دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الأعمال
المصدر:	المجلة الدولية للأداء الاقتصادي
الناشر:	جامعة أمحمد بوقرة بومرداس - مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركية الاقتصادية الدولية
المؤلف الرئيسي:	بلوناس، عبدالله
مؤلفين آخرين:	كورغلي، أسماء(م. مشارك)
المجلد/العدد:	ع1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2018
الشهر:	جوان
الصفحات:	27 - 52
رقم MD:	1001245
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المخاطر، إدارة المخاطر، المدخل التأميني، المدخل النظامي، منظمات الأعمال
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1001245

© 2020 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الأعمال

الأستاذ الدكتور عبد الله بلوناس
جامعة امحمد بوقرة بومرداس
dsg362003@yahoo.fr

طالبة دكتوراه أسماء كرغلي
جامعة امحمد بوقرة بومرداس
koroghli.asma@gmail.com

ملخص

تهدف هذه الورقة إلى التأكيد على أن البيئة المعاصرة معقدة ومملوءة بالمخاطر القديمة منها والجديدة، ولذلك وجب على منظمات الأعمال عدم الاكتفاء بالمنتجات التأمينية فقط لتغطية مختلف المخاطر وضرورة الاعتماد على الادارة المعاصرة للمخاطر واختيار السياسات والأساليب الملائمة في ذلك تبعا لنوع الخطر وطبيعته.

ومن هنا كان التساؤل حول **المقصود بالمدخل التقليدي (التأميني) والمدخل الحديث (النظامي) بخصوص ادارة المخاطر في منظمات الأعمال، وأي الأسلوبين أفضل في ظل بيئة متغيرة؟** وللإجابة على ذلك قسمنا هذه الورقة إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول حول الإطار العام للمخاطر: التعريف، الأركان، المفاهيم ذات العلاقة بموضوع الخطر، التقسيمات المختلفة للخطر، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تعريف ادارة المخاطر، أهدافها وبعض المفاهيم المتداخلة معها، فمدير الخطر ثم استعراض مختصر للخطوات المختلفة لعملية ادارة المخاطر. وفي المبحث الثالث تعرضنا إلى التصنيفات المختلفة للمخاطر على مستوى منظمات الأعمال، ثم ركزنا الدراسة حول دور كل من المدخل التأميني والمدخل النظامي والمقارنة بينهما بخصوص ادارة المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال، وفي خاتمة الورقة استعرضنا جملة من النتائج والتوصيات التي يراها الباحث ضرورية لادارة جيدة للمخاطر.

الكلمات المفتاحية:

المخاطر، ادارة المخاطر، المدخل التأميني، المدخل النظامي، منظمات الأعمال.

Absract:

This paper aims at emphasizing that the contemparary environment is complex and filled with both new and old risks.Consequently,business organizations had to be insuficient with only the insurance products to cover the various risks , they needed also to rely on the administration of contemporary risks, and to choose the appropiate policies and methods depending on the type of the risk and its nature.

Accordingly, the inquiry was about the meaning of the traditional management approach (insurable) and the modern management approach (systematic) concerning risk management in business organizations , and which method is better in a changing environment ? To answer these questions, we divide this paper into three chapters , the first chapter consists the general framework of the risk: definition, principles, concepts related to the subject of risk and the various divisions of the risk. the second chapter is the definition of risk management , its objectives and the main concepts overlapping with it. It embodies also, the director of risk and a brief review of the different steps of the process of risk management .In the third chapter, we point out the differentclassifications of risk at the level of business organizations. Then, we focus the study on the role of the insurance and the systematic appraoches and the comparison between them, concerning risk management incurred in business organizations.

AS a conclusion we review some results and recommendations that are important and essential for a good risk management.

Key words: Risks, risk management, insurance, systematic approach, business organisations.

مقدمة الدراسة: شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات كبيرة جراء التقدم التكنولوجي الهائل وما صاحب ذلك من سيطرة نظم المعلومات على ابز معالم الحياة المعاصرة وكذلك على المنظومة الاقتصادية والاجتماعية لكل الدول، بالاضافة إلى عولمة الاسواق المالية والتجارية وما نتج عنها من أزمات مالية واقتصادية حادة شديدة العدوى بسبب اتصال الأسواق وترابطها، كل هذا يطرح تحديات كبيرة أمام منظمات الأعمال التي يجب عليها التفكير في صياغة السياسات والأساليب المناسبة واختيار المدخل الملائم في التعامل مع كل خطر على حدى من المخاطر التي تفرزها بيئتها الداخلية والخارجية من أجل ضبطها والتحكم فيها وجعلها في نطاق التوقع.

إشكالية الدراسة: من التقديم السابق يتبادر إلى أذهننا طرح السؤال الملح التالي: **مالمقصود بالمدخل التقليدي (التأميني) والمدخل الحديث (النظامي) بخصوص ادارة المخاطر في منظمات الأعمال، وأي الأسلوبين أفضل في ظل بيئة متغيرة؟**

وللاجابة على هذا السؤال وبغرض الاحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع، يمكننا طرح جملة أسئلة أخرى مكملة.

- ما هو مفهوم الخطر، ماهي أركانه وتقسيماته المختلفة؟
- ما هو مفهوم ادراة المخاطر، ماهي أهدافها ومن يدير الخطر؟
- ما هي الخطوات العملية التي تمر بها عملية ادارة المخاطر على مستوى المنظمة؟
- ما هي الفروقات بين المدخل التأميني والمدخل النظامي في ادارة المخاطر؟

فرضيات الدراسة

- الخطر هو حالة من عدم التأكد تعود إلى عدم القدرة على التنبؤ بسبب نقص المعلومات أو عدم دقتها،
- إدارة المخاطر هي الوظيفة الرئيسية التي تهتم باكتشاف الخطر، تحديده، تقييمه ودراسة وتحليل السياسات المناسبة لإدارته،
- تتعرض منظمات الأعمال إلى مخاطر على مستوى كل وظائفها وأنظمتها،
- المدخل الحديث هو المدخل الأكثر ملائمة من المدخل التقليدي في إدارة المخاطر في منظمات الأعمال.

أهمية الدراسة

- التطور السريع لبيئة الأعمال وما افرزته من مخاطر جديدة متنوعة ومتغيرة بحكم طبيعتها، ومهددة لأهداف المنظمة ومستقبلها في ظل سوق تنافسي،
- التطور السريع لمجال إدارة المخاطر، وكثرة وجهات النظر المختلفة والوصف لما يتضمنه هذا الموضوع وكيف يجب ممارسته والغرض منه في منظمات الأعمال؛
- تبيان مدى تأثير المخاطر المختلفة على منظمات الأعمال، ومنه امكانية حدوث أزمات تمس الاقتصاد الكلي،

3- تبيان مدى مساهمة المدخل التأميني والمدخل النظامي في التخفيف أو تجنب المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال وتفادي حدوث الأزمات في المستقبل.

أهداف الدراسة

- توضيح عديد المفاهيم ذات العلاقة بموضوع الدراسة: الخطر، ادارة المخاطر، الوقاية والأمن، ادراة الأزمات،...
- تحديد المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال، والتعرف على كيفيات إدارتها؛
- التعريف بالمدخل التأميني في ادارة المخاطر وأوجه النقص فيه؛
- التعريف بالمدخل الحديث في ادارة المخاطر ومزاياه ومقارنته بالمدخل التقليدي.

حدود الدراسة: المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال كثيرة ومتعددة وبالتبعية تتعدد معها اساليب المعالجة، ولذلك تتعرض هذه الورقة إلى النقاط التالية: الاطار العام للخطر، التعريف بادارة المخاطر وأهدافها وخطوات القيام بها، كما نتعرض بالدراسة إلى مدخلين أساسين في التعامل مع المخاطر، ولا تتعرض الدراسة الا بصفة مختصرة إلى الطرق والأساليب المختلفة لادراة المخاطر كما لا تتعرض الدراسة إلى الطرق الكمية لقياس المخاطر.

منهجية الدراسة: للإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول إلى الأهداف المرسومة لهذا البحث، سنعتمد على منهج تحليل المضمون، من خلال تحليل المعلومات المتاحة تحليلا علميا وربط الأسباب بمسبباتها للوصول الى النتائج المرجوة لهذه الدراسة معتمدين على ما توفر من مراجع علمية متخصصة.

تقسيمات الدراسة: لأغراض منهجية توضيحية قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة مباحث أساسية، يتناول المبحث الأول منه الاطار النظري للمخاطر في حين يتعرض المبحث الثاني إلى مفهوم إدارة المخاطر، أهدافها وأساليبها وشرح لبعض المفاهيم المتداخلة معها، أما المبحث الثالث فتناول بالدراسة والتحليل مختلف المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال ودور كل من المدخل التأميني والمدخل النظامي أو الحديث في التعامل معها والفروقات بين المدخلين في ذلك. وفي الأخير خاتمة بأهم النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار العام للمخاطر

نستعرض في هذا الفصل مفهوم الخطر، أركانه، بعض المفاهيم ذات العلاقة بالخطر والتقسيمات المختلفة للمخاطر.

1- تعريف الخطر: هناك تعاريف عديدة للخطر، غير ان اختلافها وتعددها اتجه نحو الشمول، نستعرض منها الآتي:

- تعريف wiliams et Heins: " هو عدم التأكد الممكن قياسه "،
- تعريف Willet: " عدم التأكد الموضوعي المتعلق بتحقق حادث غير مرغوب فيه "،
- تعريف Rijda: " عدم التأكد من حدوث خسارة مالية "،
- تعريف Emmetts Vaughon: " الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محدودة في موقف معين،

- تعريف ممدوح حمزة أحمد: "الخوف من تجاوز الخسائر المادية الفعلية للخسائر المتوقعة نتيجة حادث مفاجئ".
- من الناحية الانسانية يعرف: "ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته الخاصة".
- يعرف كذلك على أنه " الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة نتيجة وقع حادث معين "،

من خلال التعاريف اعلاه يمكننا الوصول إلى تسجيل الاستنتاجات التالية:

- الخطر حالة من عدم التأكد ترجع إلى عدم القدرة على التنبؤ وعدم دقة المعلومات اللازمة للتنبؤ،
- يقتصر الخطر على حالات الشك أو عدم التأكد الممكن قياسه وذلك باستخدام نظرية الاحتمالات،
- عدم التأكد هو حالة ذهنية تتميز بالشك بناء على انعدام المعرفة بما سيحدث أو لا يحدث في المستقبل، أي حالة ذهنية معاكسة أو رد فعل سيكولوجي لغياب المعرفة بالمستقبل،
- الربط بين عدم التأكد والنتائج التي قد تترتب على تحقق الخطر وهي الخسارة المالية،
- يتمثل الخطر في تجاوز الخسارة المادية الفعلية للخسارة المتوقعة (الانحراف الموجب)،
- تشمل الخسارة الناتجة عن وقوع الخطر الأشخاص أو الممتلكات، أو أي شكل من اشكال الثروة.

و عموما نسجل وجود ثلاث وجهات نظر في تعريف الخطر، الأولى ركزت على الجانب المعنوي للخطر دون الجانب المادي، والثانية ركزت على الجانب المادي دون الجانب المعنوي للخطر، أما الثالثة فقد جمعت بين الجانبين. ومنه يمكن الوصول الى صياغة التعريف الشامل للخطر.

" الخطر حالة من عدم التأكد او القلق الذي يلازم متخذ القرار نتيجة عدم تأكده من نتيجة قراراته والتي قد ينتج عنها خسائر مادية أو معنوية " أو " الخطر هو ظاهرة مركبة تنطوي على عدم التأكد الممكن قياسه بطريقة موضوعية من تجاوز الخسارة المادية الفعلية للخسارة المحتملة نتيجة وقوع حادث مفاجئ ".

2- أركان الخطر: من خلال التعريفات التي تم مناقشتها يمكن استنتاج الأركان الأساسية للخطر وهي:

- عدم التأكد، وهو شعور أو احساس يتولد لدى الشخص نتيجة موقف ما أو يصاحب مرحلة اتخاذ قرار معين وو تقديراته الشخصية للنتائج المتوقعة أو المحتملة ، ولابد من امكانية القياس الموضوعي لظاهرة عدم التأكد باستخدام نظرية الاحتمالات،
- أن يكون نتيجة حادث مفاجئ، أي تحقق الخطر نتيجة حادث لا إرادي خارج عن ارادة المتعاقدين (غير متعمد)
- الاحتمالية، أن يكون محتمل الحدوث في المستقبل، لا يكون مؤكد الحدوث ولا مستحيل الحدوث، بمعنى أن احتمالية الخطر تقع بين (0 – 1)،
- الخسارة المالية، ينتج عن تحقق الخطر خسارة مالية، بمعنى اهمال الخسارة المعنوية لصعوبة قياسها كميا، والخسارة المادية تعتبر ركنا أساسيا لخطر ومن أهم عناصره.

3- مفاهيم ومصطلحات لها علاقة بالمخاطر.

قد يحدث خلط بين مفهوم الخطر ومفاهيم أخرى مثل مسبب الخطر، الحادث، الخسارة وغيرها من المفاهيم، وللتوضيح أكثر للمفاهيم المتعلقة بالخطر يجب وضع السمات البارزة التي تفصل وتميز بوضوح هذه المفاهيم.

1.3 - **مفهوم مسبب الخطر.**

هو المصدر الرئيسي لوجود الخطر والمسبب الأساسي للخسارة المادية المحتملة، ويعرف على أنه " مجموعة الظواهر الطبيعية والعامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشرا في نتيجة قرارات الأشخاص "، ويقصد بالظواهر الطبيعية والعامة ما هو من صنع الطبيعة مثل الزلازل، البراكين ، المطر والوفاة الطبيعية . وأيضا كل ما يحدث في حياة الإنسان الطبيعية مثل السرقة والحروب وغيرها .ويمكن تصنيف مسببات الخطر إلى:

- **مسببات الخطر الطبيعية:** تلك العوامل التي تنتج عن وجود الظواهر الطبيعية التي تحيط بالشخص أو الشيء موضوع القرار، والتي تؤدي إلى وجود خطر أو تزيد من درجة خطورته، ولا شأن للإنسان في وجودها.
- **مسببات الخطر الشخصية:** وتنتج عن تدخل العنصر البشري في مجريات الأمور الطبيعية والتأثير فيها بقصد أو بدون قصد ، وعادة ما يكون السبب الرئيسي من تدخل الإنسان هو النفع الذي يعود عليه أو على طرف معين، ويمكن تقسيم مسببات الخطر الشخصية إلى قسمين: **مسببات خطر شخصية لا إرادية، و مسببات شخصية إرادية**، هذه الأخيرة يجب دراستها أيضا كعوامل تزيد من درجة خطورة القرار حتى يتمكن متخذ القرار من معرفة النتائج التي تحتم عليه تحملها وتلك التي يتحتم على الغير تحملها.

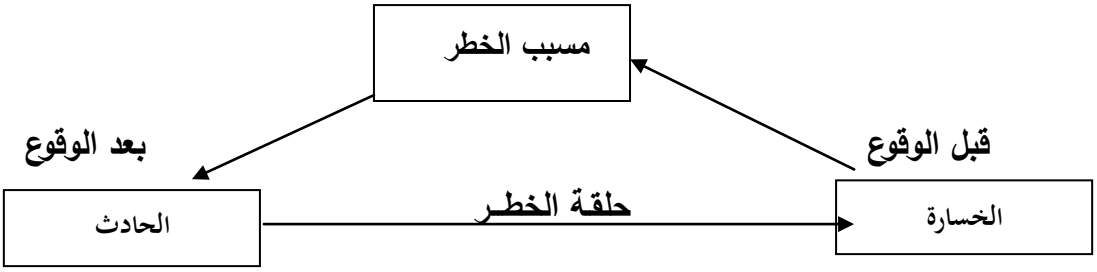
2.3- مفهوم الحادث: يمكن تعريف الحادث بأنه التحقق المادي الملموس لظاهرة أو أكثر من الظواهر العامة أو الشخصية، بالنسبة لشخص أو مجموعة من الأشخاص مما يترتب عليه خسارة فعلية في الدخل أو الممتلكات، أو بعبارة أخرى هو التحقق المادي الملموس لمسبب الخطر، وتقسم الحوادث إلى:

- **حوادث شخصية:** الحوادث التي تمس الشخص الطبيعي أي الإنسان مثل المرض العجز، الإصابات البدنية... الخ.
- **حوادث الممتلكات والمسؤولية:** وهي الحوادث التي يكون فيها موضع الخطر فيها ممتلكات الشخص أو مسؤولياته المدنية تجاه ممتلكات وأشخاص الغير، ومن حوادث المسؤولية المدنية مسؤولية رب العمل اتجاه العمال الذين يعملون تحت إمرته عما قد يلحق بهم من إصابات عمل أثناء تأدية العمل، ويكون مسئول عن تعويضهم بما يقضي به القانون

3.3- مفهوم الخسارة.

تعرف الخسارة بأنها " النقص الكلي أو الجزئي في الدخل أو الممتلكات وذلك نتيجة تحقق حادث معين للأشخاص أو ممتلكاتهم". والخسارة إما أن تكون كلية (فناء الشيء تماما أو زوال الدخل) أو جزئية (نقص في قيمة الشيء أو انخفاض الدخل). والشكل التالي يبين العناصر الثلاثة للخطر وهو ما يسمى بسلسلة الخطر.

شكل (01) سلسلة الخطر



من الشكل يتبين أن أي خطر يمر بثلاث مراحل أساسية، فالظاهرة قبل وقوعها تسمى مسبب الخطر أو مصدر الخطر، وبعد الوقوع الفعلي لها تسمى حادث نتيجة ما قد ينجر عنه من خسارة. فمثلا لفظ الحريق قبل الوقوع هو مسبب خطر وبعد الوقوع نقول حادث الحريق ونتيجته تكون خسارة.

4- العوامل الدافعة لحدوث المخاطر: وهي العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع الخطر أو تزيد من احتمال وقوع الخسارة وأيضا يمكن أن تزيد من حجم الخسارة المادية المتوقعة الناتجة عن مسبب خطر معين أو كليهما معا، فمثلا تكديس المخزون السلعي في مخزن واحد يعتبر عاملا مساعدا لزيادة حجم الخسارة المادية الناجمة عن وقوع حادث الحريق، كما إن إقامة مصنع بجانب مركز للإطفاء يقلل من حجم الخسارة المحتملة للحريق وذلك بعكس إقامة ذلك بجانب محطة وقود. ويوجد العديد من التقسيمات لمجموعة العوامل الدافعة لحدوث الأخطار منها:

- **عوامل مساعدة موضوعية أو مادية:** وتتكون من خصائص الشيء موضوع الخطر، والتي تزيد من احتمالية وقوع الخسارة أو تزيد من حجم الخسارة المادية أو كليهما معا، مثال في حالة " الحريق "نجد كمسبب خطر نوع أو طبيعة البناء وموقع البناء وطبيعة شغل المبنى، ونقصد بالعوامل المساعدة هنا أنها عوامل مساعدة سلبية أو عوامل مساعدة إيجابية فمثلا المبنى المستخدم في صناعة المواد الكيماوية يعد عامل مساعد سلبي يزيد من احتمالية وقوع الحريق بالمبنى أو يزيد من حجم الخسارة المادية أو كليهما معا.

- **العوامل المساعدة الأخلاقية الإرادية واللاإرادية**

وهي العوامل التي تساعد في زيادة أو نقص احتمال وقوع الخطر، أو في التحكم في حجم الخسارة المادية المتوقعة نتيجة لبعض الصفات الشخصية الأخلاقية المرتبطة بالشخص نفسه وهي قد تكون متعمدة مثل الغش والخيانة، مما يؤدي إلى وقوع خطر وتقع بتصرف ينطوي على سوء نية من مرتكبها، وقد تقع بحسن نية ولا تنطوي على تعمد في ارتكابها أو خلاف صارخ عما هو مدرج ومعمول به في المجتمع من لوائح وقوانين، أي أن هذه العوامل الأخلاقية تتوقف على إرادة الإنسان وما سوف يجنيه من عمله.

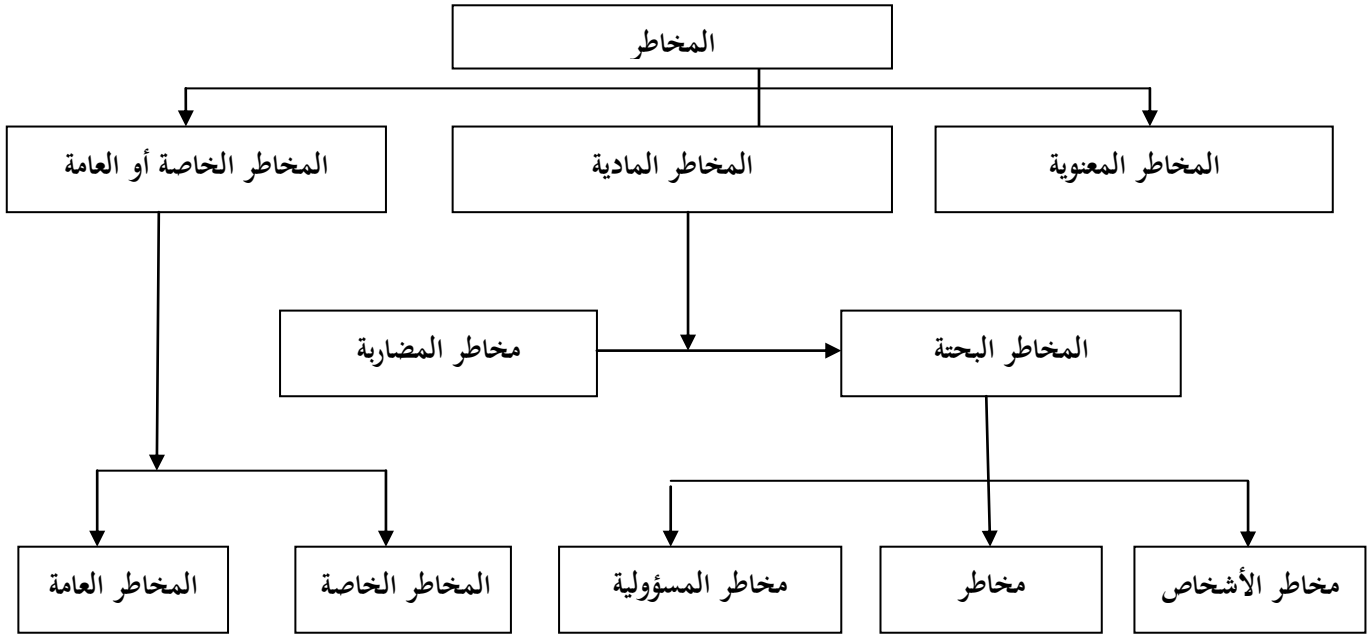
- العوامل المساعدة الطبيعية

وهي العوامل التي تزيد من احتمال وقوع الخطر بأنواعه المختلفة وذلك نتيجة لحدوث ظواهر طبيعية، السمة الرئيسية فيها هي الدمار والتخريب كوقوع الفيضانات والبراكين والزلازل والأعاصير، فمثلا إنشاء أحد المباني في مناطق زلزالية يكون عرضة إلى درجة كبيرة لوقوع خطر الانهيار فبالتالي فإن خطر الزلازل ومختلف الظواهر الطبيعية خارجة عن إرادة الإنسان ولا يستطيع التحكم والتأثير فيها، ولكن يستطيع أن يحتاط منها ويستعد لمواجهتها.

كما أنه يوجد تقسيم آخر للعوامل الدافعة لحدوث المخاطر ولكن من جانب المؤسسة، فقد تنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية خاصة بها.

و يلخص الشكل التالي أمثلة لأهم العوامل الدافعة والتي تنجم عنها المخاطر كما يوضح أن بعض المخاطر قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا، وبالتالي تظهر متداخلة في الرسم .ويمكن تقسيمها أكثر إلى أنواع من الأخطار مثل إستراتيجية، مالية، تشغيلية، بيئية... الخ.

5- التقسيمات المختلفة للأخطار: يمكن تصنيف المخاطر إلى عدة فئات مختلفة مثلما يبينه الشكل التالي:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مرجع: مختار محمود الهانسي، مبادئ الخطر والتأمين، عمان، 2010

– **المخاطر المعنوية (المخاطر غير الاقتصادية):** هي مخاطر عند تحققها لا تؤدي إلى وقوع خسائر مادية مابشرة في الممتلكات أو الدخل والأصول الرأسمالية، بينما لها تأثير سيئ على نفسية الشخص المتضرر من الخطر، وعموما هذه الأخطار لا يمكن تحديد أبعادها والخسارة المترتبة عنها أي يتعذر قياسها كميا، حيث تحكمها عوامل معنوية وسيكولوجية تختلف من شخص إلى آخر.

– **المخاطر المادية (المخاطر الاقتصادية):** وهي تلك المخاطر التي تنتج عنها خسائر مادية ومالية واقتصادية تصيب الأشخاص في مركزهم المالي، وتشمل الأخطار المباشرة التي تمثل قيمة الخطر الفعلية، وأخطار غير مباشرة تنشا وتتاثر بحجم الخسارة الفعلية أي اخطار اضافية.

تقسم المخاطر المادية الى مخاطر المضاربة والمخاطر البحتة.

– **مخاطر المضاربة:** هي مخاطر يتسبب في نشأتها الانسان بنفسه وهو يسعى الى تحقيق مكاسب مالية أو اقتصادية، مثل المضاربة في سوق الأوراق المالية.

– **المخاطر البحتة:** هي مخاطرتتسبب بها ظواهر طبيعية وظواهر عامة ليس للانسان دخل فيها، ولايمكن تجنبها في كل الحالات، ويترتب على تحققها خسائر مالية مؤكدة مثل الزلازل والبراكين.

تقسم المخاطر البحتة بدورها إلى ثلاث مجموعات: مخاطر الأشخاص، مخاطر الممتلكات ومخاطر المسؤولية المدنية، وقد أشرنا اليها سابقا بشيء من التوضيح.

– **المخاطر العامة والمخاطر الخاصة:** حيث تشير الأولى إلى تلك المخاطر التي اذا اتحققت في صورة حادث فإنها تصيب مجموعة كبيرة من الأفراد أو الأعوان الاقتصاديين(البطالة، التضخم، أعصير، زلازل،...)، في حين تصيب الثانية عدد محدود من الأشخاص، مثل العجز، المرض والوفاة.

– يضيف آخرون أخطار السكون وأخطار الحركة: تشير الأولى إلى الأخطار التي تشمل خسائر تنتج عن حوادث لا علاقة لها بالاستقرار الاقتصادي (حوادث طبيعية مثلا)، بينما تشير الثانية إلى أخطار ناتجة عن التقلبات الاقتصادية وغياب الاستقرار الاقتصادي، مثل تغيرات المستوى العام للأسعار، تغيرات أنماط الاستهلاك وأذواق المستهلكين.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر

1– <u>تعريف إدارة المخاطر</u>: يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها:

– يرى" هاينز " أن إدارة المخاطر هي" الوظيفة الرئيسية التي تهتم باكتشاف الخطر وتقويمه والتأمين عليه "

– " مجموعة الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر، وذلك من أجل منع وتقليل الخسائر المادية المحتملة ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد"

– "عملية اكتشاف ومعالجة الخطر من خلال فهم وإدراك الفرص والمخاطر الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية، بهدف إضافة قيمة مضافة لنشطات المؤسسة"

– " تلك الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط".

– "عملية التعرف على الأحداث المسببة للخطر ومعرفة مقدار شدتها ووطأتها وكيفية السيطرة عليها "

– "عملية الحد من الخسائر الحادثة في نشاطات المؤسسة والحاصلة عن انحراف النتائج عن الخطط التجارية والمالية والاجتماعية داخل المؤسسة "

من خلال كل ما سبق يمكن أن نقول أن إدارة المخاطر هي" عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق التوقع والرقابة والسيطرة على الخسائر المحتملة وكذا تصميم وتنفيذ إجراءات من نشأتها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى."

2– المفاهيم المتداخلة مع إدارة المخاطر: إن مصطلح المخاطر تتقاطع فيه الكثير من الموضوعات ذات الصلة مع بعضها، والتي تستعمل في محتواها وموضوعا مفهوم الخطر، من هذه المصطلحات: الأمن الصناعي، نظام الوقاية، إدارة الأزمات وغيرها. سنحاول عرضها هنا بهدف إخراج الفروقات الموجودة بينها وبين مصطلح إدارة المخاطر.

1.2– مفهوم الأمن الصناعي: توجد تعاريف متعددة للأمن الصناعي منها:

– " العمل على تقليل الحوادث في الصناعة، وتكاليف الإصابة الناتجة عنها، والتي تتناسب تناسبا طرديا مع عدد الحوادث والإصابات وذلك بغرض حماية العمال وزيادة الكفاءة الإنتاجية".

– " توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل وجعلها آمنة وصحية بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث، ولا تنشئ عنها إصابات مهنية، أي أنها تكفل حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية ".

وتتمثل أهمية الأمن الصناعي داخل المؤسسة في أنه أصبح هو الدرع الواقي لمقومات الإنتاج من الأضرار والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها العملية الإنتاجية، بحيث يهدف بشكل خاص إلى الاحتياطات اللازمة وكذا شروط الوقاية بمختلف صورها وأشكالها، مع تهيئة بيئة عمل صالحة وآمنة داخل المؤسسة، فالأمن الصناعي أصبح من أهم العوامل الإنتاجية وأحد دعائم التنمية الاقتصادية بوجه خاص.

من خلال هذا يتبين أن مفهوم الأمن الصناعي يلتقي مع مفهوم إدارة المخاطر في نقاط ويختلف عنه في نقاط أخرى، أما النقاط المشتركة بينهما مثلا هو أن كليهما يهتمان بدراسة وتتبع المخاطر والتي من شأنها أن تؤثر على سيرورة العمل، وكذا على مختلف الأنشطة الفاعلة الداخلة في المؤسسة.

ويختلفان في نقاط أخرى منها أن الأمن الصناعي يركز أكثر على التعامل مع الأخطار الناتجة عن المحيط الداخلي وما تعلق منه بالعمليات التشغيلية المرتبطة بالإنتاج وعلاقته مع العنصر البشري من خلال العمل على تقليل الحد الأدنى للمخاطر المرتبطة بحوادث العمل مثلا، أما إدارة المخاطر فتركز على تحليل المخاطر مرتبطة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية معا.

2.2- مفهوم نظام الوقاية: توجد جملة تعاريف مرتبطة بمفهوم نظام الوقاية أهمها:

- " نظام يهدف إلى توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل، لجعلها مأمونة وصحية حتى لا تقع فيها حوادث وإصابات مهنية، وذلك بقصد حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية".
- " كل الإجراءات التي تتخذ لمنع أو التقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية، كما يقدم جميع وسائل الوقاية ويوفر الظروف المناسبة للعمل".

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

- حماية العنصر البشري من خلال توفير مجموعة الشروط والوسائل التي تجعل العمال في حماية آمنة من أخطار وحوادث العمل، ذلك أن الكفاءات والمهارات البشرية التي تضمها المؤسسة تعتبر الدعامة الأولى للعملية الإنتاجية.
- حماية عناصر الإنتاج المادية من الأهداف الأساسية لنظام الوقاية، وكذا حماية وصيانة عناصر الإنتاج المادية من آلات وتجهيزات ومعدات ومرافق ومبان والمنتجات من التلف والضرر الذي يمكن أن يلحق بها جراء حوادث العمل.
- هناك أهداف أخرى غير منظورة، لها أثرها على الأرباح وعلى قدرة المؤسسة على النمو والبقاء، رغم صعوبة تقييمها ماديا إلا أن لها تأثير أعلى على تكلفة الإنتاج وكميته وجودته، نذكر منها مثلا، انخفاض معدل دوران العمل، وانخفاض معدل التغيب وغيرها.
- مادام نظام الوقاية أحد الأنظمة الفرعية للأمن الصناعي وأحد تفرعاته الأساسية، فان كل ما قيل عن علاقة الأمن الصناعي بإدارة المخاطر هو نفسه ينطق على نظام الوقاية، إلا أن نظام الوقاية يعتبر نظام عملي أكثر منه نظري.

3.2- مفهوم إدارة الأزمات: تكون المؤسسة أسيرة لسلسلة متتالية من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع ، وأيضا انخفاض فعالية المواجهة، وبالتالي فإن المؤسسة لا تختار ما تفعله، وإنما يفرض عليها ما تفعله وأولوية أمورها لا تحددها هي وإنما تحددها الأزمات المتتالية ، وبالتالي فبدلا من أن تدير هي الأزمات تصبح مدارة بالأزمات. وتعرف الأزمة على أنها خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام.

أما إدارة الأزمات فتعرف على أنها " تقدير للأمور المفاجئة وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة" ، أي أن إدارة الأزمات هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها، وهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وهي كذلك إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الإرتجالية والعشوائية.

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

3- أهداف إدارة المخاطر: يمكن تصنيف أهداف إدارة المخاطر إلى مجموعتين رئيسيتين: الأهداف التي تسبق تحقق الخسارة، الأهداف التي تلي تحقق الخسارة.

1.3- الأهداف التي تسبق تحقق الخسارة:

- **الاقتصاد:** يجب على المؤسسة أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل مصاريف برامج الأمن، أقساط التامين، التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، أي أن إدارة المخاطر تهدف إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.
- **تخفيض القلق:** إن الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلق كبير أو خوف لمدير التخطيط، ومنه على مدير الخطر تخفيض هذا القلق والخوف (مثال: التخوف من سوء اختيار فريق العمل).

- **مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة:** يجب على المؤسسة أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية (مثل متطلبات الحكومة بضرورة توفير وسائل الأمان لحماية العاملين من الأخطار داخل المؤسسة).

2.3- الأهداف التي تلي تحقق الخسارة:

- **بقاء المؤسسة:** أي بقاء المؤسسة بعد تحقق الخسارة، حيث تستهدف إدارة المخاطر وضع حد أقصى للتكاليف التي يتعرض لها المشروع والتي تهدد بقاءه إذا زادت عن ذلك.
- **استمرارية العمليات:** تعتبر القدرة على ممارسة العمل بعد تحقق خسارة شديدة من أهم الأهداف، حيث تفقد المؤسسة جزء من عملائها وموردیها وتقل قدرتها التنافسية، أي ضمان استئناف المؤسسة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث، والعمل على أن تكون فترة التوقف قصيرة جدا.
- **استقرار العوائد:** ترغب المؤسسة في الحفاظ بأرباحها على السهم بعد تحقق الخسارة، ويتم الحفاظ على ذلك من خلال تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب تحقق الأخطار عند حدود مقبولة، وهذا الهدف مرتبط باستمرارية العمليات.
- **الاستمرار في النمو:** يمكن للمؤسسة الاستمرار في النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة أو استهداف أسواق جديدة، أو عن طريق الاستحواذ أو الاندماج. ويمكن ضمان النمو المستمر للمؤسسة من خلال ضمان مصادر توريد احتياجات المؤسسة في حالة تعرضها لحادث.
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي استمرار تحمل الالتزامات الاجتماعية وإثبات الانتماء عن طريق تخفيض اثر هذه الخسائر على الأفراد الآخرين والمجتمع، حيث أن الخسائر الجسيمة تكون لها آثار عكسية على العاملين والمستهلكين والموردين والدائنين ومصالح الضرائب والمجتمع ككل.

بالإضافة إلى ما سبق، يلخص البعض أهداف إدارة المخاطر في التالي:

- محاولة منع حدوث خسائر مالية شديدة تنهار معها المؤسسة، واختيار وسائل غير مكلفة لمواجهة الخطر،
- تخفيض معدلات الحوادث ومعدلات حجم الخسائر، وتطوير وسائل تحليل تكلفة الأخطار،
- تعظيم الربح في الأجل الطويل، وخفض درجة المخاطر، ثم التقييم الدوري لنتائج برامج ادارة المخاطر.

4- من هو مدير الخطر؟

يطلق على الشخص القائم بإدارة الخطر لفظ " مدير الخطر/ الأخطار "، الذي يبقى هدفه الرئيسي هو التخطيط الفعال للموارد المطلوبة لاسترجاع التوازن المالي وتشغيل المؤسسة بعد خسارة عرضية، أي تثبيت الخطر في الأجل القصير والتقليل منه في الأجل الطويل.

حسب William and Hines " مدير الخطر معني بالخسائر المحتملة الاقتصادية والاجتماعية، حيث يكون الخطر بحتا وليس مضاربة، وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والممتلكات والمسؤولية المدنية.

إنه الشخص الذي يحمي أصول وأرباح الشركة ضد الخسارة العرضية بما في ذلك نتائج المسؤوليات القانونية بأنجع وسيلة اقتصادية. إن مدير الخطر ضروري للإدارة الجيدة للأخطار، ومن أهم خصائص وظيفته:

- التعرف على أماكن الخطر في أنشطة المؤسسة بشكل صحيح والعمل على تقييمها وقياسها،
- تخفيض الأخطار المكتشفة إلى الحد الأدنى بما يتلائم مع الحالة الاقتصادية،
- تقرير أحسن الوسائل المتبعة لتحويل نتائج الخطر: الاحتفاظ بالخطر، التامين الذاتي أو التأمين لدى الغير أو توليفة من الثلاثة،
- يشرف على إدارة أموال التأمين الذاتي دون أن يمس الاحتياطات أو يتحمل مخاطر غير مؤمنة،
- تحويل الخطر الذي يزيد عن قدرة تحمل المؤسسة إلى شركات التامين بأفضل أسلوب اقتصادي وحماية مناسبة،
- تقديم المشورة المهنية والإرشاد حول موضوعات إدارة المخاطر إلى كل مستويات الإدارة بالمؤسسة،
- الاشتراك في برامج التعليم المصممة حول فلسفة إدارة المخاطر وأساليبها من خلال المؤسسة،
- الحفاظ على الاتصالات وتطوير العلاقات داخل المؤسسة وخارجها،
- الاطلاع والمتابعة الدائمة لوسائل إدارة المخاطر وتطوراتها في مجال التأمين،
- تدريب وتطوير مستوى موظفي إدارة المخاطر في المؤسسة حتى يتمكنوا من تحقيق هذه الأهداف.

5- <u>خطوات عملية ادارة المخاطر:</u> تهدف إدارة المخاطر إلى اختيار السياسة الملائمة التي تؤدي إلى تخفيض الخطر أو التخلص منه ومواجهة الخسائر المتوقعة والحد منها، ويكون ذلك في ضوء العلاقة بين تكلفة السياسة المتبعة والعائد المتوقع منها. ويمكن الوصول إلى أهداف ادارة المخاطر من خلال المرور بالخطوات التالية:

1.5- تحديد الأهداف: ولعل أول هدف هو الحفاظ على استمرارية الشركة وعدم تأثر أهدافها الرئيسية بالأخطار البحتة أو الخسائر المالية، وثاني هدف هو تحقيق أقصى عائد ممكن مقابل نفقات تنفيذ برنامج ادارة المخاطر ومراجعته وتقييمه.

2.5- اكتشاف وتحديد الأخطار: تقوم ادارة المخاطر بالمنظمة بدراسة أوجه النشاط المختلفة:انتاج، تخزين، تسويق، شراء وبيع،...و تدريب العمال على كيفية اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها المنظمة سواء كانت قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين، ومنه وضع بطاقية للأخطار (استمارة الخطر)الشاملة لكل الأخطار ومواصفاتها.

3.5- تقييم الأخطار وتصنيفها: يجب على ادارة المخاطر تقييم الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدها، ويقصد بتقييم الأخطار قياس احتمال وقوع الخطر (معدل تكرار الخطر)، وشدة الخسارة المادية المحتملة، ولذا يجب التمييز بين الأخطار الجسيمة أو المدمرة والأخطار المتوسطة والأخطار الصغيرة أو الثانوية.

4.5- دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لادارة المخاطر: بعد تحديد الأخطار واكتشافها ثم تقييم وقياس هذه الأخطار، تأتي مرحلة تحليل السياسات والوسائل المناسبة لمواجهة الخطر، حيث يقوم مدير الخطر بالدراسة والمفاضلة بين الطرق المختلفة من اجل اختيار الطريقة المناسب لتغطيتها، ومن الطرق المتاحة نجد:

- تجنب الأخطار ولو بشكل جزئي، - الاحتفاظ بالخطر (مع أو بدون تكوين احتياطات)،
- نقل الخطر من خلال عقود التأمين أو أي عقود أخرى ممكنة،
- تخفيض الخطر من خلال وسائل الوقاية والمنع (تخفيض التكرارية أو الشدة أو كلاهما معا)،

5.5- اختيار السياسة أو الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر: ويتم ذلك في ضوء تقييم وقياس الأخطار من خلال محورين أساسين هما معدل تكرار الخطر أو الخسارة، وشدة الخسارة الناتجة عن تحقق الخطر، ويمكن تجسيد ذلك في مصفوفة الخطر التالية.

المصدر: عيد أحمد بوبكر، ادارة الخطر والتأمين، عمان: اليازوري للنشر والتوزيع، 2009

لاتخاذ قرار اختيار اسلوب معين لمواجهة خطر ما، يجب على مدير الخطر أن يأخذ في الحسبان ما يلي:

- احتمال وقوع خسارة،
- حجم الخسارة المادية المحتملة،
- العوامل المساعدة لخطر (العوامل المفاقمة للخطر)،
- الموارد المتاحة لمواجهة الخسائر اذا تحققت (تمويل الخطر)،
- تقييم المزايا والتكاليف لكل أسلوب من أساليب مواجهة الخطر.

6.5- تنفيذ القرار المختار: بعد أن يستقر رأي مدير التخطيط على الطريقة المناسبة لادارة المخاطر، يتم تنفيذ القرار المتخذ، فإذا اختار وسائل الوقاية والمنع فلابد من تخطيط وتصميم برامج الوقاية وتنفيذها، وإذا تم اختيار طريقة نقل وتحويل الخطر (التأمين)، فانه يجب اختيار شركة التامين المناسبة بما يحقق أحسن تغطية بأقل تكلفة ممكنة (قسط التأمين).

7.5- مراجعة وتقييم برنامج إدارة المخاطر: المراجعة والتقييم الدوري لبرنامج إدارة المخاطر ضروري بسبب احتمال بروز اخطاء جديدة لتغطيتها أو اكتشاف أخطاء في النظام بهدف تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: المداخل المختلفة لادارة المخاطر في منظمات الأعمال

1- تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المنظمة: يتم تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من عدة زوايا:

1.1- التصنيف على اساس المؤمنين: انطلاقا من الأخطار القابلة للتأمين لدى شركات التأمين، يمكن تصنيف المخاطر حسب موضوع الخسارة، ومنه نجد هناك خمسة أصناف:

- أضرار تمس الممتلكات: مصدرها طبيعي، مصدرها حادث،
- أضرار تمس الأشخاص: حوادث العمل، المراض، الوفيات،
- الأشخاص المعنويين: المسؤولية المدنية، التلوث، الضمان، خطر التنمية،
- أضرار يتسبب فيها الغير: التخريب، الارهاب، خطر الصرف، خطر التضخم، خطر الدولة، عجز مورد،
- اخطار لا يحتمل فعل شيئ تجاهها: خطر الحرب، خطر تكنولوجي كبير، خطر كبير على الصحة.

2.1- التصنيف على اساس الموارد: يمكن تصنيف الأخطار التي تصيب المؤسسة كموارد إلى خمس أنواع:

- الموارد البشرية: عدم توفر مدير أو شخص أساسي، الحوادث، الأمراض، تكوين المستخدمين.

عدم التطابق بين التوظيف، مدة العمل واحتياجات المؤسسة، تمثيل العمال وقانون العمل، النيابة، المناولة.

– الموارد التقنية: الشراء، التخزين، مراقبة النوعية، الخصوصية، الموقع على الأنترنيت وأمنه، حيازة وانشاء عقارات، التجهيزات وصيانتها، التمويل الايجاري.

– الموارد المعلوماتية: مجموع تدفقات المعلومات المتداولة داخل المؤسسة. ويمكن ذكر: المعرفة للطرائق ولليد العاملة، فقدان المصداقية، التموين، فقدان الزبون كرأس مال (فقدان الثقة).

– الموارد المالية: أي مجموع التدفقات المالية التي تعبر المؤسسة، ونذكر هنا: الخزينة، احتياجات رأس المال العامل، القدرة على التمويل الذاتي، مؤونات تردي المخزونات، المؤونات المختلفة.

– الموارد التشاركية: وهي مجموع وسائل الاتصال بين المؤسسات وشركائها، المسؤولية المدنية، عقود التامين، الالتزام بالمعايير، الاتصال مع الادارات.

– الموارد دون مقابل: وهي الماء، الهواء، الأرض.

3.1– التصنيف على أساس الوثائق المحاسبية والمالية: يتم تحليل الخطر هنا في المؤسسة على أساس الوثائق المحاسبية: الميزانية، جدول حسابات النتائج وجدول التمويل (جدول الموارد والاستخدامات).

*** المخاطر المتعلقة بعناصر الميزانية**

– أصول غير ملموسة: خطر التجسس، خطر التقليد، خطر فقدان شخص أساسي، خطر فقدان زبون و/ أو الشهرة

– أصول ملموسة: خطر الحريق، خطر الاعتداء، خطر تسرب المياه، خطر كارثة طبيعية، خطر التضخم.

– مخزونات: خطر الحريق، خطر تسرب المياه، خطر كوارث طبيعية، خطر الاعتداء، خطر تحطم وسائل أو آلات، خطر مناولة مؤدي الى انقطاع المخزون، خطر تضخم مؤدي الى ارتفاع وهمي للمخزون النهائي.

– الزبائن: خطر عجز زبون، خطر التضخم، خطر سياسي، خطر الصرف.

– قيم منقولة للتوظيف: خطر السوق، خطر سعر الفائدة، خطر الصرف.

– المتاحات: خطر الخزينة: معدل الصرف، معدل الفائدة، السيولة.

– النتيجة: خطر الافلاس، خطر المردودية، كل خطر يمس اصل من الأصول ويؤثر على النتيجة.

– الديون: خطر التضخم، خطر معدلات الفائدة، خطر التمويل.

– الموردون: خطر النوعية، خطر المطابقة، خطر افلاس مورد، خطر عدم التسليم في الوقت.

*** أما بخصوص جدول حسابات النتائج، فيمكن رصد المخاطر التالية**

– رقم الأعمال: خطر السوق، خطر السعر، خطر النوعية.

– القيمة المضافة:خطر تشغيلي،خطر اسعار المدخلات، خطر الارتباط بين المدخلات والمخرجات، خطر التضخم.

– نتيجة الاستغلال: كل الأخطار السابقة

– النتيجة الصافية: خطر سياسي (معدل الضريبة مثلا)، خطر معدل الصرف، كل الخطار السابقة.

***بالنظر في لجدول الموارد– الاستخدامات (جدول التمويل) تتبين لنا المخاطر التالية:**

– القدرة على التمويل الذاتي: خطر تشغيلي، خطر مالي، خطر السوق.

– الاحتياجات في راس المال العامل: خطر الاختلال المالي، خطر السيولة، خطر الملاءة، خطر الزبون، خطر النوعية، خطر التخزين، خطر المناولة.

– الحيازات (المشتريات): خطر عدم الملائمة أو نقص الاستعمال، خطر البطلان، خطر الحريق، خطر تسرب المياه.

– التنازلات: خطر عدم السيولة، خطر فقدان القيمة،

– تسديد القروض: خطر سعر الفائدة، خطر التضخم، خطر العجز.

– زيادة الأموال الخاصة: خطر مالي، خطر نظامي.

– التوزيعات النقدية/الأرباح: خطر تدهور القيمة.

4.1– التصنيف على اساس الوظائف التنظيمية: تبرز الأخطار هنا على مستوى وظائف المؤسسة كمايلي:

– الأخطار التشغيلية: خطر المواد الأولية، خطر الحريق، خطر تسرب المياه، خطر المخزونات، خطر التلوث، خطر تلف وتضرر التجهيزات.

– الأخطار التسويقية: خطر السوق، خطر المنافسة، خطر قوة البيع، خطر ما بعد البيع، خطر صورة المؤسسة، خطر دراسات السوق وتردد الزبائن.

– الأخطار القانونية: الخطر المرتبط بالمسؤولية المدنية، خطر تغير أو تطور النصوص القانونية، خطر التعاقد.

– الأخطار المالية: خطر السيولة، خطر الملاءة، خطر المردودية، خطر سعر الصرف، خطر سعر الفائدة.

– مخاطر الموارد البشرية: خطر مرتبط بالتعداد، خطر ملائمة اليد العاملة للمناصب المتوفرة، خطر مدة العمل، خطر الكفاءة والقدرة، خطر مرتبط بشخص مهم،خطر اجتماعي، خطر التحرش والازعاج.

– المخاطر المعلوماتية: خطر سوء النية، خطر الغش، خطر تسيير المعلومات، خطر فيروس.

– اخطار تنظيمية: خطر الهيكل التنظيمي، خطر اتخاذ القرار، خطر المسؤوليات، خطر التوكيل والتفويض.

5.1– التصنيف على اساس سيرورة النظام في المنظمة: هذه المقاربة عكس المقاربة الوظيفية التي لا تأخذ بعين الاعتبار التفاعل الموجود بين الوظائف، فالمؤسسة كنظام يعني جمع مختلف النشاطات المتناسقة بهدف توليد مخرجات نهائية أو وسيطة. وعند انجاز نظام يمكن لأنشطته المختلفة أن تتعرض إلى مخاطر تعوق سيرورة النظام.

هناك نوعين من المخاطر في هذه الحالة: المخاطر التشغيلية أو الأولية والمخاطر الثانوية.

– المخاطر العملية/ التشغيلية: وهي المخاطر التي يتم احصائها عند تحليل النظام.

خطر الغش الداخلي (سرقة، غش)، خطر الغش الخارجي (سرقة، غش، تضرر أمن النظام)، خطر الأمن في مكان العمل (علاقات العمل، العدالة، التمييز،)، خطر الزبائن (المطابقة، عيب، ممارسات تجارية سيئة)، خطر تضرر الأصول (كوارث، أضرار)، خطر توقف النشاط (نظام الاعلان الآلي، الاتصالات،)، خطر التسليم وخطر الموردون.

– المخاطر الثانوية: وهي مخاطر يتم مواجهتها أثناء تحليل النظام على مستوى الدعائم الثانوية مثل: خطر التوظيف، خطر المراقبة، خطر تسيير مدة العمل، خطر التمويل.

2– المدخل التأميني في ادارة المخاطر:

رغم أن التأمين كان هو المدخل المعياري في التعامل مع المخاطر لفترة طويلة من الزمن أي خلال النصف الأول من القرن 19، اذ لم تكن إدارة المخاطر معروفة في عالم الأعمال والعالم الأكاديمي على السواء، ولكن مع التطورات السريعة لبيئات الأعمال وما افرزته من مخاطر لم تكن معروفة من قبل، ما دفع الشركات الكبرى ومدراء التأمين الى التفكير في أدوات أخرى للتعامل مع المخاطر، وأصبح ينظر إلى التأمين كأحد الوسائل فقط المعتمدة في التعامل مع بعض المخاطر وليس كلها، وفيما يلي لمحة موجزة عن فلسفة التأمين في التغطية من المخاطر:

– يعتبر مدخل التأمين مدخلا تقليديا مقارنة بالمقاربة الحديثة أو النظامية،

– تحدد المخاطر وفق هذا المدخل بدلالة المنتجات التأمينية التي تستطيع تغطيتها،

– الخطر الذي لا يقابله منتج تأميني لا يعتبر كخطر، ويتم اهماله من طرف المسيرين،

– تقييم المخاطر عن طريق المبالغ المالية المقدرة والمدونة في عقد التأمين والقسط المدفوع للمؤمن،

– تحديد وتقييم الأخطار يتم من طرف شركات التأمين وليس المؤسسة المعنية،

– المؤمنين (شركات التأمين) هم أعوان ليسوا مختصين في علم المانجمنت، فقط لهم خبراء في مجال تقييم المخاطر المحددة مسبقا وتغطيتها،

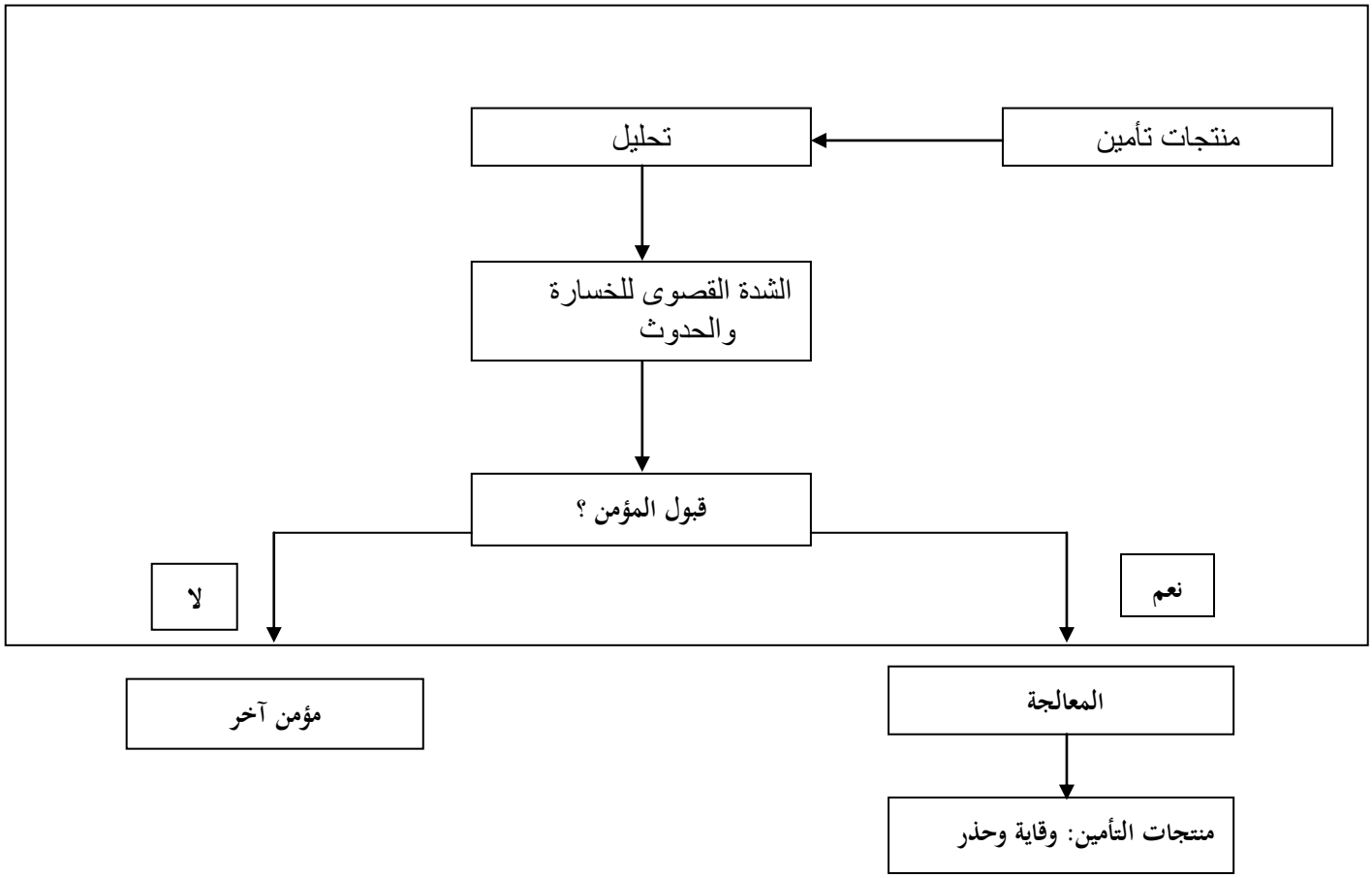
– من زاوية نظر شركات التأمين " الخطر الذي لم يدرج ضمن قائمة الأخطار القابلة للتأمين لا يعتبر خطرا، وخاصة إذا كان لا يمس عددا كبيرا من المؤسسات"،

– تسيير المخاطر على مستوى المؤسسة يتم في الغالب عن طريق تقسيم المؤسسة إلى وحدات، ويتم تحديد المنتجات التأمينية المقابلة للمخاطر على مستوى كل وحدة نشاط، أي هناك ثلاث خطوات : **التحديد، التقييم** و**المعالجة**، أو ما يطلق عليه طريقة مركزية المخاطر، ثم تقوم المؤسسة باعداد المخصصات المالية التقديرية لمواجهة المخاطر.

من جهة أخرى عند التعاقد مع شركة التأمين، فإن هذه الأخيرة تشترط معالجة داخلية للخطر، كما تشترط أن يوضح بدقة في بنود العقد الجزء من الخطر الذي تتحمله،

– هذه المقاربة التقليدية تفترض كذلك أن كل الأخطار يمكن نقلها أي يمكن التأمين عليها.

– تبقى لهذه المقاربة ايجابيات، فاذا لم تحدد المؤسسة بصورة جيدة الأخطار فإنه رغم ذلك تستفيد من تغطية تأمينية التي ليست ضمانا لبقائها، لكنها قد تكون كافية في حالة الخسائر البسيطة. الشكل التالي يوضح حيثيات هذه المقاربة.



Source: Octave Jokung Nguéna ; Management des risques, Paris : Ellipses ;2008 ; P.40

حدود المدخل التأميني في إدارة المخاطر (المقاربة التأمينية):

إن مدخل التأمين أصبح غير كافيا وتشوبه بعض النقائص نوردها كمايلي:

– الخطأ الأساسي لهذه المقاربة هو أن تحديد المخاطر يرتكز على عقود التأمين التي لا تغطي إلا الأخطار المعروفة والتي تمت مواجهتها في الماضي، ومنه فكل تسيير للمخاطر يرتكز على هذه المقاربة من الصعب أن يكون تنبؤي، فمنتجات التأمين تتبع الواقع المعاش ولا تتنبأ بالمستقبل.

– تعقد وتشابك البيئة المحيطة بالمؤسسة: اقتصادية، اجتماعية، قانونية،... مما يؤثر على خصائص المخاطر وقد يغيرها، خاصة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، فمجالات تغطية المخاطر وفق هذه المقاربة تبقى تقليدية.

– التامين على خطر ما يقتضي وجود عدد كبير من الوحدات المعرضة للخطر (قانون الأعداد الكبيرة) الذي ينص على أنه " كلما زاد عدد الوحدات المعرضة للخطر كلما اقتربت النتائج الفعلية من النتائج المتوقعة "، وحتى يكون متوسط الخطر شبه أكيد، كما يرتكز على تكرار تحقق الأخطار المتشابهة.

3– المدخل الحديث أو النظامي في ادارة المخاطر:

أولا– المؤسسة كنظام:

– في المقاربة التقليدية، تقوم المؤسة بتحليل اخطارها مع شركات التأمين، وليس بالاعتماد على المؤسسة ذاتها وطبيعة نشاطها، فنشاط المؤسسة هو الذي ينشأ المخاطر، ومنه لابد من مقاربة شاملة للمخاطر.

– لا يمكن الحديث عن تسيير أمثلي لمؤسسة دون الحديث عن تسيير المخاطر التي تولدها او تواجهها، يمكن ذكر هنا ثلاث انواع من المخاطر:

* مخاطر محددة ودائمة، مثل المخاطر التشغيلية،
* مخاطر محددة ومتطورة، مثل طلب السوق، قوة المنافسية،
* مخاطر غير محددة من قبل، مثل تغيير القوانين، الابداع.

هذه الأنواع من المخاطر تجعل الوضعية معقدة ولا يمكن التعامل معها إلا بتبني مفهوم النظام المفتوح،

– المؤسسة كنظام الفاعلون فيه يؤثرون ويتاثرون بعضهم ببعض ويجب عليهم جميعا تنظيم أفعالهم وردود أفعالهم تجاه البيئة المحيطة بهم بغرض تحقيق هدف محدد مسبقا،

– كما أن قابلية التاثر وعدم التأكد يطبع سلوكهم ويشكل الأخطار التي يواجهها النظام،

– المؤسسة كاي نظام يتميز بعد خصائص:

* تتبادل المؤسسة مع محيطها عدة تدفقات: المعلومات، المنتجات، الخدمات، المخاطر،...

* تتكون المؤسسة من مجموع عناصر متفاعلة موجهة نحو الغرض من وجودها كنظام، وكل عنصر يساهم في المجموعة ويأخذ مكانه فيها، ويساهم بقدر ما في الخطر،

- المؤسسة كنظام يعني هناك مدخلات (موارد) لأجل الانتاج أي العمليات والتحويلات على التدفقات الداخلة من أجل الحصول على مخرجات (منتجات وخدمات)،
- المؤسسة تتدخل في مختلف عناصر النظام ومتغيراته، مما يسمح بتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، مثل : تجنب، تخفيض، تحويل وتمويل المخاطر،
- تملك المؤسسة نظام معلومات يزودها بالمعلومات عن حالة النظام ويزود مركز المراقبة بذلك،

ثانيا– <u>النظام والمخاطر:</u>

– المؤسسة نظام معقد يتطلب الانتظام الذاتي وخيارات دائمة على المستويات: الاقتصادية، المالية، التقنية وحتى على المستوى الاجتماعي والمواطن.

– المؤسسة هي نظام متناسق، منتظم، مفتوح، ديناميكي ومتكامل، وليست فقط مالية، فهي تتكون من أفراد يتطورون على كل مستويات التشغيل مع المخاطر المقابلة لذلك، هذه المخاطر من حيث طبيعتها متنوعة ومتغيرة، نذكر منها:

المخاطر المرتبطة بالملكية الفكرية (العلامة، حق النشر)، مخاطر العقارات (مباني، آلات)،

خطر قانوني (استيفاء المعايير القانونية، علاقات التعاقد)، خطر التموين (الأمن والنوعية)،

خطر مرتبط بالأشخاص (حوادث العمل، أمراض مهنية، غياب)، خطر مرتبط بالبيئة (تلوث)،

خطر مرتبط بالنقل (سيارة، طائرة، باخرة)، خطر الزبائن (خدمات ما بعد البيع، خطورية المنتجات)،

خطر متأتي من البيئة الاجتماعية/السياسية (ارتفاع اسعار الفائدة، خطر سياسي، خطر الصرف، تغير أسعار المدخلات)، خطر المعلوماتية (غش، عجز)،

و نشير هنا إلى خمسة أخطار صنفت سنة 2006 من طرف المؤسات الأوروبية كأخطار كبيرة هي بالترتيب:

عدم رضا الزبون، أمن المعلومات، المنافسين، البيئة القانونية والتشريعية، السوق وتطوراته.

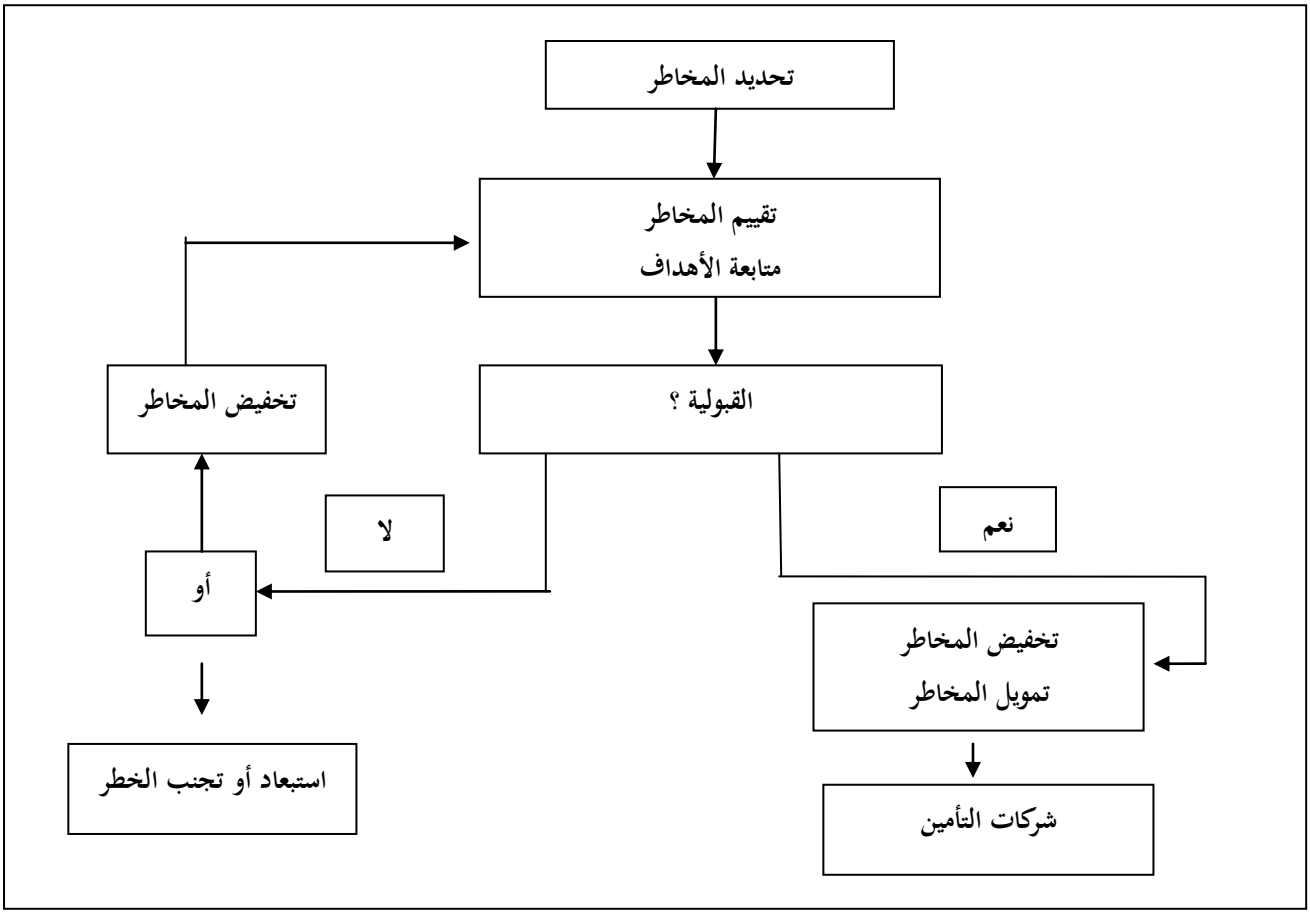
هذه الأخطار لابد من التعامل معها كجزء من النظام، أي من المؤسسة. ومن الخطأ اعتبار بعض المسيرين أن إدارة المخاطر هو نشاط مواز لنشاطاتهم لا يجب ادماجه (فالبحث عن الفرص وتطويرها يجب أن تصاحبه تهديدات).

ثالثا – <u>المدخل النظامي او الحديث</u>: يمكن تلخيص أهم أفكار هذا المدخل في النقاط اسفله

- ادراة المخاطر لا تعني تخفيض المخاطر فور الاكتتاب في وثيقة التأمين،
- المؤسسة ليست نظام مغلق او منعزل، كما أن ادارة المخاطر لا تنحصر فقط داخل النظام، اذ يجب الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية وتعقيداتها،
- يجب أن تكون ادراة المخاطر شاملة وتكاملية، شاملة حيث تعني كل المؤسسة وكل الفاعلين فيها: الزبائن، الموردون، العمال، الدائنين، الملاك، المسيريين وكل المجموعة التي تنمو فيها المؤسسة. وتكاملية لأنها يجب أن تتوافق وحقيقة المؤسسة المميزة بتنظيمها، نشاطاتها، عملياتها وحتى بيئتها الثقافية.

ومن هنا يمكن القول أن ادارة المخاطر وفق هذه المقاربة تشتغل كما يلي: تحديد المخاطر التي يولدها ويتحملها النظام، تقييم هذه المخاطر ومدى تأثيرها على أهداف النظام، معالجة عذه المخاطر لضمان الاشتغال الجيد للنظام.

والشكل التالي يوضح هذه المقاربة على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح متفاعل مع البيئة.



source: Octave Jokung Nguéna ; OP ; CIT ; P.46

الخاتمة العامة

في ختام هذه الورقة نصل إلى التأكيد على **الاستنتاجات التالية:**

– الخطر هو ظاهرة مركبة أو حالة من عدم التأكد الممكن قياسه بطريقة موضوعية من أن تجاوز الخسارة المادية الفعلية الخسارة المحتملة نتيجة وقوع حادث مفاجئ. كما أنه ينطوي على جوانب معنوية تؤثر على متخذ القرار لكن لا يمكن قياسها،

– للخطر أركان أساسية هي: عدم التأكد، الفجائية، الاحتمالية والخسارة المادية أو المالية، كما أن للخطر مسببات طبيعية ومسببات شخصية إرادية وغير إرادية،

– الحادث هو التحقق المادي الملموس للخطر، ومنه هناك حوادث شخصية، حوادث الممتلكات وحوادث المسؤولية المدنية،

– توجد العديد من العوامل الدافعة لحدوث الأخطار: العوامل مساعدة الموضوعية أو المادية، العوامل المساعدة الأخلاقية الإرادية واللاإرادية، العوامل المساعدة الطبيعية.

– يمكن تصنف المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال إلى: المخاطر المعنوية (المخاطر غير الاقتصادية)، المخاطر المادية (المخاطر الاقتصادية)، مخاطر المضاربة، المخاطر البحتة، المخاطر العامة والمخاطر الخاصة،

– إدارة المخاطر هي وظيفة أساسية يجب أن تكون ضمن سائر وظائف المنظمة، بل من أهم وظائفها، وترتبط وجوابا بسائر الوظائف، وتهدف إلى التعرف على الأحداث المسببة للخطر ومعرفة مقدار شدتها ووطأتها وكيفية السيطرة عليها من خلال دراسة مختلف سياسات مواجهة الخطر واختيار أحسنها،

– يتقاطع مصطلح إدارة المخاطر مع كثير من المصطلحات ذات العلاقة مثل: الأمن الصناعي، نظام الوقاية، إدارة الأزمات وغيرها، ورغم الفروقات الموجودة إلا أن هناك ترابط وتكامل بين هذه المصطلحات،

– يمكن تصنيف أهداف إدارة المخاطر إلى مجموعتين، الأهداف التي تسبق تحقق الخسارة وهي: الاقتصاد، تخفيض القلق، مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة، والأهداف التي تلي تحقق الخسارة وهي: بقاء المؤسسة، استمرارية العمليات، استقرار العوائد، الاستمرار في النمو والمسؤولية الاجتماعية،

– بعدما كانت منظمات الأعمال لا تعرف ضمن هيكلها إلا مدير التأمين، أصبح اليوم مدير الخطر ضروري للإدارة الجيدة للأخطار، فهو الشخص الذي يحمي أصول المنظمة وأهدافها، ويشرف على وضع برنامج إدارة المخاطر حيز التنفيذ ويتابع تقييمه الدوري وتعديله وفق ما جد من أخطار،

– تمر عملية إدارة المخاطر بعدة خطوات: تحديد الأهداف، اكتشاف وتحديد الأخطار، تقييم الأخطار وتصنيفها، دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لادارة المخاطر، اختيار السياسة أو الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر، تنفيذ القرار المختار، مراجعة وتقييم برنامج إدارة المخاطر.

– تصنف المخاطر التي تتعرض لها المنظمة من عدة زوايا: التصنيف على أساس المؤمنين، التصنيف على أساس الموارد، التصنيف على أساس الوثائق المحاسبية والمالية، التصنيف على أساس الوظائف التنظيمية، التصنيف على أساس سيرورة النظام في المنظمة، وكل هذه التصنيفات تساعد على الجرد الشامل للأخطار وتحديديها بصورة دقيقة، كمرحلة أولى في المعالجة،

– التأمين وإن كان هو المدخل المعياري في التعامل مع المخاطر لفترة طويلة من الزمن، إلا أن هذا المدخل أو المقاربة يعتبر تقليديا بالنظر لعدة نقائص وردت في نص البحث، منها على الخصوص أن الأخطار التي لا تقابلها منتجات تأمينية لا تعتبر أخطار ويتم اهمالها من طرف المسير، كما أن تحديد الأخطار وتقييمها يتم من طرف شركات التأمين وليس من طرف المنظمات المعنية،

– يعتبر المدخل النظامي أو الحديث المنظمة كنظام متناسق، منتظم، مفتوح، ديناميكي ومتكامل (مدخلات، عمليات ومخرجات)، مع المخاطر المقابلة لذلك، هذه الأخطار لابد من التعامل معها كجزء من النظام، أي من المنظمة. ومن الخطأ اعتبار بعض المسيرين أن إدارة المخاطر هو نشاط موازٍ لنشاطاتهم لا يجب ادماجه (فالبحث عن الفرص وتطويرها يجب أن تصاحبه تهديدات).

– وتبعا لذلك فإن ادارة المخاطر لا تنحصر فقط داخل النظام، اذ يجب الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية وتعقيداتها، كما يجب أن تكون ادراة المخاطر شاملة وتكاملية،

– يمكن القول أن ادارة المخاطر وفق المقاربة الحديثة تشتغل كما يلي: تحديد المخاطر التي يولدها ويتحملها النظام، تقييم هذه المخاطر ومدى تأثيرها على أهداف النظام ومعالجة هذه المخاطر لضمان الاشتغال الجيد للنظام.

– المدخل الحديث هو الأكثر ملائمة في إدارة المخاطر مقارنة مع المدخل التقليدي أو التأميني،

التوصيات:

– يجب على منظمات الأعمال خاصة في الدول النامية من وضع حيز التنفيذ مصلحة خاصة بادارة المخاطر ضمن هيكلها التنظيمي، بحيث تترابط مع كل المصالح والوظائف الأخرى، بما يسمح بتزويدها بكل المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي تهدد أهداف المنظمة،

– ادارة المخاطر وظيفة لا تقل أهمية عن سائر الوظائف الأخرى لمنظمات الأعمال، ولذا يجب ان تتبع للادارة العامة لأن عملها ذو طابع استراتيجي،

– ضرورة تكوين العمال بما يتناسب ومواجهة المخاطر المعاصرة التي تهدد منظمات الأعمال، وخلق ثقافة ادارة المخاطر وتعميمها وتكريسها ضمن المنظومة الفكرية لمنظمات الأعمال المعاصرة.

– ضرورة تجاوز النظرة التقليدية في التعامل مع المخاطر (التأمين فقط) إلى تطبيق مفهوم الادارة الشاملة للمخاطر .

قائمة المراجع

1- عيد أحمد بوبكر ووليد اسماعيل السينو، ادارة الخطر والتأمين، عمان: اليازوري للنشر والتوزيع، 2009
2- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، القاهرة: الدار الجامعية، 2007
3- جورج ريجدا،مبادئ إدارة الخطر والتأمين، ا لرياض: دار المريخ للنشر،2006
4- سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، الاسكندرية: منشأة المعارف، 2005.
5- مختار محمود الهانسي، مبادئ الخطر والتأمين، عمان، 2010
6- منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في إدارة المخاطر، الأسكندرية: منشأة المعرف، 2003
7-لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات اصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
8-حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة المخاطر، عمان، 2010
8-Octave Jokung Nguéna ; Management des risques, Paris : Ellipses ;2008