

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارة وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: مالية تأمينات وتسيير مخاطر

تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيص أم البواقي

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات
وتسيير مخاطر

إشراف الأستاذة

أ / لاميا عاتي

إعداد الطالبة

نهاد ويس

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذة محاضرة	دردور أسماء
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذة محاضرة	عمار زودة
مشرفا	جامعة أم البواقي	أستاذة محاضرة	لاميا عاتي

السنة الجامعية: 2013/2012



عَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللهِ
صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ:

"مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ
وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ وَ إِنَّ
الْعَالِمَ لَيْسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحَيَّتَانُ
فِي الْمَاءِ وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ
الْكَوَاكِبِ وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا
دِرْهَمًا وَ إِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ"

- رواه أبو داود والترمذي -

كلمة شكر

دائما هي سطور الشكر والثناء تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة،
ربما لأنها تشعرنا دائما بقصورها وعدم إيفائها حق من نتقدم لهم بها.
فالشكر موصول لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث.
وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع من ساندنا طيلة المشوار وذكرهم
كثر.

كما نتقدم بشكر خاص إلى الأستاذة المشرفة "لاميا عاتي"، على ما
بذلته من جهد في تصويب البحث وتنقيحه، ولولا ملاحظاتها وإرشاداتها
لما كان لهذا البحث أن يخرج في هذه الصورة المرجوة، فلها منا كل
التقدير والاحترام على ما قدمته لنا طوال إنجاز هذا البحث.
كما لا ننسى بالشكر كل من الأستاذ عيشوش ومسؤولتي مصلحة
الشؤون الاجتماعية والمحاسبة في مطاحن سيدي رغيث

وكل الامتنان لأساتذة قسم علوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي بأم
البواقي.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يعتبر موضوع إدارة المخاطر من المواضيع التي زاد الحديث عنها في الآونة الأخيرة في ظل تغيرات البيئة المتسارعة، حيث أصبحت مختلف المنظمات تواجه مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات، تتمثل عموماً في حالة عدم التأكد ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها المسطرة مسبقاً، لذلك على المنظمات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء. و اعتماد إدارة المخاطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر.

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

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

طرح الإشكالية

وبناء على ما سبق سنحاول معالجة الموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:
ما مدى تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، وما دورها؟ وهل تؤدي فعلا إلى التخفيف من حدة النتائج السلبية؟

ولقد اندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات جزئية تتمثل في:.

- 1- ما هي أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية ؟
- 2- ما هي أبرز الطرق والوسائل التي تستعملها إدارة المخاطر لقياس مقدار عدم التأكد والتنبؤ بحجم المخاطر التي تترص بالمؤسسة ؟
- 4- كيف يتم التعامل مع هذه المخاطر وكيف يتم العمل على تجنبها مستقبلا؟
- 5- كيف تقوم مطاحن سيدي رغيث بإدارة وتسيير مختلف المخاطر التي تعترضها أثناء نشاطها ؟

فرضيات البحث

على ضوء إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية المندرجة تحتها يمكن طرح الفرضيات التالية:

- باعتبار إن المؤسسة تعيش في بيئة تتميز بدرجة عالية من التركيب والتغير، هذا ما يجعلها عرضة للمخاطر حيث أن التغيير في حد ذاته يمثل مصدرا للخطر، خاصة وأن إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية لا زالت في خطواتها الأولى.
- ينتج الخطر من تفاعل الأحداث المسببة له وعدم القدرة على التنبؤ به.
- إن الجزء الجوهرية والأساسي في وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة فقط لا غير.
- تقوم مطاحن سيدي رغيث بإدارة مخاطرها من خلال العمل على تحديد وتقييم نوع الخطر وطبيعته.

أسباب اختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية

- نظرا للتناقض الملاحظ في تصرف غالبية المؤسسات الاقتصادية فيما يخص الاستعداد والتحضير لمختلف المخاطر، وبين تزايد حجم المخاطر التي تتعرض لها، ظهرت لدينا رغبة ملحة للقيام بهذه الدراسة والتعرف على أسباب هذا التناقض.

المقدمة العامة

- محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة.

- التعمق في هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني.

2- الأسباب الموضوعية

- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بضرورة استحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر يكون هدفها التصدي لمختلف المخاطر التي تواجهها ومعالجتها معالجة علمية وفق أسس تقنية واضحة.
- عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات الاقتصادية بالدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المؤسسة اتجاه كل ما قد يعترضها من مخاطر يمكن أن تعصف بها.

أهداف الدراسة

تتجلى أهداف هذه الدراسة في الجانبين العلمي والنظري كما يلي:

1- الجانب النظري

- توضيح أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية.
- معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وكذا مختلف القواعد التي تحكمها.
- إبراز كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية مع مختلف المخاطر التي تعترضها والتأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية.

2- الجانب العملي

من الناحية العلمية نهدف من خلال الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف الفعلي على مدى تطبيق مختلف خطوات ومراحل إدارة المخاطر في شكلها العملي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- توضيح أهم المخاطر التي تواجهها مطاحن سيدي رغييس أم البواقي.

المقدمة العامة

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

1- الأهمية العلمية

لقد أصبحت المخاطر في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال على المؤسسات الاقتصادية وأضحت عنصرا لا يمكن تجاهله في إعداد إستراتيجية أو سياسة مستقبلية لأي مؤسسة بحيث أصبحت السيطرة عليها مؤشر يحكم درجة تكيف و تأقلم أي مؤسسة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة، هذا كله يفرض على المؤسسة ضرورة إيجاد أفضل الوسائل والإجراءات القادرة على تأمين مسارها واستمراريتها.

2- الأهمية العملية

- نضع هذا العمل المتواضع في متناول كل من يهيمه موضوع دراسة مخاطر الأعمال وسبل إدارتها والتحكم فيها من باحثين ،مسييرين وغيرهم.

حدود الدراسة

لقد تمت دراسة الحالة في مطاحن سيدي رغييس في الفترة الممتدة من 10-03-2013 إلى 15-05-2013. حاولنا من خلالها التعرف أكثر على كيفية التعامل مع مختلف المخاطر التي تعترضها ومدى تطبيقها لإدارة المخاطر.

منهجية البحث

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

صعوبات البحث

- واجهتنا عدة صعوبات أثناء البحث نذكر منها:
- قلة الكتب المتخصصة في هذا المجال .
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

- صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في المؤسسة الاقتصادية.
- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر داخل الشركة محل الدراسة، الشيء الذي صعب علينا المهمة خاصة في فهم كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر التي تحيط بها.

. الدراسات السابقة

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

- مذكرة ماجستير تحت عنوان " إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH، من إعداد الطالب بوزيدي لمجد جامعة أحمد بوقرة بومرداس (2008-2009)، تناول إشكالية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأخطار المحيطة بها وكيفية التعامل معها وتجنبها مستقبلا، أي أن موضوعه أولى أهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و طريقة إدارة مخاطرها.

- مذكرة ماجستير تحت عنوان Management des risques dans le BTP, cas

« Civil de ligne de chemin de fer Mecheria-Bechar في تخصص Civil ،

Engineering Management من إعداد الطالب حمزاوي فتحي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،(2007-2008) حيث تناول إشكالية إدارة المخاطر في مشاريع الأشغال العمومية حيث قدم المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر وبعض الطرق الشائعة في التعامل مع المخاطر إلا انه ركز على مشاريع البناء والأشغال العمومية.

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

خطة البحث

من أجل فهم الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة قسمنا البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين نظرية وفصل تطبيقي.

المقدمة العامة

سنتناول في الفصل الأول دراسة نظرية عن إدارة المخاطر ماهية إدارة المخاطر، هيكلها، وأهدافها، خطواتها .

أما الفصل الثاني سنتطرق إلى المخاطر التي يمكن أن تهدد المؤسسة وكيفية التعامل معها وفق خطوات علمية منظمة بالإضافة إلى المقومات الداعمة لإدارة المخاطر مع توضيح بعض النماذج والتقنيات الرياضية والإحصائية والتي تساعد على إدارة الخطر، لنختتمه في الأخير بالتعرض إلى لعلاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

وأخيرا الفصل التطبيقي سنتطرق فيه إلى تقديم مطاحن سيدي رغيث أم البواقي وتحديد أهم المخاطر التي تواجهها مع توضيح الكيفية التي تدير بها مخاطرها، ثم ارتأينا تقييم فعالية إدارة المخاطر في الشركة من خلال تفريغ وتحليل بيانات الاستبيانات الموزعة على العمال.

الفصل الأول

إدارة المخاطر

- المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر؛
- المبحث الثاني: هيكل إدارة المخاطر؛
- المبحث الثالث: أهداف إدارة المخاطر؛
- المبحث الرابع: خطوات إدارة المخاطر.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

تمهيد

إنّ تغيرات البيئة وعدم استقرارها أدّى إلى نُشوء حالة عدم التأكّد، أو عدم معرفة ما قد يحدث في المستقبل، حيث أنّ هذا في حدّ ذاته يُعبّر عن جملة مخاطر، فهي تُعتبر قوة ديناميكية في كافة نواحي الحياة لا يمكن تجاهلها، أين يجب معرفتها وقياسها وتقييمها وتحديدها، فهذا يُساعد في اتخاذ الوسائل المناسبة لتقليلها أو تحويلها وذلك بأقل قدر ممكن من التكلفة.

من هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر، ومن ثمّ تمّ تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر؛

المبحث الثاني: هيكل إدارة المخاطر؛

المبحث الثالث: أهداف إدارة المخاطر؛

المبحث الثالث: خطوات إدارة المخاطر.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

لقد مرّ مفهوم إدارة المخاطر بعدة مراحل تاريخية ساهمت في تطوّره وبلورته، الذي أدّى إلى اختلاف وتعدّد التعاريف المرتبطة بهذا المفهوم.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج بين تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين¹، وكان التحوّل من الاعتماد على إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر، المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد، والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي، لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد.² لقد كان أوّل ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيزنس ريفو، عام 1956، أين طرحت آنذاك فكرة أنه ينبغي أن تكون لمخاطر المؤسسة مسؤول معين لإدارتها، وأوّل من قام بممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم، مبيّنة أنّ هناك طرقاً أنجع للتعامل مع المخاطر، للحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.³

كما وضع معهد التأمين الأمريكي برنامج تعليمي، يتضمن سلسلة من الامتحانات، يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر، وفي سنة 1973 تمّ تعديله، وأصبح الاسم المهني للمتخرجين "زميل إدارة المخاطر"، كما غيرت رابطة مشتري التأمين اسمها في سنة 1975 إلى "جمعية إدارة المخاطر والتأمين"، حيث نشرت مجلة اسمها "إدارة المخاطر"، فلقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى.⁴

1 طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر أفراد-إدارات-شركات-بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف"، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 50.

2 المرجع نفسه، ص 48.

3 عصماني عبد القادر، "أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر، 2009، ص 04.

4 طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر

باعتبار أنّ إدارة المخاطر علماً جديداً نسبياً، فقد تمّ تقديم عدّة تعاريف بطرق متنوعة، إلا أنّ هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعاريف المطروحة تقريباً.

ومن بين هذه التعاريف:

1- "إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل، يهدف إلى مُجابهة المخاطر، بأفضل الوسائل وأقلّ التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته، مع اختيار أنسب وسيلة للمواجهة"¹.

حيث يركز مفهوم إدارة المخاطر هنا على مجموعة من الأساليب العلمية، التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر، وذلك من أجل منع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة، ومن ثمة الحد من ظاهرة عدم التأكد، كما يركز على خفض التكاليف المصاحبة للخطر.

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

تم في هذا التعريف وصف إدارة المخاطر بأنّها منهج أو مدخل علمي، ومع ذلك فهي ليست علماً بالمعنى الذي توجد عليه العلوم المادية، فهي عبارة عن مجموعة من المعارف القائمة على قوانين ومبادئ يمكن استخدامها في التنبؤ بالنتائج.

3- "تعرف إدارة المخاطر بأنّها: "كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحديد الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا"³.

1 نوري موسى شقيري وآخرون، "إدارة المخاطر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 26.

2 طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص51.

3 رانية زيدان العلوانة، "إدارة مخاطر التأمين التعاوني الإسلامي"، الملتقى الثالث للتأمين التعاوني، جامعة القصيم، 7-8

ديسمبر 2011، ص29.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

تُلاحظ من هذا التعريف أنّ القيام بهذه الإجراءات يستوجب وجود إدارة مستقلة للمخاطر في أي مؤسسة، وذلك من خلال قيامها بمجموعة من المهام، تشمل الوقوف على المخاطر الممكنة أو المحتملة والاطمئنان أنها ضمن الحدود المقبولة، والتي يمكن التصرف تجاهها، والحدّ من الآثار السلبية الناتجة عنها.

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المخاطر على أنّها عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تُواجه المؤسسة بصفة منتظمة، أو عملية تحديد قياس وتقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة لمجابهته، بأقل التكاليف، وإبقاء آثاره السلبية في حدودها الدنيا.

المطلب الثالث: قواعد ومبادئ إدارة المخاطر

الفرع الأول: قواعد إدارة المخاطر

من أوائل الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد، وهي ببساطة مبادئ تحتكم إلى حسن الإدراك والفطرة السليمة، وتُطبّق على مواقف المخاطرة، وعلى بساطتها فهي توفر إطاراً أساسياً لاتخاذ قرارات إدارة المخاطر، ولكن مع الأسف كثيراً ما يتم تجاهلها وأحياناً يساء فهمها.

1- عدم المجازفة بأكثر مما يستطاع تحمل خسارته

القاعدة الأولى هي الأهم في القواعد الثلاث، حيث تقول أنه يجب القيام بشيء حيال مخاطرة معينة، لأن عدم القيام بأي إجراء يجعل المؤسسة تحتفظ باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطرة، وهذا خلاصته تقرير أي المخاطر يمكن الاحتفاظ بها والعامل الأهم في هذا هو الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج، فإذا كانت كبيرة لدرجة أنّها غير محتملة، فإنّ الاحتفاظ لا يكون واقعياً والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة.¹

يرتبط مستوى الاحتفاظ بالمخاطرة ارتباطاً مباشراً بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة، ويتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة واحتياطياتها السائلة، وقدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص102.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

الطوارئ، ويتفاوت مستوى تحمل الخسارة من مؤسسة إلى أخرى، تبعاً للموارد التي قد تكون متاحة وقت حدوث الخسارة.¹

2- التفكير في الاحتمالات

إنَّ إمكانية تقرير احتمالية حدوث خسارة ما تُحسن من طريقة التعامل مع المخاطر مما لو فقدت مثل هذه المعلومات، ومع ذلك فالشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة أكثر أهمية من احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة، حتى لو كان احتمال الحدوث ضعيفاً فالاعتبار الأساسي يكون للشدة المحتملة، وهذا لا يعني أنَّ احتمالية الحدوث ليست أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطر.²

فالشدة المحتملة للخسارة تشير إلى المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها واحتمالية حدوث الخسارة تساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطر معينة، فإذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوع خطر ضئيلة جداً فيمكن الاحتفاظ بالخطر، أما إذا كانت جسيمة فيجب على مدير المخاطر آنذاك تحويل الخطر إلى جهة أقدر على مواجهته، كالتأمين أو أسلوب منع الخسارة.³

فمن المنطق أنَّ استخدام الاحتمالات في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقصور على المواقف التي لا تتعارض مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر، حيث تفرض هذه القاعدة على مدير المخاطر أن لا يُهمل الأخطار التي يكون احتمال وقوعها ضئيلاً جداً وأن يأخذها في الحسبان، لأنها إذا وقعت قد تُحدث أضراراً جسيمة بالمؤسسة.⁴

3- عدم المجازفة بالكثير مقابل القليل

تقتضي القاعدة الثالثة في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التي تعود على المحول، حيث ينبغي عدم الاحتفاظ بالمخاطرة عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط الموفرة من الاحتفاظ (القليل) من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط

¹ المرجع السابق، ص 103.

² المرجع نفسه، ص 104.

³ المرجع نفسه، ص 106.

⁴ أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، "إدارة المخاطر والتأمين"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان

الأردن، 2007، ص 50.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

المطلوب للتأمين ضدّ المخاطرة مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحوّلة في هذه الحالات تمثل الأقساط (الكثير) فيما تمثل الخسارة المحتملة (القليل).¹

إنّ قاعدة "عدم المجازفة بالكثير مقابل القليل" تقترح أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحد لكل المخاطر، حيث يتم تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على أساس التكلفة والعائد، والمخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى ينبغي أن تحول أيضا².

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المخاطر

قد قامت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بتحديد المبادئ التالية لإدارة المخاطر، حيث ينبغي على إدارة المخاطر أن:

- تخلق القيمة؛
 - تكون جزءا من العمليات التنظيمية؛
 - تكون جزءا من عملية صنع القرار؛
 - تعالج عدم التأكد؛
 - تتم بشكل منهجي ومنظم؛
 - تكون على أساس أفضل المعلومات المتاحة؛
 - تكون مصممة خصيصا لإدارة المخاطر؛
 - تأخذ في الحسبان العوامل البشرية؛
 - تكون شفافة وشاملة؛
 - تكون ديناميكية، مستمرة، وتستجيب للتغيير؛
 - تكون قادرة على التحسين المستمر وتعزيزه.
- وكل هذه العناصر لا يمكن تفكيكها لأنها في الأصل مرتبطة ومتكاملة فيما بينها.³

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 106.

² المرجع نفسه، ص 107.

³ عصماني عبد القادر، مرجع سابق، ص 6.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

المطلب الرابع: أدوات إدارة المخاطر

هناك تقنيتين للتعامل مع المخاطرة، هما:

التحكم في المخاطرة وتمويل المخاطرة والجمع بينهما يمثل علم إدارة المخاطر.

الفرع الأول: التحكم في المخاطر

يقصد بتقنية التحكم في المخاطرة أن يتم تقليل المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة بأدنى تكلفة ممكنة، بالاعتماد على أساليب تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة لتقليلها، من خلال مجهودات الرقابة والتحكم.¹

الفرع الثاني: تمويل المخاطر

يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتغطية الخسائر الناشئة من المخاطرة التي تبقى بعد تطبيق تقنيات التحكم في المخاطرة، ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل، (الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر).²

وعند التعامل مع مخاطرة معينة، يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسائر إن حدثت، كما يجب تقييم العوائد والتكاليف ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 52.

² المرجع نفسه، ص 53.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

المبحث الثاني: هيكل إدارة المخاطر

المطلب الأول: وظيفة إدارة المخاطر وسياستها

الفرع الأول: وظيفة إدارة المخاطر

اعتمادا على حجم المؤسسة، قد يتولّى وظيفة إدارة المخاطر مدير للخطر يعمل جزء من الوقت، إلى

قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت .ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:¹

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر؛
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم؛
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل؛
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر؛
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف، التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة؛
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط؛
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

الفرع الثاني: سياسة إدارة المخاطر

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر، وكذلك منهجها

في إدارة المخاطر، كما يجب عليها تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها.

بالإضافة لما سبق، يجب أن تُشير المؤسسة إلى المتطلبات القانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة.

كما ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل

المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال، وتتطلب عملية إدارة المخاطر:

- التزام الرئيس التنفيذي ومُدراء المؤسسة
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة

¹ معيار إدارة الخطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، (ERMA) www.erma-egypt.org، ص 13.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: مدير المخاطر

يُطلق اسم مدير مخاطر على الشخص المسؤول عن وظيفة إدارة المخاطر، بغض النظر عما إذا كان موظفاً في المؤسسة، أو استشارياً خارجياً، أو وكيلاً، ومن بين مسؤوليات وواجبات مدير المخاطر ما يلي¹:

- يساعد في وضع سياسة إدارة المخاطر؛
- ينخرط في التعرف على المخاطر وقياسها؛
- يختار بدائل تمويل المخاطر؛
- التفاوض على التغطية التأمينية؛
- يشرف على الإدارة الداخلية؛
- الاتصال بالمديرين الآخرين؛
- إدارة وظائف المخاطر؛
- يشرف على منع الخسارة.

المطلب الثالث: مجلس الإدارة ووحدات العمل

الفرع الأول: مجلس الإدارة

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

ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل، وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر.

حيث يجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان، عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة، التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص؛
- احتمالية تحقق تلك الأخطار؛
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة؛

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 67.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر، وتأثيرها على النشاط؛
- تكاليف وعوائد المخاطر، وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة؛
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر؛
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

الفرع الثاني: وحدات العمل

يتضمن دور وحدات العمل ما يلي:

- تتحملها المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي؛
- تُعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم؛
- يجب أن تُصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة، وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر، ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعّال للخطر؛
- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.

المطلب الرابع: المراجع الداخلي وموارد التطبيق

الفرع الأول: المراجع الداخلي

- قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى وعمليا قد يتضمن كل أو بعض ما يلي:
- تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة؛
 - منح الثقة في إدارة المخاطر؛
 - تقديم الدعم الفعّال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر؛
 - تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار، وتعريف العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية؛
 - تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة، ولجنة المتابعة الداخلية...إلخ.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

الفرع الثاني: موارد التطبيق

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل.

بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية إدارة المخاطر، وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر، كما يجب إلقاء الضوء على أنشطة إدارة المخاطر ضمن عمليات التدريب والتطوير، والإنتاج مثال مشاريع تطوير سلعة أو خدمة.

المبحث الثالث: أهداف إدارة المخاطر

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف الأقسام الأخرى في المؤسسة، حيث يكون لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ويكون لمعظم الوظائف داخل المؤسسة الواحدة أهداف متعددة أيضا كذلك إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك.

المطلب الأول: البقاء والاستمرارية

من الواضح أنه مهما تكن أهداف المؤسسة، فإنها قد تتحقق فقط إذا ظلت تلك المؤسسة موجودة،¹ إذن فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية وجود المؤسسة ككيان عامل في الاقتصاد، وبهذا فإن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المؤسسة الأخرى، مهما تكن، بل ضمان أن بلوغ هذه الأهداف لن تمنعه الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة، ويعني هذا أن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام في ربح المؤسسة، كما أنه ليس الانصياع للمتطلبات القانونية المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بل إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال، والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة، وبالنسبة لمعظم المؤسسات يمكن ترجمة هذا الهدف إلى هدف أبسط والمتمثل في "تفادي الإفلاس".

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 147.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

المطلب الثاني: استقرار الأرباح

تسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة، بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى، وهو هدف مرغوب في حد ذاته. بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت.¹

المطلب الثالث: تقليل القلق

يقصد به راحة البال من معرفة أنه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة، فعندما تظل المؤسسة دون حماية، ولا تعرف الإدارة ما إذا تم التصدي للظروف المعاكسة أم لا، فإن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى، وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق الذي ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء المؤسسة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المؤسسة.²

المطلب الرابع: تعظيم القيمة

إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة، وهو تعظيم قيمة المؤسسة، ويرى المختصون أن هدف الإدارة عموما وهدف المديرين الذين فوضت لهم المسؤوليات هو تعظيم القيمة، لأنها تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة،³ ووفقا لوجهة النظر هذه ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر ووفقا لمعيار ما إذا كانت تسهم في تعظيم القيمة أم لا. فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي مؤسسة، وهو معيار معقول لتقييم قرارات المؤسسة إلا أنه يُعاب عليه في الوقت نفسه أن هذا الهدف وثيق الصلة أساسا بالشركات ذات الملكية العامة التي تملك أسهم ذات التداول العام.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 150.

² المرجع نفسه، ص 149.

³ المرجع نفسه، ص 154.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

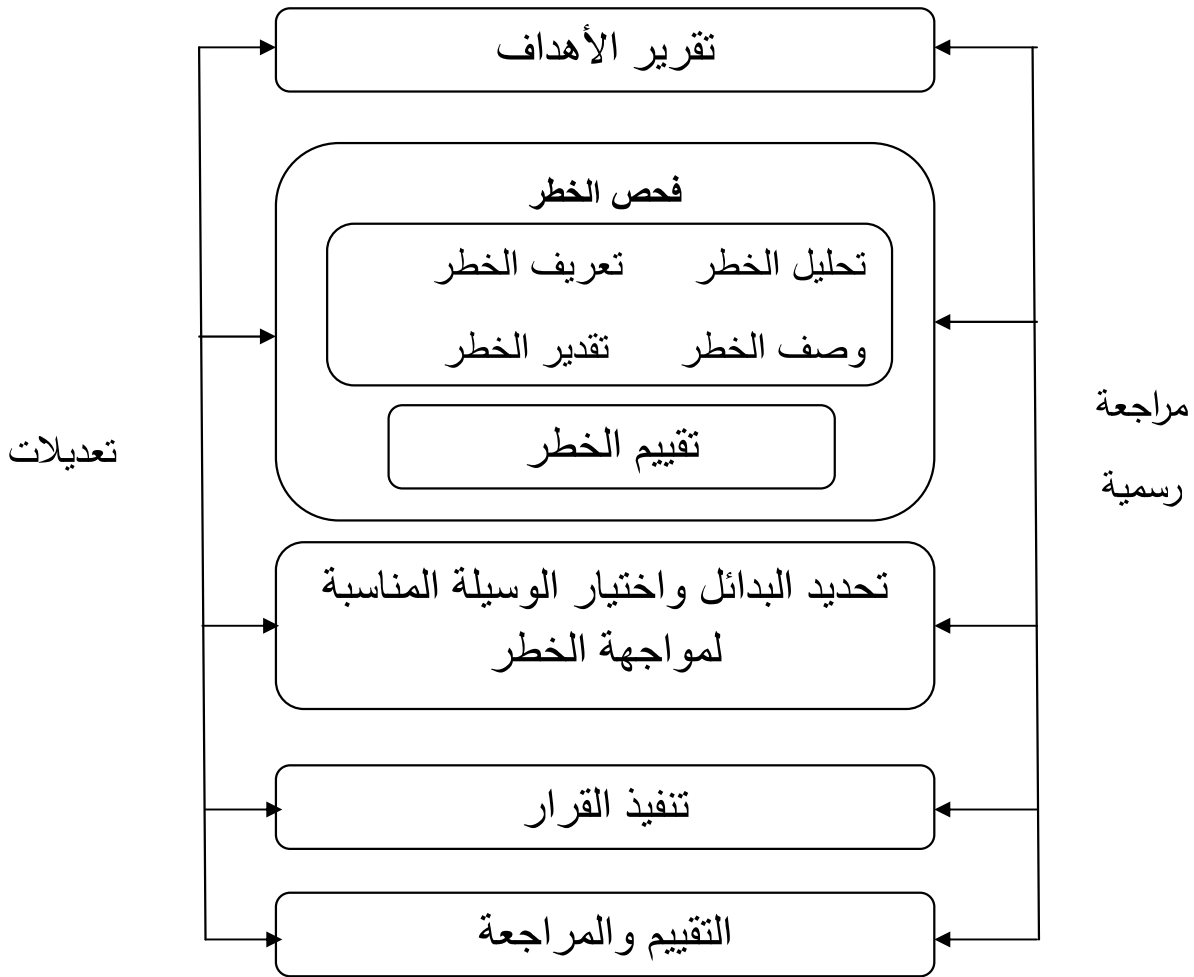
المبحث الرابع: خطوات إدارة المخاطر

إذا قلنا بأن إدارة المخاطر تُمثّل منهجاً أو مدخلاً علمياً للتعامل مع المخاطر البحتة، فهذا يوحي ضمناً بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات، تتمثل في:

- 1- تقرير الأهداف؛
- 2- فحص الخطر؛
- 3- تحديد البدائل واختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر؛
- 4- تنفيذ القرار؛
- 5- التقييم والمراجعة.

كما يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل 01: خطوات إدارة المخاطر



المصدر: معيار إدارة الخطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، (ERMA) www.erma-egypt.org، ص

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

المطلب الأول: تقرير الأهداف

إنّ أول خطوة في عملية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتقرير احتياجات المؤسسة من برنامج إدارة المخاطر، حيث تحتاج المؤسسة إلى وضع خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج إدارة المخاطر.¹

إضافة إلى هدف وظيفة إدارة المخاطر في ضمان استمرارية وجود المؤسسة ككيان في الاقتصاد، وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى الحد الأدنى، كما تسهم في بلوغ المؤسسة أهدافها، ولكن مع الأسف أن خطوة تقرير أهداف وغايات البرنامج يُرجح أن يتم تجاهلها، وهذا ما سينجر عنه تفكك مجهودات إدارة المخاطر وعدم تنسيقها في كثير من المؤسسات، فكثير من عيوب برنامج إدارة المخاطر، ينتج عن غياب أهداف محدّدة بوضوح.

المطلب الثاني: فحص الخطر

تُعرّف المنظمة الدولية للمعايير **ISO/ IEC GUIDE 73** فحص الخطر بأنه جميع إجراءات تحليل وتقييم الخطر.

الفرع الأول: تحليل الخطر

إنّ تحليل الخطر بدوره يتضمن تعريف الخطر ووصف الخطر وكذلك تقدير الخطر.

1- تعريف الخطر

هو تحديد تعرض الشركة لعدم التأكد، ويتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة وبالبيئة المتواجدة ضمنها، كما يجب الفهم السليم لأهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، وعوامل نجاحها، والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق ذلك.

ولكي يتم تعريف الخطر يجب تعريف أنشطة المؤسسة التي ينجر عنها الخطر، وكذلك التغيرات المصاحبة لها، كما يتم تصنيفها بعدة طرق من ضمنها ما يلي:²

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

¹ نوري موسى شقيري وآخرون، مرجع سابق، ص 31.

² معيار إدارة المخاطر، تر الجمعية المصرية، مرجع سابق، ص 06.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

- **أنشطة تشغيلية:** تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - **أنشطة مالية:** تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمؤسسة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدى توافر الائتمان وأسعار الصرف، وتحركات أسعار الفائدة ومختلف التعرضات السوقية الأخرى.
 - **أنشطة الإدارة المعرفية:** تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية والاتصالات، وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية وانقطاع الطاقة والمنافسة التكنولوجية وقد تتضمن العوامل الداخلية كذلك فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوى البشرية.
 - **الأنشطة المتوافقة مع القوانين:** تهتم بنواحي الصحة والسلامة والبيئة والمواصفات التجارية وحماية المستهلك وحماية نظم المعلومات والتوظيف والنواحي القانونية.
- وعلى الرغم أنه يمكن تنفيذ أنشطة تعريف الخطر بواسطة مستشارين من خارج المؤسسة إلا أنه قد يكون أكثر فعالية لو تم تنفيذها داخليا بالمؤسسة مع توافر أدوات وأنشطة ذات تنسيق واتصال جيد بينهما. حيث تعتبر الملكية الداخلية لأنشطة إدارة الخطر ضرورية.
- كما أن هناك عدة طرق للتعرف على المخاطر أو تحديدها¹:

أ- التحديد المعتمد على الأهداف

إن أي حدث يعرض تحقيق أهداف المؤسسة إلى الخطر، سواء جزئيا أو كليا يُعتبر خطورة.

ب- التحديد المعتمد على السيناريو

في عملية تحليل السيناريو يتم تصور سيناريوهات لتحقيق هدف، وأي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب فيه، يعرف على أنه خطورة .

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

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

ج- التحديد المعتمد على التصنيف

وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر

د- مراجعة المخاطر الشائعة

في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

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

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

ونظرا لنشأة المخاطر من مصادر كثير ومتعددة، فإن مدير المخاطر يكون بحاجة إلى نظام معلومات واسع النطاق، لتوفير تدفق متواصل من المعلومات عن التغيرات الحادثة.

2- وصف الخطر

يتم وصف الخطر بعرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، مثلا باستخدام جدول، إذ يتضمن نتائج واحتمالات كل خطر، هذا ما يمكن من إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية التي تحتاج للتحليل بطريقة أكثر تفصيلا، كما يمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة لاتخاذ القرارات.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

جدول رقم 01: وصف الخطر

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

المصدر: معيار إدارة المخاطر، تر الجمعية المصرية، مرجع سابق، ص 07.

3- تقدير الخطر

يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي، من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة.

على سبيل المثال، النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح، قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو

منخفضة كما هو موضح في الجدول 02.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

وقد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح، كما هو موضح في الجدول 03..

على سبيل المثال، العديد من المؤسسات تجد أنّ تقييم النتائج والاحتمالات كمستوى مرتفع أو متوسط أو منخفض كافي تماما لاحتياجاتها، ويمكن تمثيلها كمصفوفة 3×3.

بينما قد تجد مؤسسات أخرى أنّ تقييم النتائج والاحتمالات باستخدام مصفوفة 5×5 يعطيهم أفضل تقييم.

جدول رقم 02: النتائج-التهديدات والفرص معا

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

المصدر: معيار إدارة الأخطار، تر الجمعية المصرية ، مرجع سابق، ص 7.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

جدول رقم 03: احتمالات الحدوث-التهديدات

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

المصدر: معيار إدارة الأخطار، تر الجمعية المصرية ، مرجع سابق، ص8.

جدول رقم 04: احتمالات الحدوث-الفرص

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

المصدر: معيار إدارة الأخطار، تر الجمعية المصرية ، مرجع سابق، ص8.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

الفرع الثاني: تقييم الخطر

على إدارة المخاطر تقييم الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدها، ويقصد بتقييم الخطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة، ويتطلب هذا التقييم إعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيم.¹ كما تنص عملية تقييم المخاطر على قياس الحجم المحتمل لتأثير الخطر، واحتمال حدوث الخطر، ويصنف كل من الاحتمال والتأثير كالتالي²: عالي، متوسط، منخفض كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم 05: تقييم الخطر

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

المطلب الثالث: تحديد البدائل واختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر

بعد تحديد المخاطر وتحليلها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدا، وتعد هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر، أحيانا قد يتم وضع خطة مسبقة للتعامل مع المخاطر المختلفة، أو تطبيق معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين، وفي هذه الحالات لا يعتبر مدير المخاطر مسؤولا عن برنامج إدارة المخاطر فقط وإنما

¹ نوري موسى شقيري وآخرون، مرجع سابق، ص32.

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

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

صانع قرار استراتيجي يخص المؤسسة، ولاتخاذ قرار اختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين، فإن مدير المخاطر يأخذ بعين الاعتبار احتمال وقوع الخسارة وحجم الخسارة المادية المحتملة والعوامل المساعدة للخطر والموارد المتاحة لمواجهة الخطر ويمكن اختيار الوسيلة التي تزيد فيها المزايا عن التكاليف، وكلما كان الاختيار دقيقاً للوسيلة المساعدة في مواجهة الخطر، كان من شأنه أن يوجد كفاءة أكبر وفعالية أكثر في مواجهة ومقاومة المخاطر، أي اتخاذ القرار ذو الفعالية الأكثر في مواجهة ومقاومة المخاطر أي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.¹

المطلب الرابع: تنفيذ القرار والتقييم والمراجعة

الفرع الأول: تنفيذ القرار

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

الفرع الثاني: التقييم والمراجعة

يجب إدراج التقييم والمراجعة في برامج إدارة المخاطر لسببين هما²:

• السبب الأول: إن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ فالأشياء تتغير وتتسأ مخاطر جديدة وتخفي مخاطر أخرى، ولذلك فإن التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون المثلى في الحاضر والمستقبل.

وهو الشيء الذي يستدعي ضرورة الانتباه المتواصل والمستمر.

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

¹ أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص 49.

² طارق حماد عبد العال، مرجع سابق، ص 63.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

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

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

خلاصة

تناولنا في الفصل الأول ماهية إدارة المخاطر حيث توصلنا إلى تعريف شامل لها على أنها عملية مستمرة ومتواصلة لتحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة، ويمكن أن تتعرض لها في المستقبل لتطوير استراتيجيات لازمة لمجابهتها بأقل التكاليف، وإبقاء آثارها السلبية في حدودها الدنيا، كما تم التعرف على قواعدها التي توفر إطارا أساسيا لاتخاذ قراراتها، وللتعامل مع المخاطر هناك تقنيتين تتمثلان في التحكم في المخاطر أو تمويلها.

فقد أصبحت إدارة المخاطر تُعدّ من الإدارات ذات الأهمية الكبرى، فإتباع خطواتها من تحديد المخاطر وفحصها واختيار الوسائل المناسبة لمواجهتها وتنفيذ القرار، وبعدها التقييم والمراجعة سيكفل المؤسسة ويدعم بقاءها وتطورها المتواصل والمستمر، الأمر الذي يوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت أم صناعية أن تجعل إدارة المخاطر من أولوية الأولويات وإن ترقى بها إلى مراتب عالية على مستوى الإدارات العليا، فإن كانت الإدارة المالية مثلا تعمل على تدعيم المركز المالي للوحدة الاقتصادية، فإن إدارة المخاطر حافظة لبقاء الموارد واستمرار الحياة في وحدات المؤسسة وصمام الأمان للاستمرار والتطور في عالم الاقتصاد والمال.

الفصل الثاني

إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية والمخاطر التي تواجهها؛

المبحث الثاني: المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: تقنيات كمية لإدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الرابع: علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة مليئة بالمخاطر المتنوعة وهذا ما يهدد استقرارها وانجاز أهدافها كما قد يؤثر سلبا على استمراريته وبذلك على إدارتها التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر وصياغة الوسائل لتفاديه، والوقاية منها، والأخذ بعين الاعتبار كل التهديدات والتحديات، وهذه هي وظيفة إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

مما سبق تجد المؤسسة نفسها مجبرة على دراسة مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة بها لمعرفة سلوكها في الماضي والحاضر من أجل التنبؤ بسلوكها في المستقبل، ومن ثم رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر عن طريق الاعتماد على بعض أساليب التنبؤ الكمية، حيث حاولنا الإحاطة بهذه الجوانب في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى أربع مباحث كالتالي:

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية والمخاطر التي تواجهها؛

المبحث الثاني: المقومات الأساسية الداعمة لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: تقنيات كمية لإدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الرابع: علاقة إدارة المخاطر بالإدارات وأقسام المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية والمخاطر التي تواجهها

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها اليوم بيئة أعمال معقدة المعالم ومضطربة التوجهات وعلى درجة عالية من التركيب، التغيير والتعقيد نتيجة للتعدلات في قواعد وسياسات وأساليب العمل، إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليص فرص النجاح.

المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتصف المؤسسة الاقتصادية بالخصائص التالية:

- للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية (personnalité juridique) مستقلة، من حيث الحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، إذا فالمؤسسة الاقتصادية شخص معنوي له حقوق وواجبات، مثل الشخص الطبيعي؛
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء، الشيء الذي يستلزم:
 - ✓ حد أدنى من الأموال الخاصة؛
 - ✓ ظروف سياسية مواتية؛
 - ✓ قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في المحيط.
- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل، فيجب على المؤسسة أن تضع أهدافها وتسعى إلى تحقيقها؛
- يجب على المؤسسة أن تحقق استقلالية اقتصادية؛
- تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم المتعددة والمتجددة؛
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.

الفرع الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية

يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معايير مختلفة، من بينها قطاع النشاط، الحجم والشكل القانوني، طبيعة الملكية وحسب الطابع الاقتصادي.¹

¹ عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، د.م. الجامعية، طبعة ثانية، الجزائر 1998، ص 24.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

1- التصنيف حسب القطاع

التصنيف حسب القطاع مفيد على المستوى المحلي أو الاقتصادي الكلي، حيث يسمح بالتمييز بين القطاع والفروع، ووفق هذا المعيار تصنف المؤسسة إلى ثلاث قطاعات أساسية وهي:

أ- **القطاع الأول:** ويضم المؤسسات التي لها علاقة متينة مع الطبيعة، مثل المؤسسات الاستخراجية والزراعية، وآلات الصيد البحري.

ب- **القطاع الثاني:** ويعتبر تابع للقطاع الأول والذي هو قطاع المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي وكذلك المؤسسات التابعة للبناء والأشغال العمومية (بنايات خفيفة وثقيلة).

ت- **القطاع الثالث:** وهو قطاع تابع للقطاع الأول والثاني حيث أنه يضم المؤسسات الخدمية، مثل التوزيع والتسويق ومؤسسات النقل بمختلف أنواعها والتأمين والبنوك.

وقد رأى بعض الاقتصاديون ظهور قطاع رابع في البلدان المتقدمة والذي يشمل الاتصالات بمختلف أنواعها وكذا الإعلام الآلي.

2- التصنيف حسب الحجم

إن التصنيف حسب الحجم عادة ما يركز على عدد العمال، حيث تصنف المؤسسات وفقه إلى:

أ- المؤسسات الصغيرة

يتراوح عدد عمالها ما بين (1 إلى 10) و تعود ملكيتها غالبا لشخص واحد أو العائلة و تتمثل في المؤسسات الزراعية والتجارية والإنتاج الحرفي.

ب- المؤسسة المتوسطة

ويتراوح عدد عمالها (10-500) وهي نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان، وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي، وتساعد السلطات في الانتشار والترقية.

ج- المؤسسات الكبيرة

وهي المؤسسات الضخمة أي المجمع، والتي تستخدم عددا هاما من العمال يكون كبير، وكذلك الموارد المالية الضخمة، وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الأشخاص.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

3- التصنيف حسب الشكل القانوني

تصنف حسب هذا الشكل المؤسسات إلى مؤسسات الأشخاص ومؤسسات الأموال.

- أ- شركات الأشخاص: مثل المؤسسات الفردية - شركات التضامن - وشركة التوصية البسيطة.
- ب- شركة الأموال: مثل الشركات ذات مسؤولية محدودة (SARL) وشركة الأسهم والتوصية بالأسهم.

4- التصنيف حسب طبيعة الملكية

تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى:¹

أ- المؤسسة الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أي هم الذين يتحكمون فيها دون تدخل الدولة.

ب- المؤسسة العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجهات المحلية حيث تقوم الدولة بإنشاء تلك المؤسسات لعدة أسباب منها:

• المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

• تأميم المؤسسات التي كانت ملكا للأجانب والأشخاص الغير وطنيين.

ج- المؤسسات المختلفة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة أو القطاع الخاص، ونذكر على سبيل المثال؛ فرع شركة سونا طراك والتي تشترك فيها مع بعض المؤسسات الأجنبية.²

5- التصنيف حسب طبيعة النشاط الاقتصادي

تصنف المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار إلى عدة أنواع أهمها:³

- أ- المؤسسة الصناعية: وهي ذات طابع إنتاجي حيث تختص في صناعة السلع المختلفة، سواء تلك التي تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد والصلب أو في الصناعات الخفيفة كالغزل والنسيج.
- ب- المؤسسة التجارية: وتهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعملياتي الشراء والبيع دون أدنى تحويل، ومن أمثلته نذكر المساحات الكبرى والأروقة.

¹ عبد الغفار حنفي، "الإدارة المالية المعاصرة"، دار الجامعة بيروت، 1999، ص 21.

² عمر سخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 30-31.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 22.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

ت- **المؤسسات الفلاحية:** وهي مؤسسات تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها حيث تقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج؛ نباتي، حيواني، وسمكي.

د- **المؤسسات الخدمائية:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة كمؤسسة النقل والبريد والمواصلات والمؤسسات الجامعية ويقوم هذا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات وهي: الخدمات الصغيرة، الخصوصية وخدمات التوزيع.

الفرع الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

1- الوظيفة الإدارية

وتشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة وتظم التنظيم والمراقبة والتخطيط والتنسيق، والتوجيه، كما تقوم بنمذجة نشاط المؤسسة عن طريق الوظائف الأخرى.

2- وظيفة الإنتاج (الوظيفة التقنية)

تهتم بتحديد أساليب الإنتاج وتقنياته بهدف صنع المنتجات وتوجيهها للبيع.

3- الوظيفة المالية

تعبّر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال، إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية، والتكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة وكذلك تلخيص المعاملات المالية والتجارية على مختلف أنواعها.

4- الوظيفة التجارية

ودورها ينصرف إلى العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين، والسهر على تصريف المنتجات بواسطة الوظيفة التسويقية.

5- الوظيفة التسويقية

من خلال هذه الوظيفة توضع السياسات التسويقية المناسبة ، كما أنها تمكن المؤسسة من تكيف منتجاتها حسب رغبات الزبائن.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

6- الوظيفة الاجتماعية

تعتني الوظيفة الاجتماعية بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

7- الوظيفة المحاسبية

تتطوي الوظيفة المحاسبية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة البلد محل النشاط، كما تقوم بملاحظة وتسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة وقياس أثرها.

المطلب الثاني: المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية.

تعمل المؤسسة في ثلاث أنواع من البيئات، الأولى تتمثل في البيئة الداخلية، والثانية بيئة خارجية خاصة، أما الثالثة فهي البيئة الخارجية العامة حيث تتبع من كل بيئة جملة مخاطر مؤثرة على نشاط المؤسسة.

الفرع الأول: مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية¹

وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل الداخلية المرتبطة والمؤثرة تأثيراً مباشراً على المؤسسة وأدائها ونذكر منها.

1- المخاطر التنظيمية أو الإدارية

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

¹ مصطفى محمد مسند، إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، ملتقى دولي حول إستراتيجية

إدارة مخاطر في المؤسسات جامعة الشلف، يومي 24-25 نوفمبر 2008، ص12.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

2-المخاطر المالية

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

والجدير بالذكر أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من الأخطار بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي

3- المخاطر الإنتاجية

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

4-المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية

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

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة

وهو ما يعرف بمخاطر بيئة النشاط التي تنتج عن تأثير المتغيرات الأكثر احتكاكا وتفاعلا مع المؤسسة وتتمثل في:¹

1- مخاطر المستهلكين

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

2- مخاطر الموردين

المُورّدون هم الأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية، وتكمن المخاطر الناجمة عنهم في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم، مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطرا على هوامش أرباحها، بالإضافة إلى خطر إمكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل

3- مخاطر الوسطاء

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

4- مخاطر المنافسة:

تعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها، حيث تسعى كل المؤسسات في السوق دائما إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات من خلال استقطاب عملائها، سواء عن طريق التمييز المعنوي القائم على الدعاية والإشهار الضخم، أو التمييز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تسعيرية أو توزيعية أقوى، وبطبيعة الحال تختلف

¹ فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى دول حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008 ص11.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى وهذا راجع إلى إمكانيات المؤسسة ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر دائما ذات تكاليف عالية.

الفرع الثالث: المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة

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

1- مخاطر البيئة الطبيعية

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

2- مخاطر البيئة السياسية والتشريعية

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

3- مخاطر البيئة الاقتصادية

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

4- مخاطر البيئة الاجتماعية

وهي تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه، من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم، لكونهم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة، أما فيما يخص المخاطر التي قد تتجر عليه فهي تتمثل في الخسائر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة في حال تغيير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف، مثل تغير قيمه وعاداته وتوجهاته، الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى زوال المؤسسة بأكملها.

5- مخاطر البيئة التكنولوجية

تعتبر من أقوى المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تأثيرها على أغلب الوظائف في المؤسسة، كخطر تقادم أساليب الإنتاج والمنتجات وضعف كفاءتها الاقتصادية، بالإضافة إلى مخاطر ضعف

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والذي يمكن أن يسبب ضياع وتسرب المعلومات، فكل هذه المخاطر المتنوعة والمتشابكة ببعضها البعض تفرض على المؤسسة ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر.

المبحث الثاني: المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

تتطلب إدارة المخاطر مشاركة وتجنيد كبير وواسع للموارد، الموارد البشرية، المالية والفكرية، وتستلزم رؤية واضحة ومحددة الأهداف، حيث وضع دليل للمخاطر وارتباطها بالعوامل المساعدة على وقوعها فتحقق الخسارة المتوقعة يسهل عملية إدارة المخاطر ويزيد من فعاليتها وذلك يفرض على المؤسسات ضرورة الاهتمام بجميع العوامل التي من شأنها تفعيل إدارة المخاطر داخلها.

المطلب الأول: تبني ثقافة إدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية

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

يجب على المؤسسة أن تبني لنفسها ثقافة قوية تتعلق بكيفية التعامل مع الخطر وإدارته، وذلك من خلال تبني قيم الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهة، وكذا غرس مبادئ التحلي بالمسؤولية اتجاه تحمل الخطر، بالإضافة إلى جعل مبدأ إدارة الخطر عمل يومي يلزم كافة الفاعلين داخل المؤسسة سواء كان هذا من صاحب المؤسسة والمسئول عليها أو من العمال وذلك من خلال تحسيسهم أن الخطر الذي تواجهه مؤسستهم إنما يواجههم هم، الأمر الذي يستدعي ضرورة خلق إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم الخطر وإدارته داخل المؤسسة التي يخدم أهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية المبنية أساسا على التوقع والتنبؤ بالمستقبل الذي يكتنفه الغموض وما ينجر عنه من مخاطر.

المطلب الثاني: تفعيل الشفافية والاتصال

يلعب الاتصال دورا كبيرا في تفعيل كيفية التعامل مع مختلف المخاطر بصفة تضمن للمؤسسة سيرورة أحسن للمعلومات الخاصة بمتغيرات المحيط المختلفة.¹

¹ بوشنافة أحمد، جمول طارق، مرجع سابق، ص14

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاتصال

الاتصال هو عملية انتقال الرسائل والمعلومات بين أطراف المؤسسة، والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات حيث يعمل على تحقيق التعامل بين مختلف الأفراد بالمساهمة في النقل الجيد والتدفق المستمر للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات مع تسهيل الإجراءات.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال في إدارة المخاطر داخل المؤسسة

ينبغي تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف التنظيمات داخل المؤسسة وبين الأطراف المتداخلة أو المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر والتحسين من فعاليتها، وهذا لضمان حسن سيرورة المعلومات الخاصة بالخطر داخل المؤسسة بكل سهولة وانسيابية عالية، بعيدة عن كل التعقيدات التي من شأنها عرقلة سير وفهم هذه المعلومات، فسيرورة إدارة الخطر تتماشى مع سيرورة معالجة المعلومات وهذا ضمانا لسلامة القرارات المتخذة في هذا الشأن، فمعالجة المعلومات والمخاطر لا تكون فعالة إلا بوجود شفافية واضحة وكذا نظم اتصال قادرة على ربط كل الأعوان داخل المؤسسة بطريقة جيدة، تخدم في النهاية أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة الخطر

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

الفرع الأول : استخدام نظام المعلومات التسويقية

يتكون نظام المعلومات التسويقية من مجموعة نظم فرعية تتمثل في نظام السجلات الداخلية الذي يوفر جميع البيانات الضرورية لإدارة المخاطر والمتوفرة داخل المؤسسة، ونظام الاستخبارات التسويقية الذي يحدد كل المخاطر الناجمة عن التهديدات الخارجية التي تنتج عن التغيرات البيئية اليومية، وكذلك بحوث التسويق التي تساعد المؤسسة في دراسة اتجاهات المستهلكين والموردين والموزعين، وتحديد أنسب الطرق لتطوير المنتجات وتسعيورها، واختيار السياسات المناسبة لبناء وإدارة شبكات التوزيع بشكل يضمن مرونة

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة واستقلاليتها عن كل الوسطاء، كذلك تحديد المحتوى المناسب للرسائل الترويجية ومقابلته للشريحة المستهدفة كل هذا من خلال مخرجات هذا النظام، وعليه يلاحظ بأن هذا النظام يمكن المنظمة من التحديد الدقيق للتهديدات والأخطار التسويقية، وينبغي هنا التمييز بين مصطلحي التهديد والمخاطرة حيث ترتبط المخاطرة بالخسائر المحتملة نتيجة تهديد معين أيا كان مصدره، وبهذا فان نظام المعلومات التسويقية يساعد من خلال نظمه الفرعية للمدخلات على توفير المعلومات اللازمة لتحديد المخاطر التسويقية سواء الداخلية أو الخارجية.

الفرع الثاني: استخدام نظام معلومات الإنتاج والتصنيع

من خلال مراجعة النظم الفرعية لمدخلات هذا النظام نجد بأنها تتمثل في نظام معالجة البيانات والذي يوفر البيانات الداخلية المتعلقة بعملية الإنتاج والمشاكل التي تصادفها، واحتمالات الأعطال وغيرها من المعلومات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد التهديدات الداخلية ودرجة المخاطرة الناتجة عنها، بالإضافة إلى نظام الهندسة الصناعية الذي يُمكن المؤسسة من تحديد أنجع وأكفأ السبل لتطوير وإنتاج منتجات ذات جودة عالية، وبدرجة تؤول إلى الصفر من المنتجات المعيبة، حتى يساعد المؤسسة على تقليص المخاطر الناتجة عن المنتجات المعيبة وتبعاتها، من تدهور لسمعة المؤسسة في الأسواق والخسائر المادية والمالية الناجمة عن ذلك، كما يساعد أيضا المؤسسة على تحديد المستويات المناسبة من المخزون، ويحدد أيضا خصائص الموردين الواجب التعامل معهم حتى تضمن استقلاليتها من التبعية لأي مورد، وبالتالي تقليل مخاطر مساومة الموردين.

فضلا عن هذين النظامين لدينا نظام استخبارات التصنيع الذي يقوم بالتوفير الدائم والدوري للمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وما يحدث فيها فيما يخص عملية الإنتاج والتصنيع، كتحديد الطرق المستحدثة في التصنيع وبالتالي النقل من مخاطرة تقادم منتجات المؤسسة وأساليب إنتاجها.

الفرع الثالث: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

بالنظر أيضا إلى النظم الفرعية لمدخلات هذا الأخير نجد أنها لا تختلف عن سابقتها من النظم، حيث تشمل على نظام المعلومات المحاسبية الذي يضم المعلومات الداخلية المتوفرة في السجلات الداخلية، وهي تبين لنا السجلات الخاصة بالموظفين والتي تستخدم أيضا في تحديد المخاطر الداخلية، بالإضافة إلى نظام بحوث الموارد البشرية، الذي يعني بدراسة شكاوي الموظفين تحليل العمل وكيفية تطوير مهارات الموظفين وكيفية استقطاب المهارات والكفاءات من الخارج والحفاظ عليها، حتى تستطيع المؤسسة النقل

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

من المخاطر الفكرية الناجمة عن هجرة الكفاءات البشرية لها، فضلا عن نظام استخبارات الموارد البشرية الذي يعنى بتوفير المعلومات الناتجة عن تغير البيئة الخارجية بخصوص العمالة وسوق العمل، من قوانين تحكم العمل ومستويات الخبرة والمهارة الموجودة في السوق ومدارس التكوين، بالإضافة إلى الظروف السياسية والاقتصادية المتعلقة بسوق العمالة، مما يساعد المنظمة على توفير المعلومات الدقيقة عن المخاطر الممكنة من ناحية الموارد البشرية.

الفرع الرابع: استخدام نظام المعلومات التمويلية

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

يلاحظ بأن جميع نظم المعلومات سابقة الذكر تتطوي على نظام استخبارات يربط المنظمة ببيئتها الخارجية ويمكنها من إدارة المخاطر الناجمة من تهديدات المنافسين، من خلال محاولة التنبؤ بحركاتهم للتقليل من درجة عدم التأكد، وبالتالي التقليل من آثار المخاطر بالإضافة إلى تحديد جميع التغيرات التي تحصل في البيئة العامة والتنبؤ بالتي لم تحصل سواء تعلق الأمر بالبيئة الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو التكنولوجيا أو الديمغرافية ومتابعتها بشكل دائم قصد التمكن من فهمها ومعرفة مصادر الخطر أو التهديد وبالتالي حسن التعامل معه والتقليل من آثاره السلبية.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية

يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية بأنها مجموعة من عمليات البحث والمعالجة الخاصة بنشر المعلومات التي من خلالها تكون المؤسسة على علم مسبق بالتغيرات التي تحدث في المستقبل وفي المحيط الذي تعمل فيه وهذا لغرض تجنب التهديدات واكتشاف واستغلال الفرص المتوفرة، وكذا تقليل المخاطر المتعلقة بعدم التأكد.¹

حيث يمر مسار اليقظة الإستراتيجية في معالجة المخاطر بالمرحل التالية:²

- 1- **الشيء المستهدف:** يتمثل في تحديد المخاطر التي ترغب المؤسسة بمعرفتها، فهي تهدف إلى تحديد الأعيان والمواضيع التي يتم مراقبتها بالإضافة إلى مصادر المعلومات التي يمكن أن تلجأ إليها.
 - 2- **الملاحقة:** فهي تتمثل في تعيين الأفراد الذين لهم قابلية جمع المعلومات حول المخاطر المتوقعة، وكذا تزويدهم بالطرق والوسائل المناسبة التي يتم استعمالها لتحقيق ذلك.
 - 3- **السير والحركة:** نقصد هنا حركية المعلومات الخاصة بالمخاطر داخل المؤسسة، وذلك من خلال نشر المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها ووضعها في متناول أصحاب القرار.
 - 4- **المعالجة:** وتعني معالجة المعلومات الخاصة بالمخاطر المتوقعة لغرض تحويلها إلى نقطة قوة تصلح لاتخاذ القرارات وتجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على استقاء معلومات هامة عن الخطر المتوقع، وتوظيفها توظيفا فعالا في صنع القرار المستقبلي للمؤسسة.
- من المسار السالف الذكر يتبين لنا أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا كبيرا ومهما في إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وهذا نظير مساهمتها في تتبع المخاطر الناتجة عن البيئة التي يعمل فيها، وكذا من خلال عملية ترصد أي إشارات أو دلائل حول مخاطر متوقعة وأحداث يمكن أن تنجر عنها خسارة مؤثرة على أدائها، فاليقظة الإستراتيجية تبقى المؤسسة دائما على استعداد لمواجهة أي خطر قادم ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى اقل مستوى ممكن.

¹ بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 17

² نفس المرجع السابق، ص 178.

المبحث الثالث: تقنيات كمية لإدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية

على المؤسسة دراسة مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة بها لرسم رؤية مستقبلية تمكنها من تفادي المخاطر، لذلك فاستخدام تقنيات إحصائية رياضية من شأنه أن يدعم المؤسسة في مواجهة مختلف المخاطر.

المطلب الأول: قانون الأعداد الكبيرة

لقد كان الفرنسي "بواسون Poisson" أول من اكتشف هذا القانون سنة 1975 والذي ينص على أنه "كلما زاد عدد الوحدات التي يجري عليها التجربة، كلما آلت نسبة الاحتمال المتوقع إلى الاحتمال المحقق لهذه التجربة إلى الواحد، بمعنى أنه يصبح الاحتمال المتوقع مساويا أو قريبا من الاحتمال المحقق"¹ فلقد أصبح القانون جزءا من علم الإحصاء، عندما كتب سيمون بواسون وسماها قانون الأعداد الكبيرة، فهو يتعلق باستقرار تكرار بعض الحوادث عند وجود عدد كاف منها مع أنها تبدو عشوائية لا ينظمها قانون، إذا نظر إليها من كل واحد على حدا وفق أسلوب محدد².

ويجب هذا القانون على السؤال التالي: كيف يؤدي تجميع الأخطار إلى تقليصها؟ أي أن القانون يعتمد على قدرة المؤسسة على جمع أكبر قدر من المعلومات عن السلوكات المختلفة للمخاطر خلال فترات زمنية سابقة، بطريقة يسهل عليها معرفة سلوكاتها الحالية وأبعاد تأثيرها على نشاط المؤسسة وسيرورة العمل داخلها.

هذا القانون هو الأساس الذي يُمكن المؤسسة التعامل مع جملة المخاطر التي تعترضها، فالاستحالة التي تبدو قطعية عند محاولة توقع خطر أو حادثة معينة تنقلب إلى ما يشبه اليقين إذا كان ما نحاول توقعه هو عدد كاف من المخاطر المتشابهة، إذن فقانون الأعداد الكبيرة يساعد المؤسسة على عملية التوقع ولو جزئيا حول جملة المخاطر التي تتعرض لها وبالتالي تسهل عملية الاستعداد لها والتحكم والسيطرة عليها.

¹ سلامة عبد الله، "الخطر والتأمين"، دار النهضة العربية، مصر، 1992، ص 26.

² أحمد إسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف التمحيحي، بحوث العمليات، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 182.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: سلاسل ماركوف

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

الفرع الأول: مفهوم واستخدامات تحليل ماركوف

1- مفهوم تحليل ماركوف

أسلوب تحليل " ماركوف " أخذ اسم مكتشفه " اندري ماركوف " هو أسلوب يتعامل مع احتمالات حدوث حدث معين في المستقبل، كما أنه أسلوب علمي لدراسة وتحليل ظاهرة في الفترة الحالية للتنبؤ بسلوكها في المستقبل، وهناك تعاريف مختلفة لهذه السلسلة منها:

- هي إحدى أدوات بحوث العمليات التي تبحث في تحليل الاتجاهات الحالية لبعض المتغيرات. للتنبؤ باتجاهات المستقبل.¹
- هي عملية عشوائية تحمل خاصية التنبؤ؛ أي التكهن بالمستقبل انطلاقا من الحاضر دون الحاجة إلى معرفة الماضي.²

2-فرضيات تحليل ماركوف

يستند تحليل ماركوف إلى أربع افتراضات هي:

- أن هناك عدد محدود ونهائي من المواقف الممكنة؛
- أن احتمالات تَغْيِرِ الموقف من وقت لآخر تظل كما هي ثابتة دون تغيير؛
- أنه يمكنها التنبؤ بأي موقف في المستقبل من خلال مصفوفة التغيير ومعرفة الموقف الحالي؛
- حجم النظام الذي نستخدمه هو التنبؤ دون تغيير خلال قيامنا بعملية تحليل.

¹ بلعزوز بن علي، " دور سلاسل ماركوف في التقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسة الاقتصادية "، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر. في المؤسسات جامعة الشلف 25-26 نوفمبر 2008، ص 5.

² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة .

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

3- استخدامات تحليل ماركوف

يمكن أن تطبق سلاسل ماركوف "في الحالات التالية":¹

أ - حالة السوق

هناك عوامل متعددة في مجال السوق التي يمكن استخدام أسلوب سلاسل ماركوف فيها مثل:

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

ب - حالة الإنتاج

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

ت - حالة التمويل

وذلك في عدة حالات منها:

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

الفرع الثاني: خطوات تحليل ماركوف

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

¹ محمد عبيدات، بحوث العمليات في العلوم التجارية، مركز يزيد للنشر، عمان، 2005، ص 349

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

1- استخدام تحليل "ماركوف" للتقليل من خطر المنافسة

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

الجدول رقم 06: تقاسم السوق بين المؤسسات

عدد الزبائن	المؤسسات
a1	C1
a2	C2
.	.
.	.
an	Cn
A	مجموع الزبائن في السوق

المصدر: بلعزوز على، مرجع سابق، ص7

وكانت حالات كسب وفقدان الزبائن خلال هذه الفترة كالاتي:

الجدول رقم 07: مصفوفة كسب وفقدان الزبائن

	C1	C2	Cn
C1	a11	a12	a1n
C2	a21	a22	a2n
.
.
.
Cn	an1	an2	Ann

المصدر: بلعزوز على، مرجع سابق، ص7

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

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

الجدول رقم 08: مصفوفة الكسب والخسارة

المؤسسة	الكسب	الخسارة
C1	$a_{11}+a_{12}+.....+a_{1n}$	$a_{11}+a_{21}+.....+a_{n1}$
C2	$a_{21}+a_{22}+.....+a_{2n}$	$a_{12}+a_{22}+.....+a_{n2}$
C	$a_{n1}+a_{n2}+.....+a_{nn}$	$a_{1n}+a_{2n}+.....+a_{nn}$

المصدر: بلعزوز على، مرجع سابق، ص7

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

أ- متجهة الاحتمالات الأولية

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

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

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

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

iX = حصة المؤسسة للفترة القادمة .

a = عدد الوحدات (الزبائن في بداية الفترة).

A = مجموع الوحدات (الزبائن) في بداية الفترة.

ب- مصفوفة الاحتمالات الانتقالية

هي مصفوفة ذات احتمالات شرطية للانتقال من حالة معينة إلى حالة أخرى في المستقبل وتتخذ

مصفوفة الاحتمالات الانتقالية الشكل التالي:

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

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

ولتوضيح كيفية تكوين مصفوفة الاحتمالات الانتقالية نقوم بالخطوات التالية:

ب₁ - تحديد قوة احتفاظ كل مؤسسة

أي قدرة المؤسسة على الحفاظ على أكبر نسبة من زبائنها، وتمثل قوة الاحتفاظ عناصر القطر الرئيسي لمصفوفة الانتقال ويتم حساب هذه القوة بموجب العلاقة التالية:

قوة احتفاظ المؤسسة = (عدد الوحدات في بداية الفترة - عدد الوحدات التي تخسرهما خلال الفترة) / عدد الوحدات في بداية الفترة.

وتظهر العلاقات مفصلة كما يلي:

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

$$P_{22} = \frac{a_1 - (a_{12} + a_{22} + a_{n2})}{a_1}$$

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

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

احتمال الخسارة = عدد الوحدات الذين خسرتهم المؤسسة إلى المؤسسة الأخرى خلال الفترة / مجموع

وحدات المؤسسة خلال الفترة.

وتظهر العلاقات مفصلة كما يلي:

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

حيث أن مصفوفة الاحتمالات الانتقالية تتميز بالخصائص التالية:

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

ب2- التنبؤ بالحصص السوقية R

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

ب3- تحديد الحصص في فترات التوازن

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

نفترض أولاً أن حصة كل مؤسسة في فترة التوازن مساوية لحصتها في الفترة التي سبقتها مباشرة، لأن التغيير سيكون ضئيلاً بحيث لا يؤثر رياضياً في تحديد الحصص لفترة التوازن ويتم تحديد ونكوبن المعادلات التي تحدد حصص فترة التوازن كالتالي:

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

$$[X1 * ; x2 * \dots ; xn *] * \begin{bmatrix} p11 & p12 & p1n \\ p21 & p22 & p2n \\ \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot \\ pn1 & pn2 & pnn \end{bmatrix} = [X1 * ; x2 * \dots ; xn *]$$

مع العلم أن مجموع الحصص يجب أن تساوي 1 أي:

ولتحديد قيم الحصص السوقية في فترة التوازن نقوم بحل جملة المعادلات، وللتأكد من صحة النتائج أي أنها تمثل حصص ثابتة للمؤسسات تقوم بالعملية العكسية. بذلك تستطيع المؤسسة التنبؤ بحصتها السوقية المستقبلية، من خلالها تكوينها لفكرة حول المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها جراء تقلباتها في المستقبل، باعتبار أن قرارها يصبح مبني على أسس علمية ومنهجية واضحة.

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

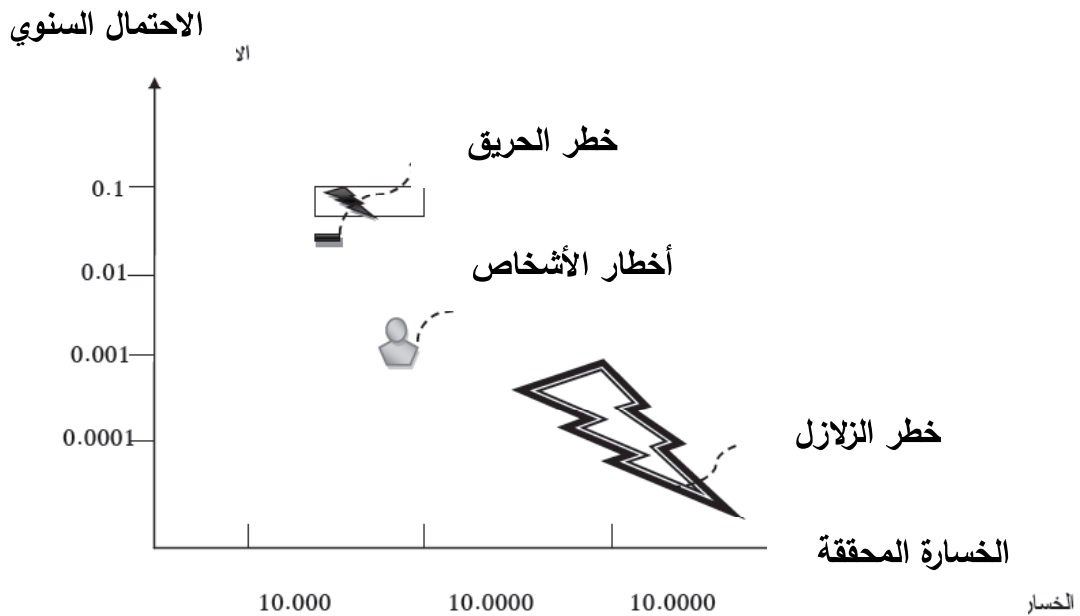
- يعتبر تحليل ماركوف طريقة حسابية وتحليلية تساعد المؤسسة على معرفة وضعها في المستقبل والتنبؤ بالمخاطر التي قد تواجهها.
- يساعد تحليل ماركوف المؤسسة على إدارة المخاطر التي قد تواجهها وذلك من خلالها اكتشافها قبل وقوعها.
- يمكن للمؤسسة إذا كانت قوية أن تحافظ على وضعيتها الجيدة من خلال البحث عن نقطة التوازن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

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: خرائط الخطر¹

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

الشكل رقم 02: خريطة الخطر



المصدر: بوشنافة احمد، حمود طارق، مرجع سابق، ص 12.

حيث يوضح الاحتمال السنوي في أحد المحاور والخسارة المتوقعة في المحور الثاني ويتم عادة مزج توابع التعرضات للخسارة على الخريطة، وتعطي المشاهد التوقع الكامل للأخطار التي تواجه المؤسسة، إضافة إلى أهميتها النسبية ويتم الحصول على التقديرات الاحتمالية والخسائر المصاحبة من خلال مصادر تشمل معلومات وبيانات ناتجة عن دراسات وأراء للخبراء حول كل خطر، وتتمثل مدخلات خرائط

¹بوزيدي لمجد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مرجع سابق، ص 163 .

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

الخطر في الاحتمالات ونتائج تحقق الخطر والخسارة ومخرجاتها في إعطاء صورة واضحة لما نتوقعه عن كيفية تطور حالات التعرض للخسارة والتطورات الحاصلة في الخطر (سلوك الخطر).

المطلب الرابع: طريقة محاكاة مونت كارلو

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

الفرع الأول: مفهوم طريقة مونت كارلو

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

من بين أساليب المحاكاة "أسلوب مونت كارلو" حيث ظهرت هذه الطريقة انطلاقا من المقامرة الشهيرة لرؤوس الأموال في موناكو، وبعدها تطورت لان تصبح طريقة لمعالجة المشكلات الإدارية. ويمكن تصنيف أنواع المحاكاة على عدة أسس لكن أهمها هو تصنيف المحاكاة على أساس طبيعة الشيء الذي نحاكيه ومن ذلك يكون هناك محاكاة باستخدام الأحداث المنفصلة والمحاكاة المستمرة والمحاكاة المختلطة.²

وتركز طريقة محاكاة مونت كارلو على استخدام الأرقام أو الأعداد العشوائية لتوليد قيم لمتغير عشوائي وذلك باستخدام توزيعات احتمالية، إذ تمكن من إدخال المقاربة الإحصائية للخطر إلى القرارات المتخذة ويمكن إجراؤها لعدد من الفترات الزمنية لمعرفة التأثير طويل المدى لكل قرار أو سياسة أو قيمة تتم دراستها وذلك بهدف تجنب مخاطر متوقعة

¹ جدي طارق، استخدام نماذج المحاكاة في تحليل وإدارة المخاطر، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في

المؤسسات، جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008، ص 1.

² حسين بلعجز، نظرية القرار (مدخل اداري وكمي)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 17.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني: خطوات محاكاة مونت كارلو

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

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

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

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

5- **الخطوة 05:** أخيرا يتم تلخيص المعلومة المتحصل عليها عن سيرورة التمييز، بالنظر إلى:

- الأمل الرياضي
- الانحراف المعياري
- اقصر مجال بالنسبة لمستوى دلالة 95%

ولتسهيل الفهم على غير المتخصصين في الرياضيات والإحصاء، تتلخص خطوات محاكاة مونت كارلو في المحاكاة في ما يلي:¹

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

¹ جدي طارق، مرجع سابق، ص07

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الرابع: علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة¹

المطلب الأول: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج والعمليات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

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

المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الموظفين

من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- يمكن أن تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في اختيار العاملين.
- تشترك الإدارتان في تقدير التعويض المناسب للعاملين.
- تشترك الإدارتان في برامج الإعداد والتدريب، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تطور المهارة لدى الأفراد العاملين في المشروع ، وزيادة المقدرة لديهم في التحكم ببعض الأخطار.
- تشترك الإدارتان في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين في حالات المرض والبطالة والإصابات الناتجة عن العمل والتقاعد.
- تشترك الإدارتان في تنفيذ برنامج الأمان.

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

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

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

المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية

من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- تُرود الإدارة المالية إدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار، والعمالة، والوقت الضائع، والسلعة التالفة ومعدلات تعطل الآلات، وجميع المعلومات التي قد تساهم في تقليل المصروفات.
- تشترك الإدارة في حساب أقساط التأمين ومتابعة سداده بانتظام.
- تُرود الإدارة المالية إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة ميزانيات تقديرية للأخطار المتوقعة في المستقبل وقيمة تكاليف إدارتها.
- تُرود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة المواد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة النصف، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر تعيد النظر في الوسائل المتبعة في وحدة التخزين والعمل على معالجتها.
- تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المشروع، وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها.

المطلب الرابع: علاقة إدارة المخاطر بباقي الإدارات الأخرى في المؤسسة

أولاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التمويل

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

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا :علاقة إدارة المخاطر بإدارة التسويق والمبيعات

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

ثالثا : علاقة إدارة المخاطر بإدارة العلاقات العامة

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- إن الإدارة الإنسانية التي تحرص على المعاملة الحسنة مع العاملين تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والإنتاجي كما تضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالارتقاء في روحهم المعنوية، الأمر الذي يتولد عنه تجنب المشروع لمخاطر الإضراب والعصيان وتعطل الإنتاج.
- إن العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين المشروع وعملائه تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والارتقاء بالمشروع إلى مستوى التشغيل الأمثل وزيادة مقدرة الملاءة المالية، وفي تلك الظروف الجيدة تكون المخاطر المالية مستحيلة.

رابعا :علاقة إدارة المخاطر بالإدارة القانونية

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

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

الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة

إن المؤسسة الاقتصادية هي النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي، وانطلاقاً من كونها تنشط في بيئة متقلبة جعلها عرضة لتهديدات عدة، سواء تعلق الأمر بمخاطر البيئة الداخلية أو الخارجية لها، ونظراً لتزايد حدة هذه المخاطر وتنوعها، أصبح من الضروري ممارسة عملية اختيار فعالة لعدة بدائل وطرق للتقليل من أثر وحدة هذه المخاطر، ولتفعيل إدارة الخطر داخل المؤسسة يجب الاعتماد على مقومات داعمة ومؤثرة كتبني مفهوم ثقافة الشعور بالخطر والتعامل معه بإيجابية، وكذا تدعيم قرارات إدارة الخطر باستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات الفعالة مع التركيز على مفهوم اليقظة الإستراتيجية كمفهوم يساهم بتوفير المعلومات الدقيقة الخاصة بالمخاطر المتوقعة، إضافة إلى الأدوات الكمية التي تساعد متخذ القرار على التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة، وبالتالي اكتشاف المخاطر قبل وقوعها ومن ثم التقليل من حدتها إذا لم تستطع تجنبها والابتعاد عنها، كما أن وجود علاقة بين إدارة المخاطر والإدارات الأخرى في المؤسسة يزيد من فعاليتها.

الفصل الثالث

تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة، مطاحن سيدي
رغيس؛

المبحث الثاني: المخاطر التي تواجهها المطاحن سيدي
رغيس وكيفية التعامل معها؛

المبحث الثالث: تقييم فعالية إدارة المخاطر في مطاحن سيدي
رغيس

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغييس

تمهيد

تعرفنا سابقا على الأسس والقواعد التي تُبنى وتقوم عليها إدارة المخاطر، وعلى الدور الذي يمكن أن تلعبه في ضمان استقرار المؤسسة ودعم استمراريته في ظل الظروف البيئية المضطربة، ولإسقاط هذا المفهوم على الواقع قمنا بدراسة حالة مطاحن سيدي رغييس بأم البواقي، للتعرف على الأساليب والإجراءات التي يتم اتّباعها في إطار السعي للسيطرة والتحكم في المخاطر التي تواجهها، وهل هذا المفهوم مفعّل تفعيلًا جيدًا يخدم أهداف المطاحن المستقبلية.

ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: دراسة المخاطر في مطاحن سيدي رغييس وكيفية التعامل معها؛

المبحث الثالث: تقييم فعالية إدارة المخاطر في المطاحن

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مطاحن سيدي رغيس

بعد الاستقلال كانت هناك مطاحن فرنسية جمعت تحت إشراف مؤسسة SN SEMPAC، وتعتبر هذه المؤسسة هي الأم، حيث يعود تأسيسها إلى 25 مارس 1965 بعد الاستقلال بثلاث سنوات طبقا للمرسوم 85/65 وبقيت هذه المؤسسة الأم تضم عدة فروع إلى أن استقل كل فرع بذاته في الثمانينات، وهذه الفروع هي:

- الرياض تيارت
- الرياض بلعباس
- الرياض قسنطينة
- الرياض الجزائر
- الرياض سطيف

وللأهمية الكبرى التي يمثلها قطاع الصناعات الغذائية في الاقتصاد الجزائري فإننا نأخذ مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها ERIAD قسنطينة التي انبثقت من المؤسسة الأم في 27 نوفمبر 1982 بمرسوم تنفيذ رقم 375/82 وكان من نصيب رياض قسنطينة 11 ولاية وهي كالاتي:

قالمة، عنابة، سكيكدة، أم البواقي تبسة، باتنة، ميلة، قسنطينة، سوق أهراس، خنشلة، الطارف.

وقد حولت مؤسسة الرياض قسنطينة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية E.P.E سنة 1990، طبقا لقانون الاستقلالية للمؤسسات رقم 02 من قوانين المؤسسات الموثقة بعقد 29 جويلية 1995 الذي يسمح لها بتأسيس مؤسسات فرعية حيث تم إنشاء 11 مؤسسة فرعية ابتداء من 01 جانفي 1998:

- مطاحن الأوراس مقرها بالأوراس
- مطاحن الساحل مقرها بسكيكدة
- مطاحن سيدي راشد مقرها بقسنطينة
- مطاحن سيبوس مقرها بعنابة
- مطاحن مرمورة مقرها بقالمة
- مطاحن الحروش مقرها بالحروش
- مطاحن بني هارون بميـله
- لعوينات مقرها بلعوينات

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغييس

• المخبر المركزي مقره بقسنطينة

• مصنع الخميرة للشرق مقره بوشقوف

• مطاحن سيدي رغييس مقرها بأب البواقي

ومن أجل إزالة كل لبس أو خلط بين مجتمعات الرياض الخمسة في سوق الصناعات الزراعية والغذائية الجزائرية حولت المؤسسة تسميتها، وجاء هذا التحول كذلك من أجل مواكبة العصر السريع الذي يفرض التبادل واكتساب الحلفاء لتحقيق النجاح ومد جسور الاتصال، تم اقتراح هذه التسمية الجديد من طرف مجلس إدارة الرياض قسنطينة لدى انعقاده في 27 فيفري 2001 وصادقت عليه الجمعية العامة في 27

جوان 2001 وقد اختارت المؤسسة اسم: **مطاحن السميد والدقيق الصناعية ومشتقاتها**

Semoulerie Minoterie Industrielles Et Dérives

وباختصار سميد **SAMIDE**.

فالتغير في التسمية يلعب دورا هاما في استمرارية نشاط المؤسسة وإعطاءها نفس جديد، وهذه التسمية تعكس نشاطات المؤسسة كما ترمز أيضا إلى منتجها الأساسي الحيوي وهو السميد.

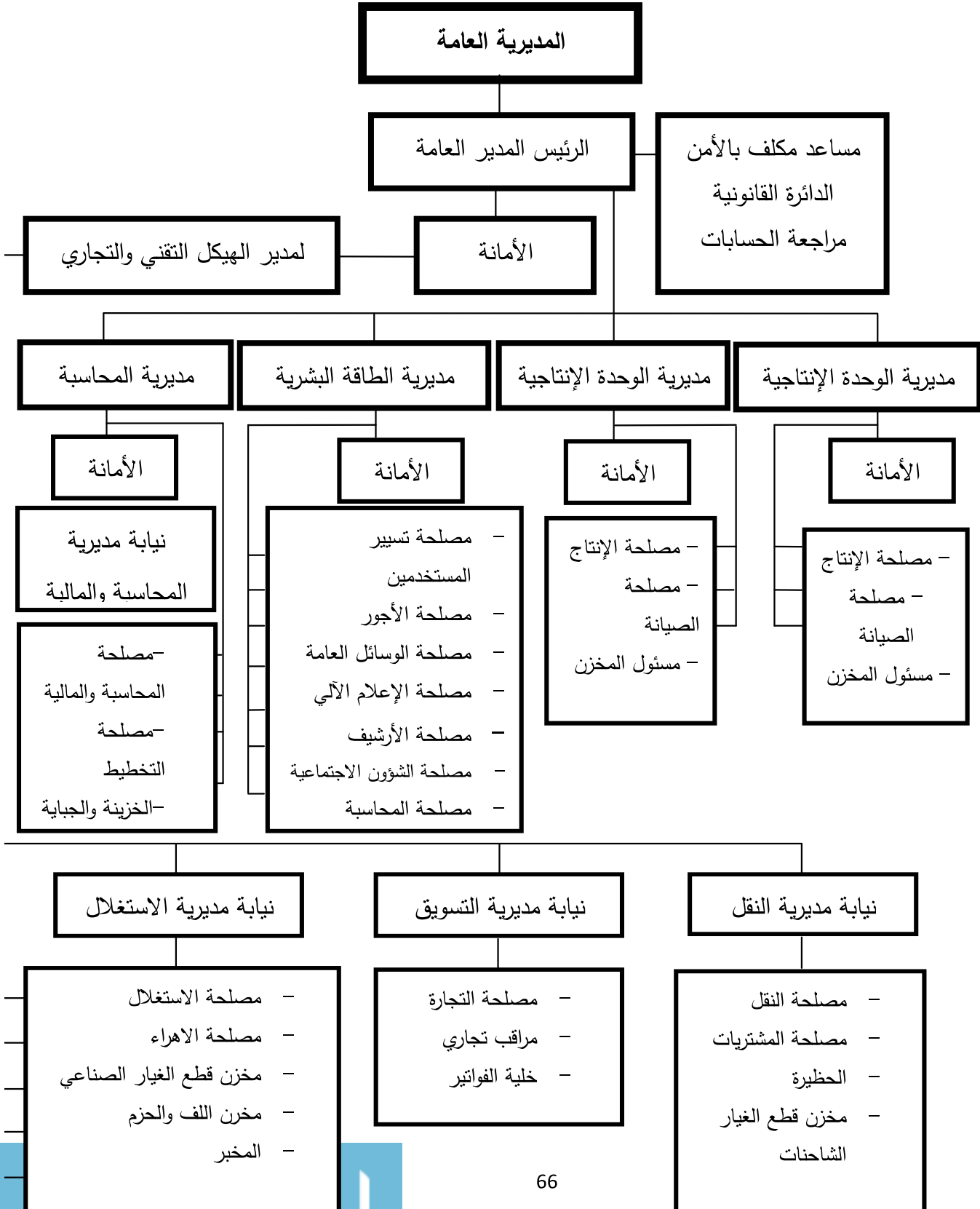
ومن بين فروع مؤسسة الرياض قسنطينة تأخذ مؤسسة مطاحن سيدي رغييس المتواجدة بالمنطقة الصناعية بأب البواقي التي تبلغ مساحتها 9.865 م²، يحدها جنوبا الطريق السريع الرابط بين مدينة أم البواقي ومدينة عين البيضاء، وغربا مركز تعاونية الخضر والحبوب الجافة، أما شمالا فتحدها مؤسسة توزيع الأدوات الكرومنزلية وشرقا شركة توزيع الحديد.

بدأت مطاحن سيدي رغييس تجاريا في 21 ماي 1982 معتمدة في ذلك على المادة الأولية القمح الصلب، والقمح اللين لإنتاج الدقيق والسميد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمطاحن والتعريف بأهم المصالح ومهامها

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمطاحن

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمطاحن سيدي رغييس



الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

الفرع الثاني: التعريف بالمصالح ومهامها

تتكون المؤسسة الفرعية مطاحن سيدي رغيس من المديرية العامة التي تحتوي على عدة مديريات ومصالح لتسيير شؤون المؤسسة والتي تتكون مما يلي:

أولاً: المديرية العامة

يشرف على المديرية العامة الرئيس المدير العام ويساعده مدير الهيكل التقني والتجاري وكتابة المدير العام، كما يساعده رئيس الدائرة القانونية وكذا مساعد المدير المكلف بالنظافة والأمن ومراجعة الحسابات.

1- المساعد المكلف بالأمن

مكلف بالصلاحيات التالية:

- إنشاء وتعديل المخططات الأمنية ومطابقتها مع المقاييس وإنشاء المذكرات الأمنية العامة والخاصة؛
- السهر على حماية مصالح المؤسسة ومراقبة حركة دخول وخروج وسائل النقل وضبط مواعيد العمل؛
- العمل دون انقطاع على تتبع برامج مطابقة الأجهزة الأمنية مع المواصفات العامة والمنصوصة: مطفأة الحرائق، الجهاز المضاد للحرائق، وسائل الإنذار والخطوط الهاتفية الداخلية والخارجية، وكذا الخط المباشر، مولد المياه، الكهرباء... إلخ

2- رئيس الدائرة القانونية

مكلف بالصلاحيات التالية :

- متابعة القضايا المطروحة أمام القضاء؛
- إعداد العرائض والمذكرات والردود القانونية والمشاركة في إعداد العقود والاتفاقيات؛
- تقديم الاستشارة القانونية كما في بعض اللجان التي تعينها الإدارة و تزود الهياكل المركزية بمحتوى القوانين.

3- مراجع الحسابات

مكلف بمراجعة حسابات المؤسسة وتقديم التقارير عند كل مهمة منجزة واقتراح إجراءات جديدة في مجال تحسين الإجراءات والمشاركة في اللجان التي تنشئها المؤسسة كما يجب التكفل التام بالمحاسبة التحليلية بالمؤسسة وهذا بالتنسيق مع كل الهياكل خاصة مديرية المحاسبة والمالية وكذا مصلحة الإعلام الآلي.

ثانيا: مديرية الوحدة الإنتاجية

1- مديرية الوحدة الإنتاجية للسميد والدقيق رقم (1)

شرع إنجازها بتاريخ 1980/02/02 تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة بدأت التجارب يوم 1982/05/04 معتمدة في ذلك على المادة الأولية "القمح اللين" لإنتاج مادة "السميد والدقيق والمنتوج الثانوي النخالة" حيث تستعمل المادة الأولية بنسبة تتراوح بين 75 إلى 85 مستوردة والباقي محلية.

2- مديرية الوحدة الإنتاجية للسميد رقم (2)

شرع في إنجازها بتاريخ 1990/10/08 من طرف أيادي جزائرية، وبدأت التجارب بها في مارس 1996، وبتاريخ 1997/02/28 بدأ الإنتاج، ومن مهام وصلاحيات الودعتين ما يلي:

- تنفيذ سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالإنتاج؛
- الزيادة في الإنتاج وهذا لضمان استمرار نشاط المنشأة وقدرتها على المنافسة ومواكبة العصر؛
- مراقبة النوعية في الإنتاج والتنسيق مع مصلحة التجارة فيما يتعلق بأهمية المنتج وسيلولته وتوزيعه وهذا عن طريق تقارير شهرية؛
- متابعة صيانة التجهيزات والعتاد ومتابعة المحاسبة المادية للمنتوج؛
- المحافظة على النظافة وقواعد الأمن داخل العمل؛
- التحضير لزيارة التفنيش والمراقبة التي تقوم بها مصالح مديرية المنافسة والأسعار وتقديم كل الأجوبة اللازمة من أول إجراء الخاص يأخذ العينات إلى نهاية المهمة المتعلقة بإعداد المحاضر وإمضائها مع أعوان هذه المديرية؛
- تقديم كشف يومي عن المخزون الموجود بالوحدة وإعداد الجرد الشهري والسنوي.

وتحتوي الوحدات الإنتاجية على عدة مصالح نذكر منها:

أ- مصلحة الإنتاج

تعمل على تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي ثم توزيعه عبر مراكز التوزيع ومخازن البيع من أجل الاستهلاك،. بالإضافة إلى تسيير ومراقبة الإنتاج والإشراف والمحافظة على النوعية.

ب- مصلحة الصيانة

الحفاظ على الآلات الخاصة بالإنتاج وتحتوي على فروع الميكانيك، الكهرباء، الإلكترونيك.

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

ت-مسؤول المخزن

تخزين المواد التي تم شراؤها من الموردين لحمايتها من التلف والسرقة في مخازن المؤسسة لكي تؤمن بها الوحدات المعنية.

ث-ورديات الإنتاج

تتكون من أربعة رؤساء وريدية، وهي تعمل أربعة وعشرين ساعة على أربعة وعشرين ساعة يتناوب فيها رؤساء الوريدية على كل ثماني ساعات .

ثالثا: مديرية الطاقات البشرية

هي النواة الرئيسية في الإدارة كونها تلم بجميع المعطيات الأساسية ومن أهم مهامها:

- تسيير أجور المستخدمين، والتكوين وتطبيق القانون الداخلي.
- حسن استعمال أدوات تجهيز المكاتب.
- تعميم استعمال اللغة الوطنية، والسهر على تحضير التكهات السنوية.
- التكفل بمصلحة الإعلام الآلي ومتابعتها وتطويرها.
- التعامل المباشر مع المستخدمين في حياتهم المهنية ابتداء من ملفاتهم الإدارية الشخصية التي تحتوي على ما يلي:

✓ ضبط الحالة المدنية؛

✓ الشهادات والدبلومات المحصل عليها والندوات والتكوين؛

✓ ركن العقوبات والتأديبات والمكافآت؛

✓ المقررات المهنية من يوم التوظيف، والمناصب الوظيفية التي جربها إلى غاية إحالته على

التقاعد أو تسريحه أو وفاته

وتحتوي مديرية الطاقات البشرية على المصالح التالية نذكر منها:

أ- مصلحة تسيير المستخدمين

تقوم بتحضير الأجور الشهرية انطلاقا من التأشير على استمارة الحضور اليومية على مستوى جميع المصالح ثم تحول إلى مصلحة الأجور.

ب-مصلحة الأجور

وهي مصلحة تنفيذية لأجور العمال على مستوى المديرية.

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

ج- مصلحة الوسائل العامة

توفير الوسائل المادية ومتابعة وسائل النقل، ومراقبة مخزن الوسائل العامة، والإشراف على تحضير الجرد السنوي للوسائل العامة على مستوى المؤسسة.

د- مصلحة التكوين

تهتم هذه المصلحة بتكوين المستخدمين وتأهيلهم وتهيئتهم إلى المناصب المناسبة لمواكبتهم مع التقدم السريع، خاصة في ميدان التكنولوجيا والإعلام الآلي، ولا يتم ذلك إلا بعد إعداد برنامج سنوي يأخذ بعين الاعتبار احتياجات كل مديرية على الاتصال بالمعاهد والمركز المتخصص في التكوين.

هـ- مصلحة الإعلام الآلي

هذه المصلحة تعمل باستمرار على تسجيل الأرشيف وعمليات البيع والشراء داخل المؤسسة، كما تعمل على الاطلاع على كل ما هو جديد في اختصاصها.

و- مصلحة الأرشيف

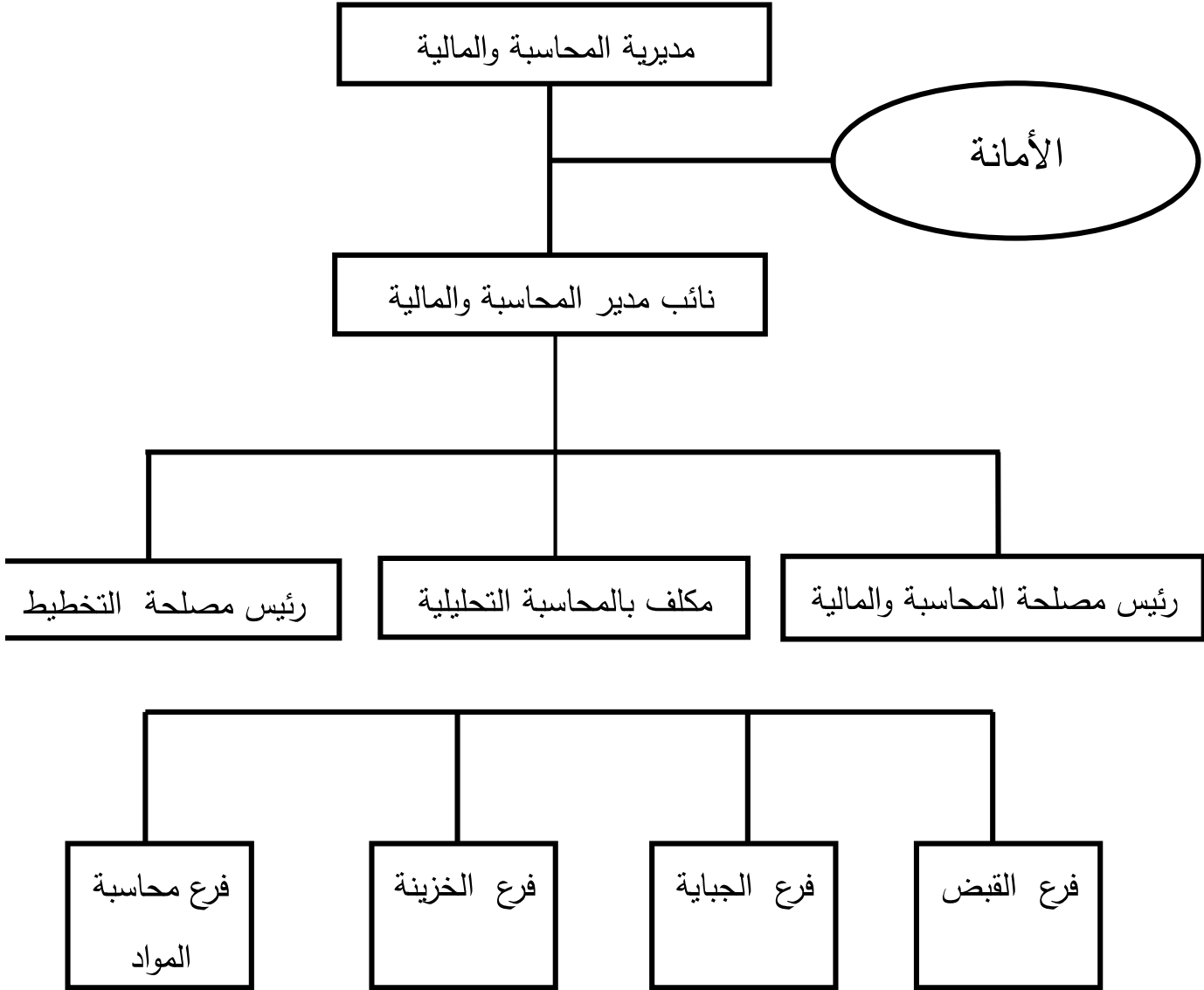
يُعتبر الأرشيف ذاكرة كل مؤسسة، فلا يمكن الاستغناء عن خدمات هذه المصلحة لأننا عند الضرورة نتوجب علينا العودة إلى الملفات والوثائق الإدارية السابقة مهما طال عمرها.

ز- مصلحة الشؤون الاجتماعية

تهتم بالشؤون الاجتماعية للعمال كالإطعام مثلا وغيرها

ح- مخزن الوسائل العامة

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة والمالية



رابعاً: مديرية المحاسبة والمالية

يتم على مستوى هذه المديرية ما يلي:

- تنفيذ سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالتخطيط المالي والحسابي طبقاً لتوجيهات المؤسسة الأم؛
- الحرص على تطبيق المحاسبة التحليلية؛
- تسيير المداخيل والمصاريف؛
- الحرص على تقديم المؤسسة والحصيلة السنوية والآجال المحددة؛
- إعداد وتقديم النشاطات (الشهرية، الثلاثية، السداسية، السنوية) طبقاً للخطة المطبقة من طرف المؤسسة الأم.
- الحرص على تحسين النتائج المالية من حيث تحديد التكاليف وسعر التكلفة.

وتحتوي مديرية المحاسبة والمالية على نائب مدير المحاسبة وعدة مصالح كمصلحة المحاسبة والمالية تعتبر أساسية حيث تكمن مهمتها في التسيير الحسن لكل العمليات المالية أو المحاسبية التي تقوم بها المؤسسة ومراقبة كل النشاطات (صادرات، واردات، بيع وشراء)، وهي تظم إدارات في المحاسبة والمالية وعدد من المحاسبين يعملون كلهم بانسجام لتجهيز ميزانية المؤسسة في نهاية السنة وإجراء عملية الجرد السنوي لمعرفة وضعيتها المالية من الربح والخسارة، لأنه من دون جهاز محاسبي لا يمكن وضع ميزانيتها وحساباتها. وعدة مصالح أخرى كمصلحة المحاسبة التحليلية، ومصلحة الخزينة والجباية وكذا مصلحة التخطيط. ومن النيابات الأخرى الموجودة:

أ- نيابة مديرية الاستغلال

وتحتوي على عدة مصالح منها: مصلحة الاستغلال ومصلحة الأهرام ومخزن اللف الحزم.

ب- نيابة مديرية التسويق

لها عدة مهام منها: البحث عن أسواق داخلية وخارجية وتقييم وتوجيه المنشآت في السوق، وكذا دراسة واقتراح معايير أو مقاييس موافقة للمنتجات الموجودة في السوق كالجودة والتغليف، وتعريف سياسة الاتصال (حملات إعلانية) وضع سياسة لتحديد الأسعار والمشاركة في توزيع الإنتاج. وتحتوي هذه النيابة على عدة مصالح هي: مصلحة التجارة ومراقب تجاري وخليّة الفواتير.

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

*مصلحة التجارة: تقوم بتسويق وتصدير وتوزيع المنتج عبر مراكز التوزيع ومخازن البيع التي تحوي عليها المؤسسة وتشارك المعارض الاقتصادية والتجارية المقامة من حين لآخر، ولأثية كانت أم وطنية حتى تشهر بمنتجاتها.

ت-نيابة مديرية النقل

يشرف عليها نائب مدير النقل وتحوي على عدة مصالح: مصلحة النقل ومصلحة المشتريات لقطاع الغيار ومخزن قطع الغيار للشاحنات، والحضيرة.

المطلب الثالث: إمكانيات ودور وأهداف المطاحن

الفرع الأول: إمكانيات مطاحن سيدي رغيس

1. إمكانيات إنتاجية

أ- مراحل الإنتاج

- المرحلة الأولى: تحليل المادة الأولية في المخبر؛
- المرحلة الثانية: تخزين المادة الأولية والتنظيف الابتدائي؛
- المرحلة الثالثة: تنظيف المادة الأولية على مستوى الطاحونة؛
- المرحلة الرابعة: تبليل وتخزين المادة الأولية؛
- المرحلة الخامسة: وزن المادة الأولية قبل المباشرة في الطحن؛
- المرحلة السادسة: الغرلة والتنقية؛
- المرحلة السابعة: التنظيف والتخزين؛
- المرحلة الثامنة: التكييف والتخزين.

ب- القدرات الإنتاجية للمؤسسة

- التحويل: تحول الوحدة الإنتاجية المواد الأولية التالية:
القمح الصلب: 3800 قنطار يوميا.
القمح اللين: 200 قنطار يوميا.
- التخزين: تخزين المادة الأولية بكمية قدرها 500000 قنطار.
والمواد التامة الصنع:
السميد العادي: 3400 قنطار يوميا.

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

السميد الممتاز: 1200 قنطار يوميا.

السميد صنف 3 (SSSF): 600 قنطار يوميا.

ج- منتجات المؤسسة

أمّا عن منتجات المؤسسة فتقوم بإنتاج عدة أنواع من المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين.

- سميد ممتاز مكيف: 25 كلغ؛
- سميد ممتاز مكيف: 10 كلغ؛
- سميد عادي: 25 كلغ؛
- سميد (3SF) مكيف: 25 كلغ؛
- دقيق الخبز: 50 كلغ؛.
- نخالة؛.
- دقيق خبز مكيف: 25 كلغ؛
- دقيق خبز مكيف: 05 كلغ؛
- دقيق خبز مكيف: 01 كلغ؛
- دقيق ممتاز مكيف: 05 كلغ؛
- دقيق ممتاز مكيف: 01 كلغ.

2- إمكانيات بشرية

تُعد مطاحن سيدي رغيس إحدى أهم المؤسسات التي تُشغّل عددا معتبرا من اليد العاملة يقدر عددهم ب187 عامل

3- إمكانيات مادية

أ- وسائل الانتاج: تحوي مطاحن سيدي رغيس على مطحنتين: مطحنة للسميد ومطحنة للدقيق.

ب- وسائل النقل والانتقال: للمؤسسة 34 وسيلة نقل لكل منها حمولتها الخاصة لنقل منتجاتها إلى مراكز ومخازن ونقاط البيع وهي:

- 07 شاحنات بحمولة قدرها من 03 إلى 07 طن.

- 20 شاحنة بحمولة قدرها 20 طن.

- سيارات خفيفة الوزن لنقل المسؤولين.

4-إمكانيات معنوية

تتمثل في العلامة التجارية للمؤسسة حيث تعتبر العلامة وحدة قياس كمية وكيفية لقدرة المؤسسة على أداء مهامها التجارية والخدمية، فهي تؤدي وظيفة إشهارية هامة بحكم أنها تترجم جودة المنتج وسمعة المؤسسة وموقعها في السوق إضافة إلى العلامة، استغلال المؤسسة لخبرتها في الطحن إلى المواهب العملية (مهندسين، إطارات سامية.....).

الفرع الثاني: دور مطاحن سيدي رغيس

إن المؤسسة الفرعية مطاحن سيدي رغيس مؤسسة كغيرها من المؤسسات لها دور مهم ويتمثل في:

- محاولة التنسيق بين الأسواق وطلبات المستهلكين وبين نشاطها كمؤسسة إنتاجية لمادتي السميد والدقيق
- استغلال وتسيير وتنمية وحدات الإنتاج والتمثلة في: وحدة إنتاج السميد ووحدة إنتاج الدقيق.
- تنمية الوحدات الاقتصادية للتوزيع والنقل والتخزين، وهي مكلفة ضمن قطاع نشاطها بصفة خاصة بمايلي:

- ✓ دراسة السوق ومتابعة التطور التكنولوجي؛
- ✓ تهيئة وتخطيط وتنفيذ برامج التسوية المتعددة السنوات، لإنتاج وتوزيع وتأمين المؤونة اللازمة لتنفيذ هذه البرامج؛
- ✓ التعاون مع المؤسسات والمنظمات التي يرتبط نشاطها بالصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها بغرض التخطيط للإنتاج والتوزيع؛
- ✓ تأمين وتوزيع منتجاتها ضمن إطار الأهداف المحددة لها والإجراءات المقررة من قبل الحكومة في مجال السوق؛
- ✓ إنشاء وتهيئة وتجهيز الوسائل الصناعية اللازمة لنشاطها؛
- ✓ المساهمة والسهر على تنشيط وتطبيق النظام ومراقبة الجودة للمواد والمبيعات نصف المصنعة في إطار السياسة الوطنية في هذا المجال؛
- ✓ المساهمة في تكوين وتحسين المستوى المهني للعاملين داخل المؤسسة؛
- ✓ استقبال الزبائن في نيابة مديرية التجارة والتسويق لإبرام العقود التجارية معهم؛
- ✓ تتعامل المؤسسة مع متعاملون خواص تتعهدهم بعقود على أساسها يتم تسويق المنتج؛

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

✓ تتعامل المؤسسة كونها صناعية مع شركات داخل الوطن وخارجه، كاستيراد المادة الأولية أي الحبوب بشتى أنواعها من كندا ومن ثمة تحويلها.

الفرع الثالث: أهداف مطاحن سيدي رغيس

تتقسم أهداف المطاحن إلى قسمين: القسم الأول يخدم المطاحن بصورة مباشرة، والقسم الثاني يخدم المحيط الذي تعمل به.

1- الأهداف التي تخدم المؤسسة بصورة مباشرة

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح؛
- الاكتفاء الذاتي وتسديد الديون؛
- السعي من أجل تحقيق سياسة إنتاجية ذات فعالية؛
- تحقيق الهدف البيعي والوصول إلى الهدف الربحي؛
- الوصول إلى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتلبية الحاجات ورغبات المستهلكين على المستوى المحلي؛
- إمكانية مساعدة العامل من الناحية الاجتماعية؛
- ترويج منتجاتها على عدة مستويات مما يضمن لها الاستمرارية؛
- زيادة عدد العملاء والبحث عن متعاملين يملكون شبكات التوزيع؛
- الدخول في مجال المنافسة الدولية والوطنية؛
- التطور التكنولوجي (تطوير وسائل الانتاج)؛
- ممارسة كل الأنشطة التجارية، الانتاجية والمالية بما فيها الأنشطة الخارجية؛
- تشجيع الاستثمارات.
- الحصول على براءات الاختراع والعلامات التي لها تأثير مباشر وغير مباشر بمجال المنتجات الصناعية والغذائية، والتي يمكن لها تسهيل التنمية القسوى للمطاحن التي تخدم المحيط الذي تعمل به.

2- الأهداف التي تخدم المحيط الذي تعمل به المؤسسة

- توفى مناصب الشغل الجديدة (القضاء على البطالة)؛
- التنمية والمساهمة في تدعيم الاقتصاد الوطني.

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

المبحث الثاني: المخاطر التي تواجهها المطاحن وكيفية التعامل معها

من خلال هذا المبحث والدراسة التي قمنا بها واستعمالنا لعدة أدوات، سنحاول التعرف على المخاطر التي تواجهها المطاحن وكيفية التعامل معها

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

الفرع الأول: مجال وحدود الدراسة

1- المجال المكاني: للقيام بالدراسة الميدانية وقع اختيارنا على مطاحن سيدي رغيس أو مجمع سميد، والذي يقع بالمنطقة الصناعية أم البواقي.

2- المجال الزمني: تم التريص في الفترة الممتدة بين 10-03-2013 إلى غاية 15-05-2013 قمنا من خلاله بالتعرف على المطاحن ومديرياتها، وما يخص موضوع دراستنا

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

بما أنّ موضوع بحثنا تقييم تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وجب علينا التعرف على المخاطر التي تواجه المطاحن وكيفية التعامل معها، ومن ثم تقييم مدى تطبيق الشركة لإدارة المخاطر التي تواجهها، وهذا من خلال استخدام مجموعة متنوعة من أدوات الدراسة للحصول على كافة هذه المعلومات والبيانات بأكثر دقة ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

1-المقابلة الشخصية

تكون المقابلة الشخصية بالتقاء الباحث مع المستقضى منه، سواء كان واحدا أو أكثر في المرة الواحدة في مكان واحد وتوجيه مجموعة من الأسئلة تكون معدة مسبقا، لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، ولهذا قمنا بعدة مقابلات مع المسؤولين في المطاحن من بينهم: مدير الموارد البشرية الحالي للشركة وكذلك السابق، ورئيسة مصلحة الشؤون الاجتماعية، ورئيسة مصلحة المحاسبة، ورئيس مصلحة التخطيط، أما باقي المسؤولين فعزفوا عن مقابلتنا كل بطريقته،. وكما نجده في غالبية المؤسسات أن معظمهم يمتنعون عن الإدلاء بالمعلومات التي تخص المؤسسة.

2-الملاحظة

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

إن الملاحظة تجعلك تسجل الظواهر فور حدوثها دون الاعتماد على رغبة، من تتم ملاحظتهم في إعطاء البيانات المطلوبة، كما تقل فيها احتمالات التحيز لمضي وقت قصير بين حدوث الظاهرة ووقت تسجيلها، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة غير المباشرة وذلك بالاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالشركة.

3-الاستبيان

يتمثل الاستبيان في قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات الطابع الرسمي، يتم تحديدها وصياغتها وفق أسس علمية، وذلك بهدف توفير معلومات وبيانات تخدم هدف البحث، كما تعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات من الميدان، حيث تهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات ونوايا ودوافع مجتمع الدراسة، ولقد قمنا بتصميم الدراسة وفق المحاور الكبرى لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى المعلومات الشخصية.

كما أنه لا يوجد نوع نمذجي للأسئلة التي يمكن إدراجها ولكن يتوقف نوع الأسئلة على موضوع الدراسة وبما أننا أردنا تقييم إدارة المخاطر في المطاحن ولتكون دراستنا أكثر مصداقية وفعالية، استعنا بسلم ليكارت الخماسي في غالبية الأسئلة، كما استعنا بالأسئلة المغلقة المفتوحة.

• سلم ليكارت الخماسي

هو أكثر المقاييس شيوعاً حيث يطلب من المبحوث أن تحدد درجة موافقته أو عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس غالباً مكون من خمسة خيارات متدرجة يشير إليها المبحوث إلى اختيار واحد منها كلمة خطر يهدد مؤسستكم هل هي كلمة متداولة داخل المطاحن؟

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

• السؤال المغلق

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

- سؤال مغلق ذو إجابة واحدة نعم/لا

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

الحالة المهنية: إطار سامي: إطار

- سؤال مغلق ذو إجابات متعددة

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

في رأيك ما هو مصدر الخطر:

داخلي: خارجي: داخلي وخارجي

- السؤال المغلق المفتوح: وهو ذلك السؤال الذي تحدد له الإجابات مسبقا ويترك أيضا الحرية للمستقصى منه لإضافة أي إجابة أخرى؛ أي أنه يحتوي على شقين أحدهما مغلق والآخر مفتوح، وذلك على النحو التالي:

على أي أساس يتم تحديد الخطر:

خطورته

احتمال وقوعه

العوائد والتكاليف

طرق أخرى

ما هي.....

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

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

4- قائمة الاستبيان

كان عدد الاستثمارات الموزعة على العينة المراد استقصائها والتي تمثلت في الإطارات السامية والإطارات 50 استمارة تم استرجاع 39 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي؛ أي ما نسبته 78%. من مجموع الاستثمارات الموزعة.

5- العينة محل الدراسة:

تمثلت العينة محل الدراسة في إطارات المؤسسة والإطارات السامية والذين يبلغ عددهم 50 مابين إطار سامي وإطار عادي في المطاحن، وذلك لأن تسيير المخاطر وكيفية معالجتها يتم على أعلى المستويات وبالتالي لا يستطيع العامل العادي إدراك الوسائل والخطوات التي تستعمل في إدارة الخطر وكيفية التعامل معه

6- أسلوب تحليل البيانات:

لقد اعتمدنا في تحليل ومعالجة الاستثمار على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss

version 18)

• تحويل المعلومات إلى صيغة رقمية :

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغييس

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

المطلب الثاني: المخاطر التي تواجهها المطاحن سيدي رغييس

من خلال الملاحظات والمقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المطاحن استطعنا أن نحصي جملة من المخاطر.

الفرع الأول: المخاطر المالية

يمكن حصر المخاطر المالية التي تعاني منها الشركة فيما يلي:

- تعاني المطاحن من سوء تسيير خزينتها، حيث أنها تتحمل أعباء وتكاليف إضافية وذلك نتيجةً لسوء التسيير؛
- تعاني المطاحن من الخطر الناتج عن ضعف التخطيط المالي الجيد؛ والذي يضمن دخول الأموال وخروجها بطريقة واضحة ومنظمة، وهو الأمر الذي تتجر عنه تقلبات مالية مفاجئة ومؤثر؛
- كما تواجه المطاحن خطر صدور قوانين مالية أو تجارية لا تكون مطلّعة عليه، وهو الأمر الذي قد يتسبب لها في عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر في سيولتها المالية؛
- لا تُبدي المطاحن أهمية كبيرة للمخاطر المالية، لأنها تحقق أرباحاً سنوية تجعلها مرتاحة من الناحية المالية.

الفرع الثاني: المخاطر البشرية

ترتبط المخاطر البشرية بالعنصر البشري العامل داخل المؤسسة، ومن بين أهم هذه المخاطر التي أمدّ بها مدير الموارد البشرية بعد مقابله ما يلي:

- كثرة الصراعات والخلافات بين العمال، والتي أدت إلى نقص أدائهم وفعاليتهم، وبالتالي نقص أداء المؤسسة ككل، والدليل على ذلك الخلاف الذي قام في مصلحة الشؤون الاجتماعية أثناء تواجدنا، ورفض رئيسة المصلحة لتصرفات العمال وإضرابها عن العمل، وهذا نتيجة غياب الاتصال بين العمال وروح الجماعة مما يجعله أهم مصدر للخطر؛

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغييس

- أما فيما يخص التكوين فالشركة تنظم دورات تكوينية وتدريبية، لكن كلٌّ في مجال تخصصه وليس في إدارة المخاطر، لأنه لا يوجد قسم مخصص لإدارة المخاطر أصلاً، وتم إخبارنا بأن الحماية المدنية تقوم بمناورات داخل المطاحن كل ستة أشهر، ذلك لتدريب عمال الأمن على سرعة التصرف في حالات الطوارئ، لكن المشكل في مدى استفادة العمال من هذه الدورات، فالعملي يبقى بعيد عن النظري حسب رأي العمال.

الفرع الثالث: المخاطر التجارية

من بين المخاطر التجارية التي تهدد المطاحن ما يلي:

- قوة المنافسة والتي تعاني منها مطاحن سيدي رغييس، خاصة فيما يخص جودة المنتج التي يرجع أساسها إلى جودة القمح، فهناك منافسين أكثر من بينهم بن عمر، سيم، وسباك... إلخ، التي أصبحت في الآونة الأخيرة تُشكّل خطراً كبيراً على المطاحن؛
- ضعف قنوات التوزيع وقلتها، حيث تقتصر على كما أنها تعاني بكثرة من خطر حوادث المرور أثناء نقل المنتج، وخطر هطول الأمطار الغريرة أثناء النقل الذي يؤدي إلى تلف المنتج.

• الفرع الرابع: المخاطر الإنتاجية

حيث أنها تترتب على نشاط المطاحن الإنتاجي ومن بينها:

- قدم الآلات والمعدات والتجهيزات المستعملة في عملية الإنتاج، الذي ينجر عنه تعرض العمال لحوادث كثيرة، وما يلاحظ تكرره بكثرة تعرض العمال لقطع الأصابع؛
- كذلك خطر المادة الأولية التي تؤدي رداً عنها إلى كساد المنتج، إضافة إلى خطر سوء تخزينها؛
- كما تواجه غيرها من المطاحن مختلف الأخطار الطبيعية من فيضانات، زلازل... إلخ

المطلب الثالث: إدارة المخاطر في مطاحن سيدي رغييس

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجريناها، اكتشفنا أنه لا يوجد قسم في المطاحن خاص بوظيفته إدارة المخاطر؛ أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمطاحن، ولكن معالجة المخاطر والتحكم فيها موزعة على المديرية؛ أي حسب نوع المخاطر التي تواجهها، فمثلاً المخاطر المالية يتم إدارتها والسيطرة عليها من طرف مديرية المالية والمحاسبة وكذا بالنسبة للمخاطر التجارية وغيرها من المديرية؛ أي أنّ كل مديرية مسؤولة عن إدارة المخاطر التي تخصها.

إنّ إدارة الخطر في مطاحن سيدي رغييس لا تقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة وممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقاً كما درسناها في الجانب النظري، ولكن تتوقف على اجتهادات كل قسم داخل

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

المطاحن والسبل التي يراها هي الأنجع في مواجهة المخاطر وحسب المعلومات التي استطعنا الحصول عليها من المقابلات ونتائج الاستبيان استخلصنا المراحل التي تقتصر عليها إدارة الخطر في المطاحن وهي كالآتي:

1-تحديد الخطر

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

- يتم تحديد الخطر في المطاحن بناء على تجارب سابقة تعرضت فيها لمخاطر مشابهة؛
- يتم تحديد الخطر بناء على الاطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها المطاحن من خلال التعرف الدائم والمستمر فيما يخص المستجدات البيئية، التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد المؤسسة.

2-تقييم الخطر

ثاني مرحلة لإدارة الخطر في المطاحن يتمثل في تقييم الخطر ومعرفة درجة تأثيره على سيرورة الأنشطة داخلها، وكذا دراسته من عدة أوجه لكي تتمكن المطاحن من وضع استراتيجيات وألويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر، فإجراء تقييم الخطر فيها يقوم على أساس ثلاثة طرق هي:

- **الطريقة الأولى:** تقييم الخطر على أساس درجة خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي يتم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى، وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل خطر؛
- **الطريقة الثانية:** يتم وفقها تقييم الخطر بناء على احتمال وقوعه؛ أي ترتيب الأخطار التي تواجه الشركة ترتيباً زمنياً قائم على احتمال الحدوث، وهذا ما يُسهل على المطاحن تحديد أولوياتها في المعالجة؛
- **الطريقة الثالثة:** يتم فيها تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن تتحملها المطاحن من خلال تعرضها للمخاطر المختلفة، حيث يتم تقييم جملة الأخطار بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للخطر.

3-المعالجة

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

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

المبحث الثالث: تقييم فعالية إدارة المخاطر في مطاحن سيدي رغيس

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

المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية

إن البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية تتمثل في السن والجنس والأقدمية في المؤسسة والحالة المهنية.

السؤال 01: الجنس

الجدول رقم 09

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	30	76,9	76,9	76,9
أنثى	9	23,1	23,1	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال جدول توزيع الذكور والإناث داخل العينة أنّ نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث من حيث عدد الإجابات حيث أن نسبة الذكور 76.9 % ، أما الإناث فنسبتها 23.1 %

السؤال 02: السن

الجدول رقم 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	13	33,3	33,3	33,3
بين 30 و 40 سنة	20	51,3	51,3	84,6

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

أكثر من 40 سنة	6	15,4	15,4	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين جدول توزيع السن في العينة المستقصاة أن أكثر من الأفراد الذين أخذ برأيهم يمثلون الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة تمثل نسبة 33.3%، أما الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 30-40 سنة بنسبة 51.3% في حين أن الأفراد الذين هم أكثر من 40 سنة فبنسبة حوالي 15.4%.

السؤال 03: الحالة المهنية

الجدول رقم 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار سامي	10	25,6	25,6	25,6
إطار	29	74,4	74,4	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول الذي يبين الحالة المهنية في العينة المستقصاة أن عدد الإطارات الذين تم استقصائهم يمثل النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم حوالي 74.4%، في حين أن نسبة الإطارات السامية كانت 25.6% فقط

السؤال 04: الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 سنوات	11	28,2	28,2	28,2
من 5 إلى 10 سنوات	6	15,4	15,4	43,6
10 سنوات فما فوق	22	56,4	56,4	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

يبين الجدول الخاص بتوزيع سنوات الأقدمية على أفراد العينة المستقصاة أن أغلبهم يملكون خبرة تتراوح أكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 56.4%، أما من يملكون خبرة متوسطة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة حوالي 15.4% وأخيرا يليهم من هم أقل خبرة بنسبة 28.2%.

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغييس

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمخاطر التي تهدد مطاحن سيدي رغييس

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

السؤال 05: كلمة " خطر تهدد مؤسستكم " كلمة متداولة داخل مؤسستكم

الجدول رقم 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	14	35,9	35,9	35,9
أوافق	15	38,5	38,5	74,4
محايد	5	12,8	12,8	87,2
لا أوافق	4	10,3	10,3	97,4
لا أوافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أنّ كلمة خطر تهدد مؤسستكم، لأنها كانت متداولة في المطاحن من قبل العمال هذا ما عكسته النسبة المرتفعة للإجابة بـ "موافق" بنسبة 38.5% والإجابة بـ "أوافق بشدة" بنسبة 35.9%؛ أي أنّ من العينة المستقصاة يدركون ما معنى كلمة خطر تهدد مؤسستهم، بالمقابل كانت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق" نسبة ضعيفة حوالي 10.3%، مما يعني أن القلة القليلة من أفراد العينة من لا يعرفون عن الخطر المحدق بمؤسستهم.

السؤال 06: مؤسستكم معرضة لمخاطر

الجدول رقم 14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
كثيرة جدا	17	43,6	43,6	43,6
كثيرة	5	12,8	12,8	56,4
نوعا ما	15	38,5	38,5	94,9
قليلة	1	2,6	2,6	97,4
قليلة جدا	1	2,6	2,6	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

داخل المطاحن تختلف المواقف والرؤى حول حجم المخاطر التي تعترضها، فنسبة 43.6% من العمال يُقرّون أنّ حجم الأخطار التي تواجهها المطاحن كثيرة جدا، ثم جاءت بعد ذلك نسبة 38.5% للإجابة التي تقول بأنه نوعا ما المخاطر التي تتعرض لها المطاحن، ونسبة 12.8% كثيرة وهذا هو رأي غالبية إطارات المؤسسة باعتبارهم على دراية أوسع بالمتغيرات والعوامل المؤثرة في الشركة، أمّا نسبة 4.12% فقد أجابوا بأنها قليلة جدا ربما نتيجة لشعورهم بنوع من الاستقرار في العمل.

السؤال 07: ما هو مصدر المخاطر في رأيك

الجدول رقم 15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
داخلي	17	43,6	43,6	43,6
خارجي	5	12,8	12,8	56,4
Valid داخلي وخارجي	17	43,6	43,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

يرى غالبية إطارات المؤسسة أن المخاطر التي تواجهها المطاحن مصدرها داخلي وخارجي وهذا راجع إلى الخبرة التي تكونت لديهم في مواجهة شتى أنواع الأخطار والتي أدركوا من خلالها أنّ البيئة الداخلية والخارجية يشكلان معا مصدرا للخطر وهناك 12.8% منهم من يرى أنّ مصدر الخطر هو خارجي فقط و نسبة 43.6% أن البيئة الداخلية للمطاحن مصدر للخطر.

السؤال 08: المخاطر التي تتعرض لها مؤسستكم

الجدول رقم 16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
خطرة جدا	13	33,3	33,3	33,3
خطرة	11	28,2	28,2	61,5
متوسطة	11	28,2	28,2	89,7
ضعيفة	3	7,7	7,7	97,4
ضعيفة جدا	1	2,6	2,6	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

تتوزع أغلب آراء أفراد العينة المستقصاة حول درجة الخطورة التي يتعرضون لها خطرة جدا بنسبة تقارب 33.3% وما بين خطرة ومتوسطة الخطر بنفس النسبة 28.2%، حيث أنّ إطارات المؤسسة يدركون جيدا التهديد الذي يمكن أن تُشكّله جملة المخاطر التي تتعرض لها المطاحن هذا ما تؤكده أيضا نسبة الإجابة ب"ضعيفة" بنسبة 7.7% و"ضعيفة جدا" بنسبة 2.6%.

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

السؤال 09: حسب القسم الذي تعمل فيه رتب أولويات هذه المخاطر حسب درجة خطورتها

أولاً: ترتيب المخاطر في قسم المالية:

الجدول رقم 17

المخاطر	التكرار
• ضعف السيولة المالية	4
• سوء التسيير في الخزينة	2
• ضعف التخطيط المالي	1
• خطر عدم سداد القرض والديون	3

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الإجابات يتضح لنا أن أبرز خطر في قسم المالية هو ضعف التخطيط المالي السليم القائم على التنبؤ بالتقلبات المالية المختلفة، يليه بعد ذلك سوء التسيير في الخزينة، ثم خطر عدم سداد القرض والديون ثم ضعف السيولة المالية.

ثانياً: ترتيب المخاطر في قسم الإنتاج

الجدول رقم 18

المخاطر	التكرار
• الحرائق والإنفجارات	4
• الأعطال المتكررة.	2
• انقطاع المواد الأولية.	3
• قدم الآلات والمعدات.	1

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الإجابات يتضح أن أهم خطر يجابههم في قسم الإنتاج هو قدم الآلات والمعدات والذي هو السبب الرئيسي في حدوث الأعطال المتكررة في المطحنة ، ثم تأتي بعدها انقطاع المواد الأولية حيث تجد المطاحن أحيانا صعوبة في توفير المادة الأولية خاصة في سنوات الجفاف، ثم تليها الحرائق والإنفجارات وهذا نادرا ما يحصل.

ثالثا: ترتيب المخاطر في قسم التسويق

الجدول رقم 19

المخاطر	التكرار
• المنافسة القوية.	1
• تقليص الحصة السوقية.	3
• فقدان ثقة الزبائن في المنتج.	5
• ضعف قنوات التوزيع.	2
• غياب خدمات ما بعد البيع.	4

المصدر: من إعداد الطالبة

بالنسبة لقسم التسويق ينظر أفراده إن أهم خطر يواجه مؤسستهم هي المنافسة القوية ثم بعدها غياب أو ضعف قنوات التوزيع تأتي بعد ذلك تقليص الحصة السوقية ثم غياب خدمات ما بعد البيع وأخيرا فقدان ثقة الزبون

رابعا: ترتيب المخاطر في قسم الموارد البشرية

الجدول رقم 20

المخاطر	التكرار
• ضعف التكوين	3
• غياب التحفيز.	2
• غياب روح العمل الجماعي.	1
• نقص التكوين والتدريب.	4

المصدر: من إعداد الطالبة

بالنسبة لقسم الموارد البشرية فأراء أفرادهم تعتبر غياب روح العمل الجماعي أهم خطر يواجههم وهو ما يشتكي منه غالبية العمال بالمؤسسة وليسوا فقط الذين هم في قسم الموارد البشرية بحيث أنه لا يوجد تواصل بين إدارات المؤسسة خصوصا منهم ذو مستوى دراسي عالي مع من هم أقل وهذا ما يضع حواجز بينهم، إضافة إلى ذلك وجود الصراعات الشخصية بين الموظفين خصوصا الإدارات السامية ولعل هذا ما يبرر عدم استرجاع الاستثمارات من طرف هذه الفئة، يأتي بعد ذلك نقص التحفيز ويرى أفراد العينة المستقصاة كذلك أنه لا توجد مخاطر غياب ونقص التكوين لأنه بالفعل المؤسسة تقوم دائما بتوفير دورات تكوينية عالية المستوى لموظفيها

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

خصوصا الإطارات والإطارات السامية رغبة منها في تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم العلمية إلا أن هذه الدورات التكوينية تبقى فقط حبر على ورق، و يبقى الواقع العملي بعيدا عن النظري.

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بإدارة المخاطر داخل المطاحن

السؤال 10: البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للخطر

الجدول رقم 21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	12	30,8	30,8	30,8
أوافق	12	30,8	30,8	61,5
محايد	6	15,4	15,4	76,9
لا أوافق	8	20,5	20,5	97,4
لا أوافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أنّ المطاحن يسودها اعتقاد واسع، ذلك أنّ البيئة التي تعمل فيها تُشكّل مصدرا رئيسا للخطر، حيث أنّ 30.8% كانت نسبة إجابة أوافق بشدة 54% وكذلك نسبة 30.8% أوافق؛ أي أنّ الأغلبية توافق على أنّ البيئة تُشكّل مصدراً للخطر، أمّا الباقي فكان محايداً بنسبة 15.4% .

السؤال 11: مؤسستكم يمكنها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر

الجدول رقم 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق	14	35,9	35,9	35,9
محايد	16	41,0	41,0	76,9
لا أوافق	8	20,5	20,5	97,4
لا أوافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

من الإجابات المقدمة حول إمكانية التنبؤ بالخطر نلاحظ غالبية الإجابات كانت محايد بنسبة حوالي 41 % ثم تليه أوافق بنسبة 35.9%، وبالتالي فلا يمكن الجزم أنّ المؤسسة بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر وذلك ربما يكون لعدم توفر الوسائل اللازمة لذلك، أو ربما لعدم درايتها بالطرق والوسائل اللازمة لذلك

السؤال 12: تستخدم مؤسستكم طرق كمية وإحصائية في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها

الجدول رقم 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق	10	25,6	25,6	25,6
محايد	16	41,0	41,0	66,7
لا أوافق	9	23,1	23,1	89,7
لا أوافق بشدة	4	10,3	10,3	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

المصدر: من إعداد الطالبة

نرى ما نسبته 25.6 % من الإطارات أن مؤسستهم تستخدم طرق كمية وإحصائية في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها، في حين ما نسبته 41 % كان محايد و 23.1% غير موافق، مما يعني أنّ المؤسسة لا تعمل بهذه

الجدول رقم 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ليست حساسة إتجاه المخاطر	6	15,4	15,4	15,4
تعالج المخاطر بنفس الطريقة	12	30,8	30,8	46,2
لا تملك الوسائل اللازمة لذلك	9	23,1	23,1	69,2

الطرق في كل الحالات التي تتعرض فيها لمخاطر

السؤال 13: مؤسستكم لا يمكنها الكشف عن الخطر لماذا؟

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

لا تعطي أهمية أكثر لتوقع الخطر	12	30,8	30,8	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

نرى 30.8 % من الأفراد الذين تم استقصائهم أن السبب وراء عدم وجود وسائل للكشف عن الخطر يعود إلى أن المطاحن تعالج المخاطر بنفس الطريقة دائماً، هذا الأمر الذي من شأنه أن يُعرضها لخسائر فادحة لأن المخاطر تختلف وفقاً لطبيعتها ودرجة تأثيرها وبالتالي فهي تختلف في طرق معالجتها، ويرى 23.1 % من الإطارات أن مطاحنهم لا تملك الوسائل اللازمة لذلك، أما نسبة 30.8 % ترجع لأن المطاحن لا تعطي أهمية للتنبؤ بالخطر وهي ليست حساسة اتجاه المخاطر بنسبة 15.4 %.

السؤال 14: على أي أساس يتم تحديد الخطر

الجدول رقم 25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
خطورته	17	43,6	43,6	43,6
احتمال وقوعه	12	30,8	30,8	74,4
العوائد والتكاليف	6	15,4	15,4	89,7
طرق أخرى	4	10,3	10,3	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

يرى 43.6 % من الإطارات أنّ تقييم الخطر يكون على أساس درجة خطورته؛ أي أنّه المقياس الأول للخطر داخل المطاحن في حين أنّ نسبة 30,8% ترى أنه احتمال وقوعه ونسبة 15.4% ترى أنها العوائد والتكاليف

السؤال 15: تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر

الجدول رقم 26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
أوافق	10	25,6	25,6	28,2
محايد	16	41,0	41,0	69,2
لا أوافق	10	25,6	25,6	94,9
لا أوافق بشدة	2	5,1	5,1	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ غالبية الإجابات كانت محايدة بنسبة 41 % أما في المرتبة الثانية والثالثة جاءت لا أوافق وأوافق بنفس النسبة، ممّا يعني أنّ المطاحن لا تتبنى خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر المحدقة بها.

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالمقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة.

السؤال 16: هل ترون أنكم تلقيتم ما يكفي من التدريب والتكوين للتعامل مع أي خطر كان؟

الجدول رقم 27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
أوافق	8	20,5	20,5	23,1
محايد	16	41,0	41,0	64,1
لا أوافق	12	30,8	30,8	94,9
لا أوافق بشدة	2	5,1	5,1	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

نرى 30.8 % من أفراد العينة أنهم لم يتلقوا التكوين اللازم في كيفية التعامل مع المخاطر المتعددة الأمر الذي قد ينعكس على أدائهم، هذا ما يلزم المؤسسة بضرورة توفير برامج للتكوين والتدريب على طريقة التعامل مع المخاطر.

السؤال 17: تعتقد أنه من الضروري أن تقوم مؤسستكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة

الجدول رقم 28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	17	43,6	43,6	43,6
أوافق	11	28,2	28,2	71,8
محايد	8	20,5	20,5	92,3
لا أوافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

المصدر: من إعداد الطالبة

نرى 28,2% من أفراد العينة أنه من الضروري أن تقوم الشركة بتكوينهم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة، لأنّ التكوين والتدريب عنصرين ضروريين لإدارة المخاطر، وأيضاً باعتبار هذه الأخيرة موضوع حديث النشأة خصوصاً بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى ذلك فهو يحتاج إلى دراية بالأساليب الإحصائية والرياضية الحديثة وهذا ما يمكن أن توفره الدورات التكوينية للعمال

السؤال 18: ما هي المكانة التي تمنحونها للاتصال أثناء التعامل مع الخطر

الجدول رقم 29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جد مهمة	16	41,0	41,0	41,0
مهمة	13	33,3	33,3	74,4
توعا ما	5	12,8	12,8	87,2
أقل أهمية	1	2,6	2,6	89,7
مهملة	4	10,3	10,3	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

يقر أفراد العينة على الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال في إدارة المخاطر بنسبة 41% لأنه يمثل حلقة وصل تهدف إلى الربط والتنسيق بين مجموع الأفراد والوحدات والأقسام أثناء التعامل مع جملة المخاطر المختلفة التي تهدد المطاحن.

السؤال 19: تستخدم المؤسسة طرقاً تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها

الجدول رقم 30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق	9	23,1	23,1	23,1
محايد	19	48,7	48,7	71,8
لا أوافق	6	15,4	15,4	87,2
لا أوافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

Valid Total	39	100,0	100,0
-------------	----	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أنّ غالبية الإجابات كانت محايد بنسبة 48.7 % تليها بعد ذلك أوافق بنسبة 23.1% ممّا يعني أنّ المطاحن تستخدم طرقا تكنولوجية، وهذا يرجع لمعرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه الأساليب التكنولوجية في إدارة

الجدول رقم 31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
يقضه عالية جدا	2	5,1	5,1	5,1
يقضه عادية	15	38,5	38,5	43,6
نوعا ما	15	38,5	38,5	82,1
يقضه ضعيفة	6	15,4	15,4	97,4
بقضه ضعيفة جدا	1	2,6	2,6	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المؤسسة.

السؤال 20: هل تضمن أن المؤسسة يقظة في التعامل مع بعض المخاطر

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

يرى 38.5% من أفراد العينة أنّ يقظة المطاحن في التعامل مع المخاطر هي يقظة عادية أو متوسطة نوعا ما، ولعل ذلك يرجع في رأيهم إلى كثرة التعرض للأخطار التي هي من نفس النوع والتي بالإمكان تجنبها لو كانت المؤسسة يقظة أكثر.

السؤال 21: تعتقد أنك تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض الأخطار

الجدول رقم 32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	12	30,8	30,8	30,8
أوافق	19	48,7	48,7	79,5
محايد	5	12,8	12,8	92,3
لا أوافق	3	7,7	7,7	100,0
Total Valid	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

يرى 48.7% من أفراد العينة أنه تواجههم عراقيل ومعوقات كبيرة في التعامل مع المخاطر، والتي أرجعها أغلبهم إلى ضعف الاتصال وقلة اشتراك العمال في اتخاذ القرار، وكذا كثرة الصراعات التنظيمية وغيرها من المشاكل الإدارية، وهو الأمر الذي ينعكس على أداء العمال في تعاملهم مع المخاطر

السؤال 22: حسب رأيك كيف يتم تقييم تعامل مؤسستكم مع المخاطر ككل

الجدول رقم 33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جيد	5	12,8	12,8	12,8
متوسط	27	69,2	69,2	82,1
ضعيف	3	7,7	7,7	89,7
ضعيف جدا	4	10,3	10,3	100,0
Valid Total	39	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس

يقيم أغلب أفراد العينة بنسبة 69,2 % أداء تعامل مطاحنهم مع المخاطر أنه من المتوسط إلى الجيد، وهذا الرأي مبني أساسا على اعتبار أنّ المطاحن في تطور، وقد تغلبت على المخاطر التي اعترضتها في السابق بشكل جيد، وهذا الرأي يجب تصحيحه من خلال بناء ثقافة قوية حول مفهوم إدارة المخاطر الحقيقية المبنية على أسس علمية ومنهجية لا على الأحكام السابقة والمسبقة.

خلاصة

بعد تعرّفنا على مطاحن سيدي رغييس وهيكلها، تبين لنا أنه لا تتدرج ضمنه إدارة متخصصة وظيفتها الرئيسية إدارة المخاطر التي تواجه المطاحن، حيث أنّ كل قسم من الأقسام يتكفل بمعالجة المخاطر التي تخصه، وذلك وفق ثلاث خطوات تتمثل في تحديد نوع وطبيعة الخطر المتعرض له، ثم تقسّمه على أساس درجة خطورته وفي الأخير علاجه باستعمال أساليب بسيطة، متجاهلين مرحلة أساسية وهي التوقع والتنبؤ كمرحلة تمهيدية وضرورية، مساعدة على الاستعداد الجيد لمختلف المخاطر

هذا دون نسيان جانب الاتصال الذي لم يكن حاضرا بقوة أثناء التعامل مع المخاطر التي تعرضت لها المطاحن، من حيث تركزه في فئة معينة توكل لها مهمة معالجة الخطر، دون أن يكون هناك اتصال واسع مع كل الشرائح التي تكون هيكل الشركة، قصد إعلامهم بشتى الأمور التي تخص تعرض الشركة والطرق المتبعة في معالجتها.

يمكن الاستخلاص من كل هذا أن الشركة ليست لها ثقافة إدارة المخاطر كأسلوب علمي ومنهجي قائم على أسس مرحلية وواضحة تستعمل في تحليلها تقنيات كمية ورياضية، هدفها ترشيد ودعم القرار أثناء المرور بمخاطر معينة، الشيء الذي يجعلها بعيدة عن الإدارة الفعالة للمخاطر.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد فرض محيط المؤسسة عليها مخاطر عدة فأصبح من الضرورة الملحة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية واضحة، فمعرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها. فان كان المقصود من الإقدام على المخاطرة هو الحصول على أرباح أعلى، فإن عدم إدارة هذه المخاطرة بطريقة علمية وصحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق أهداف المؤسسة.

تأتي أهمية إدارة المخاطر من منطلق مهمتها الأساسية إذ أنها تحاول التعرف عليها ومن ثم إدارة التهديدات التي يمكن أن تؤثر بشدة على المؤسسة.

إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الأخطار متابعتها بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن . فإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية يمكن أن تندعم ببعض النماذج الإدارية من طرف عدة علماء وهيئات مختصة في مجال كيفية التعامل مع المخاطر، وكذا بعض الأساليب الرياضية والإحصائية والتي تهدف إلى مساعدة متخذ القرار فيها على معرفة وضعية المؤسسة في المستقبل والتنبؤ بالمخاطر التي يمكن التعرض لها.

لذلك فتطبيق إدارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع شتى المخاطر من خلال تجنيد كافة موارد المؤسسة لإجراء أي تحرك اتجاه مواجهة المخاطر المحدقة بها وكذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمجابهته، مع تفعيل عنصر الاتصال كأحد الوسائل الرئيسة للربط بين مختلف الأطراف والمستويات والتي تهدف إلى ضمان سيرورة أحسن للمعلومات المتداولة بالإضافة إلى التسلح باليقظة الإستراتيجية التي تتمكن من خلالها المؤسسة التزود بمختلف المعلومات التي تجعلها قادرة على التنبؤ بالأخطار قبل حدوثها ومن ثم اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارة هذه الأخطار.

فمطاحن سيدي رغييس تسعى جاهدة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها من خلال العمل الدائم على اكتشاف المخاطر ومحاولة معالجتها ومحاولة التحكم فيها والسيطرة عليها بشتى الطرق وذلك ضمان لاستمراريتها وحفاظا على مكانتها في السوق.

من الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة النتائج التالية والتي تمثل خلاصة هذه الدراسة وهي كالتالي:

- تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة تحديات ورهانات تتعدد في أشكالها و أنواعها وأبعادها، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر يمكن أن تقضي عليها الشيء الذي أوجب عليها ضرورة إعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهةها، وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى.
- ينتج الخطر أساسا من عدم التأكد والتي تجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم معرفة بما سيكون، أو عدم وجود خبرة لديه نابعة من تجارب سابقة مرت بها المؤسسة بظروف مماثلة، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية في شطرها الأول بأن الخطر ينتج من تفاعل مسبباته، ويتفق معها في الشرط الثاني والذي يتعلق بعدم القدرة على التنبؤ بالخطر.
- إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناء على عدة طرق لتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها، وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الثالثة والتي تقول أن إدارة المخاطر هي تنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة فقط.
- فرضت الأوضاع والتغيرات البيئية المتسارعة على المؤسسات ضرورة وضع خطة لإدارة المخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد بالخطر، تحديد نوع وطبيعة الخطر، تقييم البدائل، التحليل والسيطرة عليه، المعالجة والمراقبة وفق هذه المراحل يمكن القول أن المخاطر أديرت بطريقة علمية ومنهجية تكفل للمؤسسة قوة تحكم عالية في المخاطر وهذا ما يوفر لها البدائل الممكنة في الوقت المناسب وهو ما يتفق مع الشرط الأول من الفرضية الرابعة، في حين لا يتفق معها في الشرط الثاني والقائل بأن إدارة هذه المخاطر يتم من خلال التعرف على الأخطار واختيار الوسيلة المناسبة لمعالجتها.
- تلعب النماذج الإدارية والأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن إتباعها في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دورا كبيرا في مساعدة متخذ القرار فيها، من خلال توفير الأرضية الصحيحة التي تمكنه من رسم الإستراتيجيات المستقبلية بكل ثقة، وبالتالي فهي تؤدي دور جد فعال في السيطرة على المخاطر والتقليل من حدتها.
- إن بناء ثقافة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية وقابلية مواجهة الخطر تقبلها أمر لا بد منه في المؤسسة خصوصا في ظل تزايد التغيرات والتقلبات البيئية وذلك من خلال تحسيس العمال بضرورة

خاتمة عامة

التحلي بروح المسؤولية الجماعية والعمل على مجابهة الأخطار التي تواجه مؤسستهم بكل ما يملكون من وسائل وموارد.

- يلعب الاتصال دورا فعالا في عملية إدارة المخاطر وذلك من خلال توفير شتى المعلومات حول المخاطر المحدقة بالمؤسسة.
- التسلح باليقظة الإستراتيجية حتمية أملاها عالم الأعمال الراهن حيث أنها تُبقي المؤسسة على اطلاع دائم بكل ما يطرأ في المحيط من مستجدات وبالتالي رصد أي مخاطر أو تهديدات قد تنتج من البيئة الداخلية أو الخارجية.

أما من الناحية التطبيقية فكانت جملة النتائج كما يلي:

- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي مطاحن سيدي رغيث، مما انعكس على ضعف أدائه اتجاه المخاطر المحدقة بمؤسستهم.
 - عدم الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر، وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال على الرغم من أن المؤسسة حريصة على توفير عنصر التكوين لموظفيها، إلا أن مجال إدارة المخاطر لا يزال حديث النشأة بالنسبة للمؤسسة.
 - الشركة لا تضم إدارة خاصة وظيفتها الأساسية هي إدارة المخاطر التي تواجهها الشركة.
 - مراحل إدارة الخطر ليست مطبقة بصفة منهجية وفعالة في الشركة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر.
 - إدارة الشركة لا تولي أهمية لإعداد مسبق لإدارة ومعالجة شتى المخاطر، وهو ما ينفى صحة الفرضية الخامسة والتي تقر بان المؤسسة تملك مخطط منهجي وعملي معد مسبقا للتعامل مع المخاطر.
- وعلى ضوء هذه النتائج نقول أنه لا خيار آخر أمام مسؤولي الشركة سوى اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تمكنها من بناء خطة فعالة للتعامل مع الأخطار المحيطة بها وتتمثل هذه التدابير فيما يلي:
- على الشركة تغيير مختلف السلوكات الخاطئة لدى الأفراد في كيفية التعامل مع المخاطر كونهم يعتقدون أن تخطيهم لخطر ما يمكنهم من تخطي أي خطر كان في المستقبل، وهذا غير صحيح لان عدم معالجة الأخطار في وقتها يمكن أن يقضي على استمرارية المؤسسة وبقائها مستقبلا.

- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد و الاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لم واجهتها، أي غرس ثقافة إدارة الخطر في قيم ومعتقدات الموظفين
 - ينبغي على الشركة مواكبة المستجدات في عالم التسيير بما فيها تسيير المخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال توفير دورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر التي يملئها المحيط الخارجي والداخلي.
 - ضرورة بناء مخطط عملي مسبق يضم مختلف المخاطر التي تتعرض لها الشركة وكذا المراحل العملية لمعالجتها، أي أن يكون هناك دليل ترجع إليه الشركة حين تعرضها لأي خطر.
 - على المؤسسة الاهتمام بعنصر الاتصال باعتباره الأداة الرئيسة القادرة على إيجاد نوع من الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات، بشكل يضمن انتقال المعلومات المرتبطة بالمخاطر المختلفة بانسيابية تامة تضمن سهولة فهمها، ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة
 - تطوير مختلف الأساليب والإجراءات المتخذة في إدارة المخاطر من خلال بنائها على قاعدة تكنولوجية جيدة تعتمد على مختلف نظم المعلومات المتطورة، وكذا على أحدث البرامج المستعملة للتوقع والتنبؤ بالخطر، بشكل يعكس مباشرة على فعالية أعلى في التعامل مع مختلف المخاطر.
 - إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية يكون هدفها الأساسي تحليل كل المستجدات الجديدة في بيئة الأعمال وكذا رصد أي خطر قد يشكل حالة من عدم الاستقرار للشركة.
- وفي الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر أمامه الكثير من البحث والعمل والتغيير، لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة انطلاقة ايجابية في سبيل إثراء العلوم والمعرفة من خلاله تصبح مفاتيح لمواضيع أخرى:
- دور إدارة المخاطر في صياغة إستراتيجية المؤسسة.
 - التقنيات الكمية لتوقع الخطر وتحليله .
 - أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- (1) أحمد إسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف التمحيحي، بحوث العمليات، دار المناهج، الأردن، 2007.
- (2) أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، "إدارة المخاطر والتأمين"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007.
- (3) حسين بلعجوز، "نظرية القرار مدخل اداري وكمي"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- (4) سلامة عبد الله، "الخطر والتأمين"، دار النهضة العربية، مصر، 1992.
- (5) طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر أفراد - إدارات - شركات - بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف"، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- (6) عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، "تقييم وإدارة المخاطر"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2008.
- (7) عبد الغفار حنفي، "الإدارة المالية المعاصرة"، دار الجامعة بيروت، 1999.
- (8) عمر سخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
- (9) محمد عبيدات، بحوث العمليات في العلوم التجارية، مركز يزيد للنشر، عمان 2005
- (10) نوري موسى شقيري وآخرون، "إدارة المخاطر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.

ثانياً: المذكرات والأطروحات

- (11) بوزيدي لمجد، مذكرة ماجستير، تحت عنوان إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2008-2009.

ثالثاً: الملتقيات والندوات

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

- (13) بلعوز بن علي، "دور سلاسل ماركوف في التقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسة الاقتصادية"، ملتقى دولي حول إستراتيجي جية إدارة المخاطر .في المؤسسات جامعة الشلف 25-26 نوفمبر 2008 ..

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

- (15) رانية زيدان العلوانة، "إدارة مخاطر التأمين التعاوني الإسلامي"، الملتقى الثالث للتأمين التعاوني، جامعة القصيم، 7-8 ديسمبر 2011.

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

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

(18) فاتح مجاهدي ،إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى

دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008 .

(19) مصطفى محمد مسند، إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، ملتقى

دولي حول إستراتيجية إدارة مخاطر في المؤسسات جامعة الشلف، يومي 24-25 نوفمبر 2008.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

(20) معيار إدارة الخطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، (ERMA) www.erma-

[.egypt.org](http://www.erma-.egypt.org)

الفهرس

الفهرس

الموضوع	الصفحة
المقدمة العامة	أ- و
الفصل الأول: إدارة المخاطر	
تمهيد	9
المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر	10
المطلب الأول: لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر	10
المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر	11
المطلب الثالث: قواعد ومبادئ إدارة المخاطر	12
المطلب الرابع: أدوات إدارة المخاطر	15
المبحث الثاني: هيكل إدارة المخاطر	16
المطلب الأول: وظيفة إدارة المخاطر وسياستها	16
المطلب الثاني: مدير المخاطر	17
المطلب الثالث: مجلس الإدارة ووحدات العمل	17
المطلب الرابع: المراجع الداخلي وموارد التطبيق	18
المبحث الثالث: أهداف إدارة المخاطر	19
المطلب الأول: البقاء والاستمرارية	19
المطلب الثاني: استقرار الأرباح	20
المطلب الثالث: تقليل القلق	20
المطلب الرابع: تعظيم القيمة	20
المبحث الرابع: خطوات إدارة المخاطر	21
المطلب الأول: تقرير الأهداف	22
المطلب الثاني: فحص الخطر	22
المطلب الثالث: تحديد البدائل واختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر	29
المطلب الرابع: تنفيذ القرار والتقييم والمراجعة	30

31 خلاصة
	الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية
33 تمهيد
34 المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية والمخاطر التي تواجهها
34 المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية
38 المطلب الثاني: المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية
42 المبحث الثاني: المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية
42 المطلب الأول: تبني ثقافة إدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية
43 المطلب الثاني: تفعيل الشفافية والاتصال
43 المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة الخطر
45 المطلب الرابع: تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية
46 المبحث الثالث: تقنيات كمية لإدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية
47 المطلب الأول: قانون الأعداد الكبيرة
48 المطلب الثاني: سلاسل ماركوف
55 المطلب الثالث: خرائط الخطر
56 المطلب الرابع: طريقة محاكاة مونت كارلو
58 المبحث الرابع: علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة
58 المطلب الأول: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج والعمليات
58 المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الموظفين
59 المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية
59 المطلب الرابع: علاقة إدارة المخاطر بباقي الإدارات الأخرى في المؤسسة
61 خلاصة
	الفصل الثالث: تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة
	مطاحن سيدي رغيس
 تمهيد
64 المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
64 المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مطاحن سيدي رغيس

66	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمطاحن والتعريف بأهم المصالح ومهامها.....
73	المطلب الثالث: إمكانيات ودور وأهداف المطاحن.....
76	المبحث الثاني: المخاطر التي تواجهها المطاحن وكيفية التعامل معها.....
76	المطلب الأول: تخطيط الدراسة.....
79	المطلب الثاني: المخاطر التي تواجهها المطاحن سيدي رغييس.....
81	المطلب الثالث: إدارة المخاطر في مطاحن سيدي رغييس.....
83	المبحث الثالث: تقييم فعالية إدارة المخاطر في مطاحن سيدي رغييس.....
83	المطلب الأول: تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية.....
85	المطلب الثاني: تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمخاطر التي تهدد مطاحن سيدي رغييس
88	المطلب الثالث: تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بإدارة المخاطر داخل الشركة.....
92	المطلب الرابع: تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة.
98خلاصة
99الخاتمة العامة

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	خطوات إدارة المخاطر.....	01
55	خريطة الخطر.....	02
66	الهيكل التنظيمي لمطاحن سيدي رغيث.....	03
71	الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة.....	04

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
25	وصف الخطر.....	01
26	النتائج-التهديدات والفرص معا.....	02
27	احتمالات الحدوث-التهديدات.....	03
27	احتمالات الحدوث-الفرص.....	04
28	تقييم الخطر.....	05
50	تقاسم السوق بين المؤسسات.....	06
50	مصفوفة كسب وفقدان الزبائن.....	07
51	مصفوفة الكسب والخسارة.....	08
83	السؤال 01.....	09
83	السؤال 02.....	10
84	السؤال 03.....	11
84	السؤال 04.....	12
85	السؤال 05.....	13
86	السؤال 06.....	14
86	السؤال 07.....	15

87 السؤال 08	16
88 السؤال 10	17
88 السؤال 11	18
89 السؤال 12	19
90 السؤال 13	20
90 السؤال 14	21
91 السؤال 15	22
92 السؤال 16	23
92 السؤال 17	24
93 السؤال 18	25
93 السؤال 19	26
94 السؤال 20	27
94 السؤال 21	28
95 السؤال 22	29

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي
أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة دراسة بعنوان:

تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: مطاحن سيدي رغييس " أم البواقي "

في إطار القيام بدراسة عملية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص مالية تأمينات وتسيير مخاطر" حول تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية والذي كانت مؤسستكم محل الدراسة، نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بانجاز دراسة واضحة.
كما نحيطكم علما بان هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط وليس لأغراض أخرى
ملاحظة هامة: نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

تحت إشراف الأستاذة
عاتي لامية

إعداد الطالبة
ويس نهاد

1- المعلومات الشخصية

1-الجنس: ذكر انثى

2-السن: أقل من 30 سنة

بين 30 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3-الحالة المهنية : إطار سامي

إطار

4-الأقدمية في المؤسسة: 1-5 سنوات

4-10سنوات

10سنوات فما فوق

2- المخاطر التي تهدد المؤسسة

5-كلمة " خطر يهدد مؤسستكم " كلمة متداولة داخل مؤسستكم:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

6-مؤسستكم معرضة لمخاطر:

كثيرة جدا كثيرة نوعا ما قليلة قليلة جدا

7-ما هو مصدر هذه المخاطر في رأيك:

داخلي خارجي داخلي وخارجي

8-المخاطر التي تتعرض لها مؤسستكم:

خطرة جدا خطرة متوسطة ضعيفة ضعيفة جدا

9-حسب القسم الذي تعمل فيه رتب أولويات هذه المخاطر درجة خطورتها بوضع رقم (1) للأكثر

خطورة و (2)للثاني وهكذا:

قسم المالية	
الترتيب	نوع الخطر
	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف السيولة المالية • سوء في تسيير الخزينة • ضعف التخطيط المالي. • خطر عدم تسديد القروض والديون

إذا كانت هناك مخاطر أخرى مؤثرة أذكرها.....

قسم الإنتاج	
الترتيب	نوع الخطر
	<ul style="list-style-type: none"> • الحرائق والانفجارات • الأعطال المتكررة • انقطاع المواد الأولية . • قدم الآلات والمعدات

إذا كانت هناك مخاطر أخرى مؤثرة أذكرها.....

قسم التسويق	
الترتيب	نوع الخطر
	<ul style="list-style-type: none"> • المنافسة القوية. • تقليص الحصة السوقية . • فقدان ثقة الزبائن في المنتج. • ضعف قنوات التوزيع . • غياب خدمات ما بعد البيع.

إذا كانت هناك مخاطر أخرى مؤثرة أذكرها.....

قسم الموارد البشرية	
الترتيب	نوع الخطر
	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف التكوين. • غياب التحفيز. • غياب روح العمل الجماعي. • نقص التكوين والتدريب.

إذا كانت هناك مخاطر أخرى مؤثرة أذكرها.....

3- إدارة المخاطر في المؤسسة

10- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للخطر:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

11- مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع أشارات الخطر:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

12- تستخدم مؤسستكم طرق كمية إحصائية في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

13- مؤسستكم لا يمكنها الكشف عن الخطر لماذا؟

- ليست حساسة اتجاه المخاطر المحدقة بها
- تعالج المخاطر بنفس الطريقة دائما
- لا تملك الوسائل اللازمة لذلك
- لا تعطي أهمية أكثر لتوقع الخطر.

14- على أي أساس يتم تحديد الخطر:

- خطورته
- احتمال وقوعه
- العوائد والتكاليف.
- طرق أخرى

ما هي.....

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

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

4- المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة:

16- هل ترون أنكم تلقيتم ما يكفي من التدريب والتكوين للتعامل مع أي خطر كان:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

17- تعتقد انه من الضروري ان تقوم مؤسستكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

18- ما هي المكانة التي تمنحونها للاتصال أثناء التعامل مع الخطر:

جد مهمة مهمة نوعا ما اقل أهمية مهملة

19- تستخدم المؤسسة طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

20- هل تضمن أن يقظة المؤسسة في التعامل مع المخاطر المحدقة بها:

يقظة عالية جدا يقظة عادية نوعا ما يقظة ضعيفة يقظة ضعيفة جدا

21- تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

22- حسب رأيك كيف يتم تقييم تعامل مؤسستكم مع المخاطر ككل:

جيد جدا جيد متوسط ضعيف ضعيف جدا

الملخص

تتشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في محيط جد متقلب يتضمن معيقات اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتكنولوجية وبيئية، هذا ما جعل هذه المؤسسات تواجه أخطار متعددة وكثيرة يمكن أن تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها، طبعاً مصادر هذه الأخطار متعددة كتغير القوانين بشكل مستمر، سياسات الانفتاح، تأثيرات العولمة، المنافسة القوية المحلية والأجنبية، كما أن نشاط المؤسسة في حد ذاته يفرز بشكل مستمر أشكال جديدة من المخاطر والتهديدات كخطر فقدان ثقة الزبائن والذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية ما يفرض على هذه الأخيرة ضرورة إدراك مصادر المخاطر التي تهددها حتى تتمكن من التشخيص الجيد لهذه الأخطار وإيجاد المنهجية السليمة للتعامل مع كل أنواع المخاطر، لأنه باختصار إدارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل الظروف البيئية المعقدة والمتقلبة.

Résumé

Aujourd'hui les entreprises économiques se trouvent dans un environnement très révolusé qui englobe des obstacles économiques, sociaux, technologiques, tous ces facteurs faire ces entreprises face aux multi-risques qui peuvent être la cause de leurs échec, surement les sources de ces risques sont beaucoup comme le changement des lois, les effets de la mondialisation, la compétitivité local et étrangère . en plus que l'activité de l'entreprise elle-même peut créer des nouveaux risques et menaces comme la perte de la confiance des clients, qui est l'un des défis les plus importants qui menacent les entreprises économiques .tous ça obligent à ces dernières de reconnaître les sources de ses risques pour bien diagnostiquer et gérer et trouver la meilleure stratégie pour les traités .tous simplement la gestion des risques est la seul fonction qui assure la continuité de l'entreprise dans des conditions d'environnement complexes et volatiles .