرضية و توصلنا الى ان وظيفة ادارة المخاطر

يتمثل في تصميم و تنفيذ اجراءات من شانها تقليل امكانية حدوث الخسارة او الاثر المالي المترتب على الخسائر متكبدة الى الحد الادنى و ذلك باتباع استرتيجيات و ادوات لازمة لذلك.

- **الفرضية الثالثة:**

تقوم شركة سونلغاز (مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية) بتحديد مخاطرها من خلال العمل على تحديد نوع و طبيعة الخطر و ذلك باتباع طرق بسيطة، تم اثبات صحة هذه الفرضية و توصلنا الى ان المؤسسة تقوم بتحديد الخطر بناء على تجارب تعرضت لها الشركة لمخاطر مشابهة .

- **الفرضية الرابعة:**

تستخدم شركة سونلغاز (مديرية الجهوية للتوزيع بالمدية) طرق تكنولوجية و كمية في اداراة المخاطر، تم رفض اثبات صحة هذه الفرضية و توصلنا الى ان المؤسسة لا تعطي اهمية للبرامج و طرق تكنولوجية حديثة في ادارة المخاطر.

النتائج:

النتائج النظرية:

من خلال عرضنا للفصلين النظريين توصلنا الى مجموعة من النتائج اهمها:

- تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة من التحديات و الرهانات التي تعدد في اشكالها و انواعها و ابعادها، حيث فرضت عليها جملة من مخاطر يمكن ان تقضي عليها، الامر الذي اوجب عليها ضرورة اعداد العدة و الاستعداد الجيد لمواجهتها.
- اضحى البحث عن اساليب فعالة للتعامل مع المخاطر مطلبا ملحا املته التحولات و التغيرات الاقتصادية و تشابك و تعقد المعاملات الاقتصادية المعاصرة.
- ادارة المخاطر هي عملية تنطوي على خطة عمل محددة زمنيا مقترنة بمنهجية و مبادئ توجيهية واضحة.
- ان المؤسسة الاقتصادية الناجحة هي تلك المؤسسة التي تتوقع المخاطر و تحضر لمواجهتها.
- توفير نظام ملائم لادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية يمكن المؤسسة من الموائمة بين نشاطها و المخاطر التي تواجهها.

النتائج الميدانية:

من خلال عرضنا لدراسة الميدانية في الفصل الثالث توصلنا الى ما يلي:

- ان المؤسسة تواجه جملة من مخاطر تهدد نشاطها، و يختلف الخطر من قسم الى اخر، و انه لا توجد ثقافة الخطر داخل الشركة.
- ان الشركة لا تأخذ بعين الاعتبار ادارة المخاطر كاستراتيجية لتجنب المخاطر و توقعها، حيث تقوم بتحديد المخاطر بطرق بسيطة و لا تطبق انظمة ادارة المخاطر.
- لا توجد المقومات الداعمة لادارة المخاطر داخل الشركة، و اهمالها استخدام طرق تكنولوجية و كمية في ادارة المخاطر.
- مراحل ادارة المخاطر ليست مطبقة في الشركة و هو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر.
- عدم الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر، وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين في هذا المجال.
- عدم استخدم المؤسسة طرق كمية في اداراة المخاطر.
- عدم استخدام المؤسسة برامج و طرق طرق تكنولوجية في ادارة المخاطر.

التوصيات:

على اساس ما توصلنا اليه من نتائج نوصي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما يلي:

- ضرورة وجود عملية رسمية لادارة المخاطر، مقترنة بمنهجية و ادوات منسقة و مبادئ توجيه واصحة في مجال التنفيذ.
- جعل ادارة المخاطر جزء من السياسات و الممارسات الاستراتيجية و التنفيذية العامة للمؤسسة.
- العمل على اختيار الاسلوب المناسب للتعامل مع المخاطر وفق ما يتلائم مع طبيعة و نوعية و شدة هذه المخاطر.
- توسيع دائرة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة من خلال تنمية قدرات و مهارات الكوادر البشرية عن طريق التكوين والتدريب.
- تزويد المؤسسة بموظفين يتمتعون بقدرات تحليلية وفكرية، الامر الذي يجعلهم قادرين على التحليل والتنبؤ بالمخاطر المحدقة، الامر الذي يمكن المؤسسة من تجنب الخطر و اذا حدث تتوفر القدرة على التعامل مع طبيعة الخطر و تقليل اثاره الى الحد الادنى.

- العمل على اختيار الاسلوب المناسب للتعامل مع المخاطر وفق ما يتلائم مع طبيعة و نوعية وشدة هذه المخاطر.

- و اخيرا تفعيل عنصر الاتصال كاحد الوسائل الرئيسية للربط بين مختلف الاطراف و المستويات و التي تهدف الى ضمان سيرورة احسن للمعلومات المتداولة بالاضافة الى ضرورة التزود بمختلف المعلومات التي تجعل المؤسسة قادرة عل التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.

آفاق الدراسة:

ان تطبيق ادارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة و داعمة على حسن التعامل مع شتى المخاطر من خلال تجنيد كافة الموارد المؤسسة لاجراء اي تحرك اتجاه مواجهة المخاطر المحدقة بها و كذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر و الاستعداد لمجابهته.

إهداء

إلى من سقتني من نبع حنانها و عطفها

إلى الشمعة التي أنارت دربي..

❁أمي الحبيبة❁

إلى من علمني أن الحياة كفاح و تحري..

إلى من كان لي عوناً و سنداً و لطريقي..

دليلا و رشداً و لحاجتي مدداً ..

وقبل أن يكون شمعة تحترق من أجل أن ينير دربي..

❁ أبي العزيز❁

<u>إهداء خاص</u>

❁إلى جدتي حفظ الله وأطال في عمرها❁

عزيز

إهداء

إلى من سقتني من نبع حنانها و عطفها

إلى الشمعة التي أنارت دربي..

❁أمي الحبيبة❁

إلى من علمني أن الحياة كفاح و تحري..

إلى من كان لي عوناً و سنداً و لطريقي..

دليلا و رشداً و لحاجتي مدداً ..

وقبل أن يكون شمعة تحترق من أجل أن ينير دربي..

❁ أبي العزيز❁

<u>إهداء خاص</u>

❁ إلى كل اصدقائي محمد و لحسن وعزيز و عماد *

عادل