



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي:...../2019



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر نظام L.M.D

في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات

Somiphos – تبسة -

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
إسماعيل عنان	أستاذ مساعد أ	رئيس اللجنة
فيصل زمال	أستاذ مساعد أ	مشرف
صونيا زحاف	أستاذ مساعد ب	مناقش

إعداد الطلبة:

- عبد النور فارح

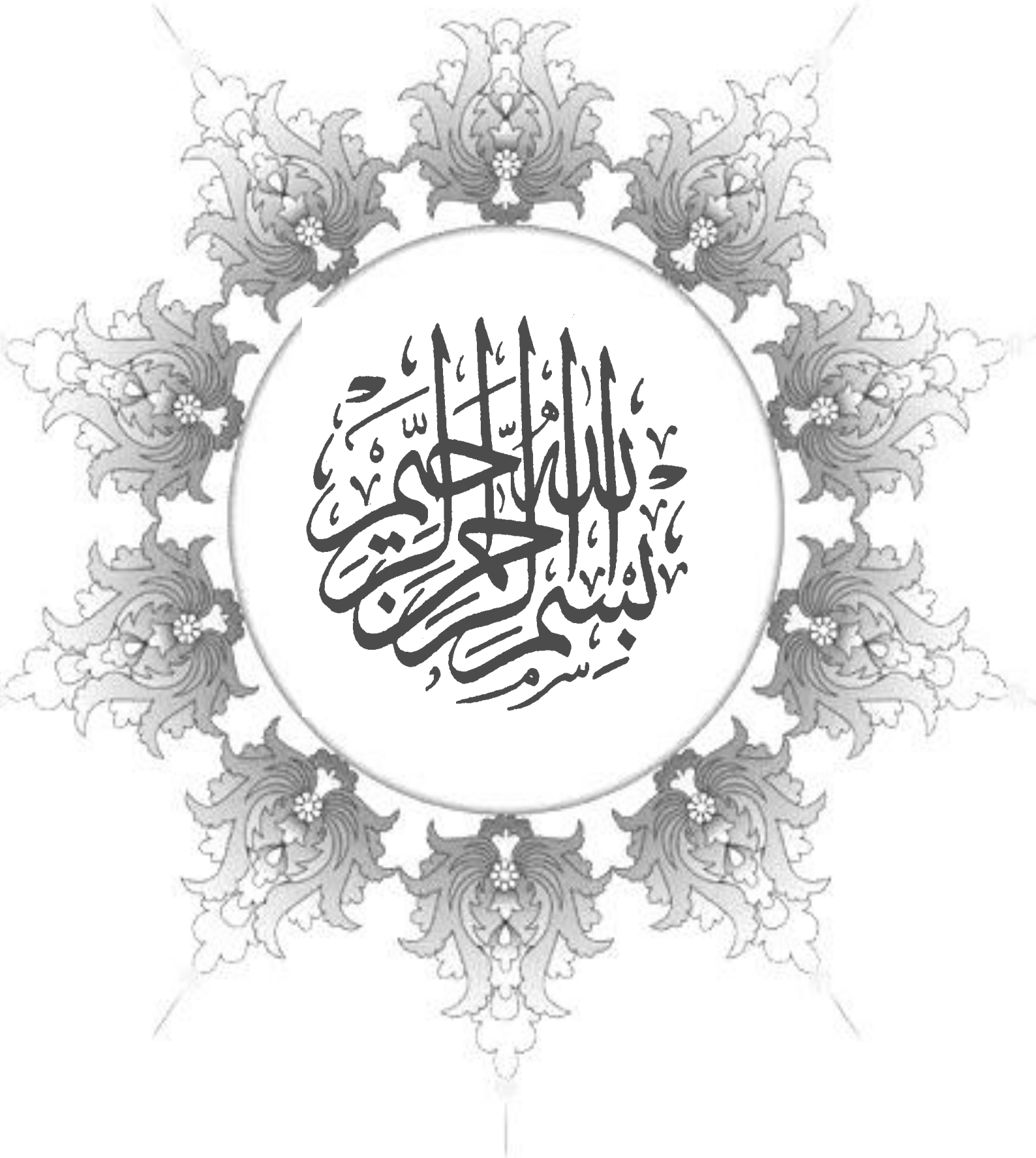
- هاني نجم الدين محجوب

الأستاذ المشرف:

- أ. فيصل زمال

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكركم وعن فان

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من

لا نبي بعده، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه.

امتثالاً لقوله تعالى: (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد).

ولقوله صلى الله عليه وسلم: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)،

فإننا نشكر الله أولاً ونحمده، على أن وفقنا لإتمام

هذا العمل المتواضع، كما نتقدم بالشكر والعرفان والفضل إلى الأستاذ المشرف والموجه

لنا (زمال فيصل) على مساندته وما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات لإتمام هذا البحث

وأيضاً نتقدم بالشكر إلى كل الذين قصدناهم ولم يبخلوا علينا من نصح وإرشاد.

إهداء

أهدي عملي المتواضع هذا

إلى والديا الكريمين حفظهما الله

إلى زوجتي العزيزة

إلى ولديا العزيزان بهاء الدين ووسيم

إلى كل عائلتي وأصدقائي

إلى كل الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عبد النور فالمرح

إهداء

أهدي عملي المتواضع هذا

إلى والديا الكريمين حفظهما الله

إلى كل عائلتي وأصدقائي

إلى كل الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

هاني بن محمد الدين محبوب

الفهرس العام

الفهرس العام

	شكر و عرفان
	إهداء
III-I	الفهرس العام
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
أ-ز	مقدمة العامة
الفصل الأول: إدارة المخاطر	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر
03	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر
04	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها
07	المطلب الثالث: أدوات إدارة المخاطر
09	المطلب الرابع: قواعد ومبادئ إدارة المخاطر
13	المبحث الثاني: خطوات إدارة المخاطر
13	المطلب الأول: تحديد الهدف
14	المطلب الثاني: تحديد الخطر وتقييمه
17	المطلب الثالث: تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر
18	المطلب الرابع: تنفيذ القرار والتقييم والمراجعة
20	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية	
22	تمهيد

23	المبحث الأول: المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية وكيفية التعامل معها
23	المطلب الأول: مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية
25	المطلب الثاني: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة
27	المطلب الثالث: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية العامة
28	المطلب الرابع: خطوات التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة
31	المبحث الثاني: المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الأول: تبني ثقافة إدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية
32	المطلب الثاني: تفعيل الشفافية والاتصال
33	المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة الخطر
35	المطلب الرابع: تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية
37	المبحث الثالث: تقنيات كمية لإدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية
37	المطلب الأول: قانون الأعداد الكبيرة
38	المطلب الثاني: سلاسل ماركوف
40	المطلب الثالث: خرائط الخطر
41	المطلب الرابع: طريقة محاكاة مونت كارلو
43	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الفوسفات - Somiphos - تبسة -	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة Somiphos
46	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos ومراحل تطورها التاريخي

52	المطلب الثاني: البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة
56	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات
59	المبحث الثاني: دراسة المخاطر في شركة مناجم الفوسفات وكيفية التعامل معها
59	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة
63	المطلب الثاني: أبرز المخاطر التي تواجهها شركة مناجم الفوسفات
66	المطلب الثالث: إدارة المخاطر في الشركة
68	المبحث الثالث: تقييم فعالية إدارة المخاطر في شركة مناجم الفوسفات
68	المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية
70	المطلب الثاني: تفرغ و تحليل البيانات الخاصة بالمخاطر التي تهدد شركة مناجم الفوسفات
75	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بإدارة المخاطر داخل الشركة
80	المطلب الرابع: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالمقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة
92	خاتمة الفصل الثالث
94	الخاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	جدول يمثل دليل الخطر لمؤسسة ما	1
63	إنشاء متغيرات البحث	2
72	ترتيب المخاطر في قسم المالية	3
73	ترتيب المخاطر في قسم الانتاج	4
74	ترتيب المخاطر في قسم التسويق	5
74	ترتيب المخاطر في قسم الموارد البشرية	6

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	خطوات إدارة الخطر	1
40	خريطة الخطر	2
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-	3

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية، وما تمخض عنها من اضطرابات ومشاكل عانت منها المؤسسات المالية بشكل عام، وعلى وجه الخصوص المؤسسات الاقتصادية التي كانت أكثر تضرراً وإنما بدرجات متفاوتة، حيث أصبح عالم الأعمال الزاهن يتميز بسرعة التغير السريع والمفاجئ، وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، بسبب ما أضحي يعرف بعولمة مجال الأعمال، خاصة وأن عالم اليوم يعيش تغيرات في الخارطة الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية...، ساهمت جميعها بشكل مباشر في بروز بيئة مفعمة بالمخاطر، حيث أصبحت المؤسسات تدير شؤون حياتها في ظل عالم محفوف بالمخاطر والتهديدات.

والمؤسسات الاقتصادية باعتبارها أحد مكونات عالم الأعمال المعاصر باتت أيضاً في مرمى تأثير الأحداث المتسارعة، وما نتج عنها من مخاطر أصبحت تهدد كيانها وتواجدها الحالي والمستقبلي، وهذا في ظل هشاشة وضعف تمركزها في النسيج الاقتصادي، بحيث أصبح محيط هذه المؤسسات تكتنفه مخاطر تتصف بالجملة والتنوع ساهم في تعزيزها وتقويتها التعدد في مصادرها وأسبابها، وكذا الدرجة العالية من حالات عدم التأكد والغموض الذي يلفها، مما جعل التوقع والتنبؤ بها يبدو من الأمور العسيرة والصعبة في ظل الظروف الراهنة، وبالتالي فإن مسألة ضمان النجاح وتحقيق التطور والاستمرارية لدى المؤسسات الاقتصادية لم يعد بالأمر السهل، بل أصبح يتطلب ضرورة إيجاد طرق ووسائل فعالة لكيفية التعامل مع جملة من المخاطر المحدقة بها، يكون أساسها يقظة مستمرة وحنكة وذكاء كبيرين من طرف مسيريهما، من أجل مواجهتها والتحكم في تأثيرها إلى أعلى مستوى ممكن، وذلك من خلال العمل على وضع خطة مناسبة أو بالأحرى استراتيجية لإدارة المخاطر المحيطة بها تكون كفيلة بإيجاد أفضل الأساليب والإجراءات القادرة على الحدّ من أثرها السلبي على نتيجة القرارات المتخذة وكذا على سيرورة أنشطتها.

لذلك فالسمة الرئيسية لوظيفة إدارة المخاطر هي سرعة التأقلم والتكيف مع مختلف المخاطر الناتجة عن التقلبات المستمرة في متغيرات وعوامل المحيط، والتي تقوم على أسس علمية ومنهجية في معالجتها لتلك المخاطر وإدارتها بأسلوب علمي.

الإشكالية الرئيسية

ومن مجمل ما سبق فإن التساؤل الأساسي الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذا البحث، يمكن صياغة الإشكالية الأساسية:

ما هي أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، وما مدى تطبيقها خاصة في شركة مناجم الفوسفات؟.

ولقد اندرجت تحت هذه الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- 1- ما هي أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- ما هي أبرز الطرق والوسائل التي تستعملها إدارة المخاطر لقياس مقدار عدم التأكد والتنبؤ بحجم المخاطر التي تترص بها؟
- 3- ما هي طبيعة وأنواع المخاطر المؤثرة في نشاط المؤسسات الاقتصادية؟
- 4- كيف يتم التعامل مع هذه المخاطر والعمل على تجنبها مستقبلاً؟
- 5- كيف تقوم شركة مناجم الفوسفات بإدارة مختلف المخاطر التي تعترضها أثناء نشاطها؟

فرضيات البحث

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

- باعتبار أن المؤسسة تعيش في بيئة تتميز بدرجة عالية من التغير السريع والمفاجئ ما يجعلها عرضة للمخاطر، حيث أن التغير في حد ذاته يمثل مصدرًا للخطر؛
- ينتج الخطر من تفاعل الأحداث المسببة له وعدم القدرة على التنبؤ؛
- تركز إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية على قدرتها من تحديد وتقييم نوع الخطر وطبيعته فقط؛
- تقدم إدارة المخاطر البدائل الممكنة لكل موقف في التعامل مع الأخطار المتوقع حدوثها في المستقبل، من خلال التعرف على الأخطار واختيار الوسيلة المناسبة للتعامل معها؛
- تتم معالجة وإدارة المخاطر في شركة مناجم الفوسفات وفق مخطط عملي معد مسبقاً.

أسباب اختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية

- نظرًا 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؛
- 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

- تزايد تعرض المؤسسات لمخاطر متعددة، فرضت إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال، تمكنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها هاته المخاطر؛
- عدم اهتمام أغلب المؤسسات الاقتصادية بضرورة استحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر، يكون هدفها التصدي لمختلف الأخطار التي تواجهها ومعالجتها معالجة علمية ومنهجية وفق أسس تقنية واضحة.

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 والتأكد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية.

2- الجانب العملي

من الناحية العملية نهدف من خلال الدراسة إلى مايلي:

- محاولة معرفة مدى اهتمام شركة مناجم الفوسفات Somiphos بإدارة المخاطر التي تتعرض لها أثناء عملها؛
- التعرف الفعلي على مدى تطبيق مختلف خطوات ومراحل إدارة المخاطر في شكلها العملي داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- توضيح أهم المخاطر التي تواجهها شركة مناجم الفوسفات بولاية تبسة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

1- الأهمية العلمية

لقد أصبحت المخاطر الشغل الشاغل والاهتمام الكبير لهذه الظاهرة من طرف معظم الدول إن لم نقل كل دول العالم سواء المتقدمة أو النامية، بحيث أصبح على لسان كل مسير في المؤسسات الاقتصادية وهذا من أجل تفادي الخسائر الناجمة عنه أو التقليل من أثارها ومحاولة التنبؤ بها ووضع حدّ لها قبل انتشارها.

2- الأهمية العملية

إنّ العمل وضع في متناول كل من يهيمه موضوع دراسة المخاطر التي تواجه المؤسسات وسبل إدارتها من باحثين، مسيرين وغيرهم.

حدود الدراسة

لقد تمت دراسة الحالة في شركة مناجم الفوسفات في الفترة الممتدة من 2019/03/11 إلى 2019/04/10، حاولنا من خلالها التعرف أكثر على كيفية التعامل مع مختلف المخاطر التي تعترضها ومدى تطبيقها لإدارة المخاطر.

منهجية البحث

تم الاعتماد في الدراسة على منهجين رئيسيين 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 وتقريغ البيانات.

مصادر الدراسة

- المراجع والكتب التي صدرت في هذا المجال؛
- النشرات والمجلات العلمية المتخصصة؛
- مقابلات شخصية واستبيان وزع على عمال شركة مناجم الفوسفات Somiphos.

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 بوزيد 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 وطريقة إدارة مخاطرها؛
- مذكرة ماستر تحت عنوان: تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن سيدي رغييس أم البواقي، من إعداد نهاد ويس جامعة أم البواقي (2012-2013)، تناول إشكالية مدى تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، وما دورها وهل تؤدي فعلا من حدة النتائج السلبية؛
- ملتقى دولي حول "استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية" والمنظم يومي 25-26 نوفمبر 2008م 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.

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.

خطة البحث

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

سنتناول في الفصل الأول دراسة نظرية عن إدارة المخاطر، وأهدافها، خطواتها. أما الفصل الثاني سنتطرق إلى المخاطر التي يمكن أن تهدد المؤسسة وكيفية التعامل معها وفق خطوات علمية منظمة بالإضافة المقومات الداعمة لإدارة المخاطر مع توضيح بعض النماذج والتقنيات الرياضية والإحصائية والتي تساعد على إدارة الخطر.

وأخيرا الفصل التطبيقي سنتطرق فيه إلى تقديم شركة مناجم الفوسفات بتبسة وتحديد أهم المخاطر التي تواجهها مع توضيح الكيفية التي تدير بها مخاطرها، ثم ارتأينا تقييم فعالية إدارة المخاطر في الشركة من خلال تفرغ وتحليل بيانات الاستبيانات الموزعة على الموظفين من إطارات وإطارات سامية.

الفصل الأول

إدارة المخاطر

تمهيد

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت شدة ارتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم المخاطر وتعددتها وتنوعها واستمرارها وتجديدها، وهذا ما يفسر ضرورة إدارة هذه المخاطر لضمان مكانة لائقة وسط منافسيها.

ومن هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين المواليين:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر؛

المبحث الثاني: خطوات إدارة المخاطر.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

يتوقف نجاح المؤسسات المالية والاقتصادية وبشكل أساسي على مدى تتاغم وتفعيل الإدارة المختلفة لدى تلك المؤسسات، ومن تلك الإدارات الهامة إدارة المخاطر، حيث حُضي موضوع إدارة المخاطر بنصيب كبير من الأبحاث والدراسات وهذا نظرا لأهميتها البالغة.

و سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر؛
- مفهوم إدارة المخاطر؛
- أدوات إدارة المخاطر؛
- قواعد ومبادئ إدارة المخاطر.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج بين تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين¹، وكان التحول 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 التأكد².

لقد كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بزنس ريفو، عام 1956، أين طرحت آنذاك فكرة أنه ينبغي أن تكون لمخاطر المؤسسة مسؤول معين لإدارتها، وأول من قام بممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة

1- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- بنوك) مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات

وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 50.

2- نفس المرجع ، ص: 48.

الأصول والخصوم، مبيّنة أن هناك طرقاً أنجع للتعامل مع المخاطر، للحد من نتائجها عند استحالة تفاديها¹.

كما وضع معهد التأمين الأمريكي برنامجاً تعليمي، يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر، وفي سنة 1973 تم 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 أخرى².

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

يعتبر الاهتمام بإدارة المخاطر أحد أهم العوامل الأساسية حيث اكتسبت أهميتها في المفهوم المالي، حينما أصبحت جزءاً من عملية اتخاذ القرارات المالية لذلك نجد أن الإدارات المالية توليها اهتماماً خاصاً بالدراسة والتحليل محاولة منها لتجنبها، فقد تم تقديم عدة تعاريف متنوعة يمكن ذكر أهمها :

إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وكذا تحديد وسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة³.

1- نهاد ويس، " تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي"، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر، جامعة أم البواقي، 2013، ص: 10.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 50.

3- شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص: 26.

كما تعرف بأنها تحديد، تحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الايرادية لمشروع¹.

يرتكز مفهوم إدارة الخطر 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 ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد، كما ويرتكز هذا المفهوم على خفض التكاليف المصاحبة للخطر ومن أهم هذه التكاليف التحكم في الخسارة، تكاليف الفرصة البديلة، الخسائر المادية المصاحبة للخطر والخسائر الفعلية التي تتحقق نتيجة الخطر².

هي تلك العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها والرقابة عليها³.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن إدارة المخاطر هي:

عملية مستمرة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتقييمها بهدف الربط بين احتمالية حدوثها والتأثير الناتج عن حدوثها وكيف يُمكن التحكم فيها والتقليل من تأثيرها ، وإبقاء آثارها السلبية في حدودها الدنيا.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر

تقوم المؤسسات كافة لتحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة من خلال استغلال الموارد المتوفرة تبعا لمنهج معين وتحت سيطرة إدارة محددة، حيث ظهر فرع إدارة المخاطر بالتزامن مع الحاجة الملحة لها، بعدما بدأت المؤسسات بمواجهة الكثير من المخاطر المفاجئة وغير المتوقعة في طريقها لتحقيق أهدافها المرجوة.

1- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص: 10.
2- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 41.
3- مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 118.

أ- البقاء والاستمرارية: يمكن تسيير المؤسسة للمخاطر من تحويل إدراك كامل لها من معالجة المخاطر وتقليلها بغية البقاء والاستمرارية.

إن الكشف عن المخاطر الأساسية أو تلك التي تؤدي وقوعها إلى آثار كارثية على المؤسسة ومن ثم وضع برنامج لتقليل هذه المخاطر وتحويل نتائجها المحتملة، يُمكن المؤسسة من تقليل مدى تعرضها للمخاطر، فخزينة المؤسسة لا تتعرض لهزات كبيرة بسبب حدوث كارثة معينة، وبالتالي فإن المؤسسة ستستمر، إذن تسيير المخاطر ضمان لبقاء المؤسسة وبصفة عامة فإن تحديد المخاطر وبالتالي الفرص يمكن من أحسن إشباع لمتطلبات السوق وغيرها من الالتزامات تجاه المساهمين مثلاً، في الواقع المؤسسة الحديثة ليست هي الهدف في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتوظيف مالي تكون مردوديته مرتبطة بمدى تماشيه مع احتياجات السوق، إذن يجب على المؤسسة أن تتأقلم باستمرار من أجل الإبقاء على ولاء عملائها ومساهميها، هوامش الخطأ المسموح بها أصبحت ضيقة جداً وكل خطرة خاطئة تعاقب عليها المؤسسة، فالرهان على المستقبل لا يمكن أن يكون إلا من خلال الريح الحالي، وفي هذا الإطار تحمل مخاطر غير محسوبة يؤدي إلى نتائج لا يمكن أن تتحملها المؤسسة¹.

ب- استقرار الأرباح: تسهم إدارة المخاطر في الأداء الاجمالي 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 أيضاً أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت².

ج- تقليل القلق: حيث أن الوحدات المعرض للخسارة يمكن أن تسبب قلق كبير وخوف لمدير الخطر فمثلاً الخوف من قضية كبيرة ومركزة من سوء المنتجات

1- فاطمة الزهراء طاهري، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 34.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 150.

يمكن أن تسبب خوفا كبيرا لمدير الخطر، وهذا الأخير يحاول خفض هذا القلق والخوف والمرتبب بالوحدات المعرضة للخسارة، وهو هدف أكثر تعقيدا¹.

فإن عدم التأكد والقلق 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 المؤسسة².

د- تعظيم القيمة: إن تجنب أو تقليل الخسارة المحتملة نتيجة التعرض للخطر عن طريق عقود التأمين أو التحوط أو عقود تحويل الخطر سيزيد من التدفقات النقدية للخارج وقد يقلل من التدفقات النقدية للداخل مما يؤثر على سعر السهم في السوق، وهذا ما يسمى بتكلفة الخطر، وعليه فإنه لزيادة القيمة السوقية لثروة المساهمين تعتمد المؤسسة على تقليل هذه التكلفة - تكلفة الخطر - وذلك لتقليل التدفقات النقدية للخارج، وهنا إشارة إلى أن خفض تكلفة الخطر الأدنى مستوى ممكن يساهم في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة³.

المطلب الثالث: أدوات إدارة المخاطر

إن جزءا جوهريا وأساسيا من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل امكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى، ويمكن تصنيف التقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر إلى:

1- عيد أحمد أبوبكر، إدارة أخطار شركات التأمين (أخطار الاكتتاب، أخطار الاستثمار)، دار صفاء، الأردن 2011، ص ص: 234-235.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 149.

3- هاني جزاع أرتيمة، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين منظور إداري كمي وإسلامي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 46.

الفرع الأول: التحكم في المخاطرة

يقصد بتقنيات التحكم في المخاطرة أن تقلل بأدنى تكاليف ممكنة تلك المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة، تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطرة، حتى من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضا الوقاية¹.

ويتكون خفض المخاطرة من جميع التقنيات بهدف خفض امكانية حدوث الخسارة أو الشدة المحتملة للخسائر التي يتم تكبدها، ومن الشائع التمييز بين منع حدوث الخسارة (أي تلك الجهود التي تستهدف منع حدوث الخسارة) والتحكم في الخسائر (أي الجهود الرامية إلى تقليل درجة شدة الخسارة إذا قدر لها أن تحدث)، وتتفاوت درجة تقدم وتطور مجهودات التحكم في المخاطرة تفاوتاً كبيراً، فمثلاً: حين تقوم مؤسسة تجارية صغيرة باللجوء إلى استخدام طفايات حريق موزعة على أماكن استراتيجية داخل المؤسسة وأقفال مزدوجة كوسائل لخفض المخاطر، تستخدم المؤسسات العملاقة نظاماً متقدماً لرشاشات الماء وأفراد أمن، وفي كلتا الحالتين تشكل هذه التقنيات التحكم في المخاطرة على التعرض ذي الصلة².

الفرع الثاني: تمويل المخاطر

يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل، وكل المخاطر التي لا يمكن تفاديها أو حفظها يجب أن تحويلها حيث يتم الاحتفاظ بجزء من المخاطرة ونقل أو تحويل جزء آخر³.

1- عبدلي لطيفة، " دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته

SCIS سعيدة"، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، مدرسة دكتوراه ، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة تلمسان، 2012، ص: 34.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 52-53.

3- نفس المرجع، ص: 53 .

وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقها للتعامل مع مخاطرة معينة، يجب على مدير المخاطر أن يدرس حجم الخسارة المحتملة، واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة إذ قدر لها أن تحدث، كما يجب أيضا تقييم عوائد وتكاليف اتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة¹.

المطلب الرابع: قواعد ومبادئ إدارة المخاطر

الفرع الأول: قواعد إدارة المخاطر

قد كان من أوائل الاسهامات المقدمة بمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من قواعد إدارة المخاطر وهذه القواعد تطبق على مواقف المخاطرة، حيث توفر هذه القواعد إطار أساسيا يمكن اتخاذ قرارات إدارة المخاطر فيه، ولكن مع الأسف كثيرا ما يتم تجاهلها وأحيانا يساء فهمها.

القاعدة الأولى: قاعدة عدم المخاطرة بأكثر من القدرة على تحمل الخسائر

هي القاعدة الأهم في القواعد الثلاث، حيث تقول لنا هذه القاعدة أي المخاطر يجب التصرف حيالها، لأن عدم القيام بأي إجراء يجعل المؤسسة تحتفظ باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطرة، فمعرفة المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته معرفة أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها.

إن العامل الأهم في تقرير أي المخاطر تتطلب عملا محدد هو الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطرة، فإذا كانت كبيرة لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعا والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطرة، أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة فإنه يجب تقاديتها².

1- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ، ص: 54.

2- نفس المرجع ، ص: 102.

فمثلا قرار مدير الخطر الاحتفاظ بالخطر، "أي افتراض وقوع الخطر وتحمل نتائجه " وعدم تحويله إلى جهة أخرى أقدر منه على تحمل الخطر، فإن هذا الأسلوب حسب هذه القاعدة غير مناسبة إذا كانت أقصى خسارة مادية محتملة تفوق قدرة المؤسسة، الأمر الذي قد يؤدي إلى افلاسها¹.

القاعدة الثانية: قاعدة التفكير في الاحتمالات

إن امكانية تقرير احتمالية حدوث خسارة ما يجعل المؤسسة في وضع أفضل- يمكنها من التعامل مع المخاطر- مما لو كانت تفتقد مثل هذه المعلومات، ومع ذلك فالشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة أكثر أهمية من احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة، حتى لو كان احتمال الحدوث ضعيفا فالاعتبار الأساسي يكون للشدة المحتملة وهذا لا يعني أن احتمالية الحدوث ليست أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطر، فمثلا تشير الشدة المحتملة إلى المخاطر التي يجب التصرف حيالها، فإن معرفة درجة احتمال حدوث الخسارة يمكن أن تساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطر معينة².

على مدير المخاطر أن لا يهمل المخاطر التي يكون احتمال وقوعها ضئيل جدا فقد يؤدي تحققها إلى خسائر جسيمة، فمثلا إذا كان احتمال وقوع حادث معين هو واحد بالمليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه ضئيلة، أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه جسيمة فيجب على مدير المخاطر آنذاك تحويل الخطر لجهة أخرى أقدر على مواجهته مثل: التأمين أو أسلوب منع الخسارة³.

1- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص: 49-50.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 103-104.

3- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص: 50.

القاعدة الثالثة: عدم المجازفة بالكثير مقابل القليل

تقتضي القاعدة الثالثة في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطر والقيمة التي تعود على المحمول، وهي توفر التوجيه في اتجاهين، ينبغي عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (الكثير) مقارنة بالأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (القليل)، من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطر مرتفعاً بدرجة لا تتناسب مع المخاطر المحولة، وفي هذه الحالة تمثل الأقساط "الكثير" فيما تمثل الخسارة المحتملة "القليل"¹.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المخاطر²

قامت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بتحديد المبادئ التالية لإدارة المخاطر:

- خلق القيمة؛
- أن تكون جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية؛
- أن تكون جزءاً من عملية صنع القرار؛
- أن تستهدف عدم اليقين بشكل صريح؛
- أن تقوم على أساس أفضل المعلومات المتاحة؛
- أن تكون مصممة؛
- تأخذ في عين الاعتبار العوامل البشرية؛
- أن تتميز بالشفافية والشمولية؛
- تكون ديناميكية تكرارية ومستجيبة للتغيير؛
- تكون قادرة على التحسين المستمر.

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

2- عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة الخطر - مدخل مالي، دار إي- كتب، لندن، 2018، ص: 117.

تناولنا في هذا المبحث ماهية إدارة المخاطر حيث توصلنا إلى تعريف شامل لها على أنها عملية مستمرة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتقييمها بهدف الربط بين احتمالية حدوثها والتأثير الناتج عن حدوثها وكيف يُمكن التحكم فيها والتقليل من تأثيرها ، وإبقاء آثارها السلبية في حدودها الدنيا ، كما تم التعرف على أهدافها ومبادئها و قواعدها التي توفر إطارا أساسيا لاتخاذ قراراتها، وللتعامل مع المخاطر هناك تقنيتين تتمثلان في التحكم في المخاطر أو تمويلها.

المبحث الثاني: خطوات إدارة المخاطر

إن القول بأن إدارة المخاطر تمثل منهاجاً أو مدخلاً علمياً للتعامل مع المخاطر البحتة يوحي ضمناً بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات.

المطلب الأول: تحديد الهدف

إن أول خطوة في عملية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتقرير احتياجات المؤسسة من برنامج إدارة المخاطر حيث تحتاج المؤسسة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر وتعتبر هذه الخطوة كذلك وسيلة لتقييم الأداء¹.

حيث تهدف إدارة المخاطر إلى الحصول على أقصى عائد ممكن مقابل النفقات التي تتكبدها لتنفيذ البرنامج الذي وضعته ومراجعته في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً وعلى الرغم من أهمية عنصر التكلفة في تصميم أي نظام لإدارة المخاطر فإن هذا المعيار يجب أن يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لإدارة المخاطر الحقيقية، فأى تقصير في تصميم النظام من ناحية التكلفة سوف يترتب عليه خسائر مالية قد تفوق التوفير في التكلفة، وبذلك يجب أن يكون الهدف من إدارة المخاطر هو المحافظة على استمرارية المؤسسة وعدم تأثر أهدافها الرئيسية بالأخطار البحتة أو الخسائر المالية التي تترتب على تحقق هذه المخاطر، وكذلك يجب على القائمين على إعداد برامج إدارة المخاطر العمل على:

تجنب الأخطار المدمرة أو الخسائر الضخمة ومحاولة تغطيتها بالكامل بهدف حماية المؤسسة من الإفلاس².

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

2- عيد أحمد أبوبكر، وليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2009، ص: 57.

حماية العاملين بالمؤسسة من أخطار الأشخاص مثل الحوادث، إصابات العمل الوفاة، المرض، والتي قد تؤثر على إنتاجية المؤسسة.

أما اعتبارات التكلفة وكفاءة استخدام الموارد أو تكوين علاقات عامة جيدة، فيجب النظر إليها على أنها أهداف فرعية لإدارة المخاطر وليست أهداف أساسية¹.

المطلب الثاني: تحديد الخطر وتقييمه

1) تحديد أو اكتشاف الخطر

ويتم ذلك من خلال وجود إدارة داخل المؤسسة تسمى " إدارة المخاطر " وتقوم هذه الإدارة بدراسة أوجه النشاط المختلفة بالمؤسسة من إنتاج وتخزين وشراء وبيع وتمويل واختيار العاملين وتدريبهم وذلك بهدف اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة.

ولتسهيل عملية اكتشاف الخطر بالمؤسسة تقوم إدارة المخاطر بإعداد تبويب شامل للأخطار المختلفة التي يتوقع مواجهتها في المراحل المختلفة لنشاط المؤسسة، وقد يتم التبويب على أساس موضوع الخسارة أي الخطر (كأخطار الأشخاص، وأخطار الممتلكات، وأخطار المسؤولية المدنية) أو نوع الخطر (كالأخطار المباشرة والأخطار غير المباشرة) بالإضافة إلى تبويب لمسميات الخطر والعوامل المساعدة للخطر وأهمية الخطر والطرق المختلفة لمواجهته، ويتم ذلك في المؤسسات الكبيرة عن طريق إعداد دليل للخطر RISK CODE، يتضمن توضيح الأخطار حسب نوعيتها وبيانات تفصيلية أخرى عن مسببات الخطر والعوامل المساعدة للخطر وأنواع الخسائر وانسب الطرق لمواجهتها ومن خلال الدليل تختار الإدارة ما يتناسب مع حالها².

1- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص: 46.

2- شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سابق، ص: 31-32.

وفيما يلي مثال لدليل الخطر:

جدول رقم (1): جدول يمثل دليل الخطر لمؤسسة ما

موضوع الخطر	سبب الخطر	العوامل المساعدة للخطر	أنواع الخسائر المحتملة	أهمية الخسارة	وسائل التحكم في الخطر
أ- ممتلكات:	أ- طبيعية	أ- فنية موضوعية	أ- مباشرة	- جسيمة	- تحمل الخطر
- مباني	- حريق	- أنواع المواد	- تلف الأصل	- متوسطة	- تحويل الخطر
- وتراكيبات	- زلازل	- المستعملة	- هلاك الأصل	- قليلة	- التأمين
- آلات ومعدات	- عواصف	- العمليات	- تقاوم الأصل		- الوقاية والمنع
- أثاث	- أعاصير	- الصناعية	- الالتزام		- الادخار
- مواد أولية	- أمطار	- الظروف المحلية	- بالتعويض		- التأمين الذاتي
- بضاعة جاهزة	- انفجار	- الداخلية	- للغير		- الاحتياطي
- نقدية	ب- عوامل "اجتماعية،	ب- شخصية إرادية	ب- غير مباشرة		
ب- مسؤولية	سياسية واقتصادية"	- وجود تأمين فوق	- توقف العمل		
مدنية	- بطالة	- الكفاية	- نقص الدخل		
- سيارات	- حروب	- ميول انتقامية	- مصاريف		
- اصابات	- كوارث	- منع وقوع خسارة	- إضافية		
- العمال	- اضطرابات	- أكبر	- فقدان جمهور		
ج- أشخاص	ج- خاصة	ج- شخصية لا إرادية	- العملاء		
- وفاة، عجز،	- سرقة	- اهمال			
- مرض	- اختلاس	- ارهاق			
- تقاعد	- اهمال	- خلل عصبي			
- بطالة	- تزوير	- خلل نفسي			
- اصابات عمل					

المصدر: أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007،

ص:47.

(2) تقييم الخطر

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها، ويتضمن ذلك قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات العمل وسوف تتطلب مخاطر معينة الاهتمام بها قبل مخاطر أخرى بسبب شدة وطأة الخسارة المحتملة¹.

ويتطلب هذا التقييم اعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيم، حيث يتم تبويب الأخطار في مجموعات مثل: " أخطار جسيمة، أخطار متوسطة، أخطار قليلة " أو مجموعات مثل: أخطار مهمة جداً، أخطار مهمة، أخطار غير مهمة².

مثال ذلك تقسيم الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة إلى ثلاثة أنواع³:

2-1- الأخطار الجسيمة (الأخطار المدمرة أو الحرجة):

وهي الأخطار التي يترتب على تحققها توقف المؤسسة نهائياً عن العمل وإعلان إفلاسها مثل: حوادث الانفجارات والحريق.

2-2- الأخطار المتوسطة:

وهي الأخطار التي يترتب على تحققها اقتراض المؤسسة من المؤسسات المالية بهدف تغطية الخسائر المالية والمحافظة على استمرارية المؤسسة، مثل: الاختلاس حريق صغير.

1- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 61.

2- شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سابق، ص: 32.

3- عيد أحمد أبوبكر، وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص: 59-60.

2-3- الأخطار الصغيرة (الأخطار الثانوية):

هي الأخطار التي يترتب على تحققها خسائر مالية يمكن العمل على تغطيتها من الإيرادات الدورية للمؤسسة، كما يمكن تأجيل تغطية هذه الخسائر دون التأثير على استمرارية المؤسسة، مثل: التلف الجزئي، السرقة، حريق بسيط.

المطلب الثالث: تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر «اتخاذ القرار»

بعد تحديد الأخطار وقياسها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدة.

وهناك مدخلان أساسيان للتعامل مع الأخطار التي تواجه المؤسسة هما:

- مدخل التحكم في الخطر (الوقاية والمنع)؛
- مدخل تحويل الخطر.

أما مدخل التحكم في الخطر فيركز على تدنية الخسائر المتوقعة عن وقوع الخطر بينما مدخل تحويل الخطر فيركز على ترتيب رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق الأخطار بعد تطبيق مدخل التحكم في الخطر¹.

وتعد هذه المرحلة من مراحل إدارة المخاطر بمثابة مشكلة اتخاذ القرار حيث يجب على مدير المخاطر اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة، وأحيانا يتخذ أصحاب المشروع القرار بشأن ذلك وأحيانا قد توجد خطة مسبقة للتعامل مع الأخطار المختلفة أو معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين وفي هذه الحالات يعتبر مدير المخاطر مسؤولاً عن إدارة برنامج إدارة المخاطر أكثر من كونه صانع قرار، ولاتخاذ قرار اختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين فإن مدير المخاطر يأخذ في الاعتبار احتمال وقوع الخسارة، وحجم الخسارة المادية المحتملة

1- شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 32-33.

والعوامل المساعدة للخطر، والموارد المتاحة لمواجهة الخسارة إذا تحققت ويتم تقييم المزايا والتكاليف لكل وسيلة متاحة لمواجهة الخطر¹.

المطلب الرابع: تنفيذ القرار والتقييم والمراجعة

1) تنفيذ القرار:

بعد دراسة الطرق المختلفة لإدارة المخاطر واختيار الطريقة المناسبة التي يستقر عليها مدير المخاطر، فإنه يتم بعد ذلك تنفيذ القرار المتخذ، فإذا استقر الرأي على اختيار وسائل التحكم في الخطر (وسائل الوقاية والمنع) فإنه يجب التخطيط والتصميم لبرامج الوقاية والحد من وقوع الخطر وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة². وإذا كان القرار هو تحويل الخطر إلى جهة أخرى هي شركة التأمين فلا بد من اختيار المؤمن المناسب والتفاوض معه ثم التعاقد على التأمين، وإذا كان القرار التأمين الذاتي فعلى المؤسسة أن تقوم بإنشاء إدارة أو صندوق خاص لهذا الغرض³.

2) التقييم والمراجعة

إن عملية التقييم والمراجعة ضرورية كون إدارة المخاطر لا تعمل في بيئة ساكنة وذلك كون الأخطار تتبدل وتتغير وتختفي بعض الأخطار وتتشأ أخطار أخرى⁴، كما أن عملية التقييم والمراجعة ضرورية لاكتشاف الأخطاء في النظام الحالي بهدف تصحيحها في الوقت المناسب⁵.

1- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص: 48-49.

2- عيد أحمد أبوبكر، وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص: 62.

3- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص: 49.

4- نفس المرجع، ص: 49.

5- عيد أحمد أبوبكر، وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص: 63.

مما سبق يمكن توضيح خطوات إدارة المخاطر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): خطوات إدارة الخطر



من إعداد الطلبة بالاعتماد على مرجع شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، 2012، ص: 31.

تناولنا في هذا المبحث خطوات إدارة المخاطر حيث يتم تحديد الهدف أولاً ثم تحديد الخطر و تقييمه، بعدها يتم تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر ثم تنفيذ القرار المناسب، و في الأخير التقييم و المراجعة.

خاتمة الفصل الأول

اعتمادا على ما سبق يمكن الاستنتاج أن كل مؤسسة تسعى لإدارة المخاطر بطرق نظامية ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المؤسسة فكل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل، وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق مالية وعملية، لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر وعليها اتخاذ مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة لمواجهة مثل هذه المخاطر والتحكم فيها.

فقد أصبحت إدارة المخاطر تعد من الإدارات المهمة في المؤسسة ، فإتباع خطواتها من تحديد للمخاطر وفحصها واختيار الوسائل المناسبة لمواجهتها وتنفيذ القرار، وبعدها التقييم والمراجعة سيكفل للمؤسسة ويدعم بقاءها وتطورها المتواصل والمستمر، الأمر الذي يُوجب على المؤسسات أن تجعل إدارة المخاطر من أولوياتها وأن 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

تمهيد

تعد التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم عامل يفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تتبع وتتشط في بيئة متقلبة بالمخاطر المتنوعة وهذا ما يهدد استقرارها وانجاز أهدافها، كما قد يؤثر سلبا على استمراريتها وبذلك التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر وصياغة الوسائل لتفاديه والوقاية منها، والأخذ بعين الاعتبار كل التهديدات والتحديات، وعليه فإن المؤسسة مجبرة على ايجاد طريقة فعالة هدفها إدارة المخاطر ورسم رؤية مستقبلية تمكنها من تفادي المخاطر، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث الموالية:

- المبحث الأول: المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية وكيفية التعامل معها؛
- المبحث الثاني: المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛
- المبحث الثالث: تقنيات كمية لإدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية وكيفية التعامل معها

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم بيئة أعمال معقدة المعالم ومضطربة التوجهات وعلى درجة عالية من التركيب، التغيير والتعقيد نتيجة للتعدلات في قواعد وسياسة وأساليب العمل، إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليص فرص النجاح، ولأجل معرفة المخاطر التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية وكيفية التعامل معها، تم تقسيم المبحث إلى المطالب الموالية:

- مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية؛
- مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة؛
- مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية العامة؛
- خطوات التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم العديد من المخاطر التي تؤثر مباشرة في البيئة الداخلية لها وعلى نشاطها وأدائها¹.

الفرع الأول: 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 الانتاجية، أمّا 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

1- عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص: 69.

المراحل الأولى من حياتها، وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة، كنتيجة الصراعات والخلافات، وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسيير والتحكم في العمليات الإدارية.

الفرع الثاني: المخاطر المالية

تمثل المخاطر المالية أهم وأبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عمومًا، وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، فغالبًا 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 الاقتراض بسبب غياب الضمانات المناسبة، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصاديين.

والجديد 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.

الفرع الثالث: المخاطر الانتاجية

تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية خصوصًا 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 نسبيًا، وهذا ما ينتج عنه مخاطر إنتاج سلع معينة ذات تكلفة عالية، بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الإنتاج الشيء الذي يمكن أن ينجز عليه حوادث أو انفجارات وحرائق، بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع الغيار وإجراء الإصلاحات المطلوبة، امر الذي ينتج عنه عدم كفاءة العملية الانتاجية.

الفرع الرابع: المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية

تفتقر غالبية المؤسسات إلى الاطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية، بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها، وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة 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 الاستقرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها، وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية.

المطلب الثاني: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة

إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالبيئة الداخلية التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية توجد مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة لها الناتجة عن تأثير المتغيرات الأكثر احتكاكًا وتفاعلاً مع المؤسسة¹.

الفرع الأول: مخاطر المستهلكين

باعتبار المستهلكين هم الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة ونجاحها، فإنهم يعتبرون سلاحًا ذو حدين، وتتمثل مخاطرهم في إمكانية تغيير أذواقهم وتفضيلاتهم مما قد يتسبب للمؤسسة في خسائر ناتجة عن رفضهم منتجاتهم أي لم تتناسب مع ميولاتهم ورغباتهم وهو ما يعرف بمخاطرة خسائر العملاء.

الفرع الثاني: مخاطر الموردين

الموردون هم الأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية، وتكمن المخاطر الناجمة عنهم في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء

1- فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008، ص: 11.

الموردين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم، مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطراً على هوامش أرباحها، بالإضافة إلى خطر إمكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل.

الفرع الثالث: 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، ما يجعلها الطرف الأضعف في المساومة، وبالتالي يؤثر على هامشها الربحي، كما توجد مخاطر منافستهم لها مستقبلاً.

الفرع الرابع: مخاطر المنافسة

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

المطلب الثالث: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية العامة

لكل مؤسسة مخاطر ناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها والتي توفر عليها بشكل مباشر وغير مباشر¹.

الفرع الأول: 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.

الفرع الثاني: مخاطر البيئة السياسية والتشريعية

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

الفرع الثالث: مخاطر البيئة الاقتصادية

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

الفرع الرابع: مخاطر البيئة الاجتماعية

وهي تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه، من خلال التوزيع الجغرافي للمكان وكذا التوزيع العمري لهم، لكون هؤلاء السكان هم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة وما يمكن أن ينجر عليه من مخاطر تتمثل في الخسائر التي يمكن أن

1- فاتح مجاهدي، مرجع سابق، ص: 12.

تتكبد المؤسسة في حال تغيير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف مثل تغيير قيمه وعاداته وتوجهاته، الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى زوال المؤسسة بأكملها.

الفرع الخامس: مخاطر البيئة التكنولوجية

وتعتبر مخاطرها من أقرى المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تأثيرها على أغلب الوظائف في المؤسسة، ومن أهم مخاطرها مخاطر تقادم أساليب الإنتاج والمنتجات وضعف كفاءتها الاقتصادية بالإضافة إلى مخاطر ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والذي يمكن أن يسبب ضياع وتسرب المعلومات، كل هذه المخاطر المتنوعة والمتشابكة في بعضها البعض تفرض على المؤسسة ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر¹.

المطلب الرابع: خطوات التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة

تتخذ المؤسسات الاقتصادية خطوات وفق منهجية منظمة لتقييم ومراقبة الأخطار داخل وخارج المحيط المؤسسي مجموعة من الخطوات الاستراتيجية الموصى بها لإدارة الخطر والمحافظة على استمرارية وتطور المؤسسة.

الفرع الأول: تحديد الخطر

وتعتبر المرحلة الأولى في مواجهة أي خطر وتتمثل هذه المرحلة في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص التهديدات التي تحيط بالمؤسسة، حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة الخطر وذلك من خلال اتباع أساليب وطرق بسيطة تتمثل فيما يلي²:

1- عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص: 72.

2- عبدلي لطيفة، بن حميدة، تحليل المخاطر الانتاجية في المؤسسات الصناعية باستعمال تقنية HAKOP، دراسة حالة شركة الإسمنت (SCIS) سعيدة، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، جامعة مولاي طاهر سعيدة، العدد 8 أبريل 2016م، ص: 231.

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

الفرع الثاني: تقييم الخطر وقياسه

بعد القيام بتحديد الأخطار التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة تأتي مرحلة أخرى في مخطط إدارة الخطر تعتبر مكملة لسابقتها، والتي تمكن من إجراء تقييم مادي للأضرار والخسارة المترتبة عن التحقق الفعلي للأخطار المتوقعة، فمقياس الخطر قد يتضمن تحليل العائد والتكلفة وكذا المتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية واهتمامات أصحاب المصلحة...إلخ، فعملية تقييم الخطر وقياسه هي تحديد عامل عدم التأكد وتقدير خطورة الضرر أو احتمال وقوعه، ومن بين مبادئ هذه المرحلة تحديد الظروف الخطرة والقرارات التي يحتمل أن تسبب أضرار أو تؤدي إلى تحقيق فرصة خسارة، فعادة قياس درجة الخطر قياساً كمياً ليس ممكناً إلا إذا وجدت مقاييس معنوية تشابه مقاييس المنفعة في مفهوم الاقتصاديين والرياضيين وكان أقصى ما تم التوصل إليه هو تحديد درجة دنيا وأخرى عليا، وتصنيف الأخطار الأخرى بينها¹.

الفرع الثالث: معالجة ومراقبة الخطر

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 تشكل الخطر والقضاء عليها نهائياً، أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مائة الحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة فمعالجة المخاطر التي ترى المؤسسة أنها ستتعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب

1- محمد رفيق المصري، التأمين وإدارة الخطر، دار هوان للنشر، القاهرة، 1998م، ص: 19.

التأمين من خلال ابرام عقود للتأمين عليها وهذا بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى¹.

وباعتبار إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة فإنها تتطلب ضرورة ومراقبة عملياتها ومراجعة مدى تطبيق المؤسسة لإجراءات التحكم وإدارة الخطر المناسبة ومدى استيعابها وتحضير ما يسمى بالمخطط الإستراتيجي لأن تحقق بعض الأخطار ذات الخسارة الكبيرة، كثيرا ما يؤثر على الموارد المالية للمؤسسة حتى بعد عملية إدارة الخطر وقد يؤثر سلبا على استمراريتها، فنجاح إدارة الخطر ومراجعة عملية ومراقبته، يرتبط ارتباطا وثيقا بالمراحل السابقة لإدارة الخطر².

تعددت المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية داخلية كانت أم خارجية حيث يرى البعض أنها يمكن التخلص منها وأخرى يمكن تحويلها للأطراف الأخرى ومخاطر يمكن للمؤسسة نفسها أن تُديرها وتتعامل معها.

1- عبدلي لطيفة، بن حميدة محمد، مرجع سابق، ص: 231-232.

2- بوشناق أحمد، جمول طارق، إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008م، ص: 06.

المبحث الثاني: المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

تتطلب إدارة المخاطر مشاركة وتجنيد كبير وواسع للموارد البشرية، المالية والفكرية وتستلزم رؤية واضحة ومحددة الأهداف، حيث وضع دليل للمخاطر وارتباطها بالعوامل المساعدة على وقوعها، فتتحقق الخسارة المتوقعة يسهل عملية إدارة المخاطر ويزيد من فعاليتها وبذلك يفرض على المؤسسات ضرورة الاهتمام بجميع العوامل التي من شأنها تفعيل إدارة المخاطر داخلها ولقد قسم المبحث إلى المطالب الموالية:

- تبني ثقافة إدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية؛

- تفعيل الشفافية والاتصال؛

- استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة الخطر؛

- تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول: تبني ثقافة إدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية

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

تشكل الثقافة التنظيمية أحد الأساليب الجديدة لتسيير المنظمة وإدارة أفرادها، فهي نظم مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية المختلفة والتي يشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحليل أنواع السلوكيات التي إما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة في المؤسسة، كما تسمح عن طريق مؤشراتنا وظواهرها المختلفة بمنح نظرة عامة لجمهورها الخارجي عن طبيعة نشاطها ونوع الأهداف والرسائل التي تريد تحقيقها¹.

يجب على المؤسسة أن تبني لنفسها ثقافة قوية تتعلق بكيفية التعامل مع الخطر وإدارته، وذلك من خلال تبني قيم الشعور بالخطر والاستعداد ولمواجهته، وكذا غرس مبادئ التحلي بالمسؤولية اتجاه تحمل الخطر، وجعل مبدأ إدارة الخطر عمل يومي يلزم

1- عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص: 106.

كافة الفاعلين داخل المؤسسة سواء كان هذا من صاحب المؤسسة والمسؤول عليها أو من العمال وذلك من خلال بناء شعور لديهم أن الخطر الذي تواجهه مؤسستهم إنما يواجههم هم، الأمر الذي يستدعي ضرورة خلق إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم الخطر وإدارته داخل المؤسسة التي يخدم أهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية المبنية أساساً على التوقع والتنبؤ بالمستقبل وهذا المستقبل الذي يكشفه الغموض وما ينجر عنه من مخاطر.

المطلب الثاني: تفعيل الشفافية والاتصال

يلعب الاتصال دوراً كبيراً في تفعيل وكيفية التعامل مع مختلف المخاطر بصفة تضمن للمؤسسة سيرورة أحسن للمعلومات الخاصة بمتغيرات المحيط المختلفة.

يمثل الاتصال مكانة لا يستهان بها في المنظمات والمؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها فهو بمثابة الدورة الدموية التي تغذي جميع أطراف المؤسسة بالرسائل والمعلومات فبواسطته تنتقل الأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات، كما يعمل على تحقيق التعامل بين مختلف الأفراد بالمساهمة في النقل الجيد والتدفق المستمر في المعلومات في عملية اتخاذ القرارات مع تسهيل الاجراءات اللازمة وبدون الاتصال الفعال يعجز أي متخذ قرار داخل المؤسسة على تبادل الآراء والمعلومات مع مختلف المستويات والأطراف، هذا ما أدى إلى الاهتمام أكثر بعنصر الاتصال في المؤسسة نظراً لأهميته الكبرى في تقديم المؤسسة وتحقيق أهدافها، من خلال تفهم نظام العمل بها وإدراك كل فرد بالمؤسسة بخطوات سير النظام وبدوره ومسؤوليته في إدارة المؤسسة، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ سياسة المؤسسة فإن الاتصال هو أهم وسيلة من وسائل التنفيذ، ولا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها في غياب الاتصالات¹.

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 وإنسانية عالية، بعيدة عن كل تعقيدات التي من شأنها عرقلة سير وفهم هذه المعلومات، فسيرورة

1- بوشناقة أحمد، جمول طارق، مرجع سابق، ص: 14.

إدارة الخطر تتماشى مع سيرورة معالجة المعلومات وهذا ضمانا لسلامة القرارات المتخذة في هذا الشأن، هذه المعالجات للمعلومات 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 الاستراتيجية¹.

المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة الخطر

إن فعالية إدارة الخطر يستوجب تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة الخطر وكذا ايجاد قواعد بيانات للكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل بيانات إدارة الخطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية².

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، وتحديد أنسب الطرق لتطوير المنتجات وتسعيها واختيار السياسات المناسبة لبناء وإدارة شبكات التوزيع بشكل يضمن مرونة المؤسسة واستقلاليتها عن كل الوسطاء، كذلك تحديد المحتوى المناسب للرسائل الترويجية ومقابلات للشريحة المستهدفة، كل هذا من خلال مخرجات هذا النظام، وعليه يلاحظ بأن هذا النظام يمكن المنظمة من التحديد الدقيق للتهديدات والأخطار التسويقية ويساعد على توفير المعلومات اللازمة لتحديد المخاطر التسويقية سواء الداخلية أو الخارجية³.

1- نفس المرجع، ص: 14.

2- فاتح مجاهدي، مرجع سابق، ص: 13-15.

3- نفس المرجع، ص: 13.

الفرع الثاني: استخدام معلومات الإنتاج والتصنيع

من خلال مراجعة النظم الفرعية لمدخلات هذا النظام نجد بأنها تتمثل في نظام معالجة البيانات والذي يوفر البيانات الداخلية المتعلقة بعملية الإنتاج والمشاكل التي تصادفها، واحتمالات الأعطال وغيرها من المعلومات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد التهديدات الداخلية ودرجة المخاطرة الناتجة عنها، بالإضافة إلى نظام الهندسة الصناعية الذي يمكن المؤسسة من تحديد أنجع 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، 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، وبالتالي التقليل من مخاطرة تقوم منتجات المؤسسة وأساليب إنتاجها¹.

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 شكاوى الموظفين تحليل العمب وكيفية تطوير مهارات الموظفين وكيفية استقطاب المهارات والكفاءات من الخارج والحفاظ عليها، حتى تستطيع المؤسسة التقليل من المخاطر الفكرية الناجمة عن هجرة الكفاءات البشرية لها، فضلا عن نظام استخبارات الموارد البشرية الذي يعني بتوفير المعلومات الناتجة عن تغير البيئة الخارجية بخصوص العمالة وسوق العمل، من قوانين تحكم العمل ومستويات الخبرة والمهارة الموجودة في السوق ومدارس التكوين، بالإضافة إلى الظروف السياسية والاقتصادية المتعلقة بسوق

1- نفس المرجع، ص: 14.

العمالة، مما يساعد المنظمة على توفير المعلومات الدقيقة عن المخاطر الممكنة من ناحية الموارد البشرية¹.

الفرع الرابع: استخدام نظام المعلومات التمويلية

بنفس أسلوب نظم المعلومات السابقة نجد بأن 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 يشمل 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 البشرية، 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.

المطلب الرابع: تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية

لكل مؤسسة مجموعة من العمليات والبحث والمعالجة بنشر المعلومات التي من خلالها تكون على علم مسبق بالتغيرات التي تحدث في المستقبل وفي المحيط حيث تكون يقظة بكل ما يحدث بهدف تقليل المخاطر المحيطة بالمؤسسة.

يمر مسار اليقظة في معالجة المخاطر بالمراحل التالية²:

1- نفس المرجع، ص: 15.

2- بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة [doodah](http://doodah.com))، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009م، ص: 177.

- الشيء المستهدف: يتمثل في تحديد المخاطر التي ترغب المؤسسة بمعرفتها، فهي تهدف إلى تحديد الأعوان والمواضيع التي يتم مراقبتها بالإضافة إلى مصادر المعلومات التي يمكن أن تلجأ إليها؛
 - الملاحقة: فهي تتمثل في تعيين الأفراد الذين لهم قابلية جمع المعلومات حول المخاطر المتوقعة، وكذا تزويدهم بالطرق والوسائل المناسبة التي يتم استعمالها لتحقيق ذلك؛
 - السير والحركة: نقصد بها حركة المعلومات الخاصة بالمخاطر داخل المؤسسة وذلك من خلال نشر المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها ووضعها في متناول أصحاب القرار؛
 - المعالجة: وتعني معالجة المعلومات الخاصة بالمخاطر المتوقعة لغرض تحويلها إلى نقطة قوة تصلح لإتخاذ القرارات وتجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على استقاء معلومات هامة عن الخطر المتوقع، وتوظيفها توظيفا فعالا في صنع القرار المستقبلي، ومن هنا يتبين أن اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا كبيرا ومهما في إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وهذا في تتبع المخاطر الناتجة عن البيئة التي يعمل فيها، وكذا من خلال عملية ترصد أي اشارات أو دلائل حول مخاطر متوقعة وأحداث يمكن أن تتجر عنها خسارة مؤثرة على أدائها، فاليقظة الاستراتيجية تبقى المؤسسة دائما على استعداد لمواجهة أي خطر قادم ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى أقل مستوى ممكن.
- على المؤسسة الاقتصادية دراسة مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة بها لرسم رؤية مستقبلية تمكنها من تفادي المخاطر، لذلك تتطلب مشاركة كل المقومات الأساسية من تبني ثقافة إدارة المخاطر واستخدام التكنولوجيا ونظام المعلومات البشرية وتفعيل سياسة الاتصال بغية تجنب وتقليل المخاطر المتعلقة بعدم التأكد.

المبحث الثالث: تقنيات كمية لإدارة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية

باعتبار إدارة المخاطر علم فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكله المخاطر و الاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية، ونظرا للارتباط الكبير بين المخاطر وتحقيق النتائج أصبح على لا بد على المؤسسة أن تتعامل مع المخاطر للتقليل من حدتها ومن ثم احتواء هذه المخاطر والتعامل معها ، ولهذا 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

يقوم قانون الأعداد الكبيرة على أساس التوقع والتنبؤ بمختلف المخاطر، ويعود اكتشاف هذا القانون إلى الفرنسي " سيمون بواسون Poison" سنة 1735 م، يحد ينص قانونه على أنه كلما زادت عدد الوحدات التي تجرى عليها التجربة، كلما آلت نسبة الاحتمال المتوقع إلى الاحتمال المحقق لهذه التجربة إلى الواحد الصحيح، بمعنى أن يصبح الاحتمال المتوقع مساويا أو قريبا من الاحتمال المحقق، ويؤكد بواسون من خلال هذا القانون أن جميع الأخطار يؤدي إلى تقليلها، أي أن القانون يركز على قدرة المؤسسة الاقتصادية على جمع أكبر قدر من المعلومات عن السلوكيات المختلفة للمخاطر خلال فترات زمنية سابقة، بطريقة تسهل عليها معرفة سلوكياتها الحالية وأبعاد تأثيرها على نشاط الشركة وسيرورة العمل داخلها¹.

يعد قانون الأعداد الكبيرة الأساس الذي يمكن للمؤسسة الاقتصادية التعامل وفقه 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 الاقتصادية على عملية

1- د. فيروز جبار، دور التقنيات الكمية كأداة لإدارة المخاطر في شركات التأمين، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، تصدر عن مخبر المحاسبة المالية الجبابة والتأمين، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد العاشر، 2018م، ص: 40.

التوقع ولو جزئياً حول المخاطر التي تتعرض لها، وبالتالي تسهل عملية الاستعداد لها والتحكم والسيطرة عليها.

المطلب الثاني: سلاسل ماركوف

تلعب سلاسل ماركوف دوراً كبيراً في التنبؤ والتوقع للخطر في المؤسسة الاقتصادية بشكل يعمل على ضمان مبدأ الاستمرارية والبقاء في مواجهة متغيرات المحيط.

أ- مفهوم واستخدامات تحليل ماركوف:

أسلوب تحليل " ماركوف " أخذ اسم مكتشفه " أندري ماركوف " وهو أسلوب يتعامل مع احتمالات حدوث حدث معين والمستقبل مستندا إلى تحليل بعض الاحتمالات، أي أنه أسلوب علمي لدراسة وتحليل ظاهرة في الفترة الحالية للتنبؤ بسلوكها في المستقبل، وهناك تعاريف لهذه السلسلة منها:¹

- هي إحدى أدوات بحوث العمليات تبحث في تحليل الاتجاهات الحالية لبعض المتغيرات للتنبؤ باتجاهاتها في المستقبل؛
- أو هي عملية عشوائية تحمل خاصية التنبؤ أ بالتكهن بالمستقبل انطلاقاً من الحاضر دون الحاجة إلى معرفة الماضي؛
- إن احتمالات تغير الموقف من وقت لآخر تظل كما هي ثابتة دون تغيير؛
- أنه يمكنها التنبؤ بأي موقف في المستقبل من خلال مصفوفة التغير ومعرفة الموقف الحالي؛
- حجم النظام الذي نستخدمه هو التنبؤ دون تغيير خلال قيامنا بعملية التحليل.

1- بلعزوز بن علي، دور سلاسل ماركوف في التقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة شلف، 25-26 نوفمبر 2008م، ص: 05.

ب- استخدامات تحليل ماركوف:

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

1- حالة السوق:

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

2- حالة الإنتاج:

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

3- حالة التمويل:

وذلك في عدة حالات منها:

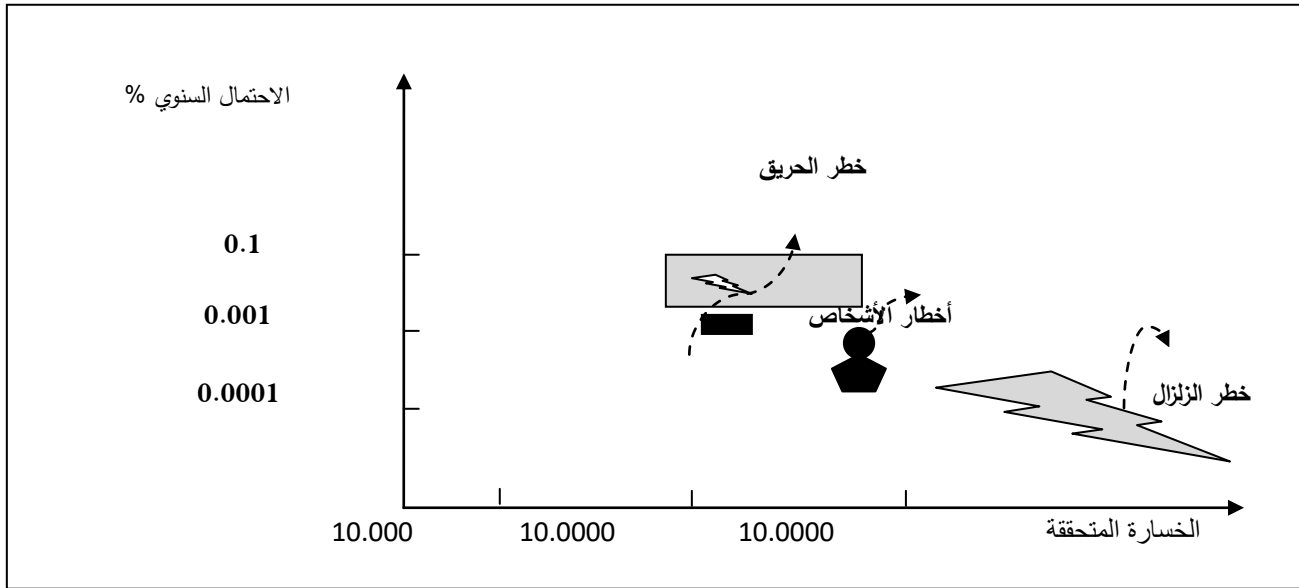
- مصادر التمويل الحالية للمشروع؛
- مصادر التمويل في نهاية مدة زمنية معينة؛
- هيكل رأس مال في نهاية السنة المالية.

1- مرجع السابق، ص: 05.

المطلب الثالث: خرائط الخطر

يمثل ميكانيزم خرائط الخطر أداة من أدوات إدارة الخطر، وهي رسم بياني لاحتتمال تحقق الخطر والتعرض للخسارة، وكذا خصائص هذه الأخيرة حيث أن معرفة سلوك الأخطار التي تواجه المؤسسة هي مفتاح فهم كفاءات إدارتها، وهذا يتم 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 (2) : خريطة الخطر



المصدر: بوشناق أحمد، جمول طارق، إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008م، 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 الخطر في

الاحتمالات ونتائج تحقق الخطر والخسارة وخرجاتها في إعطاء صورة واضحة لما نتوقعه عن كيفية تطور حالات التعرض للخسارة والتطورات الحاصلة في الخطر (سلوك الخطر)¹.

المطلب الرابع: طريقة محاكاة مونت كارلو

تعتبر المحاكاة أحد الأساليب الكمية لإدارة المخاطر حيث تتضمن بناء النموذج الرياضي الذي يحاول أن يشرح الموقف الحقيقي في عالم الواقع، إذ يهدف هذا النموذج إلى إدخال المتغيرات المهمة ومالها من علاقات مشتركة بالطريقة التي نستطيع بها دراسة التغيرات المؤثرة على كامل النظام داخل الشركة.

ويعد أسلوب مونت كارلو أحد أساليب المحاكاة لإدارة المخاطر، حيث ظهرت هذه الطريقة انطلاقاً من المقامرة الشهيرة لرؤوس الأموال في موناكو وبعدها تطورت لتصبح طريقة لإدارة المخاطر في الشركات، وتركز طريقة مونت كارلو على استخدام الأرقام أو الأعداد العشوائية لتوليد قيم لمتغير عشوائي وذلك باستخدام توزيعات احتمالية، إذ تمكن من إدخال المقاربة الاحصائية للخطر إلى القرارات المتخذة ويمكن إجراؤها لعدد من الفترات الزمنية لمعرفة التأثير طويل المدى لكل قرار أو سياسة أو قيمة تتم دراستها بهدف تجنب المخاطر المتوقعة².

وحتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تطبيق أسلوب محاكاة مونت كارلو في إدارة المخاطر فإنها تتبع مجموعة من الخطوات الخاصة بهذا الأسلوب وتتمثل في:

- تحديد المجال الممكن لقيم الإدخال؛
- وضع التوزيع الاحتمالي لكل متغير في النموذج الذي يراد اختباره؛
- استخدام قيم عشوائية لمحاكاة قيم التوزيع الاحتمالي لكل متغير في النموذج؛

1- بوشنافة أحمد، جمول طارق، مرجع سابق، ص: 12.

2- د. فيروز جبار، مرجع سابق، ص: 42-43.

- تطبيق العمليات الحسابية المطلوبة على تلك القيم؛
 - مراكمة النتائج الحالية مع النتائج السابقة؛
 - تكرار العملية عدد المرات (تزداد دقة النتائج مع زيادة عدد التكرارات).
- ويتم إجراء هذه الخطوات طبعاً باستعمال الحاسوب والبرنامج المخصص للمحاكاة وبناء على النتائج المتحصل عليها من المحاكاة تتخذ إدارة الخطر بالشركة القرارات المناسبة للتعامل مع المخاطر¹.
- تناولنا في هذا المبحث أهم 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.

1- د. فيروز جبار، مرجع سابق، ص: 43.

خاتمة الفصل الثاني

من خلال ما سبق يتبين لنا أن إدارة المخاطر، أصبحت تلعب دوراً أساسياً وفعالاً وعنصراً لا يتجزأ في تسيير المؤسسات الاقتصادية، وفي ظل التطورات التنافسية التي تشهدها المؤسسات، أصبحت هذه الأخيرة عرضة لجملة من المخاطر سواءً مرتبطة بالبيئة الداخلية، أو الخارجية، الشيء الذي فرض على المؤسسات ضرورة تبني خطوات عملية التعامل مع هذه المخاطر من خلال الاعتماد على مقومات فعالة وتقليل هذه المخاطر باستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات دون إهمال اليقظة الاستراتيجية التي تساهم في توفير المعلومات وتقليل المخاطر.

الفصل الثالث

واقع إدارة المخاطر في المؤسسة

الاقتصادية - دراسة حالة شركة مناجم

الفوسفات Somiphos - تبسة -

تمهيد

من خلال الفصول النظرية السابقة تم تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس والقواعد التي يبني ويقام عليها مفهوم إدارة المخاطر، وهذا من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار المؤسسة ودعم استمراريته في ظل بيئة مضطربة.

ونحاول في هذا الفصل اسقاط هذا المفهوم على دراسة ميدانية من خلال حالة شركة مناجم الفوسفات Somiphos - تيممة، قصد معرفة الكيفية التي تدير بها الشركة أنواع المخاطر التي تواجهها في بيئة الأعمال.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة Somiphos؛
- المبحث الثاني: دراسة أبرز المخاطر المخاطر في الشركة وكيفية التعامل معها؛
- المبحث الثالث: تقييم فعالية إدارة المخاطر في شركة مناجم الفوسفات.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة Somiphos

أولت الجزائر اهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضفاء القيمة على الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة، لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة مؤسسات من أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي، هذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من أهمها مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos (المؤسسة محل الدراسة)، تتمتع باستقلالية مالية وقانونية، وهيكل تنظيمي خاص ووحدات إستراتيجية تعمل على البحث والتطوير واستخراج ومعالجة وتحويل ونقل وتخزين مادة الفوسفات، من أجل تسويقها في السوق الداخلي والخارجي في ظل منافسة شديدة، ومعطيات جديدة مفرزة في محيطها، والتي تحاول التكيف معها من بينها: العولمة والتكتلات الاقتصادية وتكنولوجيا المعلومات... الخ.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos ومراحل تطورها التاريخي

1- التعريف بمؤسسة Somiphos¹:

هي مؤسسة مناجم الفوسفات "Somiphos" وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم بموجب المرسوم 01-05 المؤرخ في أول جانفي 2005، متخصصة في عمليات إستخراج، معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

تعتبر Somiphos مؤسسة مساهمة برأسمال يقدر ب 1.600.000.000.00 دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية

1- Somiphos : Société des mines de phosphat

العامة المساهمة. تتكون من أربعة وحدات إستراتيجية بما فيها المديرية العامة المتواجدة بعاصمة ولاية تبسة هي:

1-1- المركب المنجمي لجبل العنق CMDO¹: تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين مع بدأ الاكتشافات والإستغلالات للعديد من المناجم في شرق البلاد في عهد الاستعمار الفرنسي للجزائر، حيث تم اكتشافه ما بين 1906 و 1907، وفي سنة 1950 تم الانتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية استغلاله، ليبدأ في العمل فعليا سنة 1960، مع الإشارة إلى أنه كان ملكا لشركة أجنبية فرنسية تسمى SDO (شركة تعود ملكيتها للمعمرين).

وفي سنة 1967 تم تأميم المنجم وأصبح ملكا لشركة الأبحاث والإستغلالات المنجمية، ليصبح في سنة 1983 تحت إدارة شركة FERPHOS، وفي سنة 2005 تحت إشراف مناجم الفوسفات. ويعد مركب جبل العنق أكبر منجم جزائري للفوسفات لتربعه على احتياطي يقدر بأكثر من ملياري طن، ويقع هذا المنجم في بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد 100 كلم، مرفق بمصنع متكامل لمعالجة وتحويل مادة الفوسفات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2 إلى 4 طن سنويا .

1-2- وحدة المنشآت المينائية بعنابة IPA²: تعتبر هذه الوحدة إمتدادا للوحدة الأولى (المركب المنجمي لجبل العنق) وتتمثل مهامها في :

- إستقبال وتفريغ الشحنات من الفوسفات القادمة من المركب المنجمي لجبل العنق بغرض التصدير؛
- شحن الفوسفات في البواخر من أجل نقله إلى البلدان أو الشركات المستوردة من مختلف أنحاء العالم؛

1- **CMDO** : Complexe minier de djeble onk

2- **IPA** : Installation portuaire annaba

- تمتلك الوحدة مخزن بطاقة تخزينية تبلغ 120.000 طن، بالإضافة إلى رافعات تعمل على شحن السفن.

1-3- مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية CERAD¹: يمكن تلخيص مهام هذا المركز فيما يلي:

- البحث المتواصل قصد تحسين جودة المنتج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن؛

- الإشراف على عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات؛

- القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتيجية المؤسسة طويلة المدى والهادفة إلى تثمين مادة الفوسفات ، وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات مثل: الصناعة الصيدلانية والزراعية وغيرهما؛

- البحث عن الحلول الناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمؤسسة؛

- تقديم خدمات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة مثل تلك العاملة في صناعة البيتروكيماويات.

1-4- وحدة المقر : وهي المديرية العامة الموجودة في مدينة تبسة، والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتيجية والتنسيق بينها.

2- مراحل التطور التاريخي لمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos:

تعتبر Somiphos مؤسسة فرعية تابعة للمؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية ل FERPHOS لذلك سيتم التعرض إلى مختلف هذه التغيرات وصولاً إلى ظهور Somiphos:

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف " المكتب الجزائري للأبحاث والإستغلالات المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966 أين تم تأميم

1- CERAD : Centre d'études et de recherche appliquée au développement.

الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتنشأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983، وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة - مؤسسة عمومية اقتصادية - بتاريخ 22 ماي 1990 برأس مال مبدئي قدر بـ 50.000.000.00 دج ثم إرتفع إلى 300.000.000.00 دج ليصل إلى 1.000.000.000.00 دج، ثم إلى 2.241.000.000.00 دج.

- في 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني الجزائري أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي وأصبح مساهم في منجمي ونزة وبوخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم وهيكله FERPHOS سنة 2004 إلى ستة شركات أساسية وهي:

1-2- شركة مناجم الحديد SOMIFER¹: مقرها الإجتماعي في ولاية تبسة

وتضم الوحدات الإنتاجية التالية:

✓ منجم عنيني (ولاية سطيف)؛

✓ منجم روينة (ولاية عين الدفلى)؛

✓ منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس)؛

✓ منجم سيدي معروف (ولاية جيجل)؛

✓ منجم الخنقة (دائرة الكويف ولاية تبسة).

بالإضافة إلى المشاركة بنسبة 30 % في منجمي بوخضرة والونزة بولاية تبسة.

1- SOMIFER : Société des Mines de fer.

2-2- شركة البوزولان مواد البناء **SPMC**¹: مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف بعين تيموشنت، وتتكون من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزولان وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن.

2-3- شركة السباكة بالونزة **SFO**²: مقرها الاجتماعي بدائرة الونزة ولاية تبسة، تضم وحدة واحدة صغيرة لصهر وسبك القوالب المعدنية.

2-4- شركة نقل الموارد المنجمية **SOTRAMINES**³: مقرها في ولاية تبسة، مهمتها الأساسية نقل المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نظرا للقصور الذي طرأ على شركة السكك الحديدية لعجزها عن نقل الكميات المطلوبة.

2-5- شركة العقارات والبناء: مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة.

2-6- شركة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**: وهي الشركة محل الدراسة مقرها الاجتماعي مدينة تبسة، رأسمالها الاجتماعي يساوي 1.600.000.000.00 دج، تتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والاستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية.

3- الأهداف العامة للمؤسسة:

تسعى المؤسسة بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية تبنتها وبنيت إستراتيجياتها على النحو الذي يمكنها من تحقيقها، وأبرز هذه الأهداف وأهمها:

- البحث، التطوير، الإنتاج، التصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية على حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها؛

1- **SPMC** : Société de la Pouzzolane et des Matériaux de Construction.

2- **SFO** : Société de la fonderie de Ouenza.

3- **SOTRAMINES**: Société des Transports Minières.

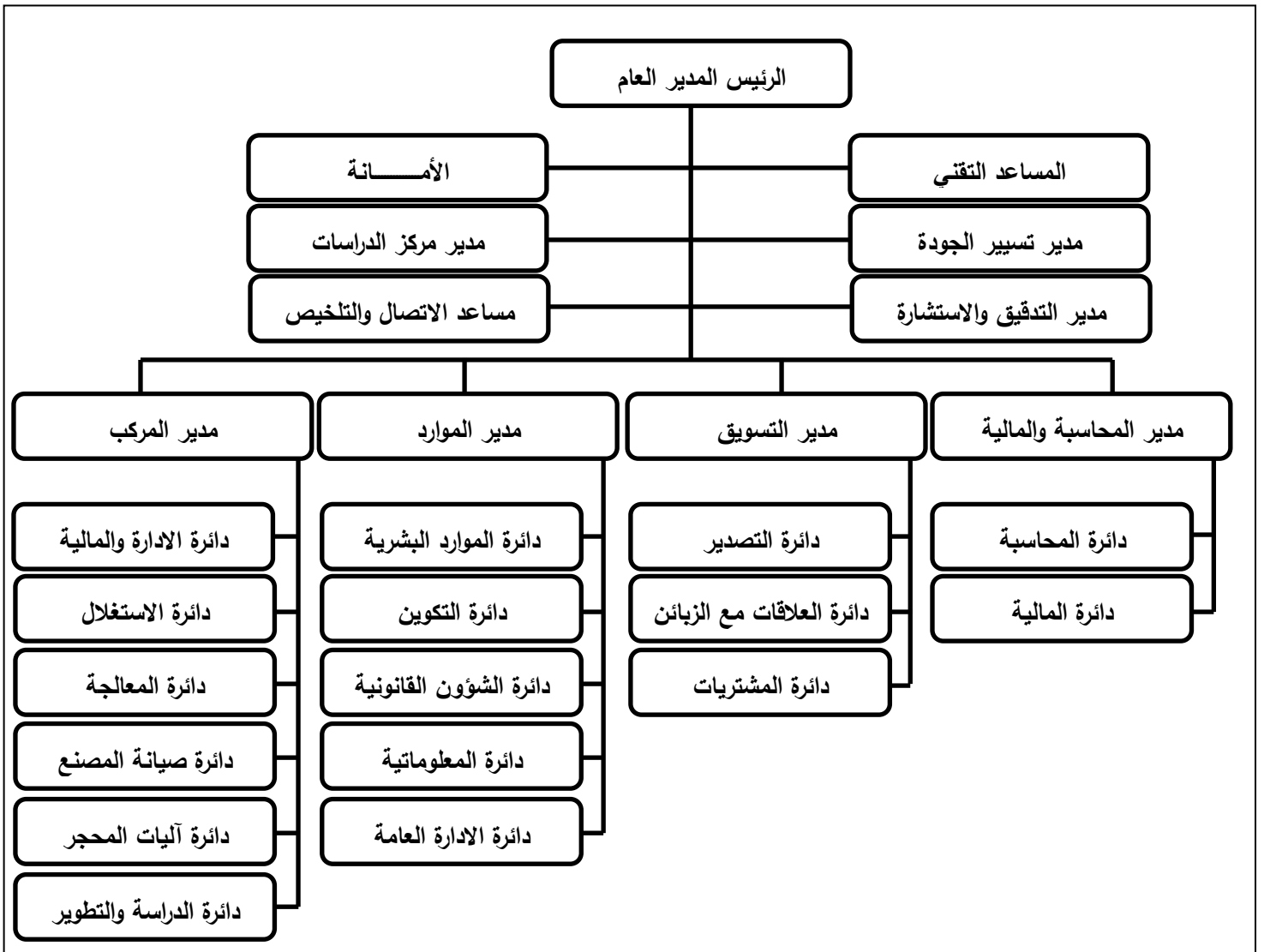
- العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي تمكن المؤسسة من تنمية واستغلال إحتياجات الفوسفات حاليا والمرتبب اكتشافها مستقبلا؛
 - تحقيق المرودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي والبيعي من خلال توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للمؤسسة والتعاون؛
 - المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل جذب آخرين من خلال إجراء الاتصالات والاستماع لهم لمتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المرغوب؛
 - تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير ؛
 - تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛
 - العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
 - رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعيين؛
 - العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
 - الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛
 - إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها من أجل زيادة الحصة السوقية؛
 - تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة.
- تجدر الإشارة بأن مؤسسة مناجم الفوسفات تضع في إطار أهدافها الإستراتيجية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحقيق قيمة مضافة مستدامة للاقتصاد الوطني والمحافظة على البيئة، وذلك بالتقليل من التلوث والترشيد في استهلاك الطاقة والمياه، وتبني نظام الإدارة البيئية ومتابعة داخل هياكلها والذي جسد فعليا سنة 2007.

كذلك تعتمد المؤسسة مبدأ "المؤسسة المواطنة" ومفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال العمل على زيادة عدد الموظفين في مختلف التخصصات في إطار امتصاص نسبة البطالة المتفشية في المنطقة التي تنشط فيها، وترقية رفاة عمالها بتحسين الأجور والخدمات الاجتماعية المقدمة، والمساهمة في تحسين ظروف الحياة للمجتمع، من خلال تمويل بعض الأنشطة الرياضية والثقافية والبيئية، وتمويل عمليات التشجير وغيرها.

المطلب الثاني: البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية

شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات مختلف المسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين ويشكل الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة من الهيئات التالية¹:

1-الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لمؤسسة سوميفوس حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة المؤسسة، ومن أبرز مهامه كما يلي:

أ- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛

ب- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛

ج- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المؤسسة؛

د- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛

هـ- تسيير قضايا العمل والاهتمام بالصحة والعمل.

2-الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل أعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها على ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3-المساعد التقني: يرتبه إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة النشاطات الوحدات الإنتاجية المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

1- معلومات مقدمة من دائرة الموارد لبشرية.

4-مساعد تسيير الجودة: من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

5-المساعد التدقيق والاستشارة: عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملاءمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناءا على ما ورد في التقرير.

6-مساعدة الاتصال والتلخيص: من ضمن مهامه تكفل بكل الأعمال الإحصائية وتلقي تقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام، وإعداد حصيلة السنوية وتقديم معلومات للهيئات الخارجية.

7-مديرية مركز الدراسات: فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة المكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة، وكذلك بعض الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين ويشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة المدير العام.

8-مديرية الموارد: تتكلف المديرية بما يلي:

أ- رسم إستراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛

ب- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة؛

ج- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛

د- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم؛

هـ- إعداد قانون داخلي للمؤسسة وإعداد تقارير الدورية وعرضها على المدير العام.

9-مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:

أ- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛

ب- البحث عن أسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛

ج- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛

د- استقبال الوفود والزبائن الدوليين والتنسيق بين أطراف الإنتاج؛

هـ- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى سلم الرئيس؛

و- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته، والتنسيق بين أطراف الإنتاج.

10- مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل مديرية المالية بما يلي:

أ- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛

ب- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية وإعداد الميزانية السنوية؛

ج- إعداد دراسات اللازمة في مجال المالية.

11-مديرية المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود

الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم الأعمال مجموعة

فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن

إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من

الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.

ويبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا، كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 05 أقسام عملية وهم قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع، قسم الصيانة المتحرك وقسم الإدارة والتطوير، يشرف عليهم مدير مركب برتبة إطار مسير.

- مكتب الدراسات المنجمية - تبسة -؛

- مركز المنشآت المرفاية - عنابة -؛

- الأنشطة التطويرية؛

- مركز الأبحاث التطبيقية والتطويرية - تبسة -.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات

تقوم كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها على مجموعة من المبادئ تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها المنشودة وفقا إلى إمكانياتها وقدراتها.

الفرع الأول: مبادئ مؤسسة مناجم الفوسفات

تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها في ما يلي¹:

- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛

- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترافهم؛

- السعي من أجل الانخراط على مؤسسات اجتماعية مهتمة بالصحة، الأمن، المحيط والتنمية؛

- العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

1- معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات إلى أهداف التالية¹:

1-الأهداف الإقتصادية:

- أ- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى؛
- ب- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية؛
- ج- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين؛
- د- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير، وتدعيم خدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج؛
- هـ- وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان الخام أو بعد التحول.

2-الأهداف الإجتماعية:

- أ- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ب- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه؛
- ج- تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.

3-الأهداف الثقافية:

- أ- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المواطنة بالمؤسسة؛
- ب- الرقبة أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- ج- توفير وسائل الترفيه والثقافة.

1- معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية.

4-الأهداف التكنولوجية:

- أ- تطوير وسائل الانتاج واستخداماتها؛
- ب- تقليل تكاليف الجهد والوقت مما يحقق الكفاءة الإنتاجية.

المبحث الثاني: دراسة المخاطر في شركة مناجم الفوسفات وكيفية التعامل معها

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

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

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

الفرع الأول: مجال وحدود الدراسة

1-المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما سبق الذكر شركة مناجم الفوسفات Somiphos والتي تقع في ولاية تبسة .

2- المجال الزمني: لقد قمنا بتريص 2019/03/11 الى غاية 2019/04/10 قمنا من خلالها بتقديم مؤشرات و احصائيات تخص المؤسسة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

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

1- المقابلة الشخصية : من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع المستقضي منه واحد أو أكثر في المرة الواحدة وتوجيه مجموعة من الأسئلة تكون معه مسبقا لجمع البيانات اللازمة، لذلك فإننا قمنا بعدة مقابلات مع مسئولين في الشركة

منهم مدير المحاسبة والمالية في المؤسسة وكذا مدير الموارد البشرية في المؤسسة والمسئول عن قسم التكوين والتدريب في مديرية الموارد البشرية، أما باقي المسؤولين فلم نستطع الوصول إليهم لأسباب خاصة، بالإضافة إلى امتناع بعض المسؤولين عن الإدلاء بمعلومات تخص المؤسسة وهذا ما نجده في غالبية المؤسسات الجزائرية صعوبة الحصول على المعلومات رغم أننا في عصر المعلومات.

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

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

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

- كلمة خطر يهدد مؤسستكم هي كلمة متداولة داخل المؤسسة:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

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

- سؤال مغلق ذو إجابة واحدة نعم/لا

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

- الحالة المهنية : إطار سامي إطار

- سؤال مغلق ذو إجابات متعددة

- في رأيك ما هو مصدر الخطر : داخلي خارجي داخلي و خارجي

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

- على أي أساس يتم تحديد الخطر :

خطورته

احتمال وقوعه

العوائد والتكاليف

طرق أخرى

.....ماهي

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

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

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

كان عدد الاستمارات الموزعة على العينة المراد استقصائها والتي تمثلت في الإطارات السامية والإطارات 50 استمارة، حيث تم استرجاع 46 منها و تم استبعاد 3 منها نظرا لاحتوائها على أخطاء عديدة فبقيت 43 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 86 %.

5- العينة محل الدراسة : تمثلت العينة محل الدراسة في الإطارات والإطارات السامية للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos، والذين يبلغ عددهم 248 مابين إطار سامي وإطار عادي وذلك نظرا 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، ولأن إعداد الاستراتيجية السنوية للمؤسسة هي من صلاحيات المدير العام بناء على ما قدم له من تقارير من طرف رؤساء المديرات والاقسام .

6- أسلوب تحليل البيانات : لقد إعتدنا في تحليل ومعالجة الإستمارة على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 19).

تحويل المعلومات إلى صيغة رقمية:مثل

أوافق بشدة ← 1

أوافق ← 2

محايد ← 3

لا أوافق ← 4

لا أوافق بشدة ← 5

• إنشاء متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها

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

الجدول رقم (2) : إنشاء متغيرات البحث

أرقام العبارات المقابلة لها	الاسم	متغيرات البحث
Q1-Q5	AXE1	المخاطر التي تهدد المؤسسة
Q6-Q13	AXE2	إدارة المخاطر داخل المؤسسة
Q14-Q20	AXE3	المقومات الداعمة لفعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة

المطلب الثاني: أبرز المخاطر التي تواجهها شركة مناجم الفوسفات.

الفرع الأول: المخاطر المالية

تواجه الشركة جملة من المخاطر المالية والعلاقات البنكية أهمها:

- تواجه الشركة خطر ناتج عن ضعف الثقة في الموردين خاصة الأجانب فهم والذين يكون التعامل معهم لأول مرة وعن طريق الأنترنت مثلا فالشركة قد تدخل معهم في صفقات معينة لتبين في الأخير أنها مجرد صفقات وهمية تنتج عنها خسائر مالية كبيرة؛

- كذلك خطر تقلبات في سعر الصرف المستثمر في ظل الأزمات المالية العالمية والذي ينعكس سلبا على الوفاء المالي للموردين الأجانب الذين تتعامل معهم؛

- تعاني الشركة من خطر ناتج عن ضعف التخطيط المالي الجيد والذي يضمن دخول الأموال وخروجها بطريقة واضحة ومنظمة الأمر الذي ينجر عليها تقلبات مالية مفاجئة ومؤثرة؛
- عدم قدرة تحصيل الحقوق من طرف بعض الزبائن، فالشركة رفعت عدة قضايا للمحكمة في حق زبائن لم يوفوا بمستحققاتهم المالية اتجاه الشركة صدرت على أكثرهم عقوبات قضائية؛
- تواجه الشركة كذلك من الجانب المالي، خطر صدور قوانين مالية أو جمركية لا تكون الشركة على إطلاع عليها الشيء الذي يجر على الشركة عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر في سيولتها المالية العامة؛
- كذلك الخطر المتعلق بعدم تقبل بعض الموردين الأجانب التعامل وفق القوانين الجزائرية خاصة الجمركية منها، الأمر الذي يؤثر على الشركة ووفائها اتجاه زبائنها؛
- التهرب المستمر من طرف بعض الزبائن عند تسديد لفواتيرهم، الأمر الذي يجر عنه مخاطر عديدة قد تهدد البنية المالية للشركة.

الفرع الثاني: المخاطر البشرية

- إضافة إلى المخاطر المالية التي تواجهها الشركة هناك مخاطر ترتبط بالعنصر البشري العامل داخل الشركة والتي أثرت عليها أيضا.
- غياب روح العمل الجماعي كذلك عنصر ترى فيه الشركة مصدر للخطر نتيجة ما قد انجر عليه من صراعات وخلافات تنظيمية مست التركيبة البشرية للشركة، والتي انعكست على أداء العامل وبالتالي على أداء الشركة أثناء فترات معينة؛
- قلة التحفيز هو كذلك عامل من العوامل التي تشكل مصدراً للخطر داخل الشركة باعتبار أن التحفيز هو المحرك الرئيسي للأفراد العاملين، فالفرد إذا لم يشعر أن شيء يدفعه للعمل داخل الشركة، يصبح يشعر وكأن شركته احتقرته وبالتالي يلجأ إلى طرق أخرى قد تمس بالضرر ببعض الآلات أو التجهيزات أو الغيابات المتكررة

أثناء أدائه لمهامه، الأمر الذي يعطل السيورة الإنتاجية للشركة، وبالتالي وفاءها لزيائنها؛

- التمييز في الترقية والتكوين على أساس المحسوبة في العمل حيث هناك أفراد يعملون سنوات عديدة دون استفادتهم من الترقية على غرار البعض من عمل سنوات قليلة واستفاد من امتيازات عديدة وترقية في المناصب؛

- الاضرابات من حين لآخر الذي يفتعله بعض العمال خاصة الذين ينشطون في المقالع ومثال ذلك الإضراب الأخير الذي شتهه عمال المقالع ببئر العاتر مطالبين برحيل المدير مما أثر على الشركة وعلى بعض العمال الآخرين ووصل الأمر إلى حق عدم إنتاج الفوسفات علناً؛

- بعض الأخطاء الواردة من طرف العمال أدت إلى حوادث عمل وعطل ببعض الآلات الكبيرة خاصة في المقالع الأمر الذي كلف الشركة أموالاً طائلة في الترميم والإصلاح.

الفرع الثالث: المخاطر الإنتاجية

ترتبط جملة هذه المخاطر أكثر بنشاط الإنتاج والأشغال العمومية في المقالع التي تمارسها الشركة حيث يتم ذكر أهمها:

- الشركة تواجه مخاطر ناتجة عن كثرة حوادث العمل داخل الورشات أدت في بعض الأحيان إلى الاصابات البليغة للعمال، حيث تتعدد وتكثر مسبباتها والأطراف المسؤولة عنها.

- تواجه الشركة كذلك مخاطر ناتجة عن تأخر في وصول المادة الأولية للورشات المختلفة، مما ينعكس على فترة الانجاز والإنتاج المحددة في دفتر الشروط أو إلى تقلبات أسعارها في السوق؛

- تواجه الشركة كذلك من خطر الغش في المادة الأولية المؤدية إلى التصنيع والمساعدة في الإنتاج النهائي للحديد والفوسفات من طرف بعض المتعاملين مما يسبب عدة مشاكل مع لجان المختصة في المراقبة التقنية للإنتاج والتصنيع؛
- تواجه الشركة أيضا خطر ناتج عن قدم بعض المعدات والتجهيزات المستعملة في الورشات والمقالع الشيء الذي يمكن أن ينعكس على صحة العامل وسلامته؛
- كما تواجه الشركة في بعض الأحيان أخطار ناتجة عن بعض الظواهر الطبيعية كالزلازل والفيضانات وسقوط بعض المحاجر والمقالع جراء الكوارث الطبيعية وما يمكن أن تسببه من خسائر في أشغال الورشات والإنتاج.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر في الشركة

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجريناها أنه لا يوجد قسم أو مديرية في الشركة وظيفته إدارة المخاطر أي أنه لا توجد هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولكن معالجة المخاطر والتحكم فيها موزعة على الأقسام أي حسب نوع المخاطر التي تواجهها، فمثلا المخاطر المالية يتم إدارتها والسيطرة عليها من طرف قسم المالية والمحاسبة، وكذا بالنسبة للمخاطر البشرية يتم إدارتها ومعالجتها من طرف قسم الموارد البشرية وهكذا، أي أن كل قسم مسؤول عن إدارة المخاطر التي تخصه، حيث تتكفل بالتحكم والسيطرة عليها، في بعض الأحيان إذا كانت المخاطر كبيرة ودرجة تأثيرها يمكن أن تمس كيان الشركة ينظم لها اجتماع على مستوى الإدارة يضم المدير العام والمستشارين ورؤساء الأقسام بهدف إيجاد طريقة لمواجهة ومعالجة هذا النوع من المخاطر.

إن إدارة وتسيير المخاطر في الشركة لا يقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما تم دراستها في الجانب النظري ولكن تتوقف على اجتهادات كل قسم والسبل التي يراها هي الأنجع في مواجهة المخاطر، فحسب المقابلات التي اقتصرنا في الشركة تتم مراحل إدارة المخاطر على ثلاثة مراحل أساسية وهي:

1- **تحديد الخطر:** وهي المرحلة الأولى في مواجهة أي خطر وتتمثل هذه المرحلة في جمع مختلف المعطيات والمعلومات التي تخص جملة المخاطر التي يمكن أن تعترض الشركة، حيث يتم بناء عليها تحديد نوع وطبيعة الخطر التي تتمثل في:

- يتم تحديد الخطر في الشركة بناء على المعلومات السابقة أي استخلاص معلومات من تجارب تعرضت الشركة لمخاطر مشابهة، أي بناء على الخبرة في التعامل مع ظروف مماثلة لتحديد طبيعة ونوع الخطر التي تتعرض له الشركة؛

- يتم تحديد الخطر كذلك بالاستعانة على بعض الخبراء المتخصصين في نفس المجال في الشركة.

2- **تقييم الخطر:** ثاني مرحلة لإدارة الخطر في الشركة تتضمن تقييم الخطر ومعرفة درجة تأثيره على سيرورة الأنشطة داخل الشركة وكذا دراسته من عدة أوجه لكي تتمكن الشركة من وضع استراتيجيات وأولويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر فإجراء تقييم الخطر يقوم على أساس خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها وأيضا كذلك يتم تقييم الخطر بناءً على التكاليف التي يمكن أن تتحملها الشركة من خلال تعرضها لجملة المخاطر المختلفة، حيث تقييم هذه المخاطر بتحديد تكلفتها لكي يسهل في الأخير المعالجة وفق لاحتياجاتها المالية.

3- **معالجة الخطر:** حيث تتضمن هذه المرحلة شقين علاجيا والآخر وقائي فالأول يتضمن استعمال أساليب وإجراءات مختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائيا، أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة فمعالجة المخاطر التي ترى الشركة أنها ستتعرض لها تكاد تقتصر أكثر على أسلوب التأمين، من خلال إبرام عقود التأمين عليها بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى ممكن.

المبحث الثالث: تقييم فعالية إدارة المخاطر في شركة مناجم الفوسفات

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

المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية

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

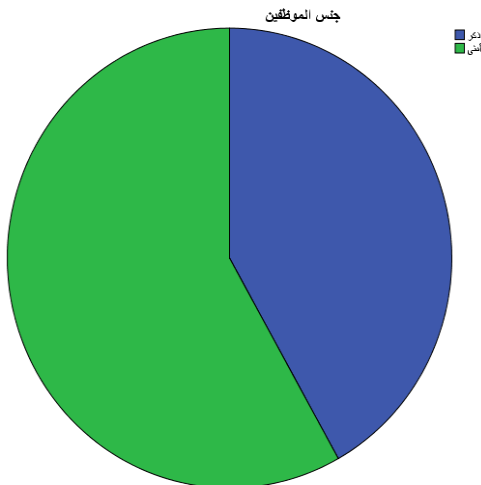
Statistics

		جنس الموظفين	الفئة العمرية للموظفين	الحالة المهنية	التخصص العملي للموظفين	الخبرة المكتسبة في الوظيفة
N	Valid	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0

1-الجنس:

جنس الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	41.9	41.9	41.9
	أنثى	25	58.1	58.1	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

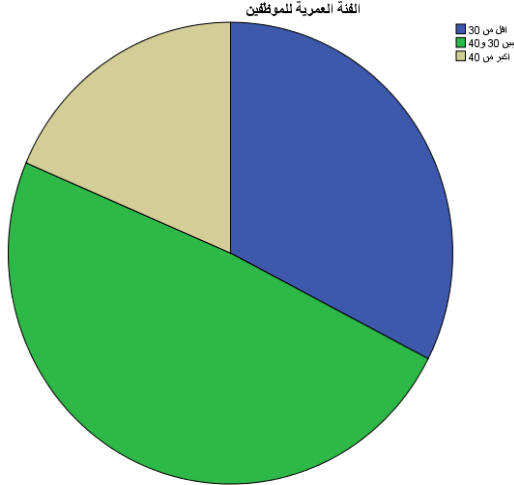


يلاحظ من خلال جدول توزيع الذكور والإناث داخل العينة أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور من حيث عدد الإجابات حيث أن نسبة الإناث 58.1 % أما الذكور نسبتها 41.9 % .

2- السن:

الفئة العمرية للموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	14	32.6	32.6	32.6
بين 30 و 40	21	48.8	48.8	81.4
أكبر من 40	8	18.6	18.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

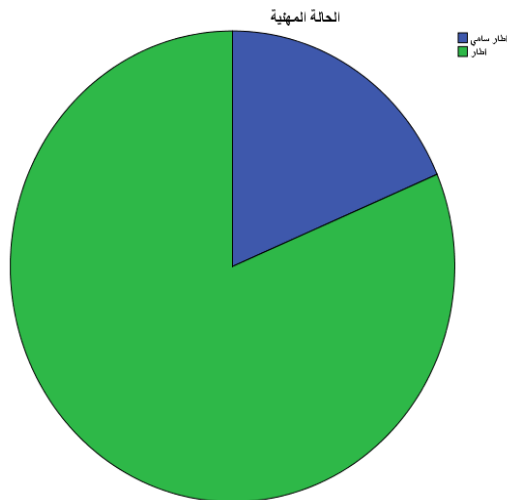


يبين جدول توزيع السن في العينة المستقصة أن لأكثر من الأفراد الذين أخذ برأيهم يمثلون الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 30 - 40 سنة بنسبة 48.8 % في حين الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة مثلت نسبة 32.6 % ، و ما نسبته 18.6 % الأفراد الذين هم أكبر من 40 سنة .

3- الحالة المهنية :

الحالة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار سامي	8	18.6	18.6	18.6
إطار	35	81.4	81.4	100.0
Total	43	100.0	100.0	

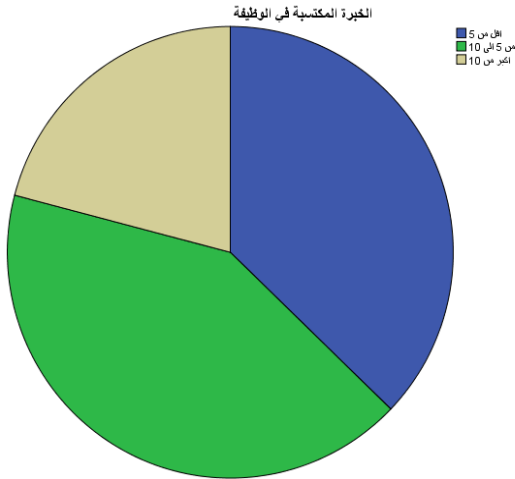


يلاحظ من الجدول الذي يبين الحالة المهنية في العينة المستقصة أن عدد الإطارات الذين تم استقصائهم يمثل النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم 81.4 % في حين أن نسبة الإطارات السامية كانت 18.6 % فقط وذلك نظرا لامتناع هذه الفئة عن الإجابة حتى إنه لم يتم استرجاع الاستثمارات التي وزعت عليهم.

4- الأقدمية في المؤسسة :

الخبرة المكتسبة في الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5	16	37.2	37.2	37.2
من 5 إلى 10	18	41.9	41.9	79.1
أكبر من 10	9	20.9	20.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	



يبين الشكل الخاص بتوزيع سنوات الأقدمية على أفراد العينة المستقصاة أن أغلبهم يملكون خبرة متوسطة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 41.9% يليه من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة حوالي 37.2% وأخيرا من هم أكثر خبرة بنسبة 20.9% .

المطلب الثاني : تفرغ و تحليل البيانات الخاصة بالمخاطر التي تهدد شركة مناجم الفوسفات

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

السؤال الأول : كلمة خطر يهدد مؤسستكم " كلمة متداولة داخل مؤسستكم " .

كلمة "خطر يهدد مؤسستكم" كلمة متداولة داخل مؤسستكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	9.3	9.3	9.3
محايد	17	39.5	39.5	48.8
موافق	18	41.9	41.9	90.7
موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يلاحظ أن كلمة خطر يهدد مؤسستكم كانت كلمة متداولة في الشركة من قبل عمال المؤسسة هذا ما عكسته النسبة المرتفعة للإجابة بـ " موافق " أي أن 41.9% من العينة

المستقصاة يدركون ما معنى كلمة خطر يهدد مؤسستهم، بالمقابل كانت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق" نسبة ضعيفة 9.3% مما يعني أن القليل من أفراد العينة من لا يعرفون عن الخطر المحدق بمؤسستهم.

السؤال الثاني: مؤسستكم معرضة لمخاطر

مؤسستكم معرضة لمخاطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قليلة جدًا	1	2.3	2.3	2.3
قليلة	6	14.0	14.0	16.3
نوعا ما	24	55.8	55.8	72.1
كثيرة	9	20.9	20.9	93.0
كثيرة جدًا	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تختلف المواقف والرؤى داخل الشركة حول حجم المخاطر التي تعترضها فنسبة 55.8% من الموظفين يقرون أن حجم المخاطر التي تواجهها الشركة نوعا ما خطيرة جاءت بعد ذلك نسبة 20.9% للإجابة التي تقول بان نسبة المخاطر التي تتعرض لها الشركة كثيرة، أما نسبة 14% فقد أجابوا بأنها قليلة و نسبة 2.3% فقد أجابوا بأنها قليلة جدا ربما نتيجة لشعورهم بنوع من الاستقرار في العمل.

السؤال الثالث: ما هو هذه مصدر المخاطر في رأيك؟

ما هو مصدر هذه المخاطر في رأيك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid داخلي	4	9.3	9.3	9.3
خارجي	6	14.0	14.0	23.3
داخلي وخارجي	33	76.7	76.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يرى غالبية إطارات المؤسسة أن المخاطر التي تواجهها الشركة مصدرها داخلي وخارجي بنسبة 76.7%، و هذا راجع إلى الخبرة التي تكونت لديهم في مواجهة شتى أنواع الأخطار والتي أدركوا من خلالها أن البيئة الداخلية والخارجية يشكلان معا مصدرا للخطر، وهناك 14% منهم من يرى أن مصدر الخطر هو خارجي فقط وأن البيئة

الداخلية للشركة سليمة ولا تشكل أي تهديد، وهناك 9.3 % ترى أن البيئة الداخلية للشركة تشكل مصدرا للخطر.

السؤال الرابع : المخاطر التي تتعرض لها مؤسستكم

المخاطر التي تتعرض لها مؤسستكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيفة	4	9.3	9.3	9.3
متوسطة	27	62.8	62.8	72.1
خطرة	10	23.3	23.3	95.3
خطرة جدًا	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تتوزع أغلب آراء أفراد العينة المستقصاة حول درجة الخطورة التي يتعرضون لها ما بين متوسطة الخطر بنسبة 62.8 % وخطرة بنسبة 23.3% و خطرة جدًا بنسبة 4.7% أي أن إطارات الشركة يدركون جيدًا التهديد الذي يمكن أن تشكله جملة المخاطر التي تتعرض لها الشركة، هذا ما تؤكدُه أيضا نسبة الإجابة بـ "ضعيفة" بنسبة 9.3%.

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

الجدول رقم (3) : ترتيب المخاطر في قسم المالية

قسم المالية		
النسبة %	التكرار	نوع الخطر
08.33	1	• ضعف السيولة المالية
33.33	4	• سوء في تسيير الخزينة
50	6	• ضعف التخطيط المالي
08.33	1	• خطر عدم تسديد القروض والديون.

عدد الأفراد الذين تم استقصاءهم في هذا القسم 12 .

المصدر: من قوائم الاستبيان

فمن خلال الإجابات يتضح أنه في القسم المالي يرى 50 % من الفئة المستقصاة أن أبرز خطر يواجههم هو ضعف التخطيط المالي السليم القائم على التنبؤ بالتقلبات المالية المختلفة يليه بعد ذلك سوء التسيير في الخزينة ثم جاءت ضعف السيولة وخطر عدم سداد القرض والديون

الجدول رقم (4) : ترتيب المخاطر في قسم الانتاج

قسم الانتاج		
النسبة %	التكرار	نوع الخطر
10	1	• الحرائق و الانفجارات
70	7	• الأعطال المتكررة
00	/	• انقطاع المواد الأولية
20	2	• قدم الآلات و المعدات.

عدد الأفراد الذين تم استقصاءهم في هذا القسم 10 .

المصدر: من قوائم الاستبيان

من خلال الإجابات يتضح أنه في قسم الانتاج يرى 70 % من الفئة المستقصاة أن أبرز خطر يواجههم هو الأعطال المتكررة في الآلات، لذا يمكن أن يكون قدم الآلات والمعدات هو السبب الرئيسي في حدوث الأعطال المتكررة هذا ما تفسره نسبة الإجابة حول قدم الآلات والمعدات حيث ما نسبته 20% يرون أن قدم الآلات والمعدات هو من أهم الأخطار التي يواجهها العاملون في قسم الإنتاج، هذا الأمر الذي لا يمكن إدراكه إلا من طرف التقنيين المتخصصين في الصيانة وغيرها، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الحرائق و الانفجارات بنسبة 10 % .

الجدول رقم (5): ترتيب المخاطر في قسم التسويق

قسم التسويق		
النسبة %	التكرار	نوع الخطر
63.64	7	• المنافسة القوية
09.09	1	• تقليص الحصة السوقية
27.27	3	• فقدان ثقة الزبائن في المنتج
00	/	• ضعف قنوات التوزيع
00	/	• غياب خدمات ما بعد البيع.

عدد الأفراد الذين تم استقصاءهم في هذا القسم 11 .

المصدر: من قوائم الاستبيان

من خلال الإجابات يتضح أنه في لقسم التسويق ينظر أفراده إن أهم خطر يواجه مؤسستهم هو خطر المنافسة القوية بنسبة بلغت 63.64 %، تأتي بعد ذلك فقدان ثقة الزبائن في المنتج بنسبة 27.27 % ثم تقليص الحصة السوقية بنسبة 9.09 % .

الجدول رقم (6) : ترتيب المخاطر في قسم الموارد البشرية

قسم الموارد البشرية		
النسبة %	التكرار	نوع الخطر
40	4	• ضعف التكوين
20	2	• غياب التحفيز
10	1	• غياب روح العمل الجماعي
30	3	• نقص التكوين والتدريب.

عدد الأفراد الذين تم استقصاءهم في هذا القسم 10 .

المصدر: من قوائم الاستبيان

من خلال الإجابات يتضح أنه في لقسم الموارد البشرية ينظر أفرادهم إن أهم خطر يواجه مؤسستهم هو ضعف التكوين بنسبة 40 % وهذا ما ما تفسره نسبة الإجابة حول خطر نقص التكوين والتدريب بنسبة 30 % ، يأتي بعد ذلك خطر غياب التحفيز بنسبة 20 % وهذا ما تعاني منه جميع المؤسسات الجزائرية حيث يتم دائما تهميش الكفاءات والإطارات، ثم غياب روح العمل الجماعي بنسبة 10 % ، حيث أن هذا الخطر لا يتعلق فقط بالموظفين في قسم الموارد البشرية بحيث أنه لا يوجد تواصل بين إطارات المؤسسة خصوصا منهم ذوي المستوى الدراسي العالي مع من هم أقل وهذا ما يضع حواجز بينهم، إضافة إلى ذلك وجود الصراعات الشخصية بين الموظفين خصوصا الإطارات السامية .

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بإدارة المخاطر داخل الشركة

السؤال السادس : البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للخطر

البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للخطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	7.0	7.0	7.0
محايد	18	41.9	41.9	48.8
موافق	19	44.2	44.2	93.0
موافق بشدة	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يلاحظ أنه يسود داخل الشركة اعتقادا واسعا أن البيئة التي يعملون فيها تشكل مصدرا رئيسيا للخطر، حيث كانت نسبة إجابة أوافق 44.2 % وأوافق بشدة بنسبة 7% أي أن الأغلبية توافق على أن البيئة تشكل مصدرا للخطر، أما الباقي فكانت إجاباتهم إما محايدا بنسبة 41.9 % ، أو غير موافق بنسبة 7 %.

السؤال السابع : مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الإعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية

مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الاستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	9.3	9.3	9.3
	محايد	20	46.5	46.5	55.8
	موافق	15	34.9	34.9	90.7
	موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

من خلال الجدول يلاحظ أن آراء أفراد العينة تختلف بين موافق ومعارض ومحايد فكانت نسبة الإجابة ب أوافق بشدة بنسبة 9.3 % وأوافق بنسبة 34.9 %، أيضا نسبة 46.5 % محايد في حين كانت نسبة الإجابة ب لا أوافق 9.3 % ، أي ان الآراء تتضارب فهناك من يعتقد أن المؤسسة تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في صياغة الإستراتيجية وهناك من يرفض هذا الاعتقاد

السؤال الثامن : تعطي مؤسستكم أهمية الأدوات التحليل الاستراتيجية باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة

تعطي مؤسستكم أهمية الأدوات التحليل الاستراتيجية باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	18.6	18.6	18.6
	محايد	19	44.2	44.2	62.8
	موافق	12	27.9	27.9	90.7
	موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

نلاحظ أن غالبية آراء العينة المستقصاة كانت إجابتهم محايد بنسبة 44.2 % ، و نسبة 27.9 % كانت إجابتهم موافق، في حين كانت الاجابة ب موافق بشدة بنسبة 9.3 % ، أما الباقي فكانت إجابتهم ب غير موافق بنسبة 18.6 % ، مما سبق نستنتج

أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لأدوات التحليل الإستراتيجي ودوره في اكتشاف الفرص والتهديدات.

السؤال التاسع: مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع أشارات الخطر

مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع أشارات الخطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	14.0	14.0	14.0
محايد	19	44.2	44.2	58.1
موافق	18	41.9	41.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

من الإجابات المقدمة حول إمكانية التنبؤ بالخطر نلاحظ غالبية الإجابات كانت محايد بنسبة حوالي 44.2 % ، ثم تليه أوافق بنسبة 41.9 % وبالتالي فلا يمكن الجزم أن المؤسسة بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر، ذلك ربما يكون لعدم توفر الوسائل اللازمة لذلك أو ربما لعدم درايتها بالطرق والوسائل اللازمة لذلك.

السؤال العاشر: تستخدم مؤسستكم طرق كمية إحصائية في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها؟

تستخدم مؤسستكم طرق كمية إحصائية في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	20.9	20.9	20.9
محايد	18	41.9	41.9	62.8
موافق	12	27.9	27.9	90.7
موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يرى ما نسبته 27.9 % من الإطارات أن مؤسستهم تستخدم طرق كمية وإحصائية في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها، في حين ما نسبته 41.9% كان محايدا ما نسبته 20.9 % غير موافق مما يعني أن المؤسسة لا تعمل بهذه الطرق في كل الحالات التي تتعرض فيها لمخاطر.

السؤال الحادي عشر: مؤسستكم لا يمكنها الكشف عن الخطر، لماذا ؟

مؤسستكم لا يمكنها الكشف عن الخطر لماذا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ليست حساسة اتجاه المخاطر المحدقة بها	9	20.9	20.9	20.9
تعالج المخاطر بنفس الطريقة دائما	26	60.5	60.5	81.4
لا تملك الوسائل اللازمة لذلك	4	9.3	9.3	90.7
لا تعطي أهمية أكثر لتوقع الخطر	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يرى 60.5% من الأفراد الذين تم استقصائهم أن السبب وراء عدم وجود وسائل للكشف عن الخطر يعود إلى أن الشركة تعالج المخاطر بنفس الطريقة دائما، هذا الأمر الذي من شأنه أن يعرضها لخسائر فادحة لأن المخاطر تختلف وفقا لطبيعتها ودرجة تأثيرها وبالتالي فهي تختلف في طرق معالجتها، ويرى 20.9% من الإطارات أن شركتهم ليست حساسة تجاه المخاطر المحدقة بها، و نسبة 9.3% من الإطارات أجابت أن الشركة لا تعطي أهمية للتنبؤ بالخطر، الأمر الذي قد ينجر عنه مخاطر جسيمة يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الهلاك ، فالتنبؤ والاستعداد لمجابهة المخاطر من شأنه أن ينقص من حدتها وتأثيرها إن وقعت، و نسبة 9.3% من الإطارات أجابت أن الشركة لا تملك الوسائل اللازمة لذلك.

السؤال الثاني عشر : على أي أساس يتم تحديد الخطر؟

على أي أساس يتم تحديد الخطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid خطورته	8	18.6	18.6	18.6
احتمال وقوعه	11	25.6	25.6	44.2
العوائد والتكاليف	24	55.8	55.8	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يرى 55.8 % من الإطارات أن أي تقييم الخطر يكون على أساس العوائد و التكاليف، أي انه المقياس الأول للخطر داخل الشركة، في حين يرى آخرون انه توجد مقاييس أخرى كمقياس درجة الخطورة أو احتمال وقوعه.

السؤال الثالث عشر : تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر؟

تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	11.6	11.6	11.6
محايد	24	55.8	55.8	67.4
موافق	13	30.2	30.2	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يلاحظ أن غالبية الإجابات كانت محايدة بنسبة 55.8 % أما في المرتبة الثانية جاءت الاجابة بـ أوافق بنسبة 30.2 % ، تليها في المرتبة الثالثة الاجابة بـ غير موافق بنسبة 11.6 %، و في المرتبة الأخيرة الاجابة بـ أوافق بشدة بنسبة 2.3 % ، مما يعني أن المؤسسة لا تتبنى خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر المحدقة بها.

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

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

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

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق إطلاقاً	2	4.7	4.7	4.7
غير موافق	9	20.9	20.9	25.6
محايد	14	32.6	32.6	58.1
موافق	18	41.9	41.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يرى 41.9 % 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 الخامس عشر : تعتقد انه من الضروري أن تقوم مؤسستكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة؟

تعتقد انه من الضروري أن تقوم مؤسستكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق إطلاقاً	3	7.0	7.0	7.0
غير موافق	7	16.3	16.3	23.3
محايد	15	34.9	34.9	58.1
موافق	11	25.6	25.6	83.7
موافق بشدة	7	16.3	16.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يلاحظ أن غالبية الإجابات كانت محايدة بنسبة 34.9 % في حين أجابت نسبة 25.6 % من أفراد العينة ب موافق و نسبة

16.3 % بـ موافق بشدة، حيث يرى هؤلاء الموظفون انه من الضروري أن تقوم الشركة بتكوينهم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة، لان التكوين والتدريب عنصرين ضروريين لإدارة المخاطر وأيضا باعتبار هذه الأخيرة موضوع حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى ذلك فهو يحتاج إلى دراية الأساليب الإحصائية والرياضية الحديثة وهذا ما يمكن أن توفره الدورات التكوينية للعمال.

السؤال السادس عشر : ماهي المكانة التي تمنحونها للاتصال أثناء التعامل مع الخطر؟

ماهي المكانة التي تمنحونها للاتصال أثناء التعامل مع الخطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل أهمية	5	11.6	11.6	11.6
نوعا ما	19	44.2	44.2	55.8
مهمة	14	32.6	32.6	88.4
جد مهمة	5	11.6	11.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

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

السؤال السابع عشر : تستخدم المؤسسة طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها؟

تستخدم المؤسسة طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	11.6	11.6	11.6
محايد	22	51.2	51.2	62.8
موافق	14	32.6	32.6	95.3
موافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

نلاحظ أن غالبية الإجابات كانت محايد بنسبة 51.2 % تليها بعد ذلك أوافق بنسبة 32.6 % ، و يليها اجابة ب غير موافق بنسبة 11.6 % مما يعني أن الشركة لا تستخدم طرقا تكنولوجية متطورة، كنظم المعلومات وغيرها في التعامل مع المخاطر التي تواجهها، وهذا يرجع لعدم معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه الأساليب التكنولوجية المتطورة في إدارة المؤسسة ككل وفي السيطرة والتحكم على المخاطر المختلفة على وجه الخصوص.

السؤال الثامن عشر: هل تضمن ان يقظة المؤسسة في التعامل مع المخاطر المحدقة بها؟

هل تضمن ان يقظة المؤسسة في التعامل مع المخاطر المحدقة بها؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid يقظة ضعيفة	6	14.0	14.0	14.0
نوعا ما	20	46.5	46.5	60.5
يقظة عادية	15	34.9	34.9	95.3
يقظة عالية جدا	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

ترى نسبة 46.5 % من أفراد العينة أن المؤسسة يقظة نوع ما في التعامل مع المخاطر، في حين يرى ما نسبته 34.9 % من الأفراد أن يقظة المؤسسة في التعامل مع المخاطر عادية، ولعل ذلك يرجع في رأيهم لكثرة التعرض للأخطار التي هي من نفس النوع والتي بالإمكان تجنبها لو كانت المؤسسة يقظة أكثر.

السؤال التاسع عشر : تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر؟

تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	11.6	11.6	11.6
محايد	18	41.9	41.9	53.5
موافق	15	34.9	34.9	88.4
موافق بشدة	5	11.6	11.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

نلاحظ أن غالبية الإجابات كانت محايد بنسبة 41.9 % تليها بعد ذلك أوافق بنسبة 34.9 % ، و يليها اجابة ب أوافق بشدة بنسبة 11.6 % ، مما يعني أنه تواجههم عراقيل ومعوقات كبيرة في التعامل مع المخاطر، والتي أرجعها اغلبهم إلى ضعف الاتصال وقلة اشتراك العمال في اتخاذ القرار وكثرة الصراعات التنظيمية وغيرها من المشاكل التنظيمية والإدارية الأمر الذي ينعكس على أداء العمال في تعاملهم مع المخاطر.

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

حسب رأيك كيف يتم تقييم تعامل مؤسستكم مع المخاطر ككل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيف	8	18.6	18.6	18.6
متوسط	26	60.5	60.5	79.1
جيد	9	20.9	20.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يقيم أغلب أفراد العينة أداء تعامل شركتهم مع المخاطر أنه من المتوسط إلى الجيد وهذا الرأي مبني على أساسا على اعتبار أن الشركة في تطور وتوسع مستمر، قد تغلبت على المخاطر التي اعترضتها في السابق بشكل جيد، وهذا الرأي يجب تصحيحه من خلال بناء ثقافة قوية حول مفهوم إدارة المخاطر الحقيقية المبنية على أسس علمية ومنهجية لا على الأحكام السابقة والمسبقة.

1- ثبات أداة القياس:

أ- المخاطر التي تهدد المؤسسة : (AXE 1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
كلمة "خطر يهدد مؤسستكم" كلمة متداولة داخل مؤسستكم	9.07	2.638	.670	.593
مؤسستكم معرضة لمخاطر ما هو مصدر هذه المخاطر في رأيك	9.42	2.440	.706	.565
المخاطر التي تتعرض لها مؤسستكم	9.91	4.039	.215	.825
	9.35	3.137	.580	.657

نلاحظ أن Alpha cronbach = 0.740 % مما يعني ان أداة القياس تتمتع

بدرجة عالية من الثبات.

ب- إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: (AXE 2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.672	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للخطر	20.93	11.352	.063	.705
مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الاستراتيجية	21.00	8.476	.668	.561
تعطي مؤسستكم أهمية الأدوات التحليل الاستراتيجية باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة	21.16	8.378	.598	.574
مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع أشارات الخطر	21.16	8.901	.672	.572
تستخدم مؤسستكم طرق كمية إحصائية في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها	21.19	8.679	.510	.600
مؤسستكم لا يمكنها الكشف عن الخطر لماذا	22.37	10.287	.232	.674
على أي أساس يتم تحديد الخطر	22.07	12.590	-.180-	.758
تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر	21.21	9.598	.504	.612

نلاحظ أن Alpha cronbach = 0.672 % مما يعني ان أداة القياس تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات حيث أنها تفوق 0.60 %.

ج- المقومات الداعمة لفعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة: (AXE 3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.583	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
هل ترون أنكم تلقيتم ما يكفي من التدريب والتكوين للتعامل مع أي خطر كان	19.81	9.774	-.059	.671
تعتقد انه من الضروري أن تقوم مؤسستكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة	19.65	8.471	.073	.657
ماهي المكانة التي تمنحونها للاتصال أثناء التعامل مع الخطر	19.49	7.161	.518	.462
تستخدم المؤسسة طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها	19.63	7.953	.420	.509
هل تضمن ان يقظة المؤسسة في التعامل مع المخاطر المحدقة بها	19.63	7.192	.596	.443
تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر	19.47	7.588	.411	.504
حسب رأيك كيف يتم تقييم تعامل مؤسستكم مع المخاطر ككل	19.91	8.277	.431	.515

نلاحظ أن Alpha cronbach = 0.583 % مما يعني ان أداة القياس تتمتع بدرجة متوسطة من الثبات حيث أنها تقارب 0.60 % .

2- الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	43	2	5	3.51	.798
Q2	43	1	5	3.16	.843
Q3	43	1	3	2.67	.644
Q4	43	2	5	3.23	.684
Q6	43	2	5	3.51	.736
Q7	43	2	5	3.44	.796
Q8	43	2	5	3.28	.882
Q9	43	2	4	3.28	.701
Q10	43	2	5	3.26	.902
Q11	43	1	4	2.07	.828
Q12	43	1	3	2.37	.787
Q13	43	2	5	3.23	.684
Q14	43	1	4	3.12	.905
Q15	43	1	5	3.28	1.141
Q16	43	2	5	3.44	.854
Q17	43	2	5	3.30	.741
Q18	43	2	5	3.30	.773
Q19	43	2	5	3.47	.855
Q20	43	2	4	3.02	.636
Valid N (listwise)	43				

3- الارتباط الثنائي:

Correlations

	AXE1	AXE2	AXE3	كلي
AXE1 Pearson Correlation	1	.298	.428**	.781**
Sig. (2-tailed)		.052	.004	.000
N	43	43	43	43
AXE2 Pearson Correlation	.298	1	.518**	.741**
Sig. (2-tailed)	.052		.000	.000
N	43	43	43	43
AXE3 Pearson Correlation	.428**	.518**	1	.814**
Sig. (2-tailed)	.004	.000		.000
N	43	43	43	43
كلي Pearson Correlation	.781**	.741**	.814**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بين محاور البحث تتراوح بين 0.741 و 0.814 وذلك ما يفسر وجود ارتباط قوي بين المحاور الثلاثة (المخاطر التي تهدد المؤسسة، إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية و المقومات الداعمة لفعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة) عند مستوى دلالة (0.01).

4-اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

H0 : لا توجد ثقافة الخطر داخل الشركة .

H1 : توجد ثقافة الخطر داخل الشركة.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AXE1	43	3.15	.560	.085

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
AXE1	1.703	42	.096	.145	-.03-	.32

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمخاطر التي تهدد المؤسسة قد بلغ 3.15 و بانحراف معياري قدره 0.560، وحيث أن قيمة t قد بلغت 1.703 وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة 2.02 وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة.

هذا معناه أنه : لا توجد ثقافة الخطر داخل الشركة .

الفرضية الثانية:

H0: لا تطبق الشركة أنظمة إدارة المخاطر.

H1: تطبق الشركة أنظمة إدارة المخاطر.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AXE2	43	3.06	.437	.067

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
AXE2	.829	42	.412	.055	-.08	.19

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمخاطر التي تهدد المؤسسة قد بلغ 3.06 و بانحراف معياري قدره 0.437، وحيث أن قيمة t قد بلغت 0.829 وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة 2.02 وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة.

هذا معناه أنه : لا تطبق الشركة أنظمة إدارة المخاطر.

الفرضية الثالثة:

H0: لا توجد المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل الشركة.

H1: توجد المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل الشركة.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AXE3	43	3.28	.458	.070

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
AXE3	3.952	42	.000	.276	.13	.42

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمخاطر التي تهدد المؤسسة قد بلغ 3.28 و بانحراف معياري قدره 0.458، وحيث أن قيمة t قد بلغت 3.952 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.02 وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

هذا معناه أنه : توجد المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل الشركة.

5- نتائج الدراسة التطبيقية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات Somiphos - تبسة-

بعد تقديم الإطار النظري لموضوع بحثنا والمتمثل في دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية حاولنا إسقاط ما تعرضنا له من مفاهيم نظرية على شركة مناجم الفوسفات Somiphos - تبسة- من خلال القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة محل الدراسة وبعد الانتهاء من هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج من بينها:

- تحتل شركة مناجم الفوسفات Somiphos بتبسة مكانة مهمة في الشرق وتلعب دورا أساسيا في تزويد المنطقة بمادة الفوسفات؛
- عدم وجود تطابق أو تناسق بين ما تعرضنا له في الفصول النظري وبين ما هو موجود وما هو معمول به في الشركة؛

- عدم وجود قابلية للإفصاح عن المعلومات من قبل غالبية إطارات المؤسسة، خصوصا الإطارات السامية كالمدیر العام للشركة حيث أن الوصول إليه أو إجراء مقابلة معه كان شبه المستحيل؛
- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى غالبية موظفي الشركة. حيث يرى هؤلاء أن مؤسستهم في معزل عن أي مخاطر خصوصا تلك القادمة من المحيط الخارجي ويرون أن المحيط الذي تعمل فيه مؤسستهم مستقر ولا يؤثر على نشاط مؤسستهم بحجة أن كل ما ينتج يباع و التزايد المستمر في نسبة الأرباح هو مؤشر ودليل على أن مؤسستهم في حالة جيدة؛
- يدرك موظفو الشركة الأخطار المهنية فقط، وهي الأخطار التي يتعرض لها العمال في مناطق الإنتاج، باعتبار من ضمن مراحل استخراج الفوسفات القيام بتفجيرات يمكن أن تؤدي بحياة العمال بالإضافة إلى خطر تعرض العمال إلى أمراض مزمنة نظرا لطبيعة المواد المستعملة في إنتاج الفوسفات؛
- لا تتعامل المؤسسة مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة عملية ومنهجية تعتمد على أسس رياضية و إحصائية دقيقة ، بل يتم التعامل معها بأسلوب تقليدي يعتمد على خبرة المؤسسة في التعامل مع هذا النوع من المخاطر باعتبار انه سبق التعرض لمثل هذه المخاطر؛
- الشركة لا تضم وظيفة مستقلة ومتخصصة دورها الأساسي إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

خاتمة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن شركة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة- لا تضم إدارة متخصصة وظيفتها إدارة المخاطر التي تمر بها الشركة تكون مدرجة في الهيكل التنظيمي، حيث أن كل قسم يكتفي بمعالجة المخاطر التي تخصه، مركزين على ثلاث خطوات تتمثل في تحديد نوع وطبيعة الخطر المتعرض له، ثم تقييمه على أساس درجة خطورته، وأخيرا علاجه بإستعمال أساليب بسيطة، متجاهلين مرحلة أساسية هي التوقع والتنبأ كمرحلة تمهيدية وضرورية، مساعدة على الإستعداد الجيد لمختلف المخاطر ولمختلف سيناريوهات الأخطار المختلفة، والمرحلة الأخيرة والمتمثلة في مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر والدور الذي يمكن أن تلعبه في تقييم مسار المراحل السابقة وكشف الانحرافات التي يمكن أن تحصل أثناء المعالجة.

هذا بالإضافة إلى غياب مخطط عملي لإدارة المخاطر يكون هدفه تتبع المخاطر التي تصادف الشركة والسيطرة والتحكم فيها.

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

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

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن العصر الذي نعيشه اليوم أصبح عصرا معقدا بكل الدلالات والمؤثرات التي تشير إليها سرعة مجريات الحياة، بحيث زادت فيها درجة الغموض وعدم التأكد المرتبطة بما تخفيه الظواهر المتعددة، والتي جعلت من التخطيط للمستقبل يبدو من الأمور العسيرة لما تنطويه من متغيرات تغلب على الحياة المعاصرة، وبالتالي فتحقيق البقاء والاستمرارية أصبح مرتبط في ظل هذه المخاطر بالقدرة على العمل بصفة حكيمة وذكية ومنظمة مع جملة المتغيرات والعوامل المتسارعة وكذا بصفة أكثر حيطة وحذر، قائمة على فعالية أكبر على استشراق المستقبل، بهدف ضمان تحقيق عنصر الأمان في ظل هذه الظروف المضطربة.

فالمخاطر التي يفرضها المحيط اليوم أصبحت تلح على أي مؤسسة ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية وواضحة، فعامل تحقيق النجاح وانتهاز الفرص والحدّ من التعرض للخسائر، كلها تمثل المبررات الرئيسية لإدارة مختلف المخاطر المحيطة بها بصفة أكثر كفاءة وفعالية.

و نظرا للدور الكبير الذي أصبحت تلعبه المؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال من خلال دورها المتنامي في تحقيق أعلى معدلات التنمية لأغلب الدول، فرضت عليها سيورة الأحداث وكثرة المخاطر ضرورة إيجاد أفضل السبل والطرق القادرة على الاكتشاف المبكر لإشارات الخطر، حيث كلما تم الكشف بسرعة عن الخطر كلما سهل تحديد طبيعته وتقييمه ومن ثم معالجته بطريقة فعالة، تمكنها من اكتساب خبرة مستقبلية في التعامل مع المخاطر المشابهة.

فإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية يمكن أن تتدعم ببعض النماذج الإدارية المقدمة 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 المؤسسات يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع شتى المخاطر، من خلال تجنيد واسع لموارد المؤسسة اللازمة لإجراء أي تحرك إتجاه مواجهة المخاطر المحدقة بها، وكذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمجابهته، مع تفعيل عنصر الاتصال كأحد الوسائل الرئيسية للربط بين مختلف الأطراف والمستويات، والتي تهدف إلى ضمان سيرورة أحسن للمعلومات المتداولة، مع التركيز أكثر على عنصر اليقظة كأحد أبرز العوامل المساعدة في اكتشاف وترصد مختلف المخاطر المحيطة بها.

وشركة مناجم الفوسفات تسعى جاهدة إلى التكيف مع مختلف الظروف البيئية الحالية، من خلال العمل الدائم والمستمر على كشف المخاطر التي يمكن أن تشكل تهديدا لها ومحاولة التحكم والسيطرة عليها بكل الوسائل والطرق، وذلك ضمانا لاستمراريتها، وكذا حفاظا على المكانة المتميزة التي تتمتع بها في السوق الوطني من خلال تعزيز ولاء زبائنها لها.

نتائج الدراسة

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 وأنواعها وأبعادها، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر يمكن أن تقضي عليها الشيء الذي أوجب عليها ضرورة إعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهتها، وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى؛

- ينتج الخطر 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

مقرها الأول بأن الخطر ينتج من تفاعل مسبباته، ويتفق معها في الشرط الثاني والذي يتعلق بعدم القدرة على التنبؤ بالخطر؛

- 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 الثالثة، في حين لا يتفق معها في الشرط الثاني والقائل بأن إدارة هذه المخاطر يتم من خلال التعرف على الأخطاء واختيار الوسيلة المناسبة لمعالجتها؛

- تلعب النماذج الإدارية والأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن اتباعها في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دورًا كبيرًا في مساعدة متخذ القرار فيها، من خلال توفير الأرضية الصحيحة، التي تمكنه من رسم الاستراتيجيات المستقبلية بكل ثقة، وبالتالي فهي تؤدي دور جدّ فعال في السيطرة على المخاطر والتقليل من حدّتها؛

- إن بناء ثقافة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية وقابلية مواجهة الخطر تقبلها أمر لا بدّ منه في المؤسسة خصوصًا في ظلّ تزايد التغيرات والتقلبات البيئية وذلك بتحسيس العمال بضرورة التحلي بروح المسؤولية الجماعية والعمل على مجابهة الأخطار التي تواجه مؤسستهم بكل ما يمكن من وسائل وموارد؛

- يلعب الاتصال دورًا فعالًا في عملية إدارة المخاطر وذلك من خلال توفير شتى المعلومات حول المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

أما من الناحية التطبيقية فكانت جملة النتائج كما يلي:

- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي شركة مناجم الفوسفات، 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؛
- الشركة لا تضم إدارة خاصة بوظيفتها الأساسية هي إدارة المخاطر التي تواجهها؛
- مراحل إدارة المخاطر ليست مطبقة منهجية فعالة في الشركة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر؛
- إدارة الشركة لا تولي أهمية لإعداد مسبق لإدارة ومعالجة شتى المخاطر، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة والتي تقر بأن المؤسسة تملك مخطط منهجي وعملي معد مسبقا للتعامل مع المخاطر.

الإقتراحات وتوصيات الدراسة

- 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 لأن عدم معالجة الأخطار في وقتها يمكن أن يقضي على استمرارية المؤسسة وبقائها مستقبلا؛
 - تتطلب إدارة المخاطر الفعالة ضرورة تسمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد والاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهةها، أي أن تغرس ثقافة إدارة الخطر في قيم وعادات أفراد الشركة؛

- ينبغي على الشركة ضرورة تفعيل دور التكوين والتدريب في مجال إدارة المخاطر لكي يكون الأفراد أكثر استعدادية وقابلية لمواجهة أي ظروف تحفها مخاطر مختلفة قد تعصف باستقرار الشركة؛
- بناء مخطط عملي مسبق يضم مختلف المخاطر التي قد تعترض الشركة وكذا المراحل الكفيلة بمعالجتها، أي أن يكون هناك دليل ترجع إليه الشركة حين تعرضها لأي مخطط؛
- على الشركة الاهتمام أكثر بعنصر الاتصال باعتباره أداة رئيسية قادرة على إيجاد نوع من الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات، بشكل يضمن انتقال المعلومات المرتبطة بالمخاطر المختلفة بانسيابية تامة تضمن سهولة في فهمها، ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة؛
- ضرورة وضع استراتيجية يكون هدفها الأساسي تحليل كل المستجدات الجديدة في بيئة الأعمال، وكذا رصد وتوقع أي خطر قد يشكل حالة من عدم الاستقرار للشركة.

الأفاق المستقبلية

- وفي الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر أمامه الكثير من البحث والعمل والتغيير لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة البداية وانطلاقة إيجابية في سبيل إثراء العلوم والمعرفة من خلاله تصبح مفاتيح لمواضيع أخرى:
- تأثير إدارة المخاطر في النجاح المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
 - دور إدارة المخاطر كمدخل لتحسين أداء المؤسسة؛
 - دور التقنيات الكمية كأداة لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- بنوك) مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 2- شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2012.
- 3- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 4- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 5- مهدي حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 6- فاطمة الزهراء طاهري، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 7- عيد أحمد أبوبكر، إدارة أخطار شركات التأمين (أخطار الاكتتاب، أخطار الاستثمار)، دار صفاء، الأردن، 2011.
- 8- هاني جزاع أرتيمة، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين منظور إداري كمي وإسلامي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 9- عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة الخطر - مدخل مالي-، دار إي- كتب، لندن، 2018.
- 10- عيد أحمد أبوبكر، وليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 11- محمد رفيق المصري، التأمين وإدارة الخطر، دار هوان للنشر، القاهرة، 1998م.

ثانياً: المذكرات

- 1- نهاد ويس، " تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن سيدي رغيس أم البواقي"، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر ، جامعة أم البواقي، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

- 2- عبدلي لطيفة، " دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة"، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير مدرسة دكتوراه ، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة تلمسان، 2012.
- 3- عبدلي لطيفة، بن حميدة، تحليل المخاطر الانتاجية في المؤسسات الصناعية باستعمال تقنية HAKOP، دراسة حالة شركة الإسمنت (SCIS) سعيدة، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة جامعة مولاي طاهر سعيدة، العدد 8 أبريل 2016م.
- 4- بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة doodah)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009م.

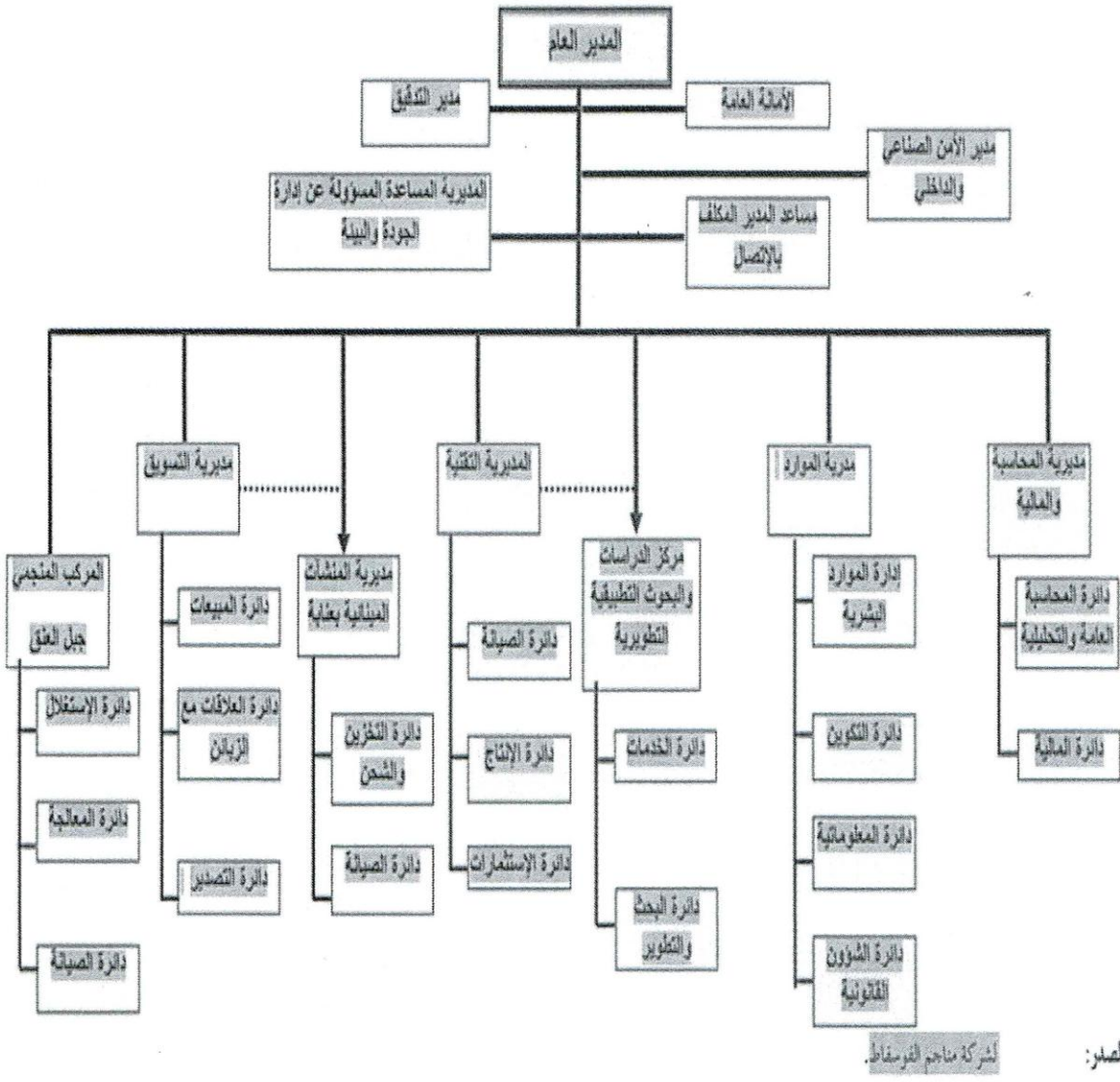
ثالثا: المقالات والدوريات

- 1- مصطفى محمد مسند، استراتيجية إدارة مخاطر التمويل بالمصارف السودانية، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 24-25 نوفمبر 2008.
- 2- فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 25-26 نوفمبر 2008.
- 3- زكريا مطلق الدوري، شفيق شاكر العملة، إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2007م.
- 4- بوشناق أحمد، جمول طارق، إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008م.
- 5- د. فيروز جبرار، دور التقنيات الكمية كأداة لإدارة المخاطر في شركات التأمين، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، تصدر عن مخبر المحاسبة المالية الجباية والتأمين، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد العاشر، 2018م.
- 6- بلعزوز بن علي، دور سلاسل ماركوف في التقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة شلف، 25-26 نوفمبر 2008م.

الملاحق

الملحق رقم (01)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة لشركة مناجم الفوسفات



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

استمارة دراسة بعنوان:

دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات Somiphos - تبسة -

في إطار القيام بدراسة عملية لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة تخصص "مالية المؤسسة" حول إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية والذي كان 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 بإنجاز دراسة واضحة.

كما نحيطكم علما بأن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط وليس لأغراض أخرى.

ملاحظة هامة: نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ:

أ. فيصل زمال

من إعداد الطلبة:

- عبد النور فارح
- هاني نجم الدين محجوب

ا. 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

4-10 سنوات

10 سنوات فما فوق

ا. 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 و خارجي

8- المخاطر التي تتعرض لها مؤسستكم:

خطرة جدا خطيرة متوسطة ضعيفة ضعيفة جدا

9- حسب القسم الذي تعمل فيه رتب اولويات 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 اذكرها.....

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 أذكرها.....

III. إدارة المخاطر في المؤسسة:

10- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للخطر:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

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

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

12- تعطي مؤسستكم أهمية الأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة :

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

13- مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع أشارات الخطر:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

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

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

15- مؤسستكم لا يمكنها الكشف عن الخطر لماذا ؟

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

16- على أي أساس يتم تحديد الخطر :

- خطورته
- احتمال وقوعه
- العوائد والتكاليف
- طرق أخرى

ماهي.....

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

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

IV. المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة:

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

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

19- تعتقد انه من الضروري أن تقوم مؤسستكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

20- ماهي المكانة التي تمنحونها للاتصال أثناء التعامل مع الخطر:

جد مهمة مهمة نوعا ما أقل أهمية مهمة

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

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

22- هل تضمن ان يقظة المؤسسة في التعامل مع المخاطر المحدقة بها :

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

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

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

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

جيد جدا جيد متوسط ضعيف ضعيف جدا

المخلص:

إن المؤسسات الاقتصادية اليوم تنشط في بيئة أعمال جدّ متقلبة ، تتضمن عدّة معوقات سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية ، سياسية وتكنولوجية وحتى بيئية ، مما جعل المؤسسات تواجه أخطار كثيرة ومتعددة يمكن أن تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها نتيجة للمنافسة القوية المحلية والأجنبية وسياسات الانفتاح ، والعولمة ، كما أن نشاط المؤسسة في حدّ ذاته يفرز بشكل مستمر أشكال جديدة من المخاطر والتهديدات كخطر فقدان الزبائن والذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية ما يفرض على هذه الأخيرة إدراك مصادر المخاطر التي تهددها حتى تتمكن من التشخيص الجيد لهذه الأخطار وإيجاد المنهجية السليمة للتعامل مع كل أنواع المخاطر وفق منهجية سليمة وواضحة لضمان استمرارها وبقائها وإلا ستبقى تعاني تحت الضغوطات لتؤول في الأخير إلى الحل والزوال.

الكلمات المفتاحية : المؤسسات الاقتصادية ، المخاطر ، إدارة المخاطر

Résumé:

Les entreprises économiques sont aujourd'hui actives dans un environnement d'affaires instable qui présente de nombreux obstacles, quoiqu'il soit économiques, sociaux, politiques, technologiques ou même environnementaux ce qui les expose à plusieurs risques qui peuvent entraîner leur défaillance en raison de la forte concurrence locale et étrangère, les politiques d'ouverture et la mondialisation Sans oublier que l'activité de l'entreprise elle-même entraîne en permanence de nouvelles formes de risques et de menaces comme le risque de perdre les clients qui est l'un des défis les plus importants de l'entreprise économique ce qui impose à cette dernière de connaître les sources de risques qui la menace afin de trouver la méthode appropriée qui traite tous les types de risques, de cette façon, on peut garantir la continuité de l'entreprise économique et éviter toute forme pression, sinon sa disparition.

Mots clés: Les entreprises économiques, les risques, Gestion des risques