

أولاً: الإطار المنهجي للبحث

المقدمة

تنشط المؤسسات في بيئه متقلبه مما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة للمخاطر التي تهددها وقد تؤثر في اداءها ومدى فعاليتها وقد تؤثر على استمراريه المؤسسه الرامية لتحقيق هدفها . في كل زمن تحدث الكثير من المتغيرات (ادارة المخاطر هي نظام فرعي لنظام اشمل وهو الاقتصاد الوطني الذي تنشط فيه فعاليتها . فكثير من المتغيرات الحاصله مع مفهوم العولمه الاقتصاديه يوما بعد يوم , فان ادرة المؤسسات تعتمد على المستقبل وليس اي مستقبل المستقبل الذي تبصر به وتصنعه ببيئه امنه تتسم بحدّة التغيرات خاصه بما يتعلق بالمخاطر والاداء)لهذا ادرجنا ادارة المخاطر كمدرج استراتيجي في حماية ووقاية الموارد وتحسين الاداء في المؤسسات في السودان .

الاداء الاستراتيجي من اهم الاسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات هامه من اجل احداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالانجازات وتصحيح المجال الاستراتيجي للمؤسسات على كافة انماطها, الامر الذي يتطلب ضروره توافر الادوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك. في الوقت الذي تزداد فيه إمكانيات البشرية في مواجهة المخاطر والأخطار بفضل استخدام التقنية والتكنولوجيا على نطاق واسع ومضطرد في مختلف ميادين الحياة، تزداد المخاطر الناتجة عن سوء استخدام وإدارة تلك الإمكانيات. وتتمثل هذه

الإمكانيات بالطرائق والوسائل من جهة، ومن جهة أخرى بتكثيف استخدام مفهوم وفلسفة إدارة المخاطر من قبل البشرية أفراداً ومؤسسات ومجتمعات وحضارات. ولهذا تأتي هذه الدراسة في هذا الإطار "إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين غير التجاري في ظل تكنولوجيا المعلومات"، حيث تمثل مخاطر تكنولوجيا المعلومات أحد هذه المخاطر والتأمين أحد الوسائل لمواجهة الكثير من المخاطر ومنها الخطر التكنولوجي . ويتم مواجهة تلك المخاطر بإستراتيجية التأمين من خلال الإدارة الفعالة للمخاطر، وتبني فلسفة علمية اجتماعية في إدارة المخاطر.

مشكلة البحث :

لقد حدثت الكثير من الاختراقات الامنيه في المؤسسات من ما ادى الى توقف المؤسسه او حدوث ضرر كبير. ولذلك سوف نتحدث عن ادراة المخاطر والتامين في المؤسسات , وبحثنا حول هذه الدراسه ووجدنا كثر من الناس او المؤسسات لايعيرون اي اهتمام لهذا نريد توعية وتنشيط الفكر والتحدث مع العولمه حول المخاطر و اتخاذ القرارات المحميه المتعلقة بمشاريع او قرارات داخل المؤسسات, ونريد ان نوضح ان ادارة المخاطر يجب ان تكون ملمه بكل تطور جديد في المجال وحسب الظروف .ووجدنا جزء كبير من الشركات في السودان لا تعير اي اهتمام لقسم ادارة المخاطر ضمن اولوياتها , كما في كثير من المؤسسات يوجد عدم كفاءة في اتخاذ القرارات المصيريّه

المتعلقة بإدارة المخاطر للشركة أو المؤسسه لعدم وضوح ابعاد الشركة بالصوره السليمه.

اهداف البحث :

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الاتيه:

- التعرف على اهمية وجود قسم خاص بإدارة المخاطر في المؤسسات لتحسين جودة الاداء.
- التعرف على اهمية تطوير قسم ادراة المخاطر مع تطور المهددات التي قد تواجه المؤسسات.
- التعرف على المجهود اللازم فى رفع الوعى مفهوم ادراة المخاطر
- التعرف على النظم المثلى لتامين وحماية المؤسسات من المخاطر

اهمية البحث :

تتمثل اهمية البحث في الاتي :

سيساعد البحث في نشر توعية اهمية وجود قسم ادراة المخاطر في المؤسسات, سيسلط الضوء على الطرق الحديثه في ادراة المخاطر في المؤسسات, سيقوم بدراسة امثله لاتخاذ القرارات المصيرييه في المؤسسات و سيقوم بدراسة امثله لتوظيف موارد المؤسسات بالصوره السليمه.

فرضيات البحث:

❖ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية ادارة المخاطر وتامين المؤسسه و

تحسين الاداء

❖ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير قسم ادارة المخاطر لحماية

المؤسسات واتخاذ قرارات سليمة فيما يخص الحماية التكنولوجيا.

❖ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف عدم وجود ادارة المخاطر في ظل

البيئه الاقتصادية المتقلبه في السودان

منهجية البحث

يحاول الباحثون في هذه الدراسة اختبار اثر ادارة المخاطر على اداء المؤسسات , ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمد الباحثون على المنهج في الحصول على البيانات الثانوية المتعلقة بالإطار النظري المتاحة في الكتب والرسائل الجامعية والدوريات؛ وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، وعلى المنهج الوصفي تحليلي الذي يقوم على تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة و المقابلات التي تضمنت مفهوم ادارة المخاطر ؛ من حيث أثرها على المؤسسات وذلك بعد الرجوع الى الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة من موضوع الدراسة, كما تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال الدراسات والبحوث والكتب العربية والانترنت ذات العلاقة بموضوع

البحث والتي توفر آليات وقواعد هذا النهج فضلا عن اعتماد المنهج التحليلي للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات وذلك بالاعتماد على الجانب النظري الذي قدمه المنهج الوصفي .

حدود البحث:

المكانية: شركة سكر النيل الأبيض

الزمانية: 2013-2016م

البشرية: 40 من العاملين في شركة سكر كنانة

هيكل البحث:

يتكون البحث من مقدمة واربعة فصول . تشمل المقدمة مشكلة البحث ،أهمية البحث ، فرضيات البحث ، حدود البحث : الزمانية - المكانية و الدراسات السابقة ذات صلة بالبحث .

اما الفصل الأول فيتناول مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها ،النبذة التاريخية عن إدارة المخاطر والنشأة مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها: . إدارة المخاطر التقليدية - إدارة المخاطر المالية. إدارة المخاطر المثالية. اما الفصل الثاني فيتناول الاداء من الناحية التعريفية والمفاهيم المختلفة والطرق المختلفة لقياس الاداء. واما الفصل الثالث يشتمل على الاداء في المؤسسات و ادوار التكنولوجيا في إدارة المخاطر. والفصل الرابع

الدراسة الميدانية اجراءات الدراسة تحديد مجتمع البحث تحليل البيانات الشخصية تحليل

العامة . وخاتمة البحث تشمل النتائج والتوصيات .

ثانيا: الدراسات السابقة:

1-دراسة اسراء حسين محمد حسين والآخرين(2014)¹

يهدف البحث للتعرف على دور ادارة المخاطر في الحد من التعثر وزيادة الموارد (الذاتية وغير الذاتية) وذلك للحد من مشكلة العثر باستخدام وسائل واجرات وسياسات تتبعها المصارف .

المشكلة:

يتناول هذا البحث دور في ادارة المخاطر في الحد من مشكلة التعثر باستخدام وسائل و اجراءات و سياسات تتبعها المصارف و بدور هذه الاجراءات زيادة رأس المال و جذب الودائع و بالتالي الى زيادة فرص الاستثمار و يمكن صياغة المشكلة من لاسئلة التالية

الهدف :

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو التعرف على دور ادارة المخاطر في الحد من التعثر وزيادة الموارد الذاتية (راس المال) وغير الذاتية (الودائع) للمصرف .

الفرضيات:

1-يوجد تأثير لادارة المخاطر في الحد من التعثر و زيادة الموارد الذاتية و غير الذاتية.

¹ داسه اسراء حسين محمد حسين ,أمل ادم حاج احمد اسماعيل ,ساره فضل الله احمد بسله ,نعمة الله عاصم على الطيب ,دور ادارة المخاطر في الحد من التعثر وزيادة الموارد دراسه لنيل درجة البكالوريوس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , 2014 م .

2-يوجد تأثير للتعثر في تقليل موارد البنك الموارد الذاتية و الغير ذاتية.

التوصيات:

1-ضرورة ان تستخدم ادارة المخاطر وسائل متطورة لجمع المعلومات عن العميل

للحد من التعثر .

2-على ادارة المخاطر وضع استراتيجيات لتوظيف الموارد وذلك لتعظيم

الاستثمارات.

2- دراسة امل حبيب الله حسن عبد القادر والآخرين(2012)¹ :

هذا البحث عبارة عن بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتناول الباحثون فيه اهمية وجود ادارة مخاطر في البنوك التجارية ومدى فعالية هذه الادارة ,كما تناول الباحثون دور هذه الادارة في الحد من المخاطر المصرفية خصوصا مخاطر السيولة و تمثلت مشكلة البحث في ان إدارة المخاطر إدارة حديثة النشأة و التكوين و مع تشعب المخاطر و تباينها في حجم الخسائر التي يحدثها للبنك, و تتبع أهمية البحث من أهمية إدارة المخاطر و الدور الكبير الذي تقوم به في البنوك. و إفترض البحث عدة فرضيات أهمها هنالك علاقة بين إدارة المخاطر و تحقيق أهداف المنظمة و إتبع البحث النهج الاستقرائي و الاستنباطي, و من أهم أهداف البحث

¹ امل حبيب الله حسن عبدالقادر , امنيہ عوض محمد احمد , محمد عوض علي محجوب , ادارة المخاطر و اثرها على السيولة في البنوك التجارية , بحث لنيل درجة البكالوريوس بجامعة السودان 2012 م .

التعرف على طبيعة و مفاهيم إدارة المخاطر في البنوك, و توصل البحث لعدة نتائج أهمها أنه توجد علاقة بين عملية إدارة المخاطر و تحقيق الأهداف, و من أهم التوصيات تركيز العمل على تطوير قسم إدارة المخاطر في البنوك.

3-دراسة امال ادم محمد يعقوب والآخرين(2015)¹

تتناول هذه الدراسة اثر ادارة مخاطر الائتمان على التمويل المصرفي , حيث يمثل الائتمان المصرفي جانب مهما من وظائف البنك والمحور الاساسي له .

المشكلة:

تتمثل مشكلة البحث في ان ادارة المخاطر ادارة حديثة النشأة و التكوين و قيامها بدور كبير في تقليل و احتواء المخاطر المختلفة مثل مخاطر الأتمان و مخاطر السوق و مخاطر التشغيل و مخاطر اسعار الفائدة و غيرها من المخاطر, و مع تشعب هذه المخاطر و تباينها في حجم الخسائر اللتي تحدث داخل البنك و ازمة السيولة هي الخسائر المالية اللتي يتعرض لها البنك نتيجة لفشل او عدم قدرته على دفع التزاماته المستحقه نتيجة للسحب المفاجئ للودائع او الانخفاض غير المتوقع للتدفقات النقدية بسبب الافراط في التمويل او غيره من الاسباب و هي المشاكل الاساسيه اللتي تؤدي الى زعزعة و اسقرار البنك و الجهاز المصرفي عامة.

¹ امال ادم محمد يعقوب , ايناس و هبي عبدالرحمن صادق , صفاء عصام حسن جمعه , معزه احمد مصطفى عبدالرحمن , نسرين ادم مرفعين محمد , ادارة مخاطر الائتمان و اثرها على التمويل المصرفي , بحث لنيل درجة البكالوريوس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2015 م .

و لتحديد مشكلة البحث يمكن صياغتها في الاسئلة الآتية:

أ-الى اي مدى يمكن ان تتحكم إدارة المخاطر في نسبة السيولة المطلوبة.

ب-هل إدارة المخاطر لها المقدرة على الحد من مخاطر التمويل و السيولة.

ج-هل توجد إدارة أخرى بالبنك تحد من تلك المخاطر و تعمل على قياس نسبة السيولة

بالبنك.

فرضيات البحث:

-هنالك علاقة بين إدارة المخاطر و تحقيق اهداف المنظمة.

-لإدارة المخاطر دور في التحكم في نسبة السيولة.

الاهداف:

اجراءات ادارة المخاطر ومنهجيات قياس المخاطر يؤدي الى اتخاذ القرار السليم بشأن

منح الائتمان .

توظف الاداره العليا الاشخاص المختصين بادارة مخاطر الائتمان بكفاءة وفعاليه

وتمكنهم من مراقبتها والسيطره عليها .

التوصيات :

الاستعلام عن العميل والاهتمام بسلوكه وتقصي الحقائق الشخصيه وا وجود بيانات

تاريخيه شامله وجودة المعلومات الائتمانيه تساعد في قياس المخاطر وتحدد مصير

مستقبل الائتمان . عمل المصرف في ظل معايير منح ائتمان سليم يزيد من كفاءة وفعالية الائتمان .

التعليق على الدراسات السابقة:

المجال	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	الدراسة الحالية	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
العنوان	دور ادارة المخاطر في الحد من التعثر وزيادة الموارد	ادارة المخاطر واثرها على السيولة في البنوك التجارية	ادارة مخاطر الائتمان واثرها على التمويل المصرفي	أثر إدارة المخاطر على الأداء	إدارة المخاطر	أثر إدارة المخاطر على الأداء
الفرضيات	يوجد تأثير لادارة المخاطر في الحد من التعثر و زيادة الموارد الذاتية و غير الذاتية	توجد علاقة بين إدارة المخاطر و تحقيق الأهداف	لإدارة المخاطر دور في التحكم في نسبة السيولة وتأمين المؤسسه و تحسين الاداء	هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية ادارة المخاطر و تأمين المؤسسه و تحسين الاداء	إدارة المخاطر	أثرها على الأداء
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي و	الإستنباطي و الإستقرائي	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي	الإستقرائي	التحليلي

		التحليلي و الاستقرائي	التحليلي و الاستقرائي		الاستقرائي	
دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء	طبيعة قسم إدارة المخاطر، العثر و زيادة الموارد	اهمية وجود قسم خاص بإدارة المخاطر في المؤسسات لتحسين جودة الاداء	اجراءات ادارة المخاطر ومنهجيات قياس المخاطر يؤدي الى اتخاذ القرار السليم بشأن منح الائتمان	التعرف على طبيعة إدارة المخاطر و البنوك	للتعرف على دور ادارة المخاطر في الحد من التعثر وزيادة الموارد	الأهداف
إدارة المخاطر دور هام في تحسين الأداء	إدارة المخاطر دور هام في تطوير المؤسسات	توجد بالشركة ميزانية مخصصة لادارة المخاطر و هيكل	إدارة المخاطر لها المقدرة على الحد من مخاطر	توجد علاقة بين إدارة المخاطر و تحقيق الأهداف	يوجد تأثير لادارة المخاطر في الحد من التعثر و زيادة الموارد الذاتية و غير الذاتية	النتائج

		تنظيمي ينظم العمل بالادارة مما يجعل الإدارة تقوم بعمل فاعل في الشركة	التمويل و السيولة			
تخصيص ميزانية مخصصة و منفصلة لقسم إدارة المخاطر	العمل على الإهتمام بدور قسم إدارة المخاطر	تخصيص ميزانية منفصلة لقسم إدارة المخاطر لزيادة الفاعلية	الاستعلام عن العميل والاهتمام بسلوكه وتقصي الحقائق الشخصيه	تطوير قسم إدارة المخاطر	ضرورة ان تستخدم ادارة المخاطر وسائل متطورة لجمع المعلومات عن العميل للحد من التعثر	التوصيات

المبحث الأول

تاريخ إدارة المخاطر

1-1-1 تعريف المخاطر:

المخاطرة (Risk) وحسب التعريف هو عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه¹.

إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثل: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوى القضائية) ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية. بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك المجموعات والشركات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر².

في حالة إدارة المخاطر المثالية، تتبع عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل

¹ سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر في البنوك، (القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2009) ص 23
² عاطف عبد المنعم، تقييم وإدارة المخاطر، (القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث- كلية الهندسة - جامعة القاهرة، 2008)، ص 34

المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتم توليها بشكل سيء.¹ إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها 100% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. ومثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. وكذلك مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة وتقلل فعالية الإنفاق والربح والخدمة والنوعية والسمعة ونوعية المكاسب. كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تتفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحا. ومرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن. إن إدارة المخاطر يجب أن تتكامل مع ثقافة المؤسسة ومع السياسة والبرامج الفعالة للإدارة العليا. يجب أن تترجم إدارة المخاطر الإستراتيجيات إلى أهداف عملية وتكتيكية وإن تحدد المسؤوليات خلال المؤسسة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من وصفه الوظيفي.²

¹ طارق الله خان حبيب احمد، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، (القاهرة: البنك الإسلامي للتنمية- المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2009)، ص 14
² سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 45

1-1-2 تاريخ إدارة المخاطر

وإدارة المخاطر هي وظيفة مؤسسية حديثة نسبيا. معالم تاريخية مفيدة لتوضيح هـ فولوتيون. وبدأت إدارة المخاطر الحديثة بعد عام 1955. ومنذ أوائل السبعينات، تطور مفهوم إدارة المخاطر المالية تطورا كبيرا. ومن الجدير بالذكر أن إدارة المخاطر أصبحت أقل تقييدا بتغطية التأمين على السوق، التي تعتبر الآن أداة حماية متنافسة تكمل العديد من أنشطة إدارة المخاطر الأخرى. بعد الحرب العالمية الثانية، بدأت الشركات الكبيرة التي لديها محافظ متنوعة من الأصول المادية لتطوير التأمين الذاتي ضد المخاطر، والتي غطت بشكل فعال كما شركات التأمين لكثير من المخاطر الصغيرة. التأمين الذاتي يغطي الآثار المالية السلبية حدث أو خسائر من حادث. ويشمل نشاط التأمين الذاتي البسيط إنشاء احتياطي سائل إلى حد ما لتغطية الخسائر الناجمة عن ذلك من حادث أو تقلبات السوق السلبية. تخفيف المخاطر، والآن تستخدم في كثير من الأحيان للحد من الآثار المالية المترتبة على الكوارث الطبيعية، هو شكل من أشكال التأمين الذاتي.

كما أصبحت أنشطة الحماية الذاتية بالغة الأهمية. يؤثر هذا النوع من النشاط على احتمالات الخسائر أو التكاليف قبل نشوئها. ويمكن أن تؤثر أيضا التوزيع المشروط للخسائر قبل ذلك. الوقاية من الحوادث هي الشكل الأكثر طبيعية للحماية الذاتية.

الاحتياطات هي شكل من أشكال الحكم الذاتي، الحماية المطبقة على الأحداث المشتبه بها ولكن غير المحددة التي الاحتمالات والمالية العواقب غير معروفة. وباء واحد هو مثل هذا الحدث.¹

جميع الحماية و العلاقات العامة تعتبر أنشطة الابتكار جزءا من إدارة المخاطر. وكان الدور التقليدي لشركات التأمين موضع تساؤل جدي في الولايات المتحدة في الثمانينيات، لا سيما خلال أزمة التأمين ضد المسؤولية التي تتسم بالأقساط الباهظة والتغطية الجزئية للمخاطر. في ذلك العقد، ظهرت أشكال بديلة للحماية من مختلف المخاطر، مثل الأسرى (الشركة)

3-1-1 إدارة المخاطر: التاريخ والتعريف والنقد

الشركات التابعة التي تؤمن المخاطر المختلفة وإعادة تأمين أكبر منها)، مجموعات الاحتفاظ بالمخاطر (مجموعات من الشركات في صناعة أو منطقة تجمع معا لحماية أنفسهم من المخاطر المشتركة (، والتأمين المحدود) توزيع المخاطر بمرور الوقت لوحدة واحدة من التعرض للمخاطر بدال من وحدات التعرض (. لقد حدثت ثورة في مفهوم إدارة المخاطر في القطاع المالي في السبعينيات عندما أصبحت إدارة المخاطر المالية من أولويات العديد من الشركات بما في ذلك البنوك وشركات التأمين

¹ عاطف عبدالمنعم. مرجع سبق ذكره، ص 56

والمؤسسات غير المالية التي تتعرض لتقلبات أسعار مختلفة مثل المخاطر المتعلقة بأسعار الفائدة وسوق الأوراق المالية والعائدات، وأسعار الصرف، وأسعار المواد الخام أو السلع الأساسية.

وقد نتجت هذه الثورة عن الزيادة الكبيرة في تقلبات الأسعار المذكورة أعلاه. وعلى وجه الخصوص، اختفت تعادلات العملة الثابتة، وأصبحت أسعار السلع الأساسية أكثر تقلبا بكثير.

كما ازدادت مخاطر الكوارث الطبيعية إلى حد كبير. ومن الناحية التاريخية، ولحماية أنفسهم من هذه المخاطر المالية، استخدمت الشركات ميزانيات أو أنشطة حقيقية) احتياطات السيولة (. لارتفاع أو تقليل تكاليف أنشطة التحوط التقليدية، كانت المشتقات تزداد باطراد مستخدم.¹

إن المشتقات هي عقود تحمي المالك من مخاطر معينة. وتعتمد قيمتها على القيمة وتقلبات الأسعار، أو الأصول أو مؤشرات القيمة التي تستند إليها العقود. إن أفضل المشتقات المعروفة هي العقود الآجلة والخيارات والعقود الآجلة والمقايضات. وكان ينظر إلى المشتقات أولا كأشكال من أشكال التأمين لحماية الأفراد والشركات من التقلبات الرئيسية في المخاطر. ومع ذلك، فقد نشأت التكهات بسرعة في أسواق

¹ خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، (دمشق، دار المسيرة، 2010)، ص 103

مختلفة، مما خلق مخاطر أخرى يصعب على نحو متزايد السيطرة عليها أو يدير. وبالإضافة إلى ذلك، فإن انتشار المشتقات جعل من الصعب جدا تقييم المخاطر العالمية للشركات (وتحديدا على وجه التحديد لجميع الأشكال الوظيفية لتوزيعها الأسعار أو العوائد).

وفي الوقت نفسه، أصبح تعريف إدارة المخاطر أكثر عمومية. إن قرارات إدارة المخاطر هي الآن قرارات مالية يجب تقييمها بناء على تأثيرها على قيمة الشركات أو المحفظة، بدلا من كيفية تغطيتها لمخاطر معينة. هذا التغيير في التعريف ينطبق بشكل خاص على الشركات العامة الكبيرة، والتي من المفارقات، قد تكون الشركات الأقل احتياجا لحماية المخاطر (بصرف النظر عن مخاطر المضاربة)، لأنها قادرة على تنويع بطبيعة الحال بسهولة أكبر بكثير من الشركات الصغيرة. على وجه الخصوص، يمكن للمساهمين تنويع محافظهم في الأسواق المالية بتكلفة أقل بكثير من الشركات التي أسهمها.¹

¹ خالد وهيب، المرجع السابق، ص 109

المبحث الثاني

ادارة المخاطر

1-2-1 مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها:

تعرف إدارة المخاطر بأنها ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرائق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة¹. وهي عملية مقترنة مع مبدأ استمرارية العمل . وهي عملية قياس وتقييم للمخاطر، وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. وهذه الاستراتيجيات تتضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى، وتجنبها، وتقليل آثارها السلبية، وقبول بعض أو كل تبعاتها. أما أنواع إدارة المخاطر فيمكن أن تصنف وفق معيارين وذلك كما يلي:²

1. إدارة المخاطر التقليدية: إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت و الدعاوى القضائية) .

2. إدارة المخاطر المالية: هي أحد أشكال إدارة المخاطر التي تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية وبيئتها الرئيسة البنوك³.

¹ C. Arthur Williams, Michael L. Smith, Peter C. Young. Risk management and Insurance, 7th Edition New York McGraw- Hill ,1995

² زيد منير عبودي, إدارة التامين والمخاطر, (دمشق, مطبعة الأسد, 2009) ص 210

³ Freeman , Andrew : New Tricks to Learn : A Survey of International Banking, "The Economist, April 10 , 1993, Insert pp. 1-38.

3. إدارة المخاطر المثالية: تركز إدارة المخاطر المثالية على إعطاء الأولويات، بحيث

أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً، بينما المخاطر

ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد.

بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك المجموعات

والشركات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر. وبينما تستخدم إدارة المخاطر

لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط لاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما

يتبقى من مخاطر. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن

تحدث قد تحدث فعلاً إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر والتخطيط

لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضهما ولا يجوز فصلهما. فعملية إدارة

المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل:

(الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة... الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي

مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها

للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر.¹

1-2-2 خطوات عملية إدارة المخاطر:

تمر عملية إدارة المخاطر بالمفهوم الحديث (الواقعية) بالخطوات التالية:

¹ خالد وهيب، مرجع سابق، ص 192

1- التحضير :

الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي التخطيط للعملية، ورسم خريطة نطاق العمل.

2- تحديد المخاطر:

أي التعرف على المخاطر ذات الأهمية. والمخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل، وعليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها. وعندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها. والطرائق الشائعة للتعرف على المخاطر هي:

- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.
- التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.

• التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

• مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.¹

3-: التقييم:

بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها. أحياناً يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحياناً أخرى يتعذر قياسها. وصعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها، حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائماً متوفرة. وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادةً ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

4- التعامل مع المخاطر:

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

¹ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 202

• النقل:

وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين.

• التجنب:

هي عملية أو محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.¹

• التقليل:

طريقة للتقليل من حدة الخسائر الناتجة. ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

¹ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 204

• القبول (الاحتجاز):

وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

5- وضع الخطة:

وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرائق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية و قابلة للتطبيق من اجل إدارة المخاطر. وكمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات.

6- التنفيذ:

ويتم في هذه المرحلة إتباع الطرائق المخطط أن تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين.

وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة، كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به.¹

7- مراجعة و تقييم الخطة:

تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة. فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع، تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط، واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة. يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

1. من اجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة.
2. من اجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلا تعتبر المخاطر المعلوماتية مثلا جيدا على بيئة عمل سريعة التغيير.²

1-2-3 كيفية التعامل مع المخاطر

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

¹ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 206
² زيد منير عبودي، المرجع السابق، ص 214

1- التجنب : وتعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك القيام بإيقاف منتج، أو نشاط ذو مخاطر فعلية كبيرة، مثال لو كان هناك أحد البنوك وله فرع يتم السطو عليه يومياً فيتم العمل على إغلاق الفرع ، ويتم اللجوء إلى هذه التقنية عندما تكون الخسائر المتأتية من المنتج أعلى من العائد.

2- النقل : حيث يتم في هذه الحالة العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة ، ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر في حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الإحتمالية منخفضة كثيراً مثال اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق ويكون ذلك في حال أن إحتمالية حدوث حريق قليلة جداً "لم يسبق أن حدثت" أو وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الآثار عالية جداً.

(3)التقليص : ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من إحتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.

(4)القبول: أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً وإحتمالية الحدوث منخفضة.

وضع الخطة

و تتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من اجل إدارة المخاطر. وكمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات¹.

التنفيذ

و يتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط ان تستخدم في التخفيف من أثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين. وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به.

مراجعة وتقييم الخطة

تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط

¹ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 218

واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة. يجب تحديث نتائج عملية تحليل

المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

1. من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقاً إذا ما زالت قابلة للتطبيق

وفعالة.

2. من أجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلاً تعتبر

المخاطر المعلوماتية مثلاً جيداً على بيئة عمل سريعة التغيير.

المحددات (المعوقات)

إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد

يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر

مجالات تطبيق إدارة المخاطر

عندما تطبق إدارة المخاطر في الأمور المالية للسلطة فإنها تعتبر تقنية لقياس

ومراقبة والتحكم في المخاطر المالية والتشغيلية كما تظهر في إعداد موازنة السلطة¹.

1-2-4 إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي

تعرف إدارة المخاطر في هذا المجال على أنها حدث أو ظرف محتمل يمكن أن

يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة المعنية من حيث وجودها، مصادرها (سواء

¹ طارق الله حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 198

موظفين أو رأس مال)، المنتجات أو الخدمات، أو زبائن السلطة، كما وقد يكون هناك تأثير على المجتمع والبيئة المحيطة. و كذلك لكل خطر محتمل يمكن أن يكون هناك خطة مصاغة مسبقا للتعامل مع نتائجه الممكنة (و ذلك لتأكيد حالة الطوارئ في حال أصبح الخطر مسؤولية قانونية).

نشاطات إدارة المخاطر كما تطبق على إدارة المشاريع: في حالة إدارة المشاريع، فإن إدارة المخاطر تتضمن النشاطات التالية:

- التخطيط لكيفية استخدام إدارة المخاطر في المشروع المعني. يجب أن تتضمن الخطة المهمات والمسؤوليات والنشاطات وكذلك الميزانية.
- تعيين مدير المخاطر - وهو شخص يختلف عن مدير المشروع مهمته التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع - أهم صفاته يجب أن تكون الشكوكية الصحية.
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي يواجهها المشروع أول بأول. وهذه البيانات تشمل: تاريخ البداية، العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية وأخيرا الأهمية.
- إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة المخاطر إرسال تقارير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة.

• إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة .
الهدف من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر وتحديد ماذا
ومتى وبمن وكيف سيتم تجنب أو تقليص نتائجها في حال أصبحت مسؤولية
قانونية.

• إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وتلك المخطط لمواجهتها
وفعالية نشاطات التخفيف والجهد المبذول في إدارة المخاطر¹.

1-2-5 إدارة المخاطر واستمرارية العمل

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة
فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة. كل المخاطر لا
يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية
ومالية. لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية).
بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط الاستمرارية
العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث
التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلا إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن
إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضيهما ولا

¹ طارق الله حبيب خان، مرجع سبق ذكره، ص 204

يجوز فصليهما. فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة...الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر. إدارة المخاطر هي ذلك الفرع من علوم الاقتصاد الذي يتعلق بالآتي¹:

1- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين ،و الدائنين والمستثمرين.

2- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.

3- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها، وتقوم إدارة المنشآت، والعمليات التي تقوم بها يوماً بيوم.

4- العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المنشأة، ومدير إدارة المخاطر.

¹ طارق الله حبيب خان. مرجع سبق ذكره، ص 209

5- تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.

6- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.

7- حماية صورة المنشأة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.

1-2-6 أساليب التعامل مع المخاطر

إذا عرفنا بوجود المخاطر، وتوفرت لدينا طرق دقيقة لقياسها أمكننا عندئذ أن نتعامل معها بالطريقة المناسبة، ان كل نوع وكل مستوى من المخاطر يقابله طرق للعلاج والتعامل مع تلك المخاطر. هناك ثلاث أساليب¹:

1. تجنب المخاطر

2. تقليل المخاطر

3. نقل المخاطر إلى جهة أخرى.

¹ طارق الله حبيب خان. مرجع سبق ذكره، ص 210

4. قبولها بكل أثارها وتبعاتها.

تجنب المخاطر

يتم تجنب المخاطر إذا كان تفضيلات المستثمر تتجه إلى ذلك وهو ممن يفضل الأمان منها، ومن ذلك الإقبال عليها إذا كان للمستثمر "شهية" للخطر.

1. تجنب البنوك مخاطر الائتمان بالامتناع عن منح القروض مرتفعة المخاطر.

2. تجنب مخاطر أسعار الفائدة بعد الاستثمار في أوراق مالية طويلة الأجل.

1-2-7 تقليل المخاطر

ومن طرق التعامل مع الخطر، تقليله وذلك بتخفيض حجم الاستثمارات التي تواجه خطراً بعينه لا يحب المستثمر تحمله مثل تقليل حجم استثماراته طويلة الأجل أو بعملة معينة، كما يمكن التعامل مع المخاطر بالاشتراك مع الآخرين في تحملها. وهذا هو أحد البواعث على استثمار الناس في صناديق الاستثمار لأنها تمكن من تفتيت المخاطر وإتاحة الفرصة للفرد ليشترك مع عدد كبير من أمثاله وهم المساهمون في الصندوق في تحمل المخاطر فيكون نصيب كل واحد منهم من المكروه إذا وقع قليلاً غير مؤثر.

تقوم البنوك بتقليل المخاطر من خلال الاتي¹:

¹ طارق الله حبيب خان، مرجع سبق ذكره، ص 214

1. رصد سلوك القروض من أجل استجابة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن

الدفع مبكراً

2. تقوم أيضاً بتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم

والتي يجري تصميمها لذلك الغرض.

نقل المخاطر

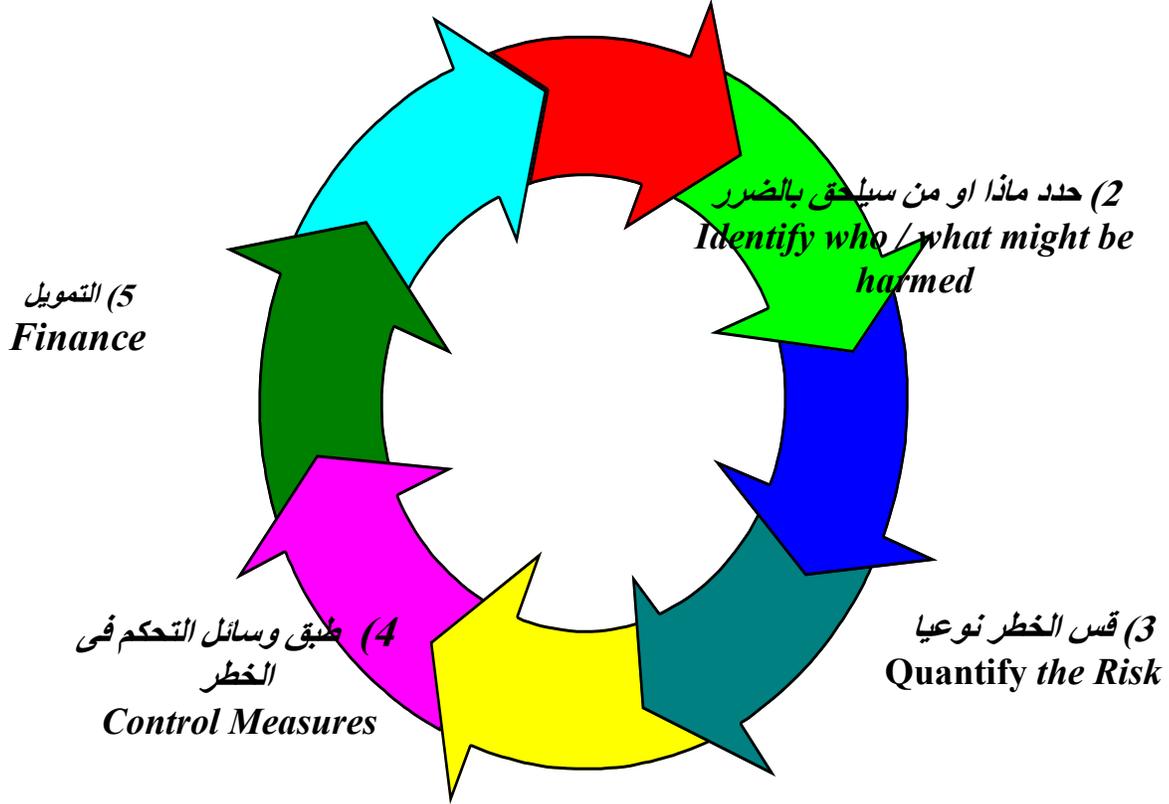
ويتم نقل المخاطر إلى آخرين (إذا كان المستثمر من النوع الأول وهناك مستثمر من النوع الثاني مستعد لتحمل المخاطرة) وذلك بالاحتواء منها بمقابل مالي. ويقع في الحالات التي يرغب المستثمر في تحمل أنواع المخاطر المألوفة عنده والتي يرى أن له فيها خبرة مفيدة ويريد الاحتواء من المخاطر الأخرى. فمشاركة التسييط مستعدة في مجال نشاطها لتحمل المخاطر الائتمانية للمدينين لأن هذا صلب عملها الذي تتميز فيه على الآخرين بالخبرة، وهي لا تريد تعريض عملها مثلاً لمخاطر تغير أسعار الصرف فتحتمي من هذا الخطر بالتنازل من جزء من دخلها إلى جهة أخرى تتوافر على الخبرة في هذا المجال وتكون مستعدة لتحمله

خطوات تقييم المخاطر النوعي

Qualitative Risk assessment procedure

تحديد مهمة العمل

(1) تحديد الخطر HAZARD Identification



المصدر: إعداد الباحثون

شكل رقم (1) خطوات تقييم المخاطر النوعي

الخطوة الأولى

تحديد الخطر *Hazard identification*

وتعد هذه الخطوة هي الأهم في تحديد المخاطر (خطر طبيعي - كيميائي - بيولوجي - مريح للأعضاء ergonomic - فسيولوجي) استعمل القوائم checklists

المرفقة

الخطوة الثانية

حدد العواقب المحتملة *Identify potential consequences*

فالناتج المحتمل من الحوادث أنها قد تسبب الآتي :

✚ اختلال في العمليات الإنتاجية

✚ إصابة أشخاص بجروح

✚ خسائر في الآلات والمعدات

✚ الوقوع تحت مسؤولية القانون

يتم تحديد ماذا يسفر من ذلك الخطر المحتمل .

الخطوة الثالثة

ماهي الاحتمالات التي لو وجدت ستؤدي إلى حادث أو إلى هذا الخلل

وسيكون هناك عدة احتمالات لكل خطر مثل خطأ شخصي أو خلل ميكانيكي
أو ظروف غير عادية الخ و استخدام الجدول Matrix لتحديد مستوى
الخطر.

الخطوة الرابعة

Control Measures

طبق وسائل التحكم في الخطر

و التي تتلخص في (ERICPD)

Eliminate إزالة

Reduce قلل

isolate اعزل

control تحكم

PPE مهمات الوقاية الشخصية

Discipline الانضباط

الخطوة الخامسة

Re-appraising the Residual Risk أعد تقييم ما تبقى من خطر

هل تم تقليل الخطر إلي الحد المقبول ALA RP

هل يمكن إضافة وسائل أخرى لتقليل احتمالية وقوع الخطر أو عواقبه إذا حدثت؟

ومن المسئول لعمل هذه التغييرات؟

يجب أن يكون معلوماً إن اكتشاف الأخطار عمل كل فرد بالمنشأة وغير قاصر على

أفراد بعينهم

والتحكم فى الاخطار يجب ان يتم بواسطة طريقتين اولهما هو التحكم المحلى

local control والآخر التحكم الادارى management control .

المبحث الأول

مفهوم الخطر والتأمين

الخطر هو الوحدة الهامة في صناعة التأمين (والمقصود بالوحدة هنا هو الجزء الهام أوالعنصر الذي تدور حوله الصناعة) مقارنة بأي صناعة أخرى فإذا افترضنا أن صناعة المركبات تقوم على المحرك فإن صناعة التأمين تقوم على الخطر، لذا سنركز في هذا الجزء .¹

2-1-1 مفهوم الخطر:

أولاً:

حاول العديد من الأكاديميين والباحثين أو العاملين في صناعة التأمين تعريف

كلمة الخطر

على سبيل المثال:

•الخطر هو الشك في وقوع الخسارة.

•الخطر احتمال وقوع نتيجة مغايرة لما هو متوقع.

•وتعرف اللائحة التنفيذية لنظام مراقبة شركات التأمين التعاوني الخطر بأنه «الحدث

المتعلق باحتمال حدوث ضرر أو خسارة أو عدمها مع انتفاء احتمال الربح.»

¹ مدخل إلى أساسيات التأمين تم إعداد هذا الكتاب تحت إشراف المعهد المالي 1437 هـ 2016 م

• ويعرف مصطلح «الخطر» بأنه إمكانية وقوع نتائج سلبية من أي حدث .

ومن مراجعة قائمة مرادفات الخطر : الشك، الريبة، الاحتمال، عدم إمكانية التكهن، وما إذا كانت هناك خسارة سوف تحدث؛ يبدو أن الخطر يتضمن عدم معرفة الأحداث المستقبلية¹.

وحيث يعني الخطر بالنسبة لأغلب الناس نوع من الشك حول نتائج موقف معين، فإننا عندما نستخدم كلمة خطر فهناك احتمال حدوث شيء ما، وفي حالة حدوثه نتوقع أن ينتج عنه شيء غير مرغوب فيه، لذلك فإن كلمة الخطر تعني عدم التأكد من المستقبل وأن نتائجه ربما تتركنا في حالة أسوأ مما نحن عليها في هذه اللحظة. وعليه فإننا يمكن أن نجمل عناصر مفهوم

الخطر فيما يلي :

•الموقف أو الحدث.

•الاحتمالية بحدوث شيء غير مرغوب فيه.

•عدم القدرة على التنبؤ بالآثار المستقبلية له مقارنة بالموقف الحالي.

•عدم التأكد من وقوع أو عدم وقوع الخسارة.

•احتمال حدوث الخسارة.

¹ بديعة غلاييني، التأمين من الخطر، (بيروت، دار المعارف العمومية - لبنان، 1992)، ص 18

وا إذا ما استطعنا أن نربط بين هذه العناصر نجد أنها تشترك فيما بينها بما يلي:

• فكرة الشك (وهي حالة معنوية تخلق الخشية من تحقق الخسارة بسبب حادث لا إرادي

يمكن وقوعه)¹

• الإشارة الضمنية لوجود درجات مختلفة للخطر.

• أن النتائج قد تتحقق من جراء سبب واحد أو عدة أسباب

الخطر والتأمين:

فقد تستعمل عبارة الخطر في التأمين استعمالات مجازية متعددة الدلالة على

معاني مختلفة، يعني الخطر بالتأمين واحد مما يلي :

وهي التي إن وقعت ألزمت شركة التأمين بتعويض الخسارة الناشئة

-الحادث أو الحوادث:

مثل خطر الاصطدام بالنسبة للمركبات أو الحريق للمباني.

كالمركبة أو البيت أو البضاعة أو السفينة.

-الشيء المراد التأمين عليه:

أن درجة تعرض الشيء المراد تأمينه

-الضرر أو الخسارة:

¹ بديعة غلاييني، المرجع السابق، ص 23

أو السرقة ما هما إلا نوع من الضرر الذي قد تتعرض له بعض البضائع.

إن مصطلح «الخطر» يستخدم في التأمين ليعني إما مسبب الخطر المراد تأمينه (فالحريق عرض له المبنى والاصطدام خطر معرض للمركبة) أو الشخص أو الشيء هو خطر

أنواع الخطر:

حيث إن هناك عدة أنواع من الخطر :

لقد تعرفنا على مفهوم الخطر، والآن نتناول تصنيف الأخطار،

وهي:

1/الخطر المالي *Financial Risk*:

أن الخطر هو موقف حدث أو حالة من القلق والشك والخوف بترك الشخص

في المستقبل في حالة أسوأ مما هو عليها الآن، والخطر أو الأخطار المالية هي تلك

الحالات

أي أن لها علاقة بالنتائج الناجمة عن تحقق خطر ما وليس بطبيعة الخطر نفسه . فإن

هذا الخطر يتم تصنيفه على أنه خطر مالي، الخسائر الناجمة عن الأضرار التي

تحصل للممتلكات كالحريق أو السرقة، أو التوقف عن العمل بسبب الحريق يمكن

تحديدها وقياسها، أو الأضرار التي تحصل للمركبة نتيجة أو بعض الأضرار التي

تحدث لخطر الاصطدام أو الانقلاب كلها أخطار يمكن قياسها ماليا للشخص نتيجة للإصابة الشخصية التي يمكن تحديدها عن طريق المحكمة وقياسها ماليا والأخطار المالية من أنواع الأخطار التي تقبل شركات التأمين بتأمينها.

2-الخطر غير المالي Non-Financial Risks:

الخطر غير المالي هو الذي لا يمكن قياس نتيجته ماليا بسبب تأثيرها بالنواحي النفسية والمعنوية والتي يختلف تأثيرها من شخص عندما يقرر شخص شراء سيارة جديدة ويشعر فيما بعد بعدم تحديدها وقياسها ماليا من ظرف لآخر.

إن قياس نتائج الأخطار غير المالية لا يتم عادة بالنقود ولكن من خلال خصائص ذات

طابع

شخصي مثل الإحباط والتعاسة والفرح والسرور ... إلخ.

من عناصر الخطر، حيث إنك لا تعرف الذهاب إلى مطعم ما لأول مرة قد يشمل

عنصرا

فمثلا ، واختيار وقت ومكان قضاء العطلة واختيار الوظيفة فكلها تحتوي على درجة من

الخطر (نتائج غير معروفة) ولكن رغم أن نتيجة تحقق الأخطار غير المالية قد تترتب

عليها بعض الخسائر المالية فإن القياس المالي الدقيق لها أمر غير ممكن.

فإنها تمثل له قيمة كبيرة فإذا كان لدى شخص صورة واحدة مع والده الراحل منذ أن كان طفلاً ولكنها قيمة عاطفية أو وجدانية لا يمكن قياسها مالياً والأخطار غير المالية من أنواع الأخطار التي لا تقبل شركات التأمين بتأمينها.

2-1-2 تعريف التأمين

التأمين أول ما نشأ في الغرب ومن أسباب نشأته إجماع كثير من رؤساء الأموال عن التجارة بسبب المخاطرة وبسبب حوادث الخسارة، ونتيجة لهذا الإجماع يتأثر الاقتصاد القومي وعلى إثره عمل المفكرون على إنشاء شركات التأمين حتى تضمن للتاجر المتاجرة وتؤمن له الخسارة للأقدار الطارئة مقابل مبلغ من المال يدفعه اشتراك يقدمه لشركة التأمين وتقوم بتعويضه إذا حصل له خسارة، وتأثرت الدول الإسلامية تباعاً بهذه الشركات، ومن الأسباب التي أدت إلى انتشار التأمين التجاري في البلدان الإسلامية العولمة التجارية .

تعريف التأمين :

في اللغة: الأمانُ و الأمانةُ بمعنى، وقد أمنَ أماناً و أمانةً بفتحتيْن فهو آمِنٌ و آمنُهُ غيره من الأمانِ والأمانِ¹ قد أمنت فأنا آمن و أمنت غيري من الأمن و الأمان و

1 مختار الصحاح مادة "أمن" ج 1/11.

الأمن ضد الخوف¹⁽²⁾ والمقصود منه طمأنينة النفس وسكونها بتوفير أسباب الطمأنينة.

في الاصطلاح : عقد يتم بين شركة التأمين ومستأمن معين تتعهد هذه الشركة بمقتضاه بدفع مبلغ من المال ، عند حدوث خطر معين ، مقابل التزام المستأمن بدفع مبلغ مالي محدد² في اصطلاح القانونيين : (عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغاً من المال أو إيراداً مرتباً أو أي عرض مالي آخر في حالة وقوع الحادث، أو تحقيق الخطر المبين في العقد، وذلك نظير قسط أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن³⁽⁴⁾)

التأمين أو نظام التأمين أو الضمان هو وسيلة لمواجهة المخاطر التي يتعرض لها الإنسان في كيانه أو أمواله أثناء فترة حياته في سبيل التخفيف من وطأتها. جوهر هذه الوسيلة هو التعاون الذي يتحقق باشتراك الأشخاص المعرضين لذات الخطر في مواجهة الآثار التي تنجم عن تحقيقه بالنسبة لبعضهم، وذلك بدفع كل منهم لاشتراك أو لقسط، وتجمع المبالغ المتحصلة ثم تُوزع على من تحل بهم الكارثة. وبهذا تُحقق آثار الكارثة على المشتركين في تحقيق هذا التعاون⁴ فالتأمين هو واقع عملي، وهو من

1 لسان العرب مادة "أمن" ج 22/13.

2 انظر مباحث في الاقتصاد الإسلامي في أصول الفقه د/ محمد رواس قلعي ص 131.

3 انظر القانون المدني المصري مادة 747 .

⁴قاسم، محمد حسن. (2007) العقود المسماة: البيع - التأمين (الضمان) - الإيجار، دراسة مقارنة. بيروت - لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية. صفحة 455 - 457

أفضل الوسائل التي تُمكنُ الإنسان من التخفيف من آثار الكوارث، سواء وقعت هذه الكوارث بفعل الشخص نفسه، بتقصيرٍ منه أو بإهماله، أو بفعل الغير. وهو وسيلةُ الأمان التي تتفق وروح العصر الحديث الذي كُثرت فيه مُتطلبات الحياة وازداد فيه خطر الآلة وأصبحت مخاطر التطور فيه واضحة¹

كانت فعالية التأمين، باعتباره الوسيلة الحديثة لمواجهة المخاطر وما ترتبهُ من آثار، هي السبب الأبرز الذي أدّى إلى ازدهاره، وتنوع مجالاته، وتطوره، وامتداده إلى المجالات المختلفة، ليؤمن الأفراد من كلِّ خطرٍ يتعرّضون له سواء في أموالهم أو أشخاصهم. وفعالية التأمين أيضاً أدّت إلى قيام بعض الدول بفرض بعض أنواعه ضماناً لحصول بعض فئات الشعب على تعويضٍ عن وقوع حادثٍ مُعيّن .

ونظامُ التأمين يفترض وجود أداة قانونية تُنظّم علاقة المؤمن بالمؤمن لهم، هي عقدُ التأمين. غير أنّ التأمين لا يقتصر على هذا الجانب، فالتأمين بالإضافة إلى ذلك عمليةٌ فنيةٌ تستعين فيها شركاتُ التأمين بوسائل فنية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها في تغطية ما يقع من مخاطر، فهي تستعمل العناصر الفنية اللازمة لإدارة عمليات التأمين، كالقواعد المُستمدّة من علم الإحصاء ونظام المُقاصّة بين المخاطر وتطبيق قانون الكثرة، إضافةً إلى قواعد الإدارة المالية. وبذلك تتمكن من تحقيق هدف تغطية المخاطر

¹المرجع السابق

التي تُحقيق بالمؤمن لهم، وفي ذات الوقت يتمكّن المؤمن -شركة التأمين- من إدارة مشروع التأمين بما يُحقق أغراضه الاستثمارية، ليجني بعض الربح ويساهم في تحقيق أغراض الاقتصاد القومي¹

التعريفات التشريعية

يُقصدُ بالتعريف التشريعي للتأمين ذلك التعريف الذي وضعه المشرعون في دولة ما، لذا فهو قد يختلف شكلاً بين دولةٍ وأخرى، دون أن يختلف جوهراً. فالفرق بين تعريف المشرّع المصري والمشرّع اللبناني للتأمين على سبيل المثال يكمن في المصطلحات المستخدمة. فالمشرّع اللبناني يستخدم مُصطلح «الضمان» بدلاً من «التأمين»، و«الضامن» بدلاً من «المؤمن»، و«المضمون» بدلاً من «المؤمن له». ويُراعى أنّ السائد في القوانين العربية استخدام مُصطلح التأمين، ومؤمّن ومؤمّن له². ومن الأمثلة على التعريفات التشريعية:

- تعريف القانون المصري: عرّفت المادة 747 من التقنين المدني المصري التأمين بأنه: «عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغاً من المال أو إيراداً مرتباً أو أيّ عوضٍ ماليّ آخر

¹شرف الدين، أحمد السعيد. (1991) أحكام التأمين في القانون والقضاء (الطبعة الثالثة). (الكويت العاصمة، الكويت: منشورات جامعة الكويت. صفحة 8.

²قاسم، محمد حسن. (2007) العقود المسماة: البيع - التأمين (الضمان) - الإيجار، دراسة مقارنة. بيروت - لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية. صفحة 465.

في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبيّن بالعقد، وذلك في نظير قسط أو
أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن¹.

• تعريف القانون اللبناني: عرّفت المادة 950 من قانون الموجبات والعقود الضمان
بأنه: «عقد بمقتضاه يلتزم شخص (يقال له الضامن) بعض الموجبات عند نزول
بعض الطوارئ بشخص المضمون أو بأمواله، مقابل دفع بدل يسمى القسط أو
القرض²».

• تعريف القانون السوري: عرّفت المادة 713 من القانون المدني السوري التأمين
بأنه: «عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه وذلك لقاء قسط أو أي دفعة مالية أخرى يؤديها
المؤمن له للمؤمن³».

• تعريف القانون الكويتي: عرّفت المادة 773 من القانون المدني الكويتي التأمين
بأنه: «عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو المستفيد مبلغاً من
المال أو إيراد مرتباً أو أي عوض مالي آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقق
الخطر المبيّن بالعقد وذلك في نظير مقابل نقدي يؤديه المؤمن له للمؤمن».

¹قاسم، محمد حسن. (2007) العقود المسماة: البيع - التأمين (الضمان) - الإيجار، دراسة مقارنة. بيروت - لبنان: منشورات الحلبي
الحقوقيّة. صفحة 463 - 464

²موقع الجيش اللبناني: مجلة الجيش - العدد 340؛ عقد التأمين (الضمان) وأبرز أحكامه ومشاكله. إعداد: د. نادر عبد العزيز شافي، مُحامٍ
بالاستئناف

³المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية: خصائص عقد التأمين. بقلم زياد الخطيب، معاون المدير العام،
ومدير الشؤون القانونية

• تعريف القانون الأردني: عرّفت المادة 920 من القانون المدني الأردني التأمين بأنه: «عقد يلتزم به المؤمن أن يؤدي إلى المؤمن له، أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغًا من المال أو إيرادًا مرتبًا أو أيّ عوضٍ ماليٍّ آخر في حالة وقوع الحادث المؤمن ضده، أو تحقق الخطر المبيّن بالعقد وذلك مقابل مبلغٍ محددٍ أو أقساطٍ دوريةٍ يؤديها المؤمن له إلى المؤمن.»

• تعريف القانون الجزائري: عرّفت المادة 619 من القانون المدني الجزائري التأمين بأنه: «عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له، أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه أو إيرادًا مرتبًا أو أيّ عوضٍ ماليٍّ آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبيّن بالعقد وذلك مقابل قسطٍ أو أيّ دفعةٍ ماليةٍ أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن.»

• تعريف القانون الإيراني: عرّفت المادة الأولى من قانون التأمين الإيراني نظام التأمين بأنه: «عقد يلتزم فيه أحد الطرفين بأن يعوّض الحسائر اللاحقة بالطرف الآخر أو يدفع له مبالغٍ محددة عند وقوع الأحداث وذلك إزاء دفع المبلغ أو المبالغ التي يدفعها الطرف الآخر. هذا ويدعى الملتزم "المؤمن" وطرف الالتزام

"مؤمن" كما يدعى المبلغ الذي يدفعه مؤمن للمؤمن "قيمة التأمين" ويدعى ما يؤمن "موضوع التأمين"¹.

الأشكال والأساليب الأولى

تشير الدلائل والمكتشفات الأثرية إلى أن بعض التجار القدماء في بابل والصين اتبعوا أشكالاً من نظام نقل أو توزيع المخاطر منذ الألفيتين الثالثة والثانية قبل الميلاد² فالتجار الصينيون المتقلون الذين كانوا يسافرون عبر مجاري النهر السريعة الخطيرة، كانوا يوزعون سلعهم في سفن عديدة للحد من الخسارة بحال انقلبت السفينة أو غرقت أو سُرقت. وطور البابليون نظاماً للضمان ورد ذكره في شريعة حمورابي الشهيرة حوالي سنة 1750 ق.م، كان يطبق في بلاد ما بين النهرين وفي بعض بلدان حوض البحر المتوسط. ووفقاً لهذا النظام، فقد كان يحق للتاجر الذي استلف مبلغاً من المال لتمويل تجارته أن يدفع للدائن مبلغاً إضافياً لقاء ضمانه الأخير أن يلغي القرض بحال ضاعت حمولة البضائع أو سُرقت في البحر.

وفي الألفية الأولى ق.م، ابتكر أبناء جزيرة رودس نظاماً تأمينياً عُرف باسم «المتوسط العام»، بحيث كانت مجموعة من التجار تدفع مبلغاً من المال لضمان شحن بضائعها في ذات الوقت في السفينة ذاتها. وكانت الأقساط المجموعة تُستخدم لإيفاء

¹ شركة التأمين الرئيسية بالجمهورية الإسلامية الإيرانية: قانون التأمين
² موقع الجيش اللبناني: مجلة الجيش - العدد 340؛ عقد التأمين (الضمان) وأبرز أحكامه ومشاكله. إعداد: د. نادر عبد العزيز شافي، مُحامٍ بالاستئناف

دُيون أي تاجرٍ تضررت بضائعه، أو فُقدت أثناء الشحن، سواء أكان السبب عاصفة أم الغرق¹

ابتُكرت عُقودُ التأمين الخاصة أو المنفصلة (مثل بوليصات التأمين غير المُتقلة بالفروض أو الدُيون أو أي شكلٍ آخر من أشكال العُقود) في جُمهوريَّة جنوة خلال القرن الرَّابع عشر الميلاديّ، وأوَّلُ عقد تأمِينٍ مكتوبٍ معروفٍ فيها يرجعُ إلى سنة 1347م. وفي القرن التالي تطوَّرت فكرة التأمين تطوُّراً ملحوظاً، وانتشرت بين تُجَّار المُدن الإيطاليَّة، واختلفت أقساطها اختلافاً حدسيّاً باختلاف المخاطر المُتوقعة.²

سمحت عُقودُ التأمين الحديثة هذه بفصل التأمين عن الاستثمار لأوَّل مرَّة في التاريخ، وقد أثبت هذا الفصل جدواه بدايةً بالتأمين البحري.

التأمين المُعاصر

من المُسلَّم به بين الشُّراح أنَّ التأمين البحري كان أوَّل صورةٍ ظهرت للتأمين الحديث بمعناه السالف الذكر، وذلك في القرن الرَّابع عشر الميلاديّ إثر ازدهار التجارة البحريَّة وانتشارها بين المُدن الإيطاليَّة ودُول حوض البحر المُتوسِّط. ويرجع انتشار التأمين البحري إلى عقد القرض البحري المُسمَّى «عقد المخاطر الجسيمة». وهو نوعٌ من العُقود كان ذائعاً من قبل في روما وأثينا. وبِمُقْتضى هذا العقد يقترض صاحب

¹ قاموس المعاني: معنى تأمين في معجم المعاني الجامع
² اسم، مُحمَّد حسن. (2007) العُقود المُسمَّاة: البيع - التأمين (الضمان) - الإيجار، دراسة مُقارِنة. بيروت - لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية. صفحة 459 - 461

السفينة مبلغاً من المال لإصلاحها وتجهيزها، أو يحصل بمقتضاه صاحب الشحنة على مبلغ يوفي به ثمن البضاعة التي تتكوّن منها الشحنة، وتكون السفينة أو شحنتها في الحالتين ضامنة لاسترداد مبلغ القرض وفوائده. ويتضمّن هذا الاتفاق أيضاً شرطاً يقضي بأنّه إذا غرقت السفينة أو أصاب شحنتها تلف، لا يسترد المقرض شيئاً، أمّا إذا وصلت سالمة، التزم المُقترض برد مبلغ القرض مع فائدته الباهظة¹ غير أنّ الكنيسة الكاثوليكية اعتبرت أنّ هذا العقد غير شرعي لما يتضمّنه من فوائد مُحَرّمة في العقيدة المسيحية، فحرّمت اشتراط الفائدة في جميع القروض ومنها القرض البحري، وقد تمّ ذلك بمقتضى مرسوم من البابا غريغوري التاسع سنة 1234م.² أدّت فتوى الكنيسة سالفه الذكر إلى ظهور نظام جديد، يقترب إلى حدٍ بعيدٍ من عقد التأمين بمعناه الحالي، لمواجهة المخاطر البحرية. وقد تمثّل هذا النظام في عقد بيع مُعلّق على شرطٍ فاسخ بمقتضاه يتفق شخص على شراء السفينة وما عليها من البضاعة بثمنٍ يدفعه هذا المُشتري (المؤمن) إذا لم تصل البضاعة سالمة، وهذا العقد كان يتضمّن شرطاً فاسخاً، بمقتضاه يكونُ البيعُ مفسوخاً إذا وصلت السفينة لميناء الوصول، مع تعهّد صاحب السفينة، وهو في نفس الوقت البائع والمؤمن له، بدفع مبلغٍ مُعيّن للمُشتري مقابل تحمّله هذه المُخاطرة. ويرى الشُّراح أنّ عناصر عقد التأمين الأساسية قد وُجدت خلال تطوّر هذه

¹قاسم، مُحمّد حسن، المرجع السابق، ص 466

²البدراوي، عبد المنعم السعيد، (1963) عقد التأمين: الأحكام العامة، صفحة 13

العملية، فهناك العوض المالي الذي يجب دفعه عند وقوع الكارثة، وهناك القسط وهو مقابل تحمّل الخطر، وكذلك الخطر المؤمن منه:¹

أمّا فيما يتعلّق بالتأمين البرّي فقد تأخّر ظهوره إلى القرن السابع عشر الميلاديّ. ففي هذا القرن، وتحديدًا سنة 1666م، اندلع حريقٌ هائلٌ في لندن دمرَ كاتدرائيّة القديس بولس الكبيرة و89 كنيسة وأكثر من 13,000 منزل. ولم توجد أي وسيلة لتعويض الخسائر الناجمة عن هذا الحريق. وقد دفع هذا إلى ظهور الحاجة إلى التأمين البرّي، فظهرت صورته الأولى في شكل التأمين ضدّ الحريق، وقد أشار المهندس السير كريستوفر رن إلى تخصيصه موقعًا «لمكتبِ تأميني» في مخطوطة إعادة إعمارها سنة 1667م². بعد ذلك جرت عدّة محاولات لوضع نظامٍ تأمينيٍّ مُعين، بقي الناس من خطر الحرائق، إلّا أنّ أيًا منها لم يُكتب له النجاح، ولكن في سنة 1681م أقدم الاقتصادي نقولا باريون على تأسيس أول شركة تأمين ضدّ الحريق بالتعاون مع أحد عشر شخصًا، وأطلق عليها تسميه «مكتب التأمين للدور» «بالإنكليزيّة The Insurance Office for Houses»، وأبرم حوالي 5,000 صاحب منزل عقودًا معها ومن إنكلترا انطلقت فكرة التأمين ضدّ الحريق إلى كثيرٍ من البلدان منها فرنسا، والتي تكوّنت فيها أول شركة لتأمين مخاطر الحريق في سنة 1750م. ويلاحظ أنّ التأمين

¹ البدراوي، عبد المنعم السعيد. (1963) عقد التأمين: الأحكام العامّة. صفحة 31

² مُرسي، مُحمّد كامل. (1938) العقود المدنيّة الصغيرة (الطبعة الثانية). (القاهرة - مصر: مطبعة فتح الله إلياس نوري. صفحة 545.

ضدَّ خطر الحريق كان في البداية مقصورًا على العقارات فقط دون المنقولات، ولكن تطوّر الأمر أدّى إلى شمله إيّاها أيضًا. وشهدت نهاية القرن الثامن عشر الميلاديّ انتشار التأمين ضدَّ الحريق في البلاد الأوروبيّة والأمريكّيّة بكافّة خصائصه القانونيّة والفنيّة المعروف بها الآن.¹

ترافق ظهور أولى شركات التأمين مع أولى المخططات التأمينيّة للاكتتاب بواسطة رؤوس الأموال الاستثماريّة. وبحلول أواخر القرن السّابع عشر، أدّى تنامي أهميّة لندن كمركزٍ تجاريّ عالميّ إلى ارتفاع الطلب على التأمين البحري. وفي أواخر عقد الثمانينيّات من القرن سالف الذكر، افتتح إدوارد لويد مقهىً أصبح فيما بعد مُلتقى جميع الفُرقاء العاملين في التجارة البحريّة والشحن، والراغبين بتأمين بضائعهم وسُفنهم، وأولئك المُستعدين للموافقة على الدُخول في مثل هذه المشاريع. أدّت هذه البدايات المتواضعة اللارسميّة إلى تأسيس سوقٍ ائتمانيّة، عُرفت مُنذُ ذلك الوقت باسم «لويدز لندن» *(بالإنكليزيّة Lloyd's of London)*، وعدّة شركات ومشاريع تأمين وشحن أُخرى مُرتبطة بها

أمّا التأمين على الحياة فقد تأخّر في الظهور نظرًا لاعتباره في البداية عملاً مُنافيًا للأخلاق والدين المسيحيّ ونوعًا من المُقامرة على حياة الإنسان. لذلك فقد حرّمه

¹الطفي، مُحمّد حُسام. (1990) الأحكام العامّة لعقد التأمين: دراسة مُقارنة بين القانونين المصري والفرنسي (الطبعة الثانية). القاهرة - مصر: دار النهضة العربيّة. صفحة 11.

المُشرِّعون في الكثير من أنحاء أوروبا، وحُرِّم في فرنسا بالأمر الذي أصدره الملك لويس الرابع عشر سنة 1681م. غير أنَّه في القرن الثامن عشر بدأت تظهر الإحصاءات الخاصَّة بالوفاة ممَّا أمكن معه تحديد درجة احتمال خطر الوفاة، وبذلك أصبح من المُمكن تحديد قسط التأمين على أسسٍ علميَّةٍ وفنيَّةٍ، بعد أن كانت نوعًا من المُقامرة، وأدَّى ذلك إلى ظهور التأمين على الحياة. وكانت أوَّل شركة تأمين من هذا النوع في إنكلترا هي «مكتب المُجتمع المُتحاب للتأمين الدائم» «بالإنكليزيَّة Amicable : Society for a Perpetual Assurance Office»، وقد تأسست سنة 1706م على يد القس وليم طالبوت والسير طوماس ألان. وفي سنة 1762م، أسس إدوارد رو موريس شركة تأمينٍ أُخرى هي «مُجتمع تأمين الحياة المُنصف» «بالإنكليزيَّة The : Equitable Life Assurance Society»). وظهرت أوَّل شركة فرنسيَّة للتأمين على الحياة سنة 1787م، وكان اسمها «الشركة الملكيَّة للتأمين» «فرنسيَّة Compagnie : Royale d'assurances». ومُنذُ ذلك التاريخ ومع تقدُّم أسس الإحصاء التي يُعتمد عليها في تحديد درجة احتمال خطر الوفيَّات وقيمة الأقساط ذاع التأمين على الحياة وانتشر¹.

¹ إبراهيم، جلال مُحمَّد. (1989) التأمين وفقًا للقانون الكويتي: دراسة مُقارنة مع القانونين المصري والفرنسي. الكويت العاصمة - الكويت : مطبوعات جامعة الكويت. صفحة 125.

أمّا التأمين من المسؤولية فقد ظهر نتيجة التغييرات الاقتصادية، والتطوّرات التي أدت إليها الثورة الصناعيّة، وانتشار الآلات الميكانيكيّة، والسيّارات، ووسائل النقل البرّي والبحري والجوّي. فقد أدّى هذا التطوّر إلى زيادة نشاط الإنسان وتوسّعه، وصاحب ذلك كثرة الحوادث، وكثرة دعاوى المسؤولية المدنيّة عن الإصابات التي تحدث للغير. ودفع ذلك إلى ظهور وتطوّر نظام التأمين ضدّ المسؤولية، حيثُ يؤمّن الشخص مسؤوليّته الناتجة عن استخدام وسائل المدنيّة الحديثة مثل التأمين ضدّ حوادث السيّارات، والتأمين ضدّ المسؤولية عن الحوادث التي تقع للعمّال بسبب الآلات الميكانيكيّة وأدوات المدنيّة الحديثة، حيثُ يقوم أصحاب الأعمال بالتأمين ضدّ مسؤوليّتهم بسبب تلك الحوادث، أو بتأمين عمّالهم مباشرةً ضدّ الحوادث التي يتعرّضون لها أثناء قيامهم بعملهم. ويلاحظ أنّ التأمين ضدّ الحوادث كان في بداية الأمر أشبه بالتأمين ضدّ العجز المعاصروأولُ الشركات التي قدّمت تأمينًا ضدّ الحوادث كانت «شركة تأمين ركّاب السكك الحديدية» (بالإنكليزيّة Railway Passengers Assurance Company)، وهي شركة إنكليزيّة تأسست سنة 1848م لإضمان الأضرار الحاصلة بسبب ارتفاع نسبة ضحايا القطارات¹.

¹العتير، عبد القادر. (1995) التأمين البرّي في التشريع الأردني. عمّان - الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع. صفحة 503 - 509

بُحلول أواخر القرن التاسع عشر، أخذت الحكومات الأوروبية تُطلق برامجًا تأمينية وطنية ضدَّ المرض والعجز، وكانت ألمانيا من الدول الرائدة في هذا المجال، إذ كانت قد شرعت في تطبيق مشاريع خيرية في كُلِّ من بروسيا وسكسونيا مُنذُ عقد الأربعينيات من القرن سالف الذكر، وخلال عقد الثمانينيات منه أدخل المُستشار أوتو فون بسمارك نظام معاشات العجزة، والتأمين ضدَّ الحوادث، والرعاية الطبيَّة، فشكَّلت هذه الأسس التي نمت عليها ألمانيا كدولةٍ رفاهيَّة وفي بريطانيا شرَّعت عدَّة قوانين وأنظمة على نحوٍ أوسع خلال عهد الحكومة الليبراليَّة سنة 1911م، ومن أبرزها قانون التأمين الوطني الذي منح الطبقة الكادحة البريطانيَّة أوَّل نظامٍ تأمينيٍّ مُساهمٍ ضدَّ المرض والبطالة وسعَّ هذا النظام على نحوٍ مُكثَّفٍ بعد الحرب العالميَّة الثانية بفضل تقرير بفريدج، لتدخل البلاد بفضلُه في عداد دول الرفاهيَّة¹

هذا وقد تطوَّر التأمين خلال القرن العشرين تطورًا هامًا، وأصبح مُلزمًا لأوجه النشاط الإنساني المُختلفة، لا سيَّما في مجال التأمين ضدَّ المسؤوليَّة، ومن أهمها تأمين أرباب المهن الحرَّة، كالأطباء والصيادلة والمُهندسين المعماريين والمُحامين وغيرهم، من المسؤوليَّة المدنيَّة الناشئة عن أخطائهم. كما ظهرت صورٌ أُخرى للتأمين لم تكن معروفةً

¹الطفي، مُحمَّد حُسام. (1990) الأحكام العامَّة لعقد التأمين: دراسة مُقارنة بين القانونين المصري والفرنسي (الطبعة الثانية). القاهرة - مصر: دار النهضة العربيَّة. صفحة 306.

من قبل، كالتأمين من المخاطر الذريّة، والتأمين من أخطار استخدام الحاسبات الآليّة

والإلكترونيّة

المبحث الثاني

تقييم المخاطر

تستهين منظمات عديدة بأهمية التأمين المادي لمقارّها و عتاها، و نتيجة لذلك فهم يفتقرون غالبا إلى سياسة واضحة تبين ما الذي ينبغي عليهم فعله لحماية حواسيبهم و وسائط تخزينهم من السرقة، و عوامل المناخ، و الحوادث و تهديدات مادية أخرى. قد تكون أهمية تلك السياسات بادية إلا أن تطويرها أصعب مما يبدو للوهلة الأولى. فمثلا، لدى كير من المنظمات أقفال متينة على أبواب مكاتبها و قد تكون لديها نوافذ مصفحة، لكنهم إن لم ينتبهوا إلى عدد المفاتيح التي صنعت لتلك الأقفال و من لديه نسخ منها فإن بياناتهم تظل مهددة¹.

شِنجاي: نَوْدُ وضع ملخص لسياسة التأمين في طلب المنحة، إلا أننا نريد التيقن من أن السياسة ذاتها شاملة. ما الذي ينبغي تضمينه فيها؟

أوتو: أخشى أنه لا يوجد حل مسبق الإعداد لمواجهة التهديدات المادية، فوضع سياسة جيدة يجب أن يستند إلى ظروف كل منظمة. لكن هاك نصيحة عامة: عندما تسعى

¹ عاطف عبدالمنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، تقييم و إدارة المخاطر (القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، 2008)، ص120

لوضع سياسة ينبغي لك ملاحظة بيئة العمل بتمعن و اكتشاف مواطن الضعف و كيفية تدعيمها.

عند تقييم المخاطر و مواطن الضعف التي تواجهها المنظمة ينبغي تقييم عدة مستويات يمكن أن تكون فيها تهديدات للبيانات:

- قنوات الاتصال المستخدمة و كيفية استخدامها. أمثلة ذلك تشمل البريد التقليدي، و الفاكسات، و خطوط الهاتف الأرضي و المحمول، و البريد الإلكتروني، و المحادثات عبر الإنترنت.
- كيفية تخزين البيانات المهمة. الحواسيب و سواقات الأقراص، و البريد الإلكتروني و خواديم الوب و ذرات ذاكرة يواسبي و السواقات المحمولة و الخارجية و أقراص الليزر المدمجة و الهواتف المحمولة و الكاميرات و مسجلات الصوت و الأوراق المطبوعة و الملحوظات اليدوية و المسودات، كلها مواطن ضعف محتمل.
- أماكن حفظ حاويات المعلومات تلك. قد يكون هذا في المكتب، أو في البيت، أو في صندوق المهمات في الخارج، أو في موضع ما على الإنترنت، و في الحالة الأخيرة قد يكون من العسير تعيين الموضع المادي للمعلومات.

راع أن المعلومة ذاتها قد يتهددها أكثر من تهديد في مستويات مختلفة. كذلك لاحظ أن بعض الممارسات قد تفيد في مواجهة التحديات الرقمية و المادية، مثل الحفظ الاحتياطي في مكان آمن الذي قد يفيد في حالة الكوارت و كذلك للحماية من المخاطر الرقمية كالفيروسات، إلا أن بعض الممارسات لا تفيد سوى في نطاق معين¹.

عندما تُفاضلُ ما بين أن تضع شريحة يواس بي في جيبك أو في قعر حقيبتك داخل كيس بلاستيكي محكم فإنك تتخذ قرارات تتعلق بالأمان المادي، بالرغم من أن البيانات التي تسعى لحمايتها رقمية. هل يحتمل أن تترك غيرك يحمل حقيبتك في أي وقت؟ هل يحتمل أن يفتشها أحد؟ هذه هي نوعية الأسئلة التي ينبغي التفكير فيها عند اتخاذ قرار كهذا.

حماية البيانات من الاختراق المادي يشكل أولئك الذين يريدون الحصول على معلومات تخصك فئة هامة من التهديدات المادية، و مثلما هو من الخطأ الظن بأن هذا هو الخطر الوحيد الذي يتهدد بياناتك، فإنه من الخطأ تجاهل هذا الخطر.

توجد عدة إجراءات يمكن اتباعها لتقليل خطر الاختراق المادي. التصنيفات و الاقتراحات التالية، و التي ينطبق معظمها على المنزل كما على المكتب، تشكل أساسا يمكن البناء عليه بما يتناسب و التهديدات المحددة التي تواجهك².

¹ عاطف عبدالمنعم، المرجع السابق، ص123
² عاطف عبدالمنعم، المرجع السابق، ص125

في محيط المكتب

- اعرف جيرانك. فبناء على مناخ الأمان في بلدك وحيّك، يمكن أن ينتج أحد وضعين: إمان يصبح جيرانك حلفاء لك يحرصون مكتبك، أو أن ينضموا إلى قائمة أعدائك الواجب الحذر منهم.
- راجع كيفية تأمين كل الأبواب و النوافذ و المداخل الأخرى التي تؤدي إلى المكتب.
- فكّر في إمكانية وضع كامرا مراقبة أو متحسسا للحركة متصلا بجرس إنذار.
- حاول إنشاء منطقة استقبال يلتقي فيها العاملون بالزوار قبل أن يندفوا إلى المكتب، و كذلك غرفة اجتماعات منفصلة عن منطقة العمل.

داخل المكتب

- احم كوابل شبكة الحاسوب بأن تمررها داخل المكتب و ليس على الجدران الخارجية؛ يفضل كذلك ضبط إعدادات الشبكة بحيث تستخدم الحواسيب بروتوكولات التعمية IPsec لدى الاتصال فيما بينها.
- ضع الأجهزة الشبكية مثل الخواديم و المُسَيِّرات و البدالات (الحاسوبية و الهاتفية) و المودمات في غرف أو خزانات مؤمنة. المخترق الذي يمكنه الوصول إلى تلك الأجهزة سيكون بوسعه زرع أجهزة تنصت أو برمجيات

خبيثة يمكنها نقل البيانات إليه أو تمكنه من اختراق مزيد من الحواسيب حتى بعد مغادرته. من المفيد أحيانا وضع الخواديم والحواسيب وأي أجهزة أخرى في العلية (غرفة تحت السقف) أو في بيت آخر عند الجيران ومن ثم استخدامها عن طريق الاتصال اللاسلكي¹.

- إن كانت لديك شبكة حاسوبية لاسلكية فمن المهم ضبط نقطة الاتصال اللاسلكي لتأمينها بحيث لا يمكن لأي كان الاتصال بها و النفاذ إلى الشبكة المحلية أو مراقبة تدفقات البيانات. ابحث في إعدادات الجهاز عن خيارات التعمية، مثل WPA أو WEP الأضعف و فعلها، و غير كلمة السر كل فترة معقولة، أسبوعيا أو شهريا؛ و إن كانت الحواسيب التي تتصل بالشبكة محددة مسبقا و لا تتغير كثيرا مسبقا فيمكن ضبط نقطة الاتصال اللاسلكي بحيث لا تقبل اتصالات سوى من الأجهزة ذات عناوين التحكم في النفاذ للوسيط (MAC address) التي في قائمة حصرية. لاحظ أنه في حالة الشبكات اللاسلكية فإن أي شخص في محيط يسمح له بالنقاط الإشارة اللاسلكية يمكن أن يكون مقتحما. في مكان العمل

¹ عاطف عبدالمنعم، المرجع السابق، ص127

- يجب أن توجه شاشات الحواسيب بعناية، بحيث تصعب على المارّين ملاحظة المعروض عليها من بيانات، في المكتب قد يعني هذا أن تؤخذ في الحسبان مواضع النوافذ و الأبواب و مكان استقبال الزوار.
- في معظم صناديق الحواسيب توجد فتحة يمكن فيها تمرير أقفال تمنع فتحها، و ذلك لمنع العبث بمكوناتها الداخلية، يمكنك أن تضيف هذه الخاصية على قائمة ما تتحقق منه عند شراء حواسيب جديدة.
- استخدم سلاسل الأمان إن أمكن لمنع غير المصرح لهم من نقل الحواسيب من مواضعها أو سرقتها، هذا هام في حالة الحواسيب الصغيرة التي يمكن حملها و إخفاؤها بسهولة،

برمجيات و تضييقات ذات علاقة بالتأمين المادي

- تأكد من أن حاسوبك يتطلب كلمة سر عند تشغيله قبل أن يسمح لك بالنفذ إلى البيانات المخزنة فيه أو تنصيب برمجيات أو استخدامه عموماً بأي شكل. في وندوز يمكن تفعيل هذه الوظيفة من لوحة التحكم في تحكّات المستخدمين، حيث تختر تضييقات حسابك و تفعل كلمة السرّ. ضع كلمة سر قوية كما هو موصوف في فصل وضع كلمات سرّ قوية و حفظها.¹

¹ عاطف عبدالمنعم، المرجع السابق، ص132

• توجد إعدادات في بيواس الحاسوب (BIOS) تخص التأمين المادي، منها ضبط الحاسوب بحيث لا يقلع من سَوَاقَات الأقراص المدمجة أو الأقراص المرنة أو ذواكر يواس بي أو الشبكة (إن كنت لا تستخدمها)، و الهدف من هذا منع تشغيل برمجيات تسيطر على الحاسوب أو تخترقه قبل أن تتاح الفرصة لنظام التشغيل لتطبيق سياسات الأمان المحددة له. تَدَكَّر بعد أن تعطل الإقلاع من المشغلات الخارجية أن تضع كلمة سر قوية على إعدادات بيواس بحيث لا يمكن لآخرين تغييرها.

• إن كنت تستخدم أداة لإدارة كلمات السر أو تحفظها كما هو مشروح في الفصل المشار إليه عاليه فتَدَكَّر ألا تكون نسختك الوحيدة من الملف الحاوي كلمات السر محفوظة على الحاسوب و لا غيرها.

• اعتد أن تقفل حسابك على الحاسوب كلما نويت الابتعاد عنه لفترة و لو قصيرة. يمكن فعل هذا في ويندوز بسرعة بضغط زر أيقونة النوافذ في لوحة المفاتيح مع حرف L ؛ إلا أن هذا لن يعمل إلا إن كنت وضعت كلمة سر على الحساب كما هو مشروح عاليه

• عمالبيانات الحساسة المخزنة في الحاسوب و وسائل التخزين الأخرى في

المكتب. طالع فصل حماية البيانات الحساسة في الحاسوب لمزيد من التفاصيل

عن هذا الموضوع و إحالات إلى الأدوات المطلوبة¹.

رودو :أنا أخشى العبث في تضبقيات بيوس الحاسوب، لأنني أخشى أن أخرب شيئاً لا

أعرف كيفية إصلاحه، فهل هذا ممكن؟

أوتو :إن حدث هذا فلن يكون عطلا دائما، و الحقيقة أن التحكيمات المطلوب ضبطها

بسيطة جدا، إلا أن واجهة التحكم ذاتها قد تكون هي ما يحدث الرهبة. قد يؤدي خطأ ما

إلى أن يتعدّر إقلاع الحاسوب، لكن لا شيء خطر أو لا يمكن إصلاحه، عموما يمكنك

الاستعانة بخبير.

الأجهزة المحمولة

• لا تغفل أبدا عن حاسوبك المحمول أو الهاتف المحمول أو الأجهزة الأخرى التي

تحتوي بيانات حساسة، خاصة إن كنت مسافرا أو تقيم في فندق أو تجلس في

مكان عام. استخدام سلسلة أمان قد يكون فكرة جيدة، إلا أنه أحيانا ما يصعب

إيجاد شيء ملائم لربط الحاسوب إليه. تدكّر أن أوقات تناول الوجبات عادة ما

¹ عاطف عبدالمنعم، المرجع السابق، ص137

يستغلها اللصوص الذين تعلم كثير منهم اقتحام غرف الفنادق في الأوقات التي لا يحتمل أن تكون مشغولة فيها.

- إن كان لديك حاسوب محمول أو أداة حاسوبية لوحية فتفادى وضعها أو تعليقها بحيث تلفت الأنظار، فلا حاجة لتبويه اللصوص أن معك ما يستحق السرقة، و لا إعلام من قد يريد سرقة بيانات منك أن حقيبة يدك أو ظهرك فيها سواقة صلبة مليئة بالمعلومات. أحيانا قد يكون من الحكمة تفادي استخدام الأجهزة المحمولة في الأماكن العامة، و حمل الحاسوب في حقيبة لا تبدو أنها حقيبة حاسوب.

إيجاد بيئة ملائمة للعتاد الحاسوبي

مثل كثير من الأجهزة الإلكترونية فإن الحواسيب بالغة الحساسية، فهي لا تتوافق جيدا مع التذبذبات في التيار الكهربائي، و لا درجات الحرارة المتطرفة، و لا الغبار و لا الرطوبة العالية أو الإجهاد الميكانيكي. لحماية الحاسوب و العتاد الشبكي من تلك المخاطر اتبّع التالي¹:

¹ عاطف عبدالمنعم، المرجع السابق، ص141

• المشكلات الكهربائية مثل تذبذب التيار، و انقطاعات الطاقة يمكن أن تتلف الحاسوب ماديا، فهذه التذبذبات يمكنها أن تخرب سواقة القرص الصلب متلفة البيانات المحفوظة عليه، أو تضر المكونات الإلكترونية في الحاسوب.

◦ استخدم مصادر التيار غير المنقطع (UPS: uninterruptible

power supply) إن كان بمقدورك شراؤها.

◦ إن كان استخدام مصادر التيار غير المنقطع غير ملائم أو مكلفا فاستخدم مثبتات التيار لحماية الحواسيب، فهي أقل كلفة لكنها توفر حماية جيدة من تذبذبات التيار.

◦ اختبر الشبكة الكهربائية قبل إيصال أجهزة ثمينة إليها، يفضل استخدام مقابس الكهرباء ذات الأطراف الثلاثة أينما وجدت لأن الطرف الأرضي يساعد على حماية الأجهزة. و إن أمكن فاقض يومين في مراقبة كفاءة الشبكة الكهربائية في مقر جديد أو منزل جديد و أثرها على المصابيح و المراوح قبل إيصال الأجهزة الإلكترونية الثمينة بها.

• للوقاية من الحوادث عموما تجنّب وضع الأجهزة الهامة في الممرات، أو منطقة الاستقبال و الموضاع الأخرى غير المحمية، مقابس الكهرباء و مثبتات التيار و مصادر التيار غير المنقطع و تطويلات الوصلات الكهربائية الموصولة

بالخواديم و أجهزة الشبكة يجب أن توضع بحيث لا يكون من المحتمل إطفائها بطريق الخطأ أو العبث.

- إن كان بالإمكان شراء كوابل حواسيب و تطويلات كهربية عالية الجودة فينبغي شراء ما يكفي منها لتغطية احتياجات المكتب كله و زيادة للاحتياط؛ فالمقابس غير المحكمة التي تنفصل بسهولة أو تهتز و تصدر شررا ليست مزعجة و حسب بل قد تتلف الأجهزة المتصلة بها كما قد تشعل حرائق، خاصة إذا ما عمد الأشخاص المُحنقون إلى تثبيت المقابس بأشرطة لاصقة من مواد ملتهبة¹!
- إن كنت تحفظ أيا من الحواسيب في خزانات فتأكد من أنها جيدة التهوية و إلا فقد تسخن.
- لا يجب وضع الحواسيب قرب المدافئ و المشعات أو أجهزة التكييف أو غيرها من مسارب.

شِنجاي: الحقيقة أننا قد تغلبنا للتو على بعض من تلك المشكلات سابقا هذا العام، و قد أمضينا شهورا نبحث عن كوابل محكمة لا تسقط من مقابس الحواسيب.

أوتو: و مقابس مشتركة لا تنذر بإشعال السجاد؟

¹ عاطف عبدالمنعم، المرجع السابق، ص142

شِنجاي :و هذه أيضا. في النهاية اضطر رودو إلى جلب بعضها معه من يوهانسبرج.
مع هذا فلا يزال التيار الكهربائي غير مستقر، إلا أن الأجهزة أصبحت أكثر استقرار على الأقل.

وضع سياسة التأمين المادي

بعد أن تقيّم المخاطر و مواطن الضعف التي تواجهها المنظمة عليك التفكير في الخطوات التي سيحسن اتخاذها من الأمان المادي. ينبغي وضع سياسة أمان تفصيلية مكتوبة. الوثيقة الناتجة ستكون بمثابة إطار دالّ لك و لزملائك و للقادمين الجدد إلى المنظمة. ينبغي أن تضم الوثيقة قائمة بالإجراءات الواجب اتّباعها في حال تحقق كل من المخاطر المذكورة. كل المعنيين ينبغي أن يقرأوا الوثيقة و يفهموها و يطبقوها عند الحاجة. كما ينبغي تشجيع الأسئلة و الاقتراحات لتحسين الوثيقة باستمرار. قد تحوي سياسة الأمان المادي بعض أو كل التالي، حسب الظروف¹:

- سياسة استخدام المكتب، تتضمن أجهزة الإنذار و المفاتيح، و من يسمح له بالتواجد في المكتب و من المسؤول عن خدمة النظافة، و ما شابه.
- سياسة تحديد مناطق المكتب المحظور على الزوار التواجد فيها.
- حصرا بالمعدات و الأجهزة بما فيها الأرقام المتسلسلة و الأوصاف المادية.

¹ عاطف عبدالمنعم، المرجع السابق، ص144

- خطة للتخلص الآمن من الأوراق المستهلكة التي قد تحوي بيانات حساسة.
- إجراءات طوارئ للحالات التالية:
 - من ينبغي إخطاره فور اكتشاف تسرب بيانات حساسة.
 - من ينبغي الاتصال بهم في حال وقوع حريق أو فيضان أو كارثة طبيعية أخرى.
 - كيفية الاتصال بشركات المرافق، مثل الكهرباء و الماء و الإنترنت.
 - كيفية استرجاع المعلومات من المحفوظات الاحتياطية التي خارج المقر.
- يوجد مزيد من المعلومات عن الحفظ الاحتياطي في فصل تدارك فقد البيانات.
- يجب مراجعة سياسة الأمان دوريا و تحديثها لتعكس التغيرات في السياسات و الإجراءات و المعلومات التي طرأت منذ آخر مراجعة، و بالطبع لا تنس حفظ و ثقة سياسة الأمان مع الوثائق الهامة¹

¹ عاطف عبدالمنعم، المرجع السابق، ص145

المبحث الاول

الاداء في المؤسسات

يوجد تسع معايير لقياس الاداء في المؤسسات ولقد قمنا باختيار انسب معايير وهي:

3-1-1 المعيار الاول القيادة¹ :

- كيف يقوم القادة بتطوير الرؤيا والرسالة وقيم المؤسسة مع إعطاء القدرة الحسنة في تبني ونشر ثقافة التميز .
- الالتزام بالمبادئ والقيم واللوائح السلوكية للدائرة وذلك مثل :
- الإطلاع على متطلبات السلوك الوظيفي المعتمد في شؤون الموظفين والالتزام بتطبيقه من قبل القيادة .
- الإطلاع المستمر على قيم الدائرة وإدراجها في اللقاءات والاجتماعات الدورية لمناقشتها والتأكيد على الالتزام بها .
- قيام القادة بإعطاء القدوة الحسنة لبقية الموظفين اتجاه الالتزام بثقافة التميز والمسؤولية اتجاه الوظيفية العامة وذلك من خلال :

¹ علي علي غازي، التخطيط الإستراتيجي وتطوير الرؤية، مادة علمية غير منشورة، القيادة العامة لشركة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 49

* الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية .

* المشاركة بالدورات والندوات المتعلقة بالجودة والتميز

3-1-2 المعيار الثاني:

السياسة والإستراتيجية¹:

ويتمثل فيما يلي :

- 1مدى كون سياسة وإستراتيجية المؤسسة مبنية على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين .

* استخدام أسلوب (Swot) في تحديد إمكانيات الدائرة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

المؤثرة على منهجية الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المعنيين .

* تجميع المعلومات كافة لضمان فهم بيئة العمل الحكومي من خلال تطبيق بعض برامج المعلومات كمسح آراء

المعنيين (بما فيهم المتعاملين ، العاملين ، الشركاء الخارجيين والجهات الرقابية الحكومية)

* القيام بالمقارنات المعيارية مع أفضل الممارسات .

¹ علي علي غازي، التخطيط الإستراتيجي وتطوير الرؤية، مادة علمية غير منشورة، القيادة العامة لشركة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 53

- 2 صياغة السياسة والإستراتيجية للمؤسسة مبنية على معلومات مستقاة من نتائج

قياس الأداء المؤسسي ومن

البحوث والدراسات وأنشطة التعلم وما شابه .

* وجود فرق متخصصة أو وحدات تنظيمية مختصة في حصر وتوثيق وجمع

المعلومات المتعلقة بالنتائج سابقة الذكر مثل (إدارة الجودة - فريق السياسة

والإستراتيجية وغيرها) .

* إيجاد قاعدة بيانات سهلة الوصول والاستخدام توثق فيها النتائج والمعلومات سابقة

الذكر مثل (الشبكة الداخلية

- مطبوعات نشرات - تقارير) .

- 3مراجعة وتطوير وتحديث السياسة والإستراتيجية للمؤسسة . .

* حصر نتائج الاتصال بالمعنيين وتحليلها وربطها بعملية مراجعة وتطوير وتحديث

السياسة والإستراتيجية مثل :

- نتائج رضا المتعاملين .

- نتائج رضا الموظفين .

- الاقتراحات والشكاوي .

- المشاريع والمبادرات وغيرها ومن ثم استنباط مجموعة من العوامل والمتطلبات المتعلقة بتحقيق توقعاتهم مثل :

مشاريع جديدة . تعديل أو إلغاء أو إضافة إجراءات ، توجيهات وغيرها)

3-1-3 المعيار الثالث: العاملون:¹

1. تخطيط وإدارة وتطوير العنصر البشري .
إشراك العاملين في وضع وتحديث بعض الأنظمة والأطر التنفيذية من خلال الاجتماعات وورش العمل واللقاءات وغيرها.
نشر كافة النظم واللوائح لكافة العاملين بكل شفافية وبأساليب مختلفة مثل النشر الإلكتروني . المذكرات . المطبوعات والكتيبات . دليل الموظف . أخرى ..
2. تحديد وتطوير واستدامة القدرات والمعرفة لدى العنصر البشري :
قيام كل موظف بوضع أهداف فردية وترجمتها في خطط وبرامج شخصية مرتبطة بأهداف الإدارة.
الاستفادة من أفضل الممارسات الداخلية والخارجية وتطبيق المناسب منها.
3. كيفية إشراك وتمكين العاملين.

¹ .. (التخطيط الإستراتيجي وتطوير الرؤية ، غازي، ص 5)

- . توفير البيئة المناسبة للمبادرة والإبداع لدى العاملين من خلال :
- . تدريب العاملين على آليات يتم فيها تقديم الأفكار الإبداعية مثل : . نظام الاقتراحات .
- فرق العمل . مسوحات الرأي . يوم الإبداع . العصف الذهني . استمطار الأفكار .. (
- . وضع وتنفيذ آلية لمكافأة وتحفيز المشاركين بأفكارهم واقتراحاتهم.
- . إجراء تقييمات سنوية عن مدى مشاركة العاملين في تقديم الأفكار ومستوى العائد
- الناجم من تلك الأفكار.
- . تفويض الصلاحيات للموارد البشرية وتمكينها ، من خلال وضع وتطبيق الدليل
- الشامل للصلاحيات.
- . مشاركة العاملين في وضع ومراجعة النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بالعاملين.
4. التواصل والحوار بين المؤسسة والعاملين فيها.
- . تعميم التجارب الناجحة المطبقة من قبل العاملين أو فرق العمل .
- . وضع وتطبيق نظام التنظيم الوظيفي في الدائرة.
5. الرعاية والاهتمام والاعتراف والتقدير للعاملين.
- . وضع وتنفيذ منهجية معتمدة لمكافأة وتقدير العاملين بشكل يضمن العدل والمساواة
- والشفافية.

. وضع وتنفيذ طرق ووسائل متنوعة للتقدير مثل مشاركة الموظفين في صنع القرار ،

والاستمتاع والتفهم ،

وفهم وتطبيق نظام المكافآت وغيرها.

. وضع وتنفيذ برامج تدريبية للمواطنين تساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية.

3-1-4 المعيار الرابع : الموارد والشراكات:¹

1. إدارة الشراكات الخارجية :

. إعداد قوائم بيانات يعرف منها الشركاء وتصنف مجالاتهم وتحدد فئاتهم وطبيعة

تعاملهم مع الدائرة

وترتيبهم حسب أهميتهم ، وحجم التعامل معهم ومجالات الشراكة معهم.

. عقد لقاءات مشتركة مع الشركاء بحيث يتم تداول مجالات الشراكة ورسم حدودها بما

يتفق مع

الإستراتيجية الدائرة.

. إعداد تقارير دورية عن مدى تقدم مسار الشراكة بين الدائرة والشركاء ومدى تحقق

أهدافها.

2. إدارة الموارد المالية:

¹ (التخطيط الإستراتيجي وتطوير الرؤية ،غازي، ص 5)

. إعداد وتطبيق وتطوير إستراتيجية مالية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمتاحة .

. إعداد وتطبيق ميزانيات مالية سنوية بناء على نتائج وإنجازات الأعوام السابقة وفق أولويات يتم الاتفاق عليها بين كافة الإدارات لضمان التوزيع الفعال والعاقل لها من بين الأنشطة المختلفة بحيث ترتبط وتدعم تحقيق استراتيجية الدائرة كالاتزام بمعدلات النمو السنوية.

. إيجاد وتفعيل وحدة تنظيمية للتدقيق والرقابة المالية .

3-1-5 المعيار الخامس : العمليات¹

1. منهجية تصميم وإدارة العمليات

وضع وتطبيق نظام معتمد لمراجعة الإجراءات والعمليات لكل إدارة يوضح فيها تكرار المراجعة والمدة الزمنية والمعنيين بالمراجعة وما هي الإجراءات التي سيتم مراجعتها .
وضع وتطبيق نظام معتمد للحذف أو الإضافة أو التعديل في الإجراءات المتعلقة بعمليات الإدارة والدائرة.

¹ التخطيط الإستراتيجي وتطوير الرؤية ،غازي، ص(5)

. تشكيل فريق عمل أو المشاركة في فريق متخصص على مستوى الوحدات التنظيمية
لمراجعة وتوثيق واعتماد ومناقشة الإجراءات والعمليات بشكل دوري ومنتظم مثل فريق
الجودة . فريق العمليات.

2. تطوير وتحسين العمليات من خلال أساليب إبداعية ومبتكرة تسعى لإعطاء القيمة
المضافة وإرضاء جميع المتعاملين والمعنيين .

. إيجاد وتنويع العديد من قنوات الاتصال والتواصل مع المعنيين مثل :

. إيجاد وتفعيل نظام الاقتراحات والشكاوي.

. عقد اللقاءات الحوارية لاستطلاع الآراء والأفكار.

. عقد جلسات التفكير والعصف الذهني وحل المشكلات مع كافة الجهات المعنية
والموظفين.

. اشراك العاملين في المجموعات التخصصية وفرق العمل المتخصصة في تبسيط
الاجراءات وتحسين العمليات.

. إيجاد أنظمة وقنوات اتصال مباشر مع القيادة.

. تطبيق استبيانات الرأي لدى الفئات المعنية وتحليل نتائجها وحصر أهم المتطلبات
والتوقعات للمعنيين ومشاركة المعنيين والموظفين في صنع القرارات

3-1-6 المعيار السادس : نتائج المتعاملين:²¹

1. مقاييس رأي المتعاملين : وهي مجمل المقاييس التي تحدد انطباع المتعاملين عن المؤسسة وتجمع من خلال (أدوات مثل الاستبيانات . اللقاءات . مجموعات الرأي . الشكاوي وغيرها).

* . توفير نتائج على شكل بيانات أو إحصائيات أو جداول أو رسومات بيانية أو وثائق أو شهادات أو غيرها.... تدل على : .

. الاتصال : رأي المتعاملين عن وجود وسائل متنوعة وفعالة للاتصال والتواصل ومدى مرونتها وما تقدمه من خدمة مثل الخط الساخن . موقع الدائرة على شبكة الإنترنت . التواصل الإلكتروني . استخدام البريد السريع .

الدوريات والنشرات . الكتيبات التعريفية . وجود لجان وفرق عمل يشارك فيها المتعاملون . جوائز تخدم

المتعاملين وغيرها). الاستجابة : . رأي المتعاملين عن أن الدائرة تستجيب بفاعلية لمطالباتهم واستفساراتهم وشكاواهم وترد عليها بسرعة وفعالية

¹ التخطيط الإستراتيجيوت تطوير الرؤية ، غازي، ص 5
² زائيري ، أفضل ممارسات التميز المؤسسي ، 2015 ص 13

المبحث الثاني

دور التكنولوجيا في إدارة المخاطر

ترجع نشأة إدارة المخاطر إلى التطور النوعي الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية، المنشآت الصناعية والشركات التجارية في السنوات الأخيرة. فعلاوة على المتغيرات الجيو . استراتيجية والاقتصادية من حيث انعدام الاستقرار، وتزايد الأزمات المالية، الاستقطابات الاقتصادية، وكذلك عولمة وتنافسية الأسواق، نجد أن الشركات تعيش تحولات داخلية كبرى أثرت في حجم تلك المؤسسات ووجودها بالقطاعات الاقتصادية، ناهيك عن استعمالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وعلى هذا النحو، يمكن تصنيف الشركات الكبرى العاملة بعدة أسواق إلى شركات دولية تتميز بإدارة مركزية في مقر المؤسسة لكل مكونات سلسلة القيم من شراء، تخزين وتمويل، تصنيع وإنتاج، إدارة للموارد البشرية، تسويق، بيع وإدارة للعلاقة مع الزبون، وتكون بذلك شركات للتصدير فقط. ويتجلى النوع الثاني في الشركات متعددة الجنسيات التي تتصف باللامركزية في تدبير شؤونها، فنجدها قريبة من الأسواق¹.

وفي دراسة دقيقة لسلوكيات المستهلكين في جميع بقاع العالم، تبين أن إدارة البحث والتطوير متمركزة في مقرها الأصلي، باعتبارها روح المهنة ومركز ثقل المؤسسة.

¹ سيد الهواري. الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال21، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000)، ص 67

في حين تسطع شركات عابرة للقوميات باعتماد اللامركزية في الإدارة بما فيها البحث والتطوير، وتسعى إلى اندماج مؤسساتي وتعايش تنظيمي بين كل موظفيها في العالم، فتعلو ثقافة المؤسسة على الانتماءات الأخرى. وبذلك، كلما انفتحت هذه المؤسسات على العالم ازدادت رغبتها في تحسين الأداء وتحقيق مردودية كبرى، وتصاحب ذلك كثرة للمخاطر الخارجية والداخلية التي تعترض سبيل تلك المؤسسات. يعتبر خطر إمكانية تحقق حدث له عواقب ذات تأثير على الأشخاص، الأصول، أهداف ومهمة مؤسسة اقتصادية وتجارية. ويحدد الخطر من خلال حساب احتمالات حدوثه وتكراره عبر الزمن، وكذلك درجة تأثيره على بنية تلك المؤسسات. وتتعدى المخاطر التي تواجه مسار الشركات حتى أصبحت مرافقة لها في جميع تحدياتها، حيث تتنوع هذه المخاطر بين المنافسة في الأسواق، القلة في التمويل، فقدان السيطرة على الأنظمة المعلوماتية، أعطال تقنية في أجهزة الإنتاج، انهيار مالي للسيولة أو تشويه الصورة المجتمعية للمؤسسة.

تمثل إدارة المخاطر مجموع الوسائل والتقنيات التي يتم اللجوء إليها من أجل تخفيض تأثير الخطر والتحكم به في مستوى معين، فليست هناك إدارة قادرة على تصفير المخاطر والقضاء عليها نهائياً، بل إجراءات وتدابير تسعى لاحتوائها والتمكن

من التغلب عليها بما يؤمن اتخاذ القرار، يحافظ على قيمة المؤسسة، يضمن قيادة سليمة للشركة وبوجه مواردها ورأسمالها البشري نحو رؤية موحدة عبر استباق آفاق المستقبل¹. وبناءً على ما سبق، تتدخل تكنولوجيا المعلومات وتقنيات التواصل في جميع مراحل إدارة المخاطر، فعند دراسة سياق المؤسسة، تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحديد العوامل المؤثرة في الجوانب السياسية، الاقتصادية، السوسيو . ثقافية، التكنولوجية، الإيكولوجية واللوغيسيتيكية من خلال أنظمة اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي التي ترصد المتغيرات وتشخص حالة العرض والطلب، مع تقييم القدرات الذاتية للمؤسسة ومدى قوتها في الإنتاج، التنظيم والجودة.

كما تبرز أهمية التكنولوجيا عبر الأنظمة المعلوماتية التي تعمل عبر شقين: قواعد بيانات لجمع وتخزين المعلومات، وأخرى لتحليل ونشر تلك المعلومات، الأمر الذي يمكن من ترتيب المخاطر، توضيح بؤر تأثيرها وتقييم أنظمة المراقبة وقدرتها على مجابهة هذه المخاطر.

وعلى هذا الأساس، تستعين المؤسسات الاقتصادية والتجارية بتقنيات التواصل، خاصة البريد الإلكتروني والشبكات المعلوماتية الداخلية بالشركات لاستقصاء نوعية، أسباب، وتداعيات المخاطر بالإضافة إلى الإجراءات الموجودة للمواجهة، ويتم ذلك عبر

¹ سيد الهواري، المرجع السابق، ص 69

استجواب الموظفين ومحاورة فرقاء المؤسسة من زبائن وممولين، وكذلك خبراء ماليين
ومستشارين اقتصاديين.

واستكمالاً لكل ما تقدم، تشارك البرامج المعلوماتية والتطبيقات التكنولوجية في
مرحلة تحليل المخاطر من خلال تصميم خريطة المخاطر التي تبين موضع كل خطر
حسب احتمالية حدوثه وتأثيره على المؤسسة، ما يسهل صياغة استراتيجية المواجهة
عبر تعزيز صمامات الأمان وقياس هامش المناورة، ثم القيام بمقارنة للمخاطر وتتبع
لمؤشرات الخطر التي ترصد في جداول التحليل والقيادة حسب التخصص، فنجد على
سبيل المثال أن مؤشرات الخطر المرتبطة بالجانب المالي تكمن في مؤشر الجدارة
الائتمانية، مؤشر القدرة على تغطية المديونية ونسبة السيولة المالية¹

¹ سيد الهواري، المرجع السابق، ص 75

المبحث الأول

نبذة عن شركة سكر النيل الأبيض

أهداف ومنتجات الشركة:

يهدف المشروع إلى إنشاء وتشغيل مجمع صناعي زراعي متكامل لإنتاج السكر

الأبيض وبعض المنتجات الثانوية وتوليد الطاقة ويتمثل الإنتاج سنوياً:

450 ألف طن سكر.

115 ميغاواط من الطاقة الكهربائية.

45 مليون لتر من الوقود الحيوي (الإيثانول).

أكثر من 100 ألف طن أعلاف، إضافة لمحصولات زراعية أخرى متعددة.

رأس المال والمساهمون:

يبلغ رأس المال المصرح به نحو 471 مليون دولار تساهم به كل من:

نقاط القوة:

توفر طلب وقنوات تسويق مناسبة.

تستفيد الشركة من الميزة النسبية للسودان في إنتاج السكر للتوسع والتطوير في هذا

المجال.

اعتمد المشروع على مشروع نموذجي قائم منذ أكثر من 30 عاماً، وهو شركة سكر كنانة، مما مكن من الاستفادة من الخبرة المتراكمة في تصميم وتنفيذ المشروع باستخدام أحدث التقنيات.

تتعدد مصادر الدخل بالمشروع من سكر، وايثانول، وطاقة كهربائية، مع وجود إمكانية التوسع مستقبلاً.

المبحث الثاني

تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم القيام بتصميم وتوزيع استبانة بعدد 40 مفردة على عينة البحث وتقييم استيراد 40 مفردة بنسبة 100% وهي نسبة عالية وبالتالي الحصول على بيانات مفيدة في اختبار فروض البحث

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

1- العمر

جدول (1-2-4) توزيع عينة الدراسة على حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	14	35.0
من 30 - 40 سنة	20	50.0
من 41 - 50 سنة	6	15.0
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

إن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة عددهم 14 بنسبة 35.0% و الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة عددهم 20 بنسبة 50.0% و الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة عددهم 6 بنسبة 15.0%

مما سبق يلاحظ الباحثون تنوع أعمار المبحوثين و هذا مفيد لإختبار فرضيات البحث

2- المؤهل العملي:

جدول (2-2-4)

الفئة	التكرار	النسبة
دبلوم	12	30.0
بكالوريوس	20	50.0
ماجستير	6	15.0
دكتوراة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

ان المبحوثين الذين لديهم دكتوراه عددهم 2 بنسبة 5% أن المبحوثين الذين لديهم الماجستير عددهم 6 بنسبة 15% وأن المبحوثين الذين لديهم دبلوم عالي عددهم 12 بنسبة 30.0% وأن المبحوثين الذين لديهم بكالوريوس عددهم 20 بنسبة 50% مما سبق يلاحظ الباحثون أن المبحوثين يحملون درجات جامعية أو فوق الجامعية مما يؤكد الحصول على بيانات مفيدة في اختبار الفرضيات

3- التخصص العلمي

جدول (3-2-4)

الفئة	التكرار	النسبة
محاسبة	8	20.0
ادارة أعمال	2	5.0
اقتصاد	2	5.0
بنوك	4	10.0
اخرى	24	60.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

أن المبحوثين الذين تخصصهم إدارة عددهم 2 بنسبة 5% وأن المبحوثين الذين تخصصهم اقتصاد عددهم 2 بنسبة 5.0% و أن المبحوثين الذين تخصصهم محاسبة عددهم 8 بنسبة 20%, وأن المبحوثين الذين تخصصهم بنوك عددهم 4 بنسبة 10% ، وأن المبحوثين الذين يشغلون تخصصات أخرى عددهم 24 بنسبة 60%.

مما سبق يلاحظ الباحثون أن جميع المبحوثين لديهم تخصصات ذات صلة بالموضوع

مما يؤكد الحصول على بيانات اكثر في اختبار فرضيات البحث

4- المسمى الوظيفي

جدول (4-2-4)

الفئة	التكرار	النسبة
محاسب	12	30.0
مراجع	2	5.0
مدير مالي	2	5.0
أخرى	24	60.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

إن الذين يشغلون وظيفة محاسب عددهم 12 بنسبة 30.0% ، وإن الذين يشغلون وظيفة مراجع عددهم 2 بنسبة 5% وإن الذين يشغلون وظيفة مدير مالي عددهم 2 بنسبة 5.0% ، و الذين يشغلون وظائف أخرى عددهم 24 بنسبة 60% مما سبق يلاحظ الباحثون أن المبحوثين يشغلون وظائف متنوعة ومختلفة وجميعها متعلقة بموضوع البحث مما يدل على الحصول على بيانات ملائمة لاختبار فروض البحث.

5- سنوات الخبرة

جدول (4-2-5)

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	30.0
من 5 - 10 سنوات	20	50.0
من 11 الى 15 سنة	4	10.0
أكثر من 15 سنة	4	10.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

أن المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 1-5 سنة عددهم 12 بنسبة 30.0% وأن المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5-10 سنة عددهم 20 بنسبة 50.0% وأن المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم 11-15 سنة عددهم 4 بنسبة 10% و الذين تتراوح خبرتهم 15 سنة فما فوق عددهم 4 بنسبة 10%.

مما سبق يلاحظ الباحثون أن المبحوثين لديهم سنوات خبرة جيدة مما يدل على الحصول على بيانات ملائمة لاختبار فروض البحث.

ثانيا: تحليل الإستبانة و إختبار الفرضيات:

المحور الأول:إدارة المخاطر

1-يوجد ميزانية مخصصة لإدارة المخاطر

جدول (4-2-6)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	10	25.0
أوافق	10	25.0
محايد	14	35.0
لا أوافق	4	10.0
لا أوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق يوجد ميزانية مخصصة لإدارة المخاطر ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة

(10) بنسبة (25.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 10 بنسبة 25% وان الذين

أجابوا بمحايد عددهم(14) بنسبة (35.0 %),وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (4)

بنسبة (10.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 2 بنسبة 5%

2- يوجد هيكل تنظيمي خاص بإدارة المخاطر

جدول (4-2-7)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	16	40.0
أوافق	10	25.0
محايد	8	20.0
لا أوافق	4	10.0
لا أوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق يوجد هيكل تنظيمي خاص بإدارة المخاطر ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (16) بنسبة (40.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 10 بنسبة 25% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(8) بنسبة (20.0%)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (4) بنسبة (10.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 2 بنسبة 5%

3- هنالك أثر واضح في مدى فاعلية إدارة المخاطر في المؤسسات

جدول (4-2-8)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	12	30.0
أوافق	12	30.0
محايد	8	20.0
لا أوافق	6	15.0
لا أوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق هنالك أثر واضح في مدى فاعلية إدارة المخاطر في المؤسسات ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (12) بنسبة (30.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 12 بنسبة 30% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(8) بنسبة (20.0%)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (6) بنسبة (15.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 2 بنسبة 5%

4-تساعد إدارة المخاطر في تحسين أداء المؤسسات

جدول (4-2-9)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	20	50.0
أوافق	8	20.0
محايد	8	20.0
لا أوافق	2	5.0
لا أوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق تساعد إدارة المخاطر في تحسين أداء المؤسسات ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (20) بنسبة (50.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 8 بنسبة 20% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(8) بنسبة (20.0 %)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (2) بنسبة (5.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 2 بنسبة 5%

5- لإدارة المخاطر دور هام في تأمين المؤسسات

جدول (4-2-10)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	12	30.0
أوافق	12	30.0
محايد	10	25.0
لا أوافق	4	10.0
لا أوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق لإدارة المخاطر دور هام في تأمين المؤسسات ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (12) بنسبة (30.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 12 بنسبة 30% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم (10) بنسبة (25.0%)، وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (4) بنسبة (10.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 2 بنسبة 5%

المحور الثاني: الثقافة

1- يوجد توعية كافية للعاملين بأهمية إدارة المخاطر

جدول (4-2-11)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	16	40.0
أوافق	10	25.0
محايد	6	15.0
لا أوافق	8	20.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق بوجود توعية كافية للعاملين بأهمية إدارة المخاطر ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (16) بنسبة (40.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 10 بنسبة 25% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(6) بنسبة (15.0%)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (8) بنسبة (20.0%)

2- كل العاملين لديهم الإلمام التام بالمعلومات الكافية لتفادي الأخطار

جدول (4-2-12)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	16	40.0
أوافق	6	15.0
محايد	4	10.0
لا أوافق	10	25.0
لا أوافق بشدة	4	10.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق كل العاملين لديهم الإلمام التام بالمعلومات الكافية لتفادي الأخطار ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (16) بنسبة (40.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 6 بنسبة 15% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(4) بنسبة (10.0%)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (10) بنسبة (25.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 4 بنسبة 10%

3-توجد لوائح و قوانين تساعد العاملين في تفادي المخاطر الوظيفية المحتملة

جدول (4-2-13)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	12	30.0
أوافق	12	30.0
محايد	4	10.0
لا أوافق	8	20.0
لا أوافق بشدة	4	10.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق توجد لوائح و قوانين تساعد العاملين في تفادي المخاطر الوظيفية المحتملة ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (12) بنسبة (30.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 12 بنسبة 30% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(4) بنسبة (10.0%)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (8) بنسبة (20.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 4 بنسبة 10%

4- لدى العاملين خبرة و كفاءة تمكنهم من التعامل مع المهددات أو الخطر

جدول (4-2-14)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	10	25.0
أوافق	10	25.0
محايد	8	20.0
لا أوافق	10	25.0
لا أوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق لدى العاملين خبرة و كفاءة تمكنهم من التعامل مع المهددات أو الخطر ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (10) بنسبة (25.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 10 بنسبة 25% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم (8) بنسبة (20.0%) ، وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (10) بنسبة (25.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 2 بنسبة 5%

5- يتم إيجاد حلول للمشاكل ذات نسبة خطورة عالية قبل للمشاكل الصغيرة

جدول (4-2-15)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	16	40.0
أوافق	8	20.0
محايد	6	15.0
لا أوافق	8	20.0
لا أوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق يتم إيجاد حلول للمشاكل ذات نسبة خطورة عالية قبل للمشاكل الصغيرة ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (16) بنسبة (40.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 8 بنسبة 20% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم (6) بنسبة (15.0%)، وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (8) بنسبة (20.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 2 بنسبة 5%

المحور الثالث: الأداء

1- يكون التوظيف في العمل على حسب الكفاءة

جدول (4-2-16)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	18	45.0
أوافق	6	15.0
محايد	8	20.0
لا أوافق	4	10.0
لا أوافق بشدة	4	10.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق يكون التوظيف في العمل على حسب الكفاءة ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (18) بنسبة (45.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 6 بنسبة 15% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(8) بنسبة (20.0 %)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (4) بنسبة (10.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 4 بنسبة 10%

2-توضع خطة استراتيجية خاصة بإدارة المخاطر

جدول (4-2-17)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	18	45.0
أوافق	8	20.0
محايد	10	25.0
لا أوافق	4	10.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق توضع خطة استراتيجية خاصة بإدارة المخاطر ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (18) بنسبة (45.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 8 بنسبة 20% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(10) بنسبة (25.0%)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (4) بنسبة (10%)

3- توابك الشركة طرق الحماية الحديثة

جدول (4-2-18)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	12	30.0
أوافق	10	25.0
محايد	10	25.0
لا أوافق	6	15.0
لا أوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق توابك الشركة طرق الحماية الحديثة ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (12) بنسبة (30.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 10 بنسبة 25% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(10) بنسبة (25.0%)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (6) بنسبة (15.0%) و الذين أجابوا بغير موافق بشدة عددهم 2 بنسبة 5%

4-تقوم الشركة بتدريب موظفيها في مجالاتهم لتحسين الأداء

جدول (4-2-19)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	12	30.0
أوافق	8	20.0
محايد	10	25.0
لا أوافق	10	25.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق تقوم الشركة بتدريب موظفيها في مجالاتهم لتحسين الأداء ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (12) بنسبة (30.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 8 بنسبة 20% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(10) بنسبة (25.0%)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (10) بنسبة (25%)

5- لدى الشركة نظم حماية إلكترونية مواكبة

جدول (4-2-20)

الفئة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	14	35.0
أوافق	12	30.0
محايد	8	20.0
لا أوافق	6	15.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثون بناء على بيانات الإستبانة 2017م

فيما يتعلق لدى الشركة نظم حماية إلكترونية مواكبة ، بلغ الذين أجابوا بموافق بشدة (14) بنسبة (35.0%) ، و الذين اجابو بموافق عددهم 12 بنسبة 30% وان الذين أجابوا بمحايد عددهم(8) بنسبة (20.0 %)،وان الذين أجابوا بغير موافق عددهم (6) بنسبة (15.0%)

أولاً: النتائج:

بناءً على الإطار النظري و نتائج تحليل الإستبانة توصل الباحثون للنتائج الآتية:

- 1- من خلال الاستبيان الذي قدمه الباحثون للعاملين بالشركة توصل الباحثون الى انه توجد بالشركة ميزانية مخصصة لادارة المخاطر و هيكل تنظيمي ينظم العمل بالادارة مما يجعل الإدارة تقوم بعمل فاعل في الشركة.
- 2- من خلال الاستبيان أيضا وجد الباحثون أن لإدارة المخاطر دور هام في تأمين و تحسين أداء الشركة بشكل فعال.
- 3- توجد توعية و لوائح للعاملين بإدارة المخاطر.
- 4- لدى العاملين خبرة في التعامل مع المهددات و المخاطر.
- 5- توضع الأولوية للمشاكل ذات النسبة العالية من الخطورة.
- 6- يتم وضع خطة إستراتيجية لإدارة المخاطر
- 7- تقوم الشركة بخطط تدريبية لتحسين الأداء.

ثانياً: التوصيات:

بناءاً على النتائج السابقة يوصي الباحثون بالآتي:

- 1- تفعيل عمل القسم المختص بإدارة المخاطر.
- 2- تخصيص ميزانية منفصلة لقسم إدارة المخاطر لزيادة الفاعلية.
- 3- عمل دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على إدارة المخاطر و التعامل معها.
- 4- وضع خطط إستراتيجية لإدارة المخاطر
- 5- عمل مزيد من البحوث في مجال إدارة المخاطر.

قائمة المراجع و المصادر:

القرآن الكريم

أولاً: المراجع:

- 1- C. Arthur Williams, Michael L. Smith, Peter C. Young. Risk management and Insurance, 7th Edition New York McGraw- Hill, 1995,
- 2- Freeman , Andrew : New Tricks to Learn : A Survey of International Banking, "The Economist, April 10 , 1993,
- 3- إبراهيم، جلال مُحمَّد .(1989) التأمين وفقاً للقانون الكويتي: دراسة مُقارنة مع القانونين المصري والفرنسي .الكويت العاصمة - الكويت :مطبوعات جامعة الكويت.
- 4- انظر مباحث في الاقتصاد الإسلامي في أصول الفقه د- محمد رواس قلعي
- 5- البدرابي، عبدُ المنعم السعيد .(1963) عقد التأمين: الأحكام العامَّة.
- 6- بديعة غلاييني، التأمين من الخطر , (بيروت, دار المعارف العمومية - لبنان, 1992),
- 7- خالد وهيب الراوي, إدارة المخاطر المالية, (دمشق, دار المسيرة, 2010),
- 8- زائيري , أفضل ممارسات التميز المؤسسي , 2015
- 9- زيد منير عبودي, إدارة التامين والمخاطر , (دمشق, مطبعة الأسد, 2009)
- 10- سمير الخطيب, قياس وإدارة المخاطر في البنوك, (القاهرة, المكتب الجامعي الحديث, 2009)

- 11- سيد الهواري، الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن ال21، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000)،
- 12- شرف الدين، أحمد السعيد .(1991) أحكام التأمين في القانون والقضاء (الطبعة الثالثة .) الكويت العاصمة، الكويت :منشورات جامعة الكويت
- 13- شركة التأمين الرئيسيّة بالجمهورية الإسلامية الإيرانية: قانون التأمين
- 14- طارق الله خان حبيب احمد، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، (القاهرة، البنك الإسلامي للتنمية- المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2009)،
- 15- عاطف عبد المنعم، تقييم و إدارة المخاطر، (القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث- كلية الهندسة - جامعة القاهرة، 2008)،
- 16- العطير، عبدُ القادر .(1995) التأمين البرّي في التشريع الأردني .عمّان - الأردن :دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 17- علي علي غازي، التخطيط الإستراتيجي وتطوير الرؤية، مادة علمية غير منشورة، القيادة العامة لشركة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة،
- 18- قاسم، مُحمّد حسن .(2007) العُقود المُسمّاة: البيع - التأمين (الضمان) - الإيجار، دراسة مُقارنة .بيروت - لبنان :منشورات الحلبي الحقوقية
- 19- قاموس المعاني: معنى تأمين في معجم المعاني الجامع
- 20- لُطفي، مُحمّد حُسام .(1990) الأحكام العامّة لعقد التأمين: دراسة مُقارنة بين القانونين المصري والفرنسي (الطبعة الثانية .) (القاهرة - مصر :دار النهضة العربية.

- 21- أُطفي، مُحمَّد حُسام .(1990) الأحكام العامَّة لعقد التأمين: دراسة مُقارنة بين القانونين المصري والفرنسي (الطبعة الثانية). (القاهرة - مصر :دار النهضة العربيَّة .
- 22- مُحمَّد حسن .(2007) العُقود المُسمَّاة: البيع - التأمين (الضمان) - الإيجار، دراسة مُقارنة .بيروت - لُبنان :منشورات الحلبي الحُقوقية.
- 23- مدخل إلى أساسيات التأمين تم إعداد هذا الكتاب تحت إشراف المعهد المالي 1437 هـ 2016 م
- 24- مُرسي، مُحمَّد كامل .(1938) العُقود المدنيَّة الصغيرة (الطبعة الثانية). (القاهرة - مصر :مطبعة فتح الله إلياس نوري.
- 25- المؤسسة العامَّة للتأمينات الاجتماعيَّة في الجُمهوريَّة العربيَّة السوريَّة: خصائص عقد التأمين. بقلم زياد الخطيب، مُعاون المدير العام، ومُدير الشؤون القانونيَّة

ثانيا: الدراسات العلميَّة:

- 26- اسراء حسين محمد حسين ,امل ادم حاج احمد اسماعيل ,ساره فضل الله احمد بسله ,نعمة الله عاصم على الطيب ,دور ادارة المخاطر في الحد من التعثر وزيادة الموارد دراسه لنيل درجة البكالوريوس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , 2014 م .
- 27- امال ادم محمد يعقوب , ايناس وهبي عبدالرحمن صادق , صفاء عصام حسن جمعه , معزه احمد مصطفى عبدالرحمن , نسرين ادم مرفعين محمد , ادارة مخاطر الائتمان واثرها على التمويل المصرفي , بحث لنيل درجة البكالوريوس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2015 م .

28- أمل حبيب الله حسن عبدالقادر ، امنيه عوض محمد احمد ، محمد عوض علي

محجوب ، ادارة المخاطر واثرها على السيوله في البنوك التجاربه ، بحث لنيل درجة

البكوريوس بجامعة السودان 2012 م .

ثالثا: مواقع الإنترنت:

29- موقع الجيش اللبناني: مجلة الجيش - العدد 340؛ عقد التأمين (الضمان) وأبرز أحكامه ومشاكله.

إعداد: د. نادر عبد العزيز شافي، مُحامٍ بالاستئناف

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة المغتربين

كلية العلوم الإدارية

أخي أختي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استمارة استبانته

يقوم الباحثون بجمع بيانات تتعلق بالجانب الميداني لأطروحة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال, بعنوان: إدارة المخاطر و مدى أثرها على الأداء.

و من بعد إذنكم التفضل بالإجابة على العبارات الآتية بكل وضوح, علما بان هذه البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

و الباحثون هم:

احمد محمد حسن إبراهيم

نسيبه عباس علي خليفة

وائل حسن محمد النصيح

حسن محمد حسن إبراهيم

أولاً: البيانات الشخصية

ضع علامة إمام الخيار الذي تراه مناسباً

العمر: من 20-30 () من 30-40 () من 50-60 ()

() +60

المؤهل العلمي: دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتورة ()

التخصص العلمي:

المركز الوظيفي:

سنوات الخبرة : أقل من خمسة سنين () من 5-15 () من 15-25 ()

من 25-35 () 35+ ()

ثانيا : الدراسة

المحور الأول: إدارة المخاطر

#	السؤال	أوفق	أوفق بشدة	محايد	لا أوفق	لا أوفق بشدة
1	يوجد ميزانية مخصصة لإدارة المخاطر					
2	يوجد هيكل تنظيمي خاص بإدارة المخاطر					
3	هنالك اثر واضح في مدى فعالية إدارة المخاطر في المؤسسات					
4	تساعد إدارة المخاطر في تحسين أداء المؤسسة					
5	هنالك هيكل لقسم إدارة المخاطر					

المحور الثاني: الثقافة

#	السؤال	أوفق	أوفق بشدة	محايد	لا أوفق	لا أوفق بشدة
1	يوجد توعية كفاية للعاملين بأهمية إدارة المخاطر					
2	كل العاملين لديهم الإلمام التام بالمعلومات الكافية لتفادي الأخطار					
3	توجد لوائح و قوانين تساعد العاملين في لتفادي المخاطر الوظيفية المحتملة					
4	لدى العاملين خبرة و كفاءة تمكنهم من التعامل مع المهددات أو الخطر					
5	يتم إيجاد حلول للمشاكل ذات نسبة خطورة عالية قبل للمشاكل الصغير					

المحور الثالث: الأداء

#	السؤال	أوفى	أوفى بشدة	محايد	لا أوفى	لا أوفى بشدة
1	يكون التوظيف في العمل علا حسب الكفاءة					
2	توضع خطه استراتيجيه خاصة بإدارة المخاطر					
3	تواكب الشركة طرق الحماية أحديثه					
4	تقوم الشركة بتدريب موظفيها في مجالاتهم للتحسين الأداء					
5	لدى الشركة نظم حماية إلكترونيه مواكبة					

جامعة
المغتربين

ALMUGHTARIBEEEN
UNIVERSITY

كلية العلوم الادارية

السادة / أمناء مكتبة.....

المحترمين ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نرجو كريم تفضلكم بالسماح للطلاب الاتية اسماءهم

1. أحمد محمد حسن
2. حسن محمد حسن
3. وائل حسن محمد
4. نسبية عباس علي

الذين يدرسون بكلية العلوم الادارية ، قسم إدارة الاعمال ، نرجو منهم السماح لهم بالاستفادة من مكتبكم العمرة .

ولكم منا عظيم الشكر والتقدير

مسجل الكلية

أخادم الله الكنتاري

ع الكنتاري

جيرة مربع ١٩ غرب الأمانة العامة لديوان الزكاة
P.O.Box: Khartoum 7120 - 7121 Post Code: 11123
Tel: (+249) 155 776655 / 155662365 / 155 662351 Fax: +249 155 30 5404 - E-mail: info@mu.edu.sd - www.mu.edu.sd