

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

فرع علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع:

دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك - مركب البلاستيك عالي الكثافة بسكيكدة -

إشراف الدكتور:

شريف غياط

إعداد الطالبتين:

قوجيل بسمة

عساس أنيسة

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل (19)

ورود في رواية الترمذي عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

دائماً هي سطور الشكر والثناء تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة، ربما لأنها نشعرنا دائماً بقصورها وعدم إيفائها حق من نتقدم لهم بيها.

الشكر لله أولاً وأخيراً وظاهراً وباطناً على نعمه العظيمة، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والشكر له على فضله وامتنانه على أن وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، ولو شاء ربي لما وفقنا في هذا أبداً.

فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطانتك.

أما بعد:

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير وخالص العرفان إلى أستاذنا المشرف البروفيسور **شريف غياط** الذي تفضل بقبوله الاشراف على تأطير هذه المذكرة، والذي كان له دوراً كبيراً في توجيهنا وارشادنا لإعداد هذه المذكرة مما أنعم الله عليه من العلم والمعرفة، ولم يبخل علينا بجهده وتخصيصه لنا جزء من وقته من أجل تقديم نصائحه وتوجيهاته القيمة وارشاداته الصائبة.

كما أتقدم بالشكر الخاص للسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبول الاشتراك في المناقشة

وتفضيلهم بتقييم هذه المذكرة.

وفي هذا المقام لا يفوتني أن أشكر موظفي مركب البلاستيك عالي الكثافة التابع لمؤسسة سوناطراك

بسكيدة.

الإهداء

يسعدني أن أهدي عملي هذا:

إلى التي اقتدرن اسمها بالجنة، إلى التي أردتني أن أضع بصمتي في الوجود
إلى سندي وقوتي في هذه الحياة "أمي الحبيبة".

إلى الذي علمني أن الحياة صبر وكفاح، إلى الذي زرع في روحي حب النجاح
"أبي الغالي"

إلى من أشد بهم أزرى وشمعة حياتي إخواتي "سارة، مريم، روميصة، أيمن،
دنيا".

إلى ابنة أختي "جنى".

ولكل من أكن لهم تهادني الحب والتقدير وكل من ساهم في إخراج هذا العمل
إلى النور من قريب أو بعيد.

بِسْمَةِ

الإهداء

إلى من أفضلها علي نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر
جهداً في سبيل إسعادي علي الدوام (أمي الحبيبة)

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر علي أذهاننا في كل مسلك
نسلكه. صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته

(والدي العزيز)

إلى أصدقائي وكل عائلتي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل
ما يملكون وفي أصدّة كثيرة.

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز علي رضاكم.

داعياً المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات.

أنيسة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الترقيم	العنوان	الصفحة
	شكر وتقدير	
	الإهداء	
II-VII	فهرس المحتويات	
IX	فهرس الجداول	
XI	فهرس الأشكال	
أ-و	المقدمة	
الفصل الأول: مدخل لإدارة المخاطر		
2	تمهيد	
3	ماهية الخطر	1.1
3	أصل ومفاهيم أساسية حول الخطر	1.1.1
3	أصل الخطر	1.1.1.1
4	مفهوم الخطر	2.1.1.1
4	مفهوم الخطر من وجهات مختلفة	3.1.1.1
5	أنواع الخطر	2.1.1
5	الأخطار حسب نتائجها	1.2.1.1
6	الأخطار حسب طبيعتها	2.2.1.1
7	الأخطار حسب تأثيرها	3.2.1.1
8	أسباب الخطر والعوامل الرئيسية المؤثرة فيه وأساليب التعامل معه	3.1.1
8	أسباب الخطر	1.3.1.1
9	العوامل المؤثرة في الخطر الرئيسية	2.3.1.1
10	أساليب التعامل مع الخطر	3.3.1.1

11	ماهية إدارة المخاطر	2.1
11	مفهوم ونشأة إدارة المخاطر	1.2.1
11	مفهوم إدارة المخاطر	1.1.2.1
13	تطور إدارة المخاطر	2.1.2.1
14	المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة المخاطر	3.1.2.1
16	أهمية وفوائد إدارة المخاطر وأهدافها	2.2.1
16	أهمية إدارة المخاطر	1.2.2.1
17	فوائد إدارة المخاطر	2.2.2.1
18	أهداف إدارة المخاطر	3.2.2.1
19	أدوات وقواعد إدارة المخاطر ومبادئها	3.2.1
19	أدوات إدارة المخاطر	1.3.2.1
20	قواعد إدارة المخاطر	2.3.2.1
21	مبادئ إدارة المخاطر	3.3.2.1
23	الخطوات والمقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر وعلاقتها بإدارات الأخرى	3.1
23	خطوات عملية إدارة المخاطر	1.3.1
24	تقرير الأهداف وفحص المخاطر	1.1.3.1
27	تقييم المخاطر ودراسة البدائل واختيار أداة التعامل مع الخطر	2.1.3.1
28	تنفيذ القرار وتقييم المراجعة	3.1.3.1
29	المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر	2.3.1
29	التدريب	1.2.3.1
29	تفعيل الشفافية والاتصال	2.2.3.1
30	استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر	3.2.3.1
31	علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى	3.3.1

31	علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون الأفراد	1.3.3.1
32	علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية	2.3.3.1
32	علاقة إدارة المخاطر بباقي الأقسام الأخرى	3.3.3.1
34	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: تسيير المخاطر في المؤسسة الاقتصادية		
36	تمهيد	
37	إدارة المخاطر ودورها في صياغة استراتيجية المؤسسة	1.2
37	المخاطر التي تواجهها المؤسسة	1.1.2
37	مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية	1.1.1.2
39	مخاطر مرتبطة بالبيئة الخاصة	2.1.1.2
40	مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية العامة	3.1.1.2
41	ماهية صياغة الاستراتيجية	2.1.2
41	تعريف صياغة الاستراتيجية	1.2.1.2
41	عناصر عملية صياغة الاستراتيجية	2.2.1.2
42	خطوات صياغة الاستراتيجية	3.2.1.2
43	الطرق المساعدة على صياغة الاستراتيجية كوسيلة لتقدير المخاطرة	3.1.2
43	مصفوفة (SOWT)	1.3.1.2
44	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)	2.3.1.2
46	طرق أخرى لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية	3.3.1.2
48	تقنيات كمية لإدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية	2.2
49	قانون الأعداد الكبيرة	1.2.2
49	تعريف القانون	1.1.2.2
50	نشأة قانون	2.1.2.2
50	مبدأ القانون	3.1.2.2

51	سلاسل ماركوف	2.2.2
51	مفهوم سلاسل ماركوف	1.2.2.2
51	استخدامات سلاسل ماركوف	2.2.2.2
52	خطوات تحليل ماركوف	3.2.2.2
55	خرائط المخاطر وطريقة محاكاة مونت كارلو	3.2.2
55	خرائط المخاطر	1.3.2.2
57	مفهوم طريقة (أسلوب) محاكاة مونت كارلو	2.3.2.2
59	خطوات محاكاة طريقة (أسلوب) مونت كارلو	3.3.2.2
59	أساليب إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية	3.2
59	خطوات عملية للتعامل مع المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية	1.3.2
60	توقع المخاطر وأساليب الاحتياط	1.1.3.2
60	تحديد المخاطرة وتقييمها وقياسها	2.1.3.2
61	التحليل والسيطرة على الخطر	3.1.3.2
62	نماذج مساعدة لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية	2.3.2
62	نموذج عجلة ديمينج	1.2.3.2
64	نموذج معهد المراجعة الدقيقة	2.2.3.2
65	نموذج (Jean Leary et Dogbert)	3.2.3.2
65	دور استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر	3.3.2
65	استخدام نظام المعلومات الإنتاج والتصنيع	1.3.3.2
66	استخدام نظام المعلومات التسويقية والموارد البشرية	2.3.3.2
66	استخدام نظام المعلومات التمويلية	3.3.3.2
68	خلاصة الفصل	
<p>الفصل الثالث: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مركب البلاستيك عالي الكثافة سوناطراك -بسكيدة-</p>		

70	تمهيد	
71	تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (مركب البلاستيك (CP2K) عالي الكثافة-سوناطراك-).	1.3
71	التعريف والتطور التاريخي لمركب البلاستيك عالي الكثافة (CP2K)	1.1.3
71	تعريف مركب البلاستيك عالي الكثافة (CP2K)	1.1.1.3
71	التطور التاريخي لمركب البلاستيك عالي الكثافة (CP2K)	2.1.1.3
72	الموقع والهيكل التنظيمي لمركب البلاستيك عالي الكثافة (CP2K) وأهدافه	2.1.3
72	موقع مركب البلاستيك عالي الكثافة (CP2K)	1.2.1.3
73	الهيكل التنظيمي لمركب البلاستيك عالي الكثافة (CP2K)	2.2.1.3
76	الأهداف العامة لمركب البلاستيك عالي الكثافة (CP2K)	3.2.1.3
76	دراسة إدارة المخاطر بمركب البلاستيك عالي الكثافة	2.3
76	تخطيط وتصميم الدراسة	1.2.3
76	أدوات الدراسة	1.1.2.3
77	المخاطر التي تواجه مركب البلاستيك عالي الكثافة	2.2.3
77	المخاطر التي تواجه كل من قسم الموارد البشرية وقسم الادارة الاستراتيجية	1.2.2.3
82	مخاطر التي تواجه كل من قسم المعلومات وقسم الصحة والسلامة والبيئة (HSE)	2.2.2.3
85	المخاطر التي تواجه قسم الشراء	3.2.2.3
87	خطوات عملية إدارة المخاطر في مركب البلاستيك عالي الكثافة	3.2.3
87	تحديد الخطر	1.3.2.3
87	تقييم الخطر	2.3.2.3
87	المعالجة	3.3.2.3
88	دور إدارة المخاطر في المركب وسبل مجابتهها	3.3
88	واقع حوادث العمل داخل مركب البلاستيك عالي الكثافة خلال الفترة (2020-2022)	1.3.3

88	حوادث العمل داخل المركب	1.1.3.3
89	العوامل المتأثرة بالحوادث	2.1.3.3
91	أشكال الحوادث داخل المركب	3.1.3.3
91	العناصر المادية و طبيعة و أهم الحوادث داخل المركب	2.3.3
91	العناصر المادية للحوادث داخل المركب	1.2.3.3
92	طبيعة إصابات الحوادث داخل المركب	2.2.3.3
93	أهم الحوادث المادية الواقعة داخل المركب	3.2.3.3
94	سياسة الوقاية من حوادث العمل الرئيسية ونظام إدارة السلامة	3.3.3
94	إدارة الأخطار	1.3.3.3
94	إدارة الصحة والسلامة الأشخاص في مواقع العمل	2.3.3.3
95	الصيانة والمراقبة	3.3.3.3
96	خلاصة الفصل	
98	الخاتمة	
	قائمة المراجع	
	قائمة الملاحق	



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الترقيم	العنوان	الصفحة
(1-1)	وصف الخطر	26
(2-1)	نتائج - التهديدات والفرص معا	27
(1-2)	نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)	44
(2-2)	تقاسم السوق بين المؤسسة	53
(3-2)	مصفوفة كسب وخسارة الزبائن	53
(4-2)	مصفوفة الكسب والخسارة	54
(5-2)	نموذج تحليل الخطر	61
(1-3)	مخاطر قسم الموارد البشرية	79
(2-3)	مخاطر الإدارة الاستراتيجية	81
(3-3)	مخاطر قسم المعلومات	83
(4-3)	مخاطر قسم الصحة والسلامة والبيئة (HSE)	84
(5-3)	مخاطر قسم الشراء	86
(6-3)	حصيلة حوادث العمل خلال الفترة (2020-2022)	88
(7-3)	توزيع العوامل حسب الأهمية خلال الفترة (2020-2022)	89
(8-3)	توزيع الحوادث حسب الشكل	91
(9-3)	توزيع الحوادث حسب العنصر المادي	92
(10-3)	توزيع الحوادث حسب طبيعة الإصابات	92
(11-3)	الحوادث المادية للفترة (2020-2022)	93



قائمة الأشكال

قائمة الأهمال

الترقيم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أنواع الخطر	8
(2-1)	العوامل الرئيسية المؤثرة في الخطر	9
(3-1)	سيرورة المعلومات والمخاطر	30
(1-2)	خطوات صياغة الاستراتيجية	43
(2-2)	مصنوفة (BCG)	45
(3-2)	مصنوفة تقييم الموقف الاستراتيجي	48
(4-2)	خريطة الخطر	56
(5-2)	مراحل عجلة ديميج	63
(6-2)	مراحل إدارة الأخطار وفق نموذج معهد المراجعة الداخلية	64
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمركب البلاستيك عالي الكثافة	73
(2-3)	مصنوفة الخطر	78
(3-3)	المخاطر حسب قسم الموارد البشرية	79
(4-3)	المخاطر حسب الإدارة الاستراتيجية	81
(5-3)	توزيع العوامل حسب الأهمية	90



المقدمة العامة

تمهيد

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات جسيمة أثناء تطوير أنشطتها وتوسيعها، لكن الإدارة تواجه تهديدات وشكوكاً تحيط ببيئة المؤسسة، مما يزعج الاستقرار الذي تمارس فيه أعمالها، لذلك تلجأ إلى إيجاد طرق وأساليب للتعامل مع هذه التهديدات بالاعتماد على الأدوات التقنية والكمية، لأنها تحتاج إلى نظام متماسك للتقليل من هذه التهديدات، وهو ما يسمى إدارة المخاطر، حيث أصبحت إدارة المخاطر موضوعاً مهماً للمناقشة في الآونة الأخيرة بسبب البيئة المتطورة باستمرار التي تعمل فيها المؤسسات، وتواجه هذه الأخيرة العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى أزمات تسبب عدم اليقين وتشكل تحدياً كبيراً للإدارة. فالقضية الرئيسية هي تحديد مستوى عدم اليقين الذي تكون المؤسسة مستعدة لتحمله لتحقيق أهدافها، لتظل صامدة في وجه المنافسين، يجب على المؤسسة إعطاء الأولوية للبقاء واعتماد إدارة المخاطر كوسيلة لتحقيق هذا الهدف، والهدف يكمن في تقليل المخاطر المحتملة التي تواجهها المؤسسات.

ونظراً لاتساع نطاق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات وتنوعها، فإنها تتعرض باستمرار لمخاطر مختلفة تهدد أهدافها الربحية واستمرارية عملياتها. ونتيجة لذلك، تضطر المؤسسات إلى تحمل تكاليف باهظة لحماية أصولها، مما أدى إلى البحث عن طرق فعالة لتحديد وإدارة هذه المخاطر، وقد أدى ذلك إلى ظهور الحاجة إلى نظام لإدارة المخاطر يمكنه تحديد جميع المخاطر التي تواجهها المؤسسة بشكل شامل بجميع أشكالها المختلفة، علاوة على ذلك يجب على المؤسسة التأكد من أن جميع المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي تواجهها يتم إبلاغ أصحاب المصلحة فيها. نظراً لأهمية إدارة المخاطر، فمن الضروري اعتماد منهجية مناسبة لتحليل وتقييم المخاطر.

وينصب التركيز الأساسي للإدارة الجيدة للمخاطر على تحديد هذه المخاطر وتقدير حجمها ومعالجتها، حيث يساعد ذلك على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لجميع العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، وتعامل مع إدارة المخاطر كعلم، فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهياكل المخاطر واستخدام النماذج القياسية والرياضية، وكفن يتطلب اختيار النموذج الصحيح ومحاولة تعميمه بنجاح وفعالية من خلال المؤسسة مع اخذ الحيطة والحذر، لأن هناك رابطاً عضوياً بين المخاطر وتحقيق النتائج، إذا لم يتم فهم الحدود الفعلية للمخاطر، بحيث لم يعد من المنطقي للمؤسسة اعطاء أهمية كبيرة لاكتشاف مخاطر عملها بهدف التصدي لها بقدر ما هناك أهمية لاحتواء هذه المخاطر والتعامل معها.

لذلك فإن السمة الرئيسية لوظيفة إدارة المخاطر هي التكيف والتأقلم مع مختلف المخاطر الناشئة عن النقلب المستمر للمتغيرات والعوامل البيئية، والتي تقوم على أسس علمية ومنهجية للتعامل مع هذه المخاطر وإدارتها بطريقة علمية.

1. مشكلة الدراسة

يعتبر مركب البلاستيك عالي الكثافة التابع لمؤسسة سوناطراك من أوائل المؤسسات ذات الطابع العالمي، نظرا لما تحتله الصناعات البتروكيمياوية من مكانة مهمة في الاقتصاد ومصادر الطاقة للدولة فإن هذه الصناعات تتطوي على مخاطر معينة يمكن ان تؤدي إلى عواقب وخيمة فهي تواجه العديد من المخاطر التي تهدد استقرارها واستمرارها، لذلك تستخدم عدة وسائل وتقنيات في عملية مواجهة المخاطر المحدقة بها بغرض الوقوف على حجم الخسائر المحتملة والعمل على تفاديها أو تخفيض درجات التعرض لها في المستقبل.

من هذا المنطلق، يمكن طرح مشكلة الدراسة وحوصلتها في التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما مدى تطبيق إدارة المخاطر في مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2k) سوناطراك؟ وماهي أهم

المخاطر التي تتعرض لها وماهي سبل مواجهة هذه المخاطر؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟

- ماهي أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية في هذا الشأن؟

- كيف يتم التعامل مع المخاطر، وكيف يتم العمل على تجنبها مستقبلا؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية، يمكننا طرح الفرضية الرئيسة التالية:

- يطبق مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2K)، إدارة المخاطر لما لها من دور فعال في التقليل من حدة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

ومن هنا يمكننا وضع الفرضيات الجزئية التالية:

- إدارة المخاطر هي كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن

المخاطر وابقائها في حدودها الدنيا؛

- بالنظر إلى أن المؤسسة تعيش في بيئة شديدة التعقيد ومتغيرة، فإن هذا هو بالضبط سبب تعرضها للمخاطر، لأن التغيير نفسه مصدر للمخاطر، لا سيما أن إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية لازالت في خطواتها الأولى؛
- يقوم مركب البلاستيك (cp2K) عالي الكثافة بإدارة المخاطر من خلال العمل على تحديد وتقييم نوع الخطر وطبيعته.

3. أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وتطبيقية، حيث تكمن الأهمية العلمية في: لقد أصبحت المخاطر الشغل الشاغل والاهتمام الكبير لهذه الظاهرة من طرف معظم الدول إن لم نقل كلها، بحيث أصبح على لسان كل مسير في المؤسسات الاقتصادية، وهذا من أجل تجنب الخسائر الناتجة عنها أو التقليل من أثارها ومحاولة التنبؤ بها ووضع حد لها قبل انتشارها. ومن هنا تظهر الأهمية والدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل الظروف البيئية المتسارعة.

أما الأهمية التطبيقية، فتتمثل في دراسة حالة مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2K) على مستوى ولاية سكيكدة، من خلال جمع، وتبويب وتحليل الاحصائيات والبيانات من الوثائق المتحصل عليها من هذا المركب، وهذا لمعرفة أهم المخاطر التي يتعرض لها وسبل مجابتهها.

4. أسباب اختيار الموضوع

إن أهم الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع هي:

• الأسباب الذاتية:

- الحداثة النسبية لهذا الموضوع والميل الشخصي لدراسة مثل هذه المواضيع، ومحاولة إبراز دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة المختلفة؛
- المؤسسات الجزائرية وحاجتها إلى إدارة مخاطر جيدة؛
- التعمق في هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني.

• الأسباب الموضوعية:

- عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات الاقتصادية بالدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المؤسسة اتجاه كل ما قد يعترضها من مخاطر بكل أنواعها؛
- عدم اهتمام أغلب المؤسسات الاقتصادية بضرورة استحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر يكون هدفها التصدي لمختلف المخاطر التي تتعرض لها، ومعالجتها معالجة علمية وفق أسس تقنية واضحة.

5. أهداف الدراسة

- تسعي هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف معينة من وجهة نظرنا تعتبر هامة، نذكر منها:
- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛
 - الوقوف على أهم الأساليب المعتمدة للتعامل مع المخاطر التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية؛
 - محاولة رسم إطار نظري لعملية إدارة المخاطر وخطواتها، وكيفية تقييم الخطر وقياسه، التحليل والسيطرة على الخطر، واخيرا معالجة ومراقبة الخطر؛
 - التعرف على المقومات الأساسية لإدارة فعالة للمخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛
 - التعرف على أهم المخاطر التي يتعرض لها مركب البلاستيك عالي الكثافة بولاية سكيكدة، وطرق وأساليب التعامل مع هذه المخاطر في سبيل مجابتهما والحد منها.

6. منهج الدراسة

حتى نتمكن من الإحاطة بالموضوع محل الدراسة ومن كافة جوانبه النظرية والتطبيقية، كان لابد من اعتماد مناهج وأساليب بحث متعددة تتماشى وطبيعة الموضوع والمتمثلة في المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، حيث استعملنا المنهج التاريخي في سرد أهم المحطات التاريخية التي مرت بها إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية للإلمام بالجانب النظري، أما المنهج الوصفي التحليلي فأخذ قسطا كبيرا من الدراسة سواء بالنسبة للجانب النظري لتشخيص ووصف ظاهرة البحث من خلال ابراز واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات ووصفها وتحليلها، حيث حددت فترة الدراسة بثلاثة سنوات من (2020) إلى (2022).

7. أدوات الدراسة

بالنسبة لأدوات الدراسة المستعملة في هذا البحث، تمت الاستعانة بـ:

- بالنسبة للجانب النظري: مجموعة من المراجع باللغة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة بصورة شاملة أو جزئية، إضافة إلى الملتقيات، المجلات العلمية، المقالات المنشورة والمواقع الإلكترونية ذات صلة بالموضوع.

- بالنسبة للجانب التطبيقي: تم الاعتماد على المعطيات والبيانات المتحصل عليها من مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2K) من خلال زيارة ميدانية للمركب على مستوى ولاية سكيكدة، وما تم الحصول عليه من وثائق.

8. حدود الدراسة:

أ. الحدود المكانية: يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2k) التابع لمؤسسة سوناطراك بولاية سكيكدة.

ب. الحدود الزمانية: لقد تمت دراسة حالة في الفترة الممتدة من (2023/05/07) إلى غاية (2023/05/18) وحاولنا من خلالها التعرف أكثر على أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وكيفية التعامل معها ومدى تطبيقها لإدارة المخاطر.

9. هيكل الدراسة

تمت هيكلة هذا البحث وفق ما يتناسب مع موضوعه، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث فصول متسلسلة مترابطة ومرتبطة ترتيبيا منطقيا مما يجعلها متكاملة شكلا ومضمونا كالآتي:

- **الفصل الأول:** تضمن مدخل لإدارة المخاطر، حيث تعرض لماهية الخطر وماهية إدارة المخاطر، كما تضمن أيضا خطوات والمقومات الأساسية لإدارة المخاطر وعلاقتها بالإدارات الأخرى.

- **الفصل الثاني:** وقد جاء تحت عنوان تسيير إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، حيث استعرضنا من خلال هذا الفصل إدارة المخاطر ودورها في صياغة استراتيجية المؤسسة، إلى جانب التقنيات الكمية لإدارة المخاطر داخل المؤسسة، لنختم فصلنا بأساليب إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية.

- **الفصل الثالث:** واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مركب البلاستيك عالي الكثافة بسكيكدة-، حيث تم القيام بدراسة ميدانية في مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2K) التابع لمؤسسة سوناطراك على مستوى ولاية سكيكدة، من أجل إسقاط الجوانب النظرية المختلفة وذلك من خلال تحليل

البيانات والمعطيات، وإبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في التقليل من المخاطر التي يتعرض لها المركب وسبل الوقاية منها.

10. صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذا العمل المتواضع، ما يمكن ايجازه باختصار في العناصر التالية:

- صعوبة الحصول على معلومات من المؤسسة محل الدراسة، وإن تم الحصول عليها تكون محدودة.
- كل وثائق المؤسسة محل الدراسة باللغة الفرنسية وجل المقابلة كانت باللغة الفرنسية مع ترجمة الأسئلة باللغتين المحلية والأجنبية.
- صعوبة التنسيق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

الفصل الأول

مدخل لإدارة المخاطر

تمهيد الفصل

1.1 ماهية الخطر

2.1 ماهية إدارة المخاطر

3.1 خطوات ومقومات الأساسية لإدارة المخاطر وعلاقتها بالإدارات الأخرى.

خلاصة الفصل

تمهيد:

كما هو معلوم أن المؤسسة الاقتصادية تنشط في بيئة متقلبة، وهذا ما يهدد استقرارها ويعرضه المختلف المخاطر، التي تؤثر سلباً على استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها، وبمرور الوقت ازدادت شدة المنافسة وتشابكت ارتباطات المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما أدى إلى تزايد الأخطار وتعددتها وتنوعها واستمرارها وتجديدها.

بالإضافة إلى ذلك فإن عدم استقرار المحيط واحتدام المنافسة في بيئة أقل ما يقال عنها أنها تتصف بحالة عدم التأكد ما جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها، هذا ما يفسر لنا اتجاه مسيري اليوم نحو تسيير الأخطار لضمان مكانة جيدة وسط منافسيها.

مما سبق يتبين لنا ضرورة تحديد مفهوم دقيق وواضح لإدارة المخاطر وضرورة إيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر ومحاولة رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تجنب المخاطر وهذا ما سيتم التعرض له في هذا الفصل من خلال تحديد مفهوم واضح لإستراتيجية إدارة المخاطر وتحديد كفاءتها والخطوات المتبعة فيها، حيث سيعالج هذا الفصل إدارة المخاطر من خلال المباحث التالية:

- ماهية الخطر.
- ماهية إدارة المخاطر.
- خطوات والمقومات الأساسية لإدارة المخاطر وعلاقتها بالإدارات الأخرى.

1.1. ماهية الخطر

يعتبر الخطر صيغة ملازمة في معظم القرارات التي يتخذها الأفراد، لأنه ينشأ عندما يكون هناك شك في أن القرار سينتهي بشكل مختلف عما توقعوه. وتزداد حدة الخطر، عندما تكون المعلومات المطلوبة أقل لاتخاذ القرار، وغالبًا ما يرتبط الخطر بالمخاطر وعدم اليقين، ولكن تظهر المخاطر عندما يتعرض الأفراد للخطر، ولا حظ أن الخطر موجود ولا يشكل تهديدًا ما لم يواجهه الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر.

1.1.1. أصل ومفاهيم أساسية حول الخطر

لقد مر مفهوم إدارة المخاطر بعدة مراحل تاريخية ساهمت في تطوره وبلورته، الذي أدى إلى اختلاف وتعدد التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم.

1.1.1.1. أصل الخطر

يعتقد أن أصل كلمة "خطر" هو إما كلمة عربية، والتي تعني "الريح من الأشياء التي وهبها الله" بينما يعتقد البعض الآخر أنها تأتي من الكلمة اللاتينية (Riscum)، وفي القرن الثاني عشر ظهرت كلمة عربية مشتقة من اليونانية وذهب اسمها "ريسك"، بمعنى احتمالية حدوث نتائج مختلفة بشكل عام، دون أي دلالات متأصلة إيجابية أو سلبية ((Kedar (1970)، ومع ذلك فإن الكلمة الفرنسية الحالية (Risque) تحمل في الغالب إحياءات متشائمة، ولكنها تحمل أحيانًا إحياءات مفعمة بالأمل أيضًا من خلال عبارة (qui de risque rien n'a rien) والتي تُترجم تقريبًا إلى "لا شيء يغامر بشيء لا يربح"، تشير الكلمة الإنجليزية "مخاطرة" على وجه التحديد إلى الخطر وتشبع بدلالات سلبية في معظم السياقات، كما هو الحال في التعبيرات مثل "في خطر" أو "المخاطرة، وانضمت كلمة "خطر" إلى اللغة الإنجليزية في منتصف القرن السابع عشر، مشتقة من مصطلح "صعب المنال"، أما القرن الثامن عشر بدأ التهجئة الإنجليزية تظهر في معاملات التأمين (Flanagan and Norman 1993) وكان ذلك في الربع الثاني¹.

¹. Faisal F. Al-Thani, Tony Merna (2011) **Corporate Risk Management**, John Wiley sons, Ltd, 2nd Edition, England, p 11.

2.1.1.1. مفهوم الخطر

يمكن النظر إلى الخطر من عدة زوايا، وسنبتدئ بالمعنى اللغوي قبل التطرق إلى المعاني الاصطلاحية الأخرى (الاقتصادي، المالي، القانوني...).

لغة: إن كلمة خطر هي مستوحاة من مصطلح لاتيني (Rescass) أي (Risque) والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع.

اصطلاحا: هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة، وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر، حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة¹.

3.1.1.1. مفهوم الخطر من وجهات مختلفة

لقد تباينت التعاريف المقدمة للخطر، وامتدت إلى تعاريف من وجهات نظر مختلفة، بالإمكان أن نميزها في الآتي:

أ. الخطر من المنظور الاقتصادي: ورد تعريف كلمة خطر في قاموس أكسفورد الحديث "بأنها إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه"².

ويعرف أيضا على انه "احتمالية أن تكون نتائج التنبؤات غير صحيحة، فإذا كانت احتمالية عالية في أن تكون التوقعات خاطئة ستكون درجة المخاطرة عالية أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة، فإن درجة المخاطرة تكون منخفضة"³.

ب. الخطر من المنظور المالي: إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث فجوة ما هو مرغوب وما هو متوقع، أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الوقت الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك ظاهرة طبيعية حدثت في الماضي⁴.

¹. لطيفة عبدلي (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (SCIS) سعيدة- مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص2.

². عبد الكريم قندوز (2018)، التحوط وإدارة الخطر-مدخل مالي- (ب ط)، دار أي-كتب، لندن، ص23.

³. فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري (2000)، إدارة البنوك-مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، ط1 عمان، الأردن، ص166.

⁴. عبد السلام ناشد محمود (1989)، إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية، دار الثقافة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، ص38.

ت. **الخطر من المنظور القانوني:** "هو احتمالية وقوع الحدث حادث مستقبلا، خارج إدارة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه"¹.

ث. **الخطر من وجهة نظر التامين:** هو حادث مستقبل محتمل لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين اللذين تم بينهما العقد².

كما يعرف الخطر على أنه احتمال وقوع حدث مستقبلي بسبب، لمن وقع عليه خسارة أو ضرر مادي أو معنوي³.

ويتضح من التعاريف السابقة، أن مفهوم الخطر يشير إلى الأحداث الطبيعية أو الظواهر أو الأنشطة البشرية التي قد ينتج عنه اضرار أو التعرض للإصابة أو الوفاة أو تلف الممتلكات أو الضرر الاجتماعي أو الاقتصادي أو التدهور البيئي.

2.1.1. أنواع الخطر

هناك عدة أنواع للخطر ولعل أبرزها وأكثرها شهرة كما يلي:

1.2.1.1. الأخطار حسب نتائجها

يتمثل هذا النوع من الأخطار في الآتي:

أ. **الأخطار المعنوية (غير اقتصادية):** تتمثل في النواحي الاجتماعية المعنوية للأفراد وبالتالي لا تؤثر على مراكزهم الاقتصادية والمالية⁴.

كذلك هي الأخطار التي ينتج عن تحققها خسارة معنوية فهي أخطار لا ينتج عنها ربح أو خسارة بصورة مباشرة، ولذلك فهي أخطار لا يمكن قياسها ولا يمكن التنبؤ بها⁵.

¹ هوارى قرناش (2022)، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف - أطروحة شهادة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 85.

² إبراهيم أبو النجا (1992)، **التأمين في القانون الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، ج1، ط2، الجزائر، ص56.

³ إيهاب ديب مصطفى رضوان (2012)، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، ص 22.

⁴ سامي عفيفي حاتم (1986)، **التأمين الدولي**، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، ص 35-36.

⁵ عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو (2016)، **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 34.

ب. **الأخطار الاقتصادية:** وهي تلك الأخطار التي يكون ناتج تحقق مسبباتها خسارة اقتصادية، عادة يتحملها متخذ القرار في شكل فقدان للدخل أو نقص في قيمته أو فقدان للأصل أو نقص في قيمته أو أيضا في شكل انخفاض للمبيعات وما يترتب على ذلك من تحقق خسائر¹. وتنقسم الأخطار الاقتصادية إلى قسمين هما:

- **أخطار المضاربة:** يقصد بأخطار المضاربة (Speculative Risks) تلك الأخطار التي يتسبب في نشأتها ظواهر يخلقها الإنسان بنفسه ولنفسه، وبغرض الأمل في تحقيق مكاسب مالية أو اقتصادية إلى إنتاجه يكون غير معروف لديه مقدما². كما أنها موقفا يحمل إمكانية حدوث ربح أو خسارة كالمقامرة، فصاحب العمل أو المشروع يواجه مخاطر مضاربة لتحقيق الربح³.

- **أخطار البحتة:** هي مجموعة من المخاطر تكون فيها الخسارة هي النتيجة الوحيدة الممكنة؛ ليس هناك أي إمكانية تحقيق ربح. وترتبط المخاطر البحتة بوقائع أو عوامل خارجة عن سيطرة الطرف المعرض للخطر، ولذلك فإن التعرض لها يكون غالبا من دون إدراك. ومن أمثلة هذا النوع من المخاطر هو تعرض منزل شخص للدمار نتيجة كارثة طبيعية، ففي هذه الحالة لا توجد هناك أي احتمال للاستفادة من الخطر⁴.

2.2.1.1. الأخطار حسب طبيعتها

ويتم تقسيم الأخطار من حيث طبيعة الشيء الواقع عليه الخطر إلى نوعين:

- **الأخطار العامة:** وهي التي تصيب مجموعة من الناس في آن واحد، كتلك الناتجة عن الزلازل والبراكين والعواصف والفيضانات أو أخطار التقلبات الاقتصادية كالكساد والتضخم⁵.

¹ . <https://www.business4hlions.com>, PC, le:23/02/2023.

الخطر - تعريف الخطر وأنواع الخطر ومسببات الخطر .

² . عبد الله حسن مسلم (2015)، **إدارة التأمين والمخاطر**، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص137.

³ . المهدي ناصر (2013)، **الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة الجزائر، ص 94.

⁴ . بلعزوز بن علي (2009)، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، العدد (07)، جامعة الشلف، الجزائر ص 333.

⁵ . يوسف حجيم الطائي وآخرون (2011)، **إدارة التأمين والمخاطر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 17.

أيضا هي الأخطار التي تنتج عنها خسائر لا يكون الإنسان سببا فيها هذه الأخطار تصيب عادة مجموعة كبيرة من الأفراد ومن الصعب تداركها¹.

- الأخطار الخاصة: هي التي تتعلق بشخص معين سواء من حيث سبب او نتيجة الخطر أو كليهما معا وهي الأخطار التي تصيب قطاع محدود من المجتمع (مجموعه من الأفراد مثلا)، ولذلك فإن الخسائر الناتجة عن تحققها يمكن تقديرها كميا ويمكن التنبؤ بها².

ويقصد بها أيضا تلك الأخطار التي يكون تأثيرها على الفرد، وليس على المجتمع ككل كإحترق منزل أو سيارة، مع اعتبار أن هذه الأخطار لها تأثير غير مباشر على المجتمع، فإحترق مصنع مثلا سيؤثر على صاحب المصنع كما يؤثر على المجتمع وعلى اقتصاد البلد ككل³.

3.2.1.1 الأخطار حسب تأثيرها

يمكن تقسيم المخاطر وفق هذا التصنيف إلى⁴:

أ. الأخطار التي تصيب الممتلكات: وهي التي تصيب أموال وممتلكات الشخص كحرائق الدور والمحلات والمصانع والسرقات والغرق والتلف التي تصيب الأموال المنقولة بحراً أو أية أخطار تتعرض لها الأموال سواء كانت منقولة أو غير منقولة.

ب. الأخطار التي تصيب الأشخاص : وهي التي تصيب الشخص في حد ذاته، ويكون ذلك بسبب تعرضه إلى حادث ما يؤدي به إلى الوفاة أو الإعاقة مؤقتاً أو دائماً.

ت. أخطار المسؤوليات: وهذه الأخطار لا تصيب الشخص نفسه أو ماله بصورة مباشرة بل تصيب أشخاص آخرين في أرواحهم أو أموالهم، ويكون الفرد المتسبب مسؤولاً عنها أمام القانون وتسمى المسؤولية هذه بالمسؤولية المدنية تجاه الغير ومن أمثلتها الأخطار المهنية.

ويمكن تلخيص هذه الأنواع في الشكل التالي:

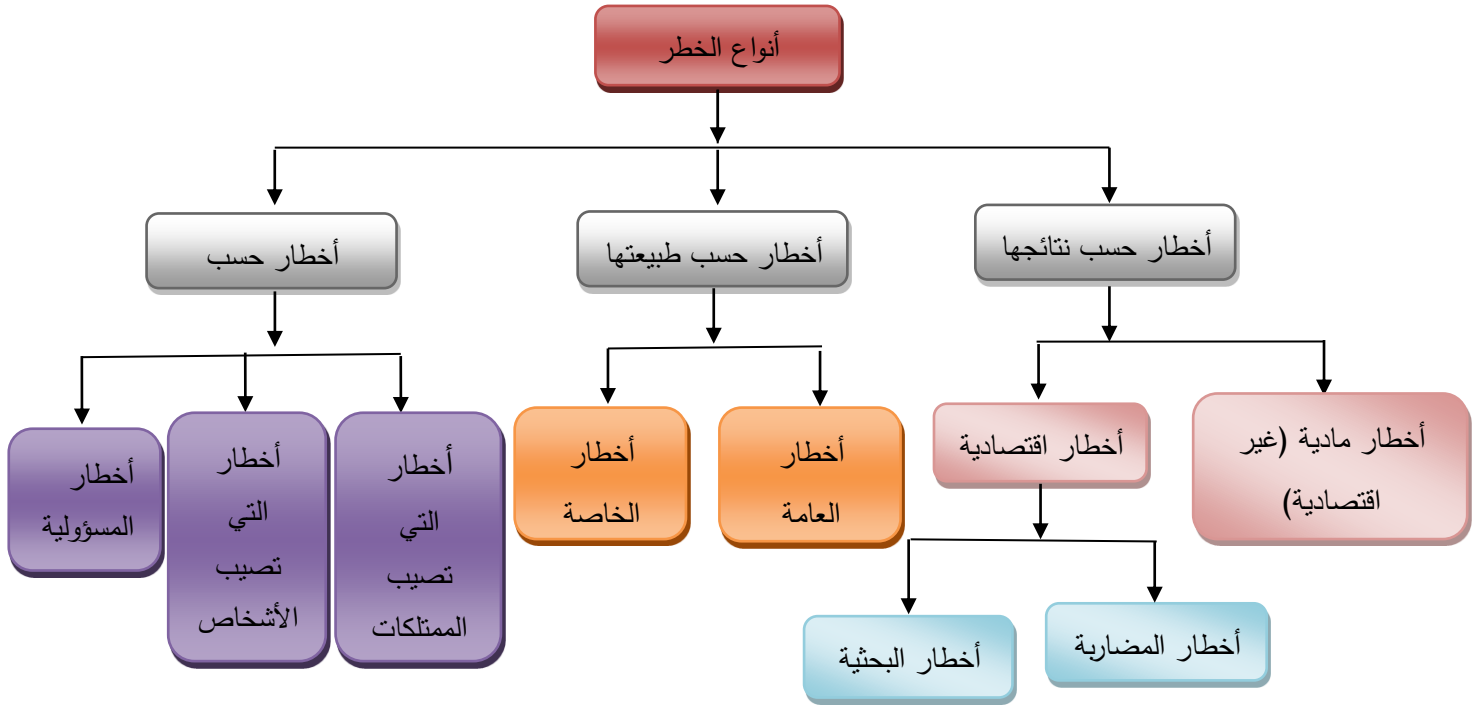
¹. سامي عفيفي حاتم (1986)، مرجع سبق ذكره، ص 39.

². عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو (2016)، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

³. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى (2007)، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، ص 29.

⁴. يوسف حجيم الطائي وآخرون (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الشكل رقم (1-1): أنواع الخطر



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على الخلفية النظرية السالفة.

3.1.1. أسباب الخطر والعوامل الرئيسية المؤثر فيه وأساليب التعامل معه

إن حياة الإنسان مليئة بالأخطار، ويمكن تلخيص أسباب الخطر والعوامل الرئيسية المؤثر فيه

وأساليب التعامل معه في الفروع التالية:

1.3.1.1. أسباب الخطر

من الأسباب الكامنة وراء ظهور الخطر، نخص بالذكر ما يلي:

أ. أسباب الخطر الموضوعية: ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معاً¹.

ب. أسباب الخطر الشخصية: العوامل التي تنتج عن تدخل البشر في مجريات الأمور الطبيعية والتأثير فيها وتنقسم إلى²:

– أسباب شخصية إرادية: هو التدخل من جانب الأشخاص في زيادة درجة الخطورة بشكل عمدي.

¹ عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو (2016)، مرجع سبق ذكره، ص34.

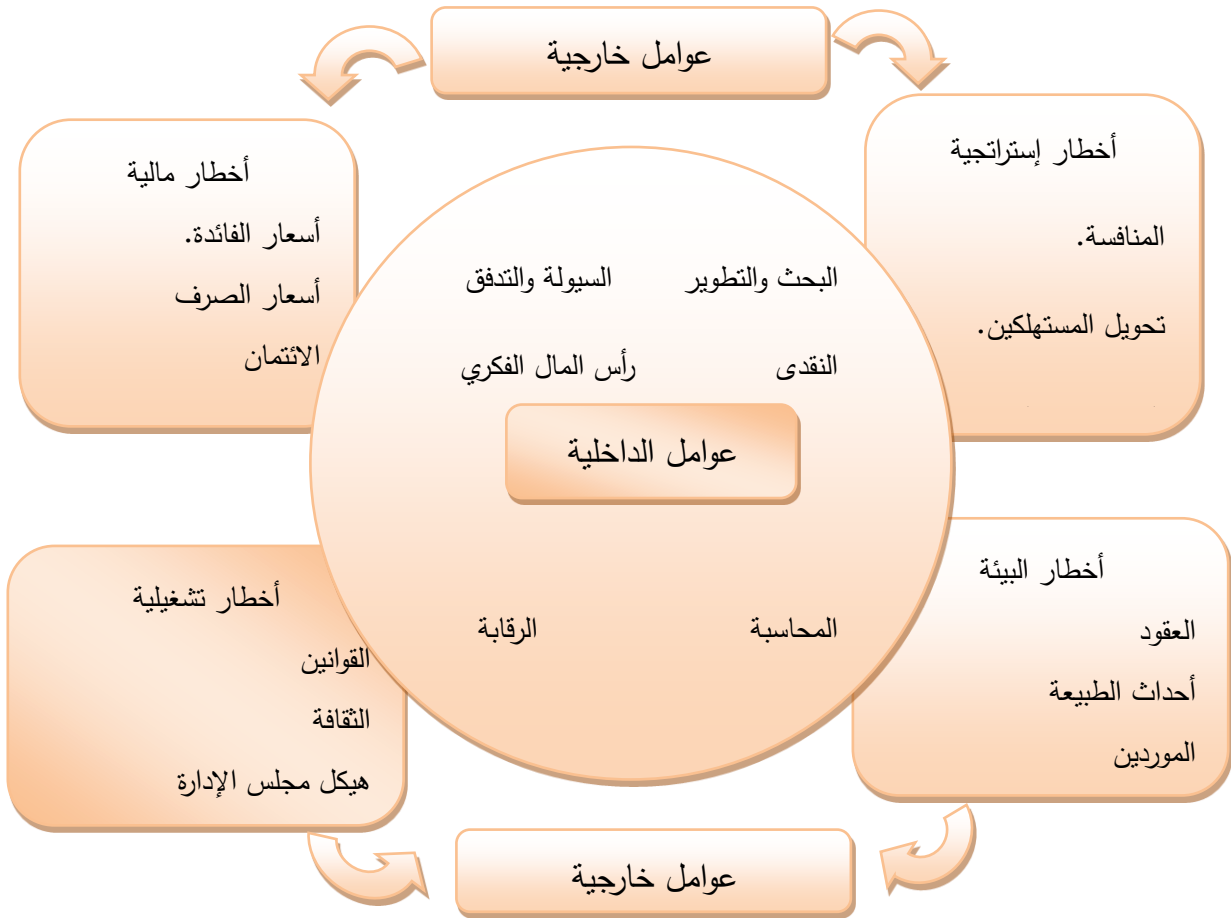
² عبد الكريم قندوز (2018)، مرجع سبق ذكره، ص31.

- أسباب شخصية لإرادية: عوامل تؤدي إلى تكرار تحقق الظواهر الطبيعية مما يزيد من درجة خطورتها ولكن بدون تعمد من الشخص الذي يتدخل عفويا في ذلك.

2.3.1.1. العوامل الرئيسية المؤثرة في الخطر

يمكن توضيح العوامل الرئيسية المؤثرة في الخطر في الشكل التالي:

شكل رقم (2-1): العوامل الرئيسية المؤثرة في الخطر



Source: www.erma-egypt.org (ERMA), P C, le : 14/03/2023.

الجمعية المصرية لإدارة الخطر "معيار إدارة المخاطر" ص 3.

من هذا الشكل نستطيع التعرف على **العوامل الخارجية** التي يمكن أن تؤدي إلى نشوء مخاطر ويمكن تصنيف هذه المخاطر إلى مخاطر إستراتيجية، والتي يمكن أن تنتج عن المنافسة الشديدة، أو التحول المستهلكين إلى منتجات أو خدمات المؤسسات الأخرى أو التغييرات في الصناعة، أو طلبات العملاء أو حتى في العقود.

وتتبع أسباب المخاطر البيئية من العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، في حين ترتبط أسباب المخاطر المالية بأشياء مثل أسعار الفائدة المتقلبة، وأسعار الصرف، والقيود التنظيمية، والعمليات اليومية للشركة.

بينما العوامل الداخلية للمؤسسة أو مؤسسة الأعمال، أو الشركة، التي من الممكن أن تصبح سببا لولادة المخاطر فهي تشمل معوقات البحث والتطوير، والاعتداء على الملكية الفكرية، ومشاكل السيولة والتدفق النقدي، وفشل الرقابة الداخلية، وانعدام المتابعة المحاسبية، والبعث في نظم المعلومات. في حين تتداخل البيئات الداخلية والخارجية داخل المؤسسات، هذا يمكن أن يؤدي إلى نشوء مخاطر، قد تشمل هذه المخاطر عوامل مختلفة مثل الآراء العامة الخارجية والداخلية، والمشاكل المتعلقة بالموظفين، أو حوادث تلف الممتلكات، بالإضافة إلى ذلك، عندما تكافح المؤسسات لإنتاج سلع أو تقديم خدمات تلبي معايير الجودة، يمكن أن تساهم في زيادة المخاطر، كما تعد القدرة التنافسية غير الكافية والاختيارات السيئة فيما يتعلق بالموردين أو الموظفين مصدر للمخاطر¹.

3.3.1.1. أساليب التعامل مع الخطر

هناك أربعة أساليب والتي تتمثل في:

أ. **تجنب المخاطرة:** هي كل الطرق التي يسلكها الفرد أو الشركة عند التأكد أن القرار، يصاحبه احتمال وقوع خسارة وأن نسبة حدوث هذا الاحتمال عالية أو أن المرحلة التي يعيشها الفرد أو الشركة، لا تتحمل فيها اتخاذ قرار نسبة المخاطرة فيه عالية، ويكون الحل الأنسب في هذه الحالة هو اتخاذ قرار تجنب المخاطر².

ب. **تقليل المخاطرة:** تستعمل طريقة تقليل الخطر في معالجة الأخطار الاقتصادية البحتة، ويقصد بها تخفيض شعور عدم التأكد واليقين الناتج عن اتخاذ القرارات³.

ت. **نقل المخاطرة:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعاده ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التامين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود، وقد يتضمن العقد صيغته

¹. إبراهيم حسين حسني إبراهيم (2013)، إدارة المخاطر في المنظمات والتنبؤ بها: الاستشراف وسبل المنع ونظام الإنذار المبكر (ب د ن)، القاهرة، مصر، ص 6.

². محمد الجيزاوي (2018)، صناعة الوعي الاقتصادي في ثلاثين درساً، دار أي-كتب، ط1، لندن، ص83.

³. المهدي ناصر (2013)، مرجع سبق ذكره، ص99.

تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع قسط التأمين¹.

ث. **قبول المخاطرة:** هي كل الطرق التي يتبعها الفرد أو المؤسسة لتقبل المخاطرة، ويقوم بوضع الخطط والوسائل للتصدي لها وهنا الفرد أو المؤسسة لا يفكر في تجنب أو نقل أو حتى تقليل الخطر. وإنما يتعامل معه على انه جزء من الصفقة².

2.1. ماهية إدارة المخاطر

لقد مر مفهوم إدارة المخاطر بعدة مراحل تاريخية ساهمت في تطويره وبلورته، الأمر الذي أدى إلى اختلاف وتعدد التعاريف المرتبطة بهذا المفهوم.

1.2.1. مفهوم وتطور إدارة المخاطر

1.1.2.1. مفهوم إدارة المخاطر

قبل التطرق إلى المفهوم الذي تذهب إليه إدارة المخاطر لابد أولاً التعرف على مفهوم المخاطرة. أولاً: **مفهوم المخاطرة:** لقد تعرض العديد من المهتمين الاقتصاديين إلى تعريف المخاطرة، ونذكر منهم التالي:

تعرف المخاطرة بأنها: "كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف وعلى البشر، والممتلكات والأموال، أو قد تكون انعكاساً لأحداث سيئة غير متوقعة، ترتفع إزاءها نسبة عدم اليقين، أو قد تكون ناتجة عن أفعال وممارسات وسلوكيات تقود مباشرة إلى الخطر"³. كما تعرف أيضاً على: "أنها ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية، تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، وما يترتب عليها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين"⁴.

¹. سعد علي ربحان المحمدي (2021)، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 276.

². محمد الجيزاوي (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³. نهى عادل مجاهد، نجوى يوسف جمال الدين (2021)، التربية على القيم المواطنة العالمية لمواجهة مجتمع المخاطر، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 102.

⁴. خالد أحمد علي محمود (2019)، فن إدارة المخاطر في البنوك وسوق المال، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر ص37.

وقد عرف قاموس أكسفورد المخاطر على أنها: "التعرض لإمكانية الخسارة أو الإصابة أو غيرها من الظروف المعاكسة أو غير المرغوب بها، أو هي فرصة أو موقف ينطوي على حدث محتمل (Oxford English Dictionary). أما قاموس كامبريدج فقد عرفها على أنها احتمال حدوث شيء سيء"1. ومهما تعددت التعاريف فالمخاطرة، تعرف على أساس أنها (حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها)2. والتعريف الذي وقع اختيارنا عليه في تحديد مفهوم المخاطرة، هو ذلك التعريف الموجز الذي تناوله الكاتب الشهير (Madura)، والمتمثل في: "المخاطرة هي احتمال اختلاف النتائج عن التوقعات".3 (Risk is the probability that result of an event will differ from the expected outcome).
ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر: اختلفت وتعددت الآراء التي تهتم بموضوع إدارة المخاطر في تقديم تعريف لإدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي: "كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا"4.

كذلك عرفت إدارة المخاطر على أنها: "تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى وسائل محددة في التحكم في الخطر أو الهدر والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك وما ينتج من تلك النشاطات من تخفيض لدرجة الخطر على أن يرافق ذلك التكلفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات"5.

وقد عرفت لجنة (COSO) إدارة المخاطر على أنها: "تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع"6.

1. عمر على إسماعيل، إبراهيم أحمد مسير (2021)، تكامل نظام إدارة المخاطر ISO 3100:2018 ومنهجية إدارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي: تصورات نظرية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث، جامعة جيهان، أبريل، ص 172.

2. مختار محمود الهانسين، إبراهيم عبد الغني حمود (2001)، مبادئ الخطر والتأمين، دار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر ص 10.

3. سمير عبد الحميد رضوان حسن (2005)، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها دار النشر للجامعات، ط1 الإسكندرية، مصر، ص 314.

4. لعروسي قرين زهرة (2021)، أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية المجلد (5)، العدد (2)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 64.

5. عبد العزيز عراوة، إدارة الجودة الشاملة كروية لإدارة المخاطر في الجامعات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد (2)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 89.

6. محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2020)، إدارة المخاطر المصارف الإسلامية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط 1 القاهرة، مصر، ص 215.

وتعرف أيضا إدارة المخاطر بعملية القياس والتقييم للمخاطر والعمل على تطوير الاستراتيجيات الخاصة بإدارتها، وهذه الاستراتيجيات تتضمن تجنب هذه المخاطر ونقلها إلى جهة أخرى وتقليل الآثار السلبية المتعلقة بها، أو قبول كل تبعاتها أو البعض منها¹.

من خلال كل هذه التعاريف، يمكننا تعريف إدارة المخاطر على أنها تكتيك علمي يستخدم التوقع والمراقبة والسيطرة لمنع أو تقليل خسارة الوشيكاة أو المحتملة، وهذا يشمل تطوير وتنفيذ الإجراءات والحلول التي تعطي الأولوية لتجنب الخسارة وتقليل تأثيرها.

2.1.2.1. تطور إدارة المخاطر:

إذا استعرضنا تاريخ إدارة المخاطر، سنجد أنها تطورت إلى حد بعيد، وكانت البداية هي قيام مؤسسات الأعمال بالإرتقاء بعملية شرائها للتأمين إلى المستوى الأمثل. في الماضي، تم شراء بوالص منفصلة من قبل المؤسسات التابعة أو الوحدات، ولكن في ثمانيات القرن التاسع عشر وأوائل التسعينات، بدأ مديرو المخاطر الأولين في شراء بوالص تأمين شاملة. فقد تطورت أنماط المخاطر وتوجد الآن مخاطر أكثر في مجالات لا تقدم فيها سوق التأمين حولا مثل مخاطر السمعة، الإرهاب ... الخ، ولهذا أصبحت إدارة مخاطر المشروعات ذات الأهمية في ظل حاجتنا الآن بالنظر للمخاطر من منظور عام شامل وكلي².

فإدارة المخاطر ليست أمرا جديدا في حياة الأشخاص، بل أنهم على إدراك كامل لأبعاد هذه المخاطر ساعين بمختلف الطرق لتداركها وإدارتها، فقد واجه الأقدمون نفس تلك المخاطر وحاولوا بوسعهم للوصول إلى نفس تلك الأهداف، إلا أن الحياة المعاصرة على اختلاف تام عما كان عليه الناس قديما، فنجد صيغا كأن يتعامل بها الأقدمون غرضها الأساسي هو إدارة المخاطر مثل عقد السلم الذي انتشر العمل به.

ثم مع التطور والتقدم الحاصل انتقل مصطلح إدارة المخاطر من علما بحد ذاته إلى فن من الفنون تستخدمه الإدارة في التعامل مع أي نوع من المخاطر، ويتمثل هدفها الرئيسي في الإحاطة الشاملة بالمعلومات الخاصة بالمخاطر التي يتم التنبؤ بها مستقبلا وذلك للتمكن من اتخاذ القرار الأمثل في الوقت والمكان المناسب، من خلال تحديد وقياس تلك المخاطر ووضع المعايير والشروط المطلوبة لتقليل

¹. يوسف محمد حسين قوافزة (2022)، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد (50)، عمان الأردن، ص 1400.

². روفيد جوناثان (2008)، إدارة المخاطر الأعمال، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، ص ص 44-45.

احتمالية حدوثها أو تقليل وتخفيف الآثار الناتجة في حالة حدوثها، وأن قياس المخاطر بني على قاعدتين أساسيتين هما احتمالية الحدوث ونتائجه المادية فإنه بشكل عام خلال الخمسينات كان التوجه من دراسة المخاطر هو عمليات حسابية بحتة من خلال تطبيق نظرية الاحتمالية من أجل محاولة توقع كيف تتجح المؤسسات في ظل تقلبات الأسواق، وفي السبعينات كان التأثير بزيادة معدل تقلبات الاقتصاد وأزمة النفط بدأ التوجه أعمق من قبل لتقييم المخاطر من أجل قياس معدل المخاطر علي مستوي الدول وتأثيرها في الشركات¹.

3.1.2.1. المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة المخاطر

عند التفكير في مفهوم إدارة المخاطر، يتبادر إلى الذهن الكثير من المصطلحات الأخرى، حيث يتم الأخذ في عين الاعتبار أن مصطلح المخاطرة يتقاطع مع العديد من الموضوعات ذات الصلة لتمييزها. ويتم استخدام مفهوم المخاطر في محتواها وموضوعها، مما يجعلها المادة الأساسية والمكون الرئيسي للتحليل والمعالجة بما في ذلك السلامة الصناعية والأنظمة الوقائية وإدارة الأزمات...إلخ. سنحاول تقسيم كل مصطلح على حدة لتوضيح كيفية اختلافه عن مصطلح إدارة المخاطر.

(أ) مفهوم الأمن الإصطناعي: يعرف على أنه "العمل على تقليل الحوادث في الصناعة وتكاليف الإصابة الناتجة عنها، والتي تتناسب تناسبا طرديا مع عدد الحوادث والإصابات، وذلك بغرض حماية العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية. حيث تعمل الاحتياطات اللازمة وطرق الوقاية التي يوفرها الأمن الصناعي كدرع وقائي لمكونات الإنتاج، وتحميها من المخاطر والأضرار المحتملة التي قد تحدث أثناء عملية الإنتاج. هدفها الأساسي هو خلق بيئة عمل صالحة وآمنة داخل المؤسسة مع اتخاذ أشكال وشروط مختلفة، هذا للتركيز على السلامة ونجاح وظيفة المؤسسة ككل.

¹. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2020)، إدارة المخاطر المصارف الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 190.

إن العلاقة بين الأمن الصناعي وإدارة المخاطر تسلط الضوء على أوجه التشابه والتباين بين المفهومين. يتمثل أحد الاختلافات الرئيسية في أن الأمن الصناعي يتعامل بشكل أساسي مع التخفيف من المخاطر، التي تتبع من البيئة الداخلية لاسيما فيما يتعلق بعمليات الإنتاج واعتمادها على العمالة البشرية؛ ينصب تركيزها على تقليل الحوادث والمخاطر المحتملة. على العكس من ذلك، تقوم إدارة المخاطر بتحليل المخاطر التي تمتد عبر العوامل الخارجية والداخلية¹.

(ب) مفهوم إدارة الأزمات: إدارة الأزمات هي مجموعة من الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما تنشأ حالة أو تمثل تغييراً جوهرياً في ظروف مستقرة تقليدياً، تتم صياغتها في شكل خطة، يعتمد عددها على مقدار الخبرة المتاحة والمستمدة من تحليل وتشخيص الأزمة أو تشريحها، يبدأ بالانتقال إلى مكوناتها وخصائصها وآثارها المتوقعة، ويجب أن يكون هذا التحليل دقيقاً حتى يبنى عليه كل شيء وهذا يتطلب زيادة الوعي والتثقيف على جميع المستويات حول كيفية استخدام الأدوات العلمية والإدارية لإدارة الأزمات والتغلب عليها وتجنب آثارها السلبية والاستفادة من جوانبها الإيجابية².

(ت) مفهوم نظام الوقاية: هو نظام يهدف إلى توافر ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل، لجعلها صحية وأكثر أمناً حتى لا تقع فيها حوادث وإصابات مهنية وذلك بقصد حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية. حيث يعمل هذا النظام على جملة من الأهداف منها:

✓ التأكد من أن الكفاءات والمهارات البشرية تعمل كأساس لعملية الإنتاج، حيث الهدف الأساسي لنظام الوقاية هو حماية عناصر إنتاج المواد، بما في ذلك الآلات والمباني والمنتجات من الضرر الناجم عن الحوادث؛

✓ هدفه الثانوي هو الحفاظ على عناصر الإنتاج؛

✓ تتجاوز المكاسب المادية التي تم تحقيقها من خلال منع الحوادث والتي لها تأثير عميق على الربحية ونمو مكان العمل، تساهم هذه الأهداف في تكلفة الإنتاج وكميته وجودته. على سبيل المثال، أحد هذه الأهداف هو تقليل دوران الغياب وغيرها؛

¹ .<http://hichamoukal.blogspot.com>, PC, le: 24/04/2023.

هشام عوكل (2020)، المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة المخاطر، جزء الخامس.

² رقية ملاح وآخرون (2011)، أهمية إدارة الأزمات في صناعة السياحة وتحقيق التنمية الاقتصادية تجارب دول العربية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص ص 88-89.

✓ حماية العمال من المخاطر والحوادث في العمل من خلال توفير مجموعة من الشروط والأساليب لحماية العنصر البشري؛

✓ أن النظام الوقائي هو أحد الأنظمة الفرعية للأمن الصناعي وأحد الفروع الرئيسية للأمن الصناعي، والعلاقة بين السلامة الصناعية وإدارة المخاطر المذكورة أعلاه هي نفسها مثل النظام الوقائي، ولكن يعتبر النظام الوقائي نظاماً عملياً وليس نظرية¹.

2.2.1. أهمية وفوائد إدارة المخاطر وأهدافها

تتعرض كل شركة أو مؤسسة لخطر الأحداث السلبية غير المتوقعة، التي قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة من المال أو تؤدي إلى إغلاقها بشكل دائم، لذلك يجب أن يكون هناك ما يسمى بإدارة المخاطر التي تتعرض لها الشركات والمؤسسات والتي تسمح للمؤسسات بمحاولة الإستعداد لما هو غير متوقع عن طريق تقليل المخاطر والتكاليف الإضافية قبل حدوثها، ويختلف نهج إدارة المخاطر وفقاً لطبيعة وأنشطة المؤسسة مما يؤثر سلباً على مخطط انسياب العمليات الإدارية للمؤسسة.

1.2.2.1. أهمية إدارة المخاطر

وفيما يلي نوضح أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات:

- من خلال التنفيذ الدقيق لخطة إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسة حماية مستقبلها وتقليل التكاليف ويتضمن ذلك تحليل المخاطر المحتملة مسبقاً، ووضع استراتيجيات لمواجهتها، أيضاً من خلال وضع إجراءات للتخفيف من التهديدات والتعامل مع تداعياتها، يمكن للمؤسسة أن تشعر بالأمان في قدرتها على التعامل مع المخاطر واتخاذ قرارات عمل مستنيرة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساعد في تحديد أولويات إدارة المخاطر في تحقيق النتائج المرجوة وتقوية المؤسسة بشكل عام²؛
- ربما لم تكن إدارة المخاطر أكثر أهمية من أي وقت مضى، اليوم مدفوعة بالعولمة السريعة، حيث أصبحت المخاطر التي تواجه المؤسسات الحديثة معقدة بشكل متزايد، تظهر مخاطر جديدة باستمرار

¹. علاء عبد الكريم البلداي، رسل فليح حسن العزاوي (2018)، دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية - بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي - مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد (03)، العدد (44)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق، ص 78.

². <https://04academy.com>, P C le: 28/03/2023.

The importance of risk management for institutions and organizations, posted by 04 academy on May 22/ 2020.

وغالبا ما تكون مرتبطة وتنشأ عن استخدام التقنيات الرقمية المهيمنة الآن، حيث وصف خبراء المخاطر تغير المناخ بأنه "عامل مضاعف للتهديد"¹؛

تعتبر إدارة المخاطر عملية مهمة لأنها تمكن المؤسسات من استخدام الأدوات اللازمة لتحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل مناسب، بمجرد تحديد المخاطر، من السهل التخفيف منها علاوة على ذلك، توفر إدارة المخاطر للأعمال التجارية الأساس الذي تقوم عليه لإتخاذ قرارات سليمة وأيضا فإنه يضمن إدارة المخاطر المتقدمة للتعامل مع المخاطر، ذات الأولوية العالية بأكبر قدر ممكن من القوة. بالإضافة إلى ذلك، سيكون لدى الإدارة المعلومات الضرورية التي يمكنهم استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة وضمان بقاء الأعمال المربحة².

2.2.2.1. فوائد إدارة المخاطر

تحتاج كل مؤسسة إلى إدارة مخاطر يمكن من خلالها لأي مؤسسة تقليل احتمالية حدوث أحداث سلبية علاوة على ذلك من خلال الإدارة السليمة للمخاطر، يمكن تقليل الآثار السلبية إلى الحد الأدنى حيث تعتمد الفوائد التي تجنيها المؤسسة من تنفيذ عملية إدارة المخاطر إلى حد ما على الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة أو تعمل فيها بشكل عام نتيجة للإدارة الحكيمة. يمكن للمؤسسات تحقيق الفوائد التالية³:

- ✓ يتم تقليل الخسائر من خلال الإدارة الفعالة للمخاطر، مما يؤدي إلى زيادة القيمة الإسمية للأسهم؛
- ✓ التقليل من التشويش والصدمات والمفاجأة غير السارة في عمليات المشروعات التجارية؛
- ✓ يستفيد المساهمون والهيئات الحكومية والتنظيمية إلى جانب الموظفين من زيادة الثقة التي يمكن تحقيقها من خلال تدابير مختلفة؛
- ✓ تحسين التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير لتحقيق نتائج أفضل؛
- ✓ تحسين التحكم في التكاليف بشكل كبير؛
- ✓ التعرف على آفاق جديدة واغتنامها بسرعة.

¹ <https://www.techtarget.com>, P C le: 27/03/2023.

Linda Tucci, **What is risk management and why is it important?**

² <https://corporatefinanceinstitute.com>, P C, le: 27/03/2023.

Written by CFI Team, Updated March 14/ 2023, **Risak Management- Overview, Importance and Processes.**

³ شيراز محمد خضر (2022)، إدارة الشركات، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لندن، ص 15.

3.2.2.1. أهداف إدارة المخاطر

يمكن تصنيف أهداف إدارة المخاطر إلى أهداف ما قبل الخسارة وأهداف ما بعد الخسارة.

1.3.2.2.1. أهداف ما قبل الخسارة

تشمل الأهداف المهمة قبل حدوث الخسارة والمتمثلة فيما يلي¹:

أ. **هدف اقتصادي**: يتمثل هذا الهدف في أن المؤسسة يجب أن تتهيأ للخسائر المحتملة بالطريقة الأكثر اقتصاداً، يتضمن هذا الاستعداد تحليل تكلفة برامج الأمن والسلامة وأقساط التأمين المدفوعة والتكاليف المرتبطة بالأساليب المتنوعة لمجابهة الخسائر.

ب. **تخفيض القلق**: حيث أن الوحدات المعرضة للخطر يمكن أن تحدث قلق كبير أو خوف لمدير الخطر فمثلاً الخوف من قضية كبيرة ومركزة من سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوف كبير لمدير الخطر، وهذا الأخير يحاول التقليل من هذا القلق والخوف المتعلق بالوحدات الموجهة للخسارة، وهذا الهدف أكثر تعقيداً.

2.3.2.2.1. أهداف ما بعد الخسارة

توجد عدة أهداف تحقق الخسارة كالاتي:

أ. **البقاء والاستمرارية**: إن الكشف عن المخاطر الأساسية أو تلك التي يتسبب وقوعها في نتائج كارثية على المؤسسة ومن ثم العمل على وضع برنامج لتقليل هذه المخاطر وتحويل نتائجها المحتملة، يُمكن المؤسسة من تقليل مدى تعرضها للمخاطر، فخزينة المؤسسة لا تتعرض لهزات كبيرة بسبب حدوث كارثة ما، وبالتالي فإن المؤسسة في استمرار، إذن تسيير المخاطر يضمن بقاء المؤسسة، في الواقع المؤسسة الحديثة ليست هي الهدف في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتوظيف مالي تكون مردوديته مرتبطة بمدى توابك هذه الأخيرة مع احتياجات السوق، إذن يجب على المؤسسة أن تتأقلم باستمرار من أجل المحافظة على وفاء عملائها، إضافة إلى أن هوامش الخطأ المسموح بها أصبحت محدودة جداً وكل خطوة خاطئة يترتب عليها عواقب للمؤسسة فالرهان على المؤسسة لا يمكن أن يكون إلا من خلال الربح الحالي، وفي هذا الإطار تحمل مخاطر غير متوقعة يؤدي إلى نتائج لا يمكن للمؤسسة تحملها².

¹. عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

². فاطمة الزهراء طاهري (2014)، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 34.

ب. استقرار الأرباح: تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بتقليل التباينات في الدخل التي تنجم عن الخسائر المتعلقة بمخاطر البحتة إلى أقل مستوى، وهو هدف مطلوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فإن تخفيض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساهم في تخفيض الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي طويل المدى للشركة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة مع مرور الوقت¹.

ت. الاستمرار في النمو: يمكن للمؤسسة يمكنها في النمو عن طريق تطوير المنتجات الجديدة والأسواق أو عن طريق الإستحواذ والاندماج، ويمكن استمرار نمو المؤسسة من خلال ضمان مصادر توريد احتياجات المؤسسة في حالة تعرضها للحدث².

ث. المسؤولية الاجتماعية: يمكن القيام بالالتزامات الاجتماعية واثبات الانتماء للمؤسسة عن طريق تقليل الآثار المترتبة عن هذه الخسائر سواء كانت على الأفراد الآخرين أو المجتمع حيث أن الخسائر الضخمة يكون لها آثار سلبية على العاملين والمستهلكين والموردين والدائنين ودافعي الضرائب والمجتمع بصفة عامة³.

3.2.1. أدوات وقواعد إدارة المخاطر ومبادئها

يمكن تلخيص أهم أدوات وقواعد إدارة المخاطر ومبادئها في الفروع التالية:

1.3.2.1. أدوات إدارة المخاطر

إن الجزء الجوهرية في وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في وضع إجراءات وتقنيات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة ويمكن تصنيف هذه التقنيات في إدارة المخاطر إلى:

-التحكم في المخاطرة: يقصد بالتحكم في المخاطرة أن تخفض تكاليف تلك المخاطر التي تواجهها المؤسسة، وتشمل تقنيات التحكم في المخاطرة تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تقليل الخطر، وذلك من خلال تجنب وقوع الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضا الوقاية⁴.

¹. طارق عبد العال حماد (2007)، إدارة المخاطر أفراد-شركات-بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف

الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (ب.ط)، الإسكندرية، مصر، ص150.

². عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³. عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁴. لطيفة عبدلي (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته (SCIS)

سعيدة- مرجع سبق ذكره، ص34.

ويتكون تقليل المخاطرة من جميع التقنيات بهدف تقليل احتمالية حدوث الخسارة أو الشدة المحتملة للخسارة. ومن هنا يتم التمييز بين منع وقوع الخسارة (تلك الإجراءات والجهود التي تستهدف منع وقوع الخسارة) والتحكم في الخسارة (أي المجهودات التي تستهدف تقليل شدة الخسارة إذا وقعت)، وتختلف درجة تطور التحكم في المخاطرة اختلافا كبيرا فنجد مثلا: في المؤسسات الصغيرة يتم اللجوء إلى طفايات حريق موزعة على أماكن إستراتيجية بينما تلجأ المؤسسات العملاقة إلى نظام متقدم لرشاشات الماء وأفراد الأمن، وكلتا المجهودات تشكل تقنيات التحكم في المخاطرة¹.

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

2.3.2.1. قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر تم توجيه اهتمام كبير لصياغة تقنياتها ومبادئها، وذلك عن طريق توفير مجموعة من القواعد التي تؤدي بدورها إلى سهولة الإدراك وتطبيق في مواقف المخاطرة. **القاعدة الأولى:** قاعدة عدم المخاطرة بأكثر من القدرة على تحمل الخسائر: تعتبر القاعدة الأولى هي القاعدة الأهم من بين الثلاث قواعد، مفادها انه يجب القيام بشيء تجاه مخاطرة معينة، لأن تفادي القيام بأي إجراء يجعل المؤسسة تحتفظ باحتمال حدوث خسارة من تلك المخاطرة، وهذا نتیجته تقرير أي المخاطر يمكن الاحتفاظ بها، والعامل الأهم في هذه الحالة هو الخسارة المتوقعة القصوى التي قد تنتج، فإذا كانت جسيمة لدرجة أنها غير متوقعة، فإن الإحتفاظ لا يكون واقعيًا والشدة المحتملة يجب تخفيضها إلى مستوى قابل للإدارة.

يرتبط مستوى الاحتفاظ بالمخاطرة ارتباطا مباشرا بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة، ويتوقف ذلك بدوره على التدفقات النقدية للمؤسسة واحتياطياتها السائلة، وقدرتها على زيادة هذا التدفق النقدي في حالة الطوارئ، ويتفاوت مستوى تحمل الخسارة من مؤسسة إلى أخرى، وفقا للموارد التي تكون متاحة عند وقوع الخسارة³.

¹. طارق عبد العال حماد (2007)، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

². نفسه ، ص 52.

³. طارق عبد العال حماد (2007) مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

القاعدة الثانية: التفكير في الاحتمالات: على مدير المخاطر أن يهمل المخاطر التي يكون احتمال حدوثها قليل جداً، فمثلاً إذا كان احتمال وقوع حادث ما هو واحد بالمليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن حدوثه قليلة، أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه كبيرة توجب على مدير المخاطر تحويل الخطر لجهة أخرى قادرة على مواجهته¹.

القاعدة الثالثة: عدم المجازفة بالكثير مقابل القليل: تحمل القاعدة الثالثة في طياتها أن تكون هناك علاقة بين تكلفة تحويل المخاطر والقيمة التي تعود على المحمول، وهي توفر التوجيه في اتجاهين، يجب عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المتوقعة كبيرة مقارنة بالأقساط المتوفرة من خلال الاحتفاظ القليل، من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطر مرتفعاً بدرجة لا تتطابق مع المخاطر المحولة، وفي هذه الحالة تمثل الأقساط "الكثير" فيما تمثل الخسارة المحتملة "القليل"².

3.3.2.1 مبادئ إدارة المخاطر

تقوم إدارة المخاطر على جملة من المبادئ صممت على أن تكون مبادئ توجيهية عامة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة، وهي مبادئ أساسية محددة تكمن وراء عملية إدارة المخاطر، باعتبارها جزء لا يتجزأ منها.

ومن أهم مبادئ إدارة المخاطر حتى تكون أكثر فاعلية نذكر منها³:

أ. السعي لتحقيق التميز في ممارسة إدارة المخاطر: أتاحت إدارة المخاطر للمؤسسات والفرق بزيادة إمكانية التنبؤ بالنتائج، من حيث النوع والكم، ويكمن هذا المبدأ بالوصول إلى المستوى المناسب من نضج عمليات المؤسسة (إمكانية المؤسسة على تطبيق مجموعة معينة من العمليات بطريقة متجانسة) والوصول للمستوى الأمثل للأداء، لا يكون التميز في الإدارة من خلال التطبيق الصارم والشامل للعمليات ذات علاقة، بل يكمن أن يكون التميز من خلال (أ) الموازنة بين المنافع التي سوف يتم الحصول عليها

¹. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 50.

². طارق عبد العال حماد (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 106.

³. Project Management Institute Project Management Institute (2022), **The Standard for Risk Management in Portfolios, and Project (ARABIC)**, Project Management Institute (PMI), America, PP, 3-4.

والتكلفة المتعلقة بها، (ب) تفكيك عمليات إدارة المخاطر حسب خصائص المؤسسة ومحافظة مشاريعها وبرامجها، يعتبر تميز العمليات في إدارة المخاطر هو بحد ذاته إستراتيجية لإدارة المخاطر.

ب. توافق إدارة المخاطر مع إستراتيجية المؤسسة وممارسات الحوكمة: حيث يتم وضع وتطوير استخدام إدارة المخاطر في المؤسسات تزامنا مع عمليات المؤسسة الأخرى، مثل الإستراتيجية والحوكمة. وقد تتغير طبيعة محافظة المشاريع والبرامج بشكل متكرر وتصبح التعديلات ضرورية مع تطور المؤسسة على سبيل المثال، عند إدخال تغييرات على عمليات صناعة القرار والنطاق والسرعة.

ت. التركيز على المخاطر الأكثر تأثيرا: يعني قدرة المؤسسات الناجحة على تحديد المخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على الأهداف والغايات بفعالية وكفاءة، ويكون التحدي الذي يصادف معظم المؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد هو التركيز على المخاطر الحقيقية، وهذا يعتمد على خصائص المؤسسة وبيئتها ونضجها الداخلي وثقافتها وإستراتيجيتها، لذا تسعى المؤسسات إلى التحسين والتطوير من خلال تحسين عمليات تحديد أولويات المخاطرة.

ث. تحقيق التوازن بين القيمة والمخاطر العامة: ويكون ذلك من خلال أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن المناسب بين التعرض للمخاطرة وإنشاء أو تحقيق القيمة المحتملة للأعمال.

ج. تعزيز الثقافة التي تتبنى إدارة المخاطر: تعتبر إدارة المخاطر جزءا أساسيا وجوهريا من مجال عمل إدارة محافظة المشاريع والبرامج، حيث يتم الإعلان عن ممارسات إدارة المخاطر والإعتراف بها وتحفيزها في كافة أنحاء المؤسسة، تسعى ثقافة إدارة المخاطر على تحفيز (أ) تعين التهديدات بدلا من تجاهلها و(ب) تحديد الفرص من خلال تنمية العقلية الإيجابية داخل المؤسسة وهي طريقة أكثر انفتاحا لقبول واستخدام التغييرات الإيجابية التي تؤثر على المبادرات المختلفة.

ح. اجتياز التعقيد باستخدام إدارة المخاطر لتمكين النتائج الناجحة: تعتبر إدارة المخاطر عنصرا رئيسيا في تقليل التعقيد والتعامل معه في مبادرات المؤسسة، حيث يساهم تحديد المخاطر في تعزيز القدرة على إدارتها من خلال تركيز الجهود على توضيح أهداف ومتطلبات ونطاق المبادرة، مما يزيد قدرتها على تحسين استخدام الموارد، وزيادة العائد على الإستثمارات، وتحسين الأداء العام ونتائج الأعمال.

خ. تحسين كفاءات إدارة المخاطر بشكل مستمر: ويكون ذلك من خلال التحسين المستمر لكفاءات إدارة المخاطر، والتركيز على تأثيرات المخاطر بشكل أفضل، وبفعالية أكبر.

كما قامت المنظمة الدولية للمعايير (IOS) بتحديد مبادئ إدارة المخاطر التالية¹:

- ✓ خلق قيمة مناسب لإدارة المخاطر؛
- ✓ تكون جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية؛
- ✓ التحلي بالشفافية والشمولية؛
- ✓ المشاركة مطلوبة في عملية صنع القرار؛
- ✓ حل مشكلة عدم اليقين؛
- ✓ يتم تنفيذ النظام بطريقة مؤسسية.

3.1. الخطوات والمقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر وعلاقتها بالإدارات الأخرى

يمكن تلخيص الخطوات والمقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر وعلاقتها بالإدارات الأخرى في

الفروع التالية:

1.3.1. خطوات عملية إدارة المخاطر:

هناك عدة طرق تمر بها عملية إدارة المخاطر، والتي يمكن من خلالها تصنيف خطوات إدارة المخاطر، لأنه لا يوجد اتفاق واحد حول هذه الخطوات أو مراحلها، فمنهم من يراها تتكون من مرحلتين: تتمثل المرحلة الأولى في: تحديد ماهية المخاطر أما المرحلة الثانية فتتمثل في: إدارة هذه المخاطر بأحسن الطرق التي تلائم أهداف المؤسسة، وبعضهم توسع فيها لدرجة أنها أصبحت شبه إجراء معقد يصعب فهمه قبل تطبيقه.

من خلال البحث اتضح لنا أن هناك مجموعة من الخطوات التي لا يمكن الإستغناء عنها، في حين يبقى إضافة خطوات أخرى راجعا إلى طبيعة نشاط المؤسسة والخطوات الرئيسة التي لا نستطيع الإستغناء عنها في عملية إدارة المخاطر هي:

- تقرير الأهداف؛
- فحص المخاطر؛
- تقييم المخاطر؛

¹. عيد القادر عصماني (2009)، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، ورقة بحثية مقدمة للمنتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكمة العالمية، خلال الفترة 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 04.

- دراسة البدائل واختيار أداة التعامل مع الخطر؛
- تنفيذ القرار؛
- التقييم والمراجعة.

وتم تلخيص هذه الخطوات في الفروع التالية:

1.1.3.1. تقرير الأهداف وفحص المخاطر

تشمل ما يلي:

1.1.1.3.1. تقرير الأهداف: يعتبر أول خطوة في عملية إدارة المخاطر، ويشمل تقرير الأهداف المراد تحقيقها من وجود إدارة المخاطر، وهذه الخطوة تحاول باختصار الإجابة عن التساؤل التالي: ما الذي نريد تحقيقه من وجود إدارة المخاطر بمؤسستنا؟ وهذا التقرير هو ما يساعد على تقويم النتائج¹.

2.1.1.3.1. فحص المخاطر: يشمل جميع الإجراءات من تحديد وتحليل ووصف وتقدير المخاطر

- **التعرف على المخاطر (تحديد المخاطر):** من أجل إدارة المخاطر لا بد من تحديدها أولاً، وتحديد المخاطر يجب أن يكون عملية مستمرة، ويجب أن تفهم المخاطر على مستوى كل عملية وعلى مستوى المحفظة ككل². يتم التعرف على المخاطر بهدف تحديد تعرض المؤسسة لعدم التأكد، وهذا يكون من خلال المعرفة الجوهرية بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه.

ويتم التعرف على المخاطر من خلال الطرق الشائعة كما يلي³:

- أ. **التحديد المعتمد على الأهداف:** أي أن المؤسسات والفرق العاملة على مشروع ما كلها لديها أهداف يعني أي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء كان جزئياً أو كلياً يعد خطورة.
- ب. **التحديد المعتمد على السيناريو:** يتم هنا خلق أو إعداد سيناريوهات مختلفة في عملية تحليل السيناريو قد تكون فيها طرق بديلة لتحقيق هدف ما، أو تحليل للتفاعل بين القوى في السوق، بمعنى أن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب فيه، يعرف على أنه خطورة.
- ت. **التحديد المعتمد على التصنيف:** وهو تفصيل لجميع المصادر المحتملة للمخاطر.

¹. عبد الكريم قندوز (2018)، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124.

². محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2020)، إدارة التمويل المصرفي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، مصر ص 261.

³. خالد أحمد علي محمود (2019)، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل البقطة التكنولوجية و الذكاء الاقتصادي، دار الفكر الجامعي ط1، الإسكندرية، مصر، ص 218.

ث. **مراجعة المخاطر الشائعة:** هناك قوائم للمخاطر المتوقعة في العديد من المؤسسات، كما ينبغي أن تتم عملية تعريف المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة.

= **تحليل المخاطرة:** بعد تحديد المخاطر يتم قياس حجم الخسارة المحتمل وترتيبه إلى مخاطر حرجة ومخاطر هامة وغير هامة¹.

- **وصف المخاطر:** من أجل تقديم المخاطر بشكل منهجي، من الضروري وصف المخاطر، يمكن تحقيق ذلك بمساعدة الجدول، والذي يمكن استخدامه كأداة منفصلة لتبسيط العملية، تعتبر الطريقة التي تم تصميمها بعناية ضرورية لضمان تحديد المخاطر ووصفها وفحصها بدقة، من خلال أخذ احتمالات ونتائج كل خطر مدرج في الجدول في الاعتبار، يصبح من الأسهل تحديد أولويات المخاطر الأكثر أهمية لإجراء تحليل مفصل، ضمن عمليات وأنشطة صنع القرار، توجد المخاطر في ثلاث فئات رئيسية: التكتيكية والإستراتيجية بالإضافة إلى التشغيلية. ومن الضروري دمج إدارة المخاطر المناسبة أثناء تنفيذ المشروع وكذلك مرحلة وضع المفاهيم².

والجدول التالي يوضح ذلك:

¹. سعاد شجري معمر، وآخرون (2020)، دور إدارة المخاطر المالية والإنذار المبكر في التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد (02)، العدد (02)، جامعة خميس مليانة، الجزائر ص 74.

². www.erma-egypt.org, (ERMA) P C, le: 14/03/2023.

معيار إدارة الخطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، ص 6.

الجدول رقم (1-1): وصف الخطر

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

Source: www.erma-egypt.org (ERMA), P C, le: 14/03/2023.

الجمعية المصرية لإدارة الخطر "معيار إدارة المخاطر" ص ص 6-7.

- **تقدير المخاطر:** يمكن تقدير المخاطر كمياً أو شبه كمياً ونوعياً من حيث احتمالات التحقق والنتائج المحتملة، على سبيل المثال قد تكون نتيجة التهديد أو فرصة النجاح عالية أو متوسطة أو منخفضة، وقد تكون الاحتمالية عالية أو متوسطة أو منخفضة ومع ذلك، فهي تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح¹.
يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

¹. عبد الكريم قندوز (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الجدول رقم (1-2): نتائج- التهديدات والفرص معا

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

المصدر: عبد الكريم قندوز (2018)، التحوط وإدارة الخطر-مدخل مالي - دار أي-كتب، لندن، ص ص 127-128.

2.1.3.1. تقييم المخاطر ودراسة البدائل واختيار أداة التعامل مع الخطر

وتتمثل في:

1.2.1.3.1. تقييم المخاطر:

بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجري عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، أحيانا يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحيانا أخرى يتعذر قياسها¹. فالمخاطر التي تم تحديدها تحتاج أن يتم تقييمها في ضوء المعايير التي أنشأتها المؤسسة لقياس المخاطر التي تواجهها الأعمال².

بعد تحديد احتمالية حدوث المخاطر بشكل عام بإضافة نتائجه الإجمالية يتم تقييم المخاطر مما يسمح للمؤسسة بعد ذلك باتخاذ القرارات بما يتعلق إذا كانت المخاطر مقبولة، وما إذا كانت للمؤسسة على استعداد لاتخاذها³.

2.2.1.3.1. دراسة البدائل واختيار أداة التعامل مع المخاطر:

بعد تحديد نوع المخاطر وقياسها وتقييمها، تأتي خطوة دراسة البدائل اللازمة واختيار أداة التعامل مع كل نوع من أنواع المخاطر، وكذلك تسمى هذه الخطوة أيضا مرحلة ضبط المخاطر، حيث يتم اتخاذ القرار اللازم باختيار البديل المناسب سواء تفادي تلك المخاطر أو توزيعها أو قبولها والتعامل معها من

¹. عماد حسيان، ياسر الخزاعلة (2022)، إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، دار الخليج للنشر والتوزيع الأذن، عمان، ص 286

². شيراز محمد خضر (2022)، التحليل المحاسبي، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، ص 227.

³. أحمد مصبح خياط، (2009)، تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية مجلة العلمية لاقتصاد والتجارة، الكويت، ص 336.

خلال وحدة متخصصة في إدارة المخاطر، ويعتبر تحليل المنافع والتكاليف هو الأسلوب المناسب للمفاضلة بين بدائل التعامل مع المخاطر، بحيث يتم اختيار البديل الذي يحقق أكبر منافع محتملة¹.

3.1.3.1. تنفيذ القرار وتقييم المراجعة

يمكن توضيحها كالآتي:

1.3.1.3.1. تنفيذ القرار

إذا كان القرار هو تحويل الخطر إلى جهة أخرى هي شركة التأمين مثلاً، يجب اختيار المؤمن المناسب والتفاوض معه ثم التعاقد على التأمين، وإذا كان القرار يقضي اختيار أسلوب منع الخسارة فإنه يجب تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة، وإذا كان قرار التأمين الذاتي فعلى المؤسسة أن تقوم بإنشاء إدارة أو صندوق خاص لهذا الغرض، وكذلك يتم تقادي المخاطر دون التضحية بأهداف السلطة كما يتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الإحتفاظ به².

2.3.1.3.1. تقييم المراجعة

من المهم أن تكون إدارة المخاطر مستمرة بحيث يتم مراقبتها ومراجعة نتائجها بصفة دورية، وهذا بهدف الكشف عن الأخطاء المتوقعة في إدارة المخاطرة في وقت مبكر ومعالجتها، حيث تعتبر الخطط المبدئية لإدارة المخاطر غير كاملة، فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر في الميدان تحتاج إلى أحدث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لإتخاذ قرارات مختلفة. كما ينبغي تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر بالإضافة إلى خطط إدارتها بصفة دورية، ويعود ذلك للأسباب الآتية:

- أ. من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقاً إذا مازالت قابلة للتطبيق وفعالة.
- ب. من أجل تقييم مستوى التغييرات المتوقعة للمخاطر في بيئة العمل، حيث تعد المخاطر المعلوماتية مثالاً جيد على بيئة عمل سريعة التغيير³.

¹. نجلاء بنت محمد البقمي، (2013)، مخاطر الصكوك وآليات التحويط منها: مع دراسة تطبيقية لصكوك شركة متعثرة، بحث مكمّل لمرحلة الماجستير (غير منشورة)، مدعوم من برنامج دعم أبحاث ورسائل طلاب الدراسات العليا، كرسي سابك لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، ص 130.

². لطيفة عبدلي (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته (SCIS) سعيدة - مرجع سبق ذكره، ص 55.

³. عماد حسان (2022)، ياسر الخزاغلة، مرجع سبق ذكره، ص 287.

2.3.1. المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر ذات أهمية كبيرة وتمييزة في الحالات الأكثر تعقيدا، وهذا بحكم طبيعتها، كثيرا ما تحدث هذه الإدارة على مدى فترات زمنية طويلة، وهذا يتطلب مشاركة وتعبئة كبيرة وواسعة للموارد، بما فيها الموارد البشرية والمالية والملكية الفكرية، ويتطلب هذا رؤية واضحة ومحددة للأهداف. والجدير بالذكر هنا أن الوضع دليل للمخاطر وارتباطها بالعوامل المساعدة لوقوعها وتحقق الخسائر المحتملة مما يسهل عملية إدارة المخاطر ويزيد من فعاليتها.

وتم تلخيص المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر في الفروع التالية:

1.2.3.1. التدريب

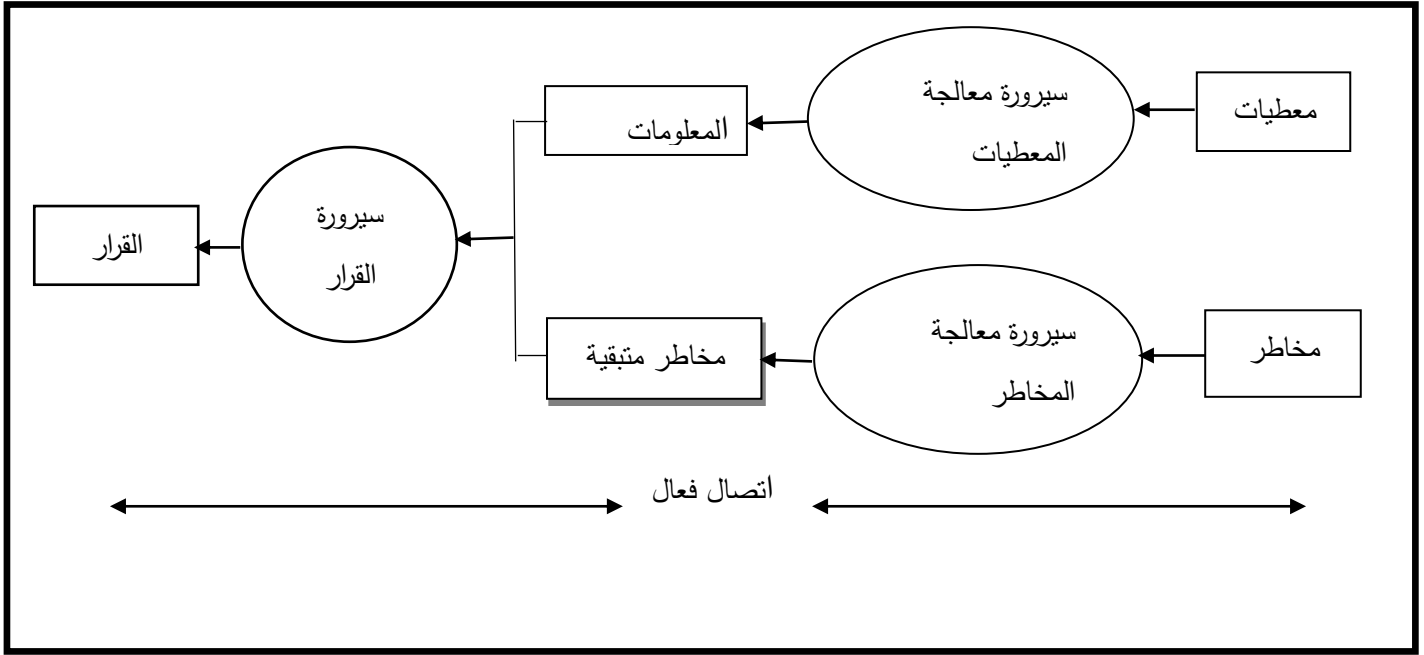
فهو يشمل كافة العاملين بالمؤسسة، إذ من شأنه رفع الكفاءات، وإدراك كيفية القضاء على أسباب وقوع الخطر والحد من الخسائر المتوقعة، وكذلك التقليل من مشكلة عدم تناظر المعلومات، عن طريق تحسين الخدمات والعمل مع المؤمن له، لكونه المصدر الأول للمعلومة، فيجب أن يتميز التدريب بالتكرار والشمولية من حيث تناوله للموضوعات المختلفة والقضايا التي تهتم إدارة المخاطر¹.

2.2.3.1. تفعيل الشفافية والاتصال:

يجب تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف المؤسسات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين الأطراف المتدخلة لتسهيل عملية إدارة المخاطر، وزيادة فعاليتها من أجل ضمان العمليات المناسبة، بشكل مريح للغاية ونشر المعلومات حول المخاطر داخل المؤسسة بطريقة جيدة بعيداً عن كل التعقيدات التي يمكن أن تنشأ عنها عراقيل، وهذا يعيق تدفق و فهم هذه المعلومات، مما قد يؤدي إلى مخاطر أخرى بسبب سوء تفسير المخاطر، حيث تتماشى عملية إدارة المخاطر مع عملية معالجة المعلومات وذلك لضمان سلامة اتخاذ القرار في هذا الصدد كما هو موضح في الشكل أدناه:

¹. حمول طارق، بوشنافة أحمد، (2012)، إدارة الخطر كتوجه تسييري حديث بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، العدد (03) مجلة رؤية الاقتصاد، جامعة الواد، الجزائر، ص 49.

الشكل رقم (1-3): سيرورة المعلومات والمخاطر:



المصدر: عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد (2010)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات

الاقتصادية، العدد (17)، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، ص 53.

إن هذه المعالجات للمعلومات والمخاطر فعالة إلا بوجود الشفافية الواضحة وأنظمة الإتصال الفعالة ضرورية لنجاح عمليات المعلومات وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى ذلك من المهم أن يكون هناك روابط بين جميع الموظفين في المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف، في النهاية تعمل هذه العوامل على تحسين أداء العامل لمؤسسة.

الأهداف هي ما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل، يشار إلى هذه الأهداف على

أنها أهداف إستراتيجية لأنها تملّي اتجاه المؤسسة¹.

3.2.3.1. استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر:

لا يمكن التحدث عن مقومات الإدارة الفعالة للمخاطر دون مناقشة تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة المخاطر، حيث تمثل أنظمة المعلومات هي الشاغل الأساس لأنها توفر الوصول إلى البيانات والمعلومات الدقيقة ذات الصلة بمخاطر محددة، وبالتالي لا مفر من الحديث عن كيفية استخدام التكنولوجيا في إدارة المخاطر ونظم معلومات إدارة المخاطر أو (RIMS)، تعمل كقاعدة بيانات محسوبة

¹ عبد الله بلوناس، بوزيد لمجد (2010)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد (17)، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، ص 53.

لمعالجة وفحص البيانات ذات الصلة بإدارة المخاطر مع قدرته على التنبؤ بنتائج الخسارة المحتملة فقد أصبح عاملاً حاسماً في عملية صنع القرار من خلال دمج بعض العناصر الأساسية مثل الخطوات والإجراءات، يمكن إجراء تقييم شامل لعوامل المخاطرة التي تؤدي إلى تنفيذ تدابير إدارية إيجابية لحماية مصالح كل طرف معني. وتتمثل هذه العناصر في:

- تشمل المكونات الحيوية ترتيب الأولويات، وصياغة خطة للتعامل مع المخاطر معاً للإنتباه إلى عملية التطوير؛

- جمع المعلومات التي لا غنى عنها، ومراقبة العوامل التي يمكن أن تضخم مستوى المخاطر؛
- تحديد أدوار ومسؤوليات كل طرف، إلى جانب الإجراءات الواجب إتباعها سيوفر هذا الوضوح فيما يتعلق بما هو متوقع من كل شخص معني¹.

3.3.1. علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة

يمكن تلخيصها في الفروع التالية:

1.3.3.1. علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الأفراد

من أهم الروابط بين الإثنين هاتان الإدارتان هما²:

- يمكن أن تشارك إدارة المخاطر في اختيار العمال مع إدارة شؤون الأفراد؛
- يعمل كلا القسمين معاً لتقدير التعويض المناسب للعمال؛
- يشارك كلا القسمين في برامج الإعداد والتدريب، وهذا يؤدي إلى تنمية المهارات وزيادة كفاءة الموظفين في المشروع، يمكنهم التحكم في بعض المخاطر وتجنبها تماماً؛
- تحديد الإدارتان بشكل مشترك في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين في حالات: مرض الموظف والبطالة وإصابات العمل واستحقاقات التقاعد؛
- تشارك الإدارتان في تنفيذ برنامج الأمن؛
- حسب طبيعة عمل الموظف، يقوم قسم الموارد البشرية بتوفير تصنيف مناسب للموظفين لإدارة المخاطر لتحديد حجم المخاطر.

¹. طارق حمول، بوشنافة أحمد (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 49.

². على فلاح الزعبي، بلال خلف السكارنة (2007)، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي، خلال شهر نيسان /2007، جامعة الزيتونة الأدينية، عمان-الأردن، ص ص 11-12.

2.3.3.1. علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية

من أهم الروابط بين الإثنين هاتان الإدارتان هما¹:

- يتم توفير بيانات مفصلة عن الأسعار والعمالة والوقت الضائع والسلع التالفة ومعدلات أعطال الآلات إلى قسم المخاطر من قبل الإدارة المالية. قد تساعد هذه المعلومات في تقليل النفقات.
- بشكل منتظم، يتم متابعة دفع أقساط التأمين واحتسابها من قبل الإدارة.
- تأتي الميزانيات في شكل بيانات مالية يتم تسليمها إلى قسم المخاطر من قبل الإدارة المالية كما يمكن التنبؤ باحتمالية المخاطر المحتملة والنفقات المرتبطة بإدارتها.
- يُطلب من قسم المخاطر إعادة تقييم ممارسات التخزين الخاصة بهم من خلال البيانات التي توفرها الإدارة المالية، مثل قيمة المواد الخام وقيمة المنتج وقيمة الأضرار.
- تقوم الإدارة المالية بإبلاغ إدارة المخاطر فيما يتعلق بأصول المشروع، والتحقق من تكاليف التأمين المتضمنة، وتقييم قيمة الأصول الرأسمالية.

3.3.3.1. علاقة إدارة المخاطر بباقي الأقسام الأخرى في المؤسسة:

وتتمثل فيما يلي²:

1.3.3.3.1. علاقة إدارة المخاطر بإدارة التمويل

- تشترك إدارة المخاطر والتمويل في علاقة مهمة من خلال تشكيل فريق، توصل كلا القسمين إلى استنتاج مفاده أن استبدال الأصول القديمة (مثل آلة الإنتاج) من شأنه أن يعزز كفاءة الإنتاج ويمنع الخسائر الناجمة عن انقطاع التيار الكهربائي والأضرار ونفقات الصيانة والإصلاحات وانخفاض حجم الإنتاج؛
- قررت الإدارة المالية إنفاق الأموال على أدوات التأمين الأمني.

¹. على فلاح الزعبي، بلال خلف السكارنة (2007)، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

². لطيفة عبدلي (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته (SCIS) سعيدة - مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

2.3.3.3.1. علاقة إدارة المخاطر بإدارة التسويق والمبيعات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

أثناء تسويق المنتجات ونقلها إلى سوق التوزيع، قد تتعرض هذه المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة، مما يؤدي إلى ضرورة امتثال المشروع للأضرار الناشئة عن المخاطر لصالح العميل، المستندات الأمنية لشركة التأمين.

3.3.3.3.1. علاقة إدارة المخاطر بإدارة العلاقات العامة

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- يمكن لقرار قسم المشتريات أن يأخذ في الاعتبار شراء الآلات ذات الصلة، ويجب على قسم إدارة المخاطر تزويده بمعلومات دقيقة حول الآلات وآلات الإنتاج المجهزة بأجهزة السلامة والعمل على الفور لمنع حدوث المخاطر، وبالتالي تقليل العبء الاقتصادي وتحقيق الثراء الاقتصادي؛
- يعمل المشروع على مبدأ السلام، وينتج دائماً أفضل المنتجات، وهو محافظ ولديه قدرة مالية واقتصادية عالية؛
- إن الإدارة الإنسانية التي تحرص على المعاملة الحسنة مع العاملين، تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والإنتاجي وتضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالارتقاء في روحهم المعنوية، الأمر الذي يتولد عنه تجنب المشروع لمخاطر الإضراب والعصيان وتعطل الإنتاج؛
- إن العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين المشروع وعملائه تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والارتقاء بالمشروع إلى مستوى التشغيل الأمثل.

4.3.3.3.1. علاقة إدارة المخاطر بالإدارة القانونية

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- عند نشوء المنازعات بين المشروع وشركة التأمين لتنفيذ التعويض عن الضرر نتيجة تحقق ظاهرة الخطر يتوجب على إدارة المخاطر تزويد الإدارة القانونية بكل الدفوع القانونية؛
- تراجع الإدارة القانونية سائر العقود التأمينية المبرمجة ضد المخاطر.

خلاصة الفصل

تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية إدارة المخاطر، حيث توصلنا إلى تعريف شامل لها على أنها عملية مستمرة ومتواصلة لتحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة، أو التي يمكن أن تتعرض لها في المستقبل ومحاولة التصدي لها بأقل التكاليف، وإبقاء آثارها السلبية في حدودها الدنيا، كما تم التعرف على أهداف إدارة المخاطر، فقد أصبحت إدارة المخاطر تُعد من الإدارات ذات الأهمية الكبرى، فإتباع خطواتها من تحديد المخاطر وفحصها واختيار الوسائل المناسبة لمواجهتها وتنفيذ القرار، وبعدها التقييم والمراجعة سيكفل المؤسسة ويدعم بقاءها وتطورها واستمراريتها، الأمر الذي يوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت أم صناعية أن تجعل إدارة المخاطر من أولوية الأولويات وإن ترقى بها إلى مراتب عالية على مستوى الإدارات العليا، فإدارة المخاطر تعتبر حافظة لبقاء الموارد واستمرار الحياة في وحدات المؤسسة وصمام الأمان للاستمرار والتطور في عالم الاقتصاد والمال.

الفصل الثاني

تسيير إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد الفصل

- 1.2. إدارة المخاطر ودورها في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية
- 2.2. تقنيات كمية لإدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية
- 3.2. أساليب إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتمد مستقبل المؤسسات الاقتصادية اليوم على درجة الوعي والإستخدام الأمثل للموارد والأصول لزيادة القدرة التنافسية ومحاولة التسلح بدخول الحماية والأمن أو إدارة المخاطر، والتي تعد من أحدث مفاهيم الإدارة في الوعي. وتعتبر أهمية المخاطر عامل مهم في تحقيق غايات المؤسسة، وبالنظر إلى أن مفهوم إدارة المخاطر قد ارتبط بالقاعدة الاقتصادية المعروفة وتنوع المخاطر، يجب الإستفادة من هذه القدرات بشكل فعال، كما عبر عنها الاقتصاديون لتحقيق الأهداف التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية والإستجابة للتحديات والأزمات، فالمؤسسات الاقتصادية والقيادة التنفيذية على وجه الخصوص بحاجة إلى الإستجابة بكفاءة وفعالية في عمليات إدارة المخاطر، وعمليات صنع القرار الاستراتيجي، وتمكين المؤسسات للحد من سلاح استراتيجي للنجاح والتميز.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- إدارة المخاطر ودورها في صياغة إستراتيجية المؤسسة.
- التقنيات الكمية لإدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- أساليب إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية.

1.2. إدارة المخاطر ودورها في صياغة إستراتيجية المؤسسة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم بيئة أعمال معقدة ومضطربة التوجهات، ودرجة عالية من التغيير والتعقيد نتيجة حدوث تغييرات وتعديلات في قواعد وأساليب العمل، إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها غالبا إلى تقليل فرص النجاح، وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى التعرف على المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية ودورها في صياغة الإستراتيجية.

1.1.2. المخاطر المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية

يمكن تلخيصها في الفروع التالية:

1.1.1.2. المخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية

من المتغيرات والعوامل التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية وأدائها بعض المخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية، نذكر منها ما يلي:

أولاً: المخاطر التشغيلية: يمكن تعريف المخاطر التشغيلية بأنها "مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة التي تنجم عن أحداث خارجية" وهي تتعلق بإدارة مخاطر التشغيل والعمليات وحوادث الأداء¹.

وهي المخاطر المرتبطة بالنظم الداخلية أو الأفراد العاملين بهذه النظم بالمؤسسة. ظهرت المخاطر التشغيلية لتشمل الأخطار التي تمثلها الأعمال الداخلية للمؤسسة، يمكن أن تؤدي هذه المخاطر إلى خسائر كبيرة إذا تعثر النشاط الداخلي أو إجراءات الرقابة. حيث تم تدفئة المخاطر التشغيلية إلى المخاطر العملية التي تتم مواجهتها أثناء عمليات المؤسسة النموذجية ولا تسمح عادةً بأي ربح، على سبيل المثال من خلال نشاط احتيالي: التزوير والسطو وتزوير العملة والجرائم الإلكترونية والسرقة وغير ذلك².

¹. صادق راشد أشمري (2020)، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 75.

². نور الدين سنجاق، حساني حسين (2022)، إستراتيجيات نظام الملاحة 2 الأوروبي في إدارة المخاطر شركات التأمين، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد (04)، العدد (01)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 10.

ثانيا: المخاطر المالية: هي إمكانية خسارة المال في استثمار أو مشروع تجاري.... حيث تواجه الأسواق المخاطر المالية بسبب قوى الاقتصاد الكلي المختلفة، وتغيرات أسعار الفائدة في السوق وإمكانية التخلف عن السداد من قبل القطاعات أو المؤسسات الكبيرة¹.

وينظر للمخاطر المالية بأنها "تلك المخاطر التي يكون مصدرها الخسائر المتوقعة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية، وتكون هذه المخاطر في العادة مصاحبة لنظام الاستدانة (الرافعة المالية)، حيث أن المؤسسة تكون في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة التزاماتها من أصولها الجارية"².

ثالثا: المخاطر الإنتاجية: هي حالة عدم التأكد المتعلقة بمراحل الإنتاج والنشاط اليومي التي قد تلحق الضرر بالعملية الإنتاجية ككل، حيث تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية من مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وكذا عدم ثبات أسعارها، وبالتالي لا يمكن لهذه المؤسسات أن تتوفر على هذه المواد بتكلفة منخفضة نسبياً، قد يؤدي ذلك إلى مخاطر إنتاج منتجات معيبة أو عالية التكلفة، بالإضافة إلى وجود مخاطر بسبب تقادم معدات وعمليات الإنتاج، وبسبب كثرة حالات الفشل، وصعوبة شراء قطع الغيار، وصعوبة الصيانة، والتي قد ينجم عنها وقوع حوادث وانفجارات وحرائق وما إلى ذلك، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الإنتاج وما إلى ذلك من مشاكل مترتبة عن عدم سلامة منطقة الإنتاج³.

رابعا: مخاطر متعلقة بالموارد البشرية: تقتصر غالبية المؤسسات للإطارات الفنية لأسباب متعددة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية، إضافة إلى تجاهل القيام بدورات تكوينية وتدريبية لتنمية المهارات لدى العمال ما يجعل العاملين أقل خبرة ومهارة، الأمر الذي ينتج عنه مخاطر وخسائر مادية كبيرة نتيجة ضعف كفاءة العمال كذلك مخاطر الصراعات التي قد تحدث بين العمال⁴.

¹. <https://ae.linkedin.com>, P C, le : (13/04/2023).

رفيق شفاء (2022/11/19)، ما هي المخاطر المالية.

². عامر كامل (2017)، إسهامات الهندسية المالية في إدارة المخاطر في الأسواق المالية تحسين أدائها، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد (2)، العدد (17)، جامعة البويرة، الجزائر، ص 97.

³. لطيفة عبدلي، محمد بن حميدة (2016)، تحليل المخاطر الإنتاجية في المؤسسات الصناعية باستعمال تقنية (HAZOP) دراسة حالة شركة الإسمنت (SCIS) سعيدة، مجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد (08)، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر ص 226.

⁴. وسيلة سعود، كمال قاسمي (2016)، إدارة المخاطر في المؤسسات المالية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول: إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية والممارسات العلمية، خلال الفترة 07-08 ديسمبر 2016، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، ص 5.

2.1.1.2. مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة

تتبع المخاطر المرتبطة ببيئة النشاط، والتي يشار إليها عادة باسم عوامل الخطر، من المتغيرات التي لها أعلى مستوى من التفاعل مع المؤسسة وتتمثل في:

أ. **مخاطر المستهلكين:** نظرا لإعتبار المستهلكين الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة ونجاحها فإنهم يعتبروا سلاحا ذو حدين وتتمثل مخاطرهم في إمكانية تغير أذواقهم وتفضيلاتهم مما يتسبب للمؤسسة بخسائر فادحة ناجمة عن رفضهم لمنتجاتها بسبب عدم تناسبها مع ميولهم ورغباتهم¹.

ب. **مخاطر الموردين:** تتمثل في المخاطر المتعلقة بخسارة مورد هام (يحوز على نسبة هامة من إجمالي مشتريات المؤسسة)، وذلك تبعا لمعوقات مالية أو تدهور العلاقات التجارية بينهم، مما يؤثر على قدرة المؤسسة في الحصول على مشترياتها ومنه على سلسلة القيمة².

ت. **مخاطر الوسطاء:** يعتبر الوسطاء همزة وصل بين المؤسسة وعملائها المستهدفين، وبالتالي فإن المخاطر المرتبطة بهم إذا ما كانت تعتمد على عدد قليل من الوسطاء يجعلها الطرف الأضعف في المساومة، وبالتالي يؤثر على هامشها الربحي، كما توجد مخاطر منافستهم لها مستقبلا³.

ث. **مخاطر المنافسة:** تشمل هذه المخاطر أفعال واستراتيجيات "الشركات الحديثة العهد" والجهات المنافسة المتأصلة، باعتبار أن أي شركة من الفئتين قد تطوّر وتطلق منتجا جديداً قد يشكل تهديداً مباشراً لقاعدة مبيعات المؤسسة. وفي أسوأ الحالات، قد يهدد المنتج الجديد قدرة المؤسسة على الإستمرار⁴.

¹. وسيلة سعود، كمال قاسمي (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 5.

². هوارى قرناش (2022)، مرجع سبق ذكره، ص 103.

³. وسيلة سعود، كمال قاسمي (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 5.

⁴. <https://www.mdrscenter.com>, P C, le: (15\04\2023).

3.1.1.2. مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية العامة

وهنا يتم الأخذ بعين الاعتبار التأثير الحاصل من العوامل الاقتصادية والمستفيدين والقوانين والتشريعات، واللوائح التنظيمية... الخ، وتتمثل هذه المخاطر فيما يلي:

أولاً: مخاطر البيئة الطبيعية: وتتمثل المخاطر الناتجة عن الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام كخطر الزلازل والفيضانات والحرائق... الخ، لا يمكن للعقل البشري أن يتنبأ بحدوثها ولا بتوقيتها¹.

ثانياً: مخاطر تشريعية وقانونية: تنشأ المخاطر القانونية من البيئة التشريعية والقانونية التي تنشط المؤسسة في إطارها فمثلاً التشريعات الخاصة بسوق رأس المال يمكن أن تؤثر سلباً على أسهم المؤسسة وأيضاً تغيير قوانين الاستثمار في الدولة يمكن أن يؤثر على المؤسسة وأيضاً تغيير القوانين الخاصة بالضرائب كل هذا يمكن أن يؤثر سلباً على المؤسسة².

ثالثاً: مخاطر البيئة الاقتصادية: ترتبط هذه المخاطر بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة أو بالتركيب الاقتصادي للبلد أو بالنظام الاقتصادي العالمي³.

رابعاً: مخاطر البيئة الاجتماعية: تعتبر التغيرات التي تحدث في المجتمع من العوامل المؤثرة على نشاطات المؤسسة بفعل أن المؤسسة تمثل جزء من المجتمع كالمستوى التعليمي والعادات والتقاليد وبالتالي فإن تغير أنماط الإستهلاك ينجم عنها مخاطر كبيرة للمؤسسة⁴.

خامساً: مخاطر البيئة التكنولوجية: هي المخاطر التي تنشأ وتتطور في المنطقة التي يتم فيها تنفيذها وبالتالي سيتم استخدامها. بمعنى آخر استخدام نوع معين من التكنولوجيا، بإعتباره يمكن أن يجلب لنا سلسلة من الفوائد والمزايا، ويحمل أيضاً عيوباً تتسبب في بعض المخاطر، بما في ذلك المخاطر المتكبدة في حالة استخدامها⁵.

¹. السعيد بريش (2016)، التأصيل النظري لإدارة المخاطر المفاهيم والأساليب الأساسية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول: إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية والممارسات العملية، خلال الفترة 07-08 ديسمبر 2016 جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 5.

². زهرة لعروسي قرين (2021)، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³. السعيد بريش (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 5.

⁴. نفسه، ص 5.

⁵. <http://www.economyinarabic.com>, PC, le : (07/05/2023).

2.1.2. ماهية صياغة الإستراتيجية

لا يمكن التحدث عن الإستراتيجية دون التحدث عن المستقبل ولا يمكن الحديث عن المستقبل دون الحديث عن عدم التأكد، عدم التأكد الذي يشكل مصدراً أساسياً للخطر الذي يهدد استمرار المؤسسة وبقائها لذلك تجد المؤسسة نفسها مجبرة على استخدام كل الوسائل والطرق لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة والعمل على تقليل شدة الخطر وتجنب الوقوع فيه مستقبلاً. تحتل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للإتجاه الاستراتيجي باعتبار أن صياغة الإستراتيجية تعتبر المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية.

1.2.1.2. تعريف صياغة الإستراتيجية

إن عملية صياغة الإستراتيجية الفعالة هي شرط أساسي لنجاح المؤسسة، وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد إجراءاتها واستثماراتها وقراراتها، ويتحكم في مقدار القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها وأصحاب المصلحة. وتؤثر عملية صياغة الإستراتيجية غير الفعالة سلباً في معدل نمو المؤسسة ومركزها التنافسي العام¹.

رغم الإختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في رؤية مؤسسة الأعمال ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية. ويمكن تعريف صياغة الإستراتيجية على أنها: (عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موائمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات في المؤسسة)².

2.2.1.2. عناصر عملية صياغة الإستراتيجية

هناك ثلاث عناصر في عملية صياغة الإستراتيجية تتمثل في³:

- **القصد الإستراتيجي**: يعتبر الموجه الرئيسي للعمليات الإستراتيجية، فبغيا القصد تفقد الإستراتيجية التركيز والتوجه وتصبح عملية اختيار اتجاه من بين اتجاهات مختلفة حالة غير ممكنة. القصد

¹. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان (2021)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 31.

². سعد علي ربحان المحمدي (2020)، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثاني)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 12-13.

³. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (2007)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر ط1، عمان، الأردن، ص ص 252-253.

الإستراتيجي يمنح إجابة على سؤال رئيسي ومركزي في عملية الصياغة وهو "أين ترغب مؤسسة الأعمال أن تتجه مستقبلاً؟".

- **التقييم الاستراتيجي:** الدور الأساسي للتقييم الاستراتيجي هو إيجاد معرفة حقيقية وواضحة حول المحيط المتأثر بالعمليات الإستراتيجية وهذا يعني أنها تغطي العالم الخارجي وقبليات المنظمة الداخلية، إن الدور الأساسي للتقييم الإستراتيجي هو تركيز الإستراتيجيات ونقلها إلى أرض الواقع وفق أسس سليمة. ويفترض أن يمنح هذا التقييم إجابة على التساؤل التالي: "أين تقف المنظمة الآن؟".

- **الخيار الاستراتيجي:** يعتبر الخيار الإستراتيجي أساسيا في عمليات الإدارة الإستراتيجية لأنه يربط بين القصد والتقييم وجوانب الفعل الحقيقي على أرض الواقع، لذلك فهو يمنح الإجابة على التساؤل التالي: "أي الخيارات تعتمد عليها منظمة الأعمال لتتقلها مما هي فيه الآن إلى ما تريد منظمة الأعمال الوصول إليه مستقبلاً؟".

3.2.1.2. خطوات صياغة الإستراتيجية

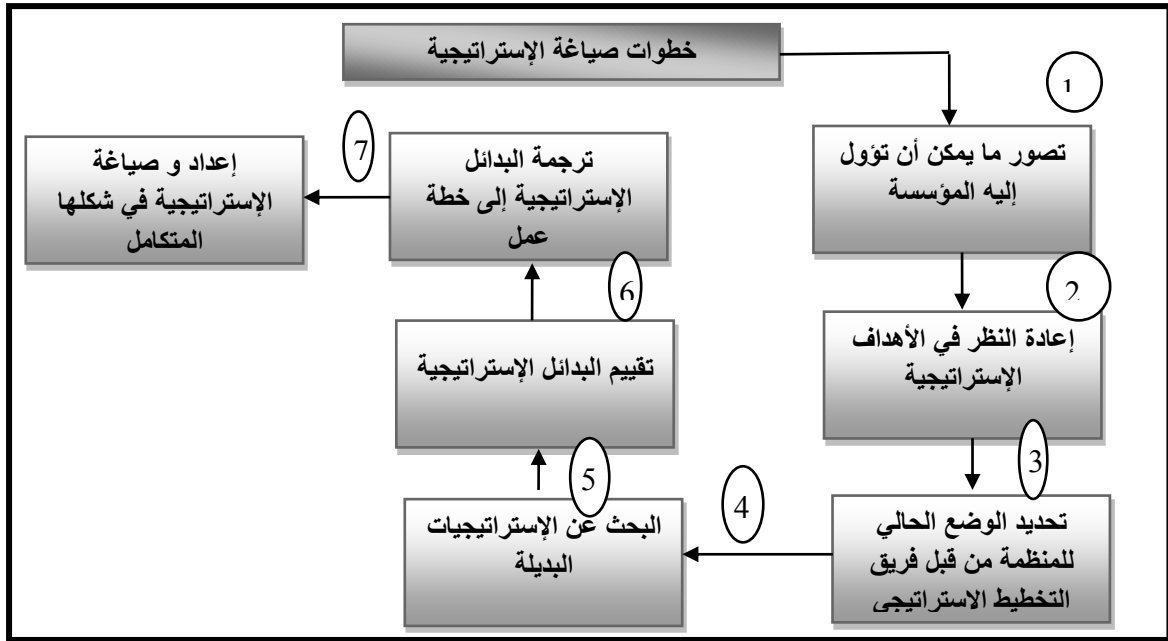
تتطلب عملية صياغة الإستراتيجية جهداً كبيراً من الإدارة العليا لتحقيق أرصدة متعددة بين العديد من المتغيرات والضغوطات من البيئة الداخلية أو الخارجية، فصياغة الإستراتيجية هي عملية معقدة تنطوي على أكثر العناصر تعقيداً ودقة في الفكر البشري.

وتتطلب عملية صياغة الإستراتيجية مجموعة من الخطوات كما يراها الباحثين والمختصين في هذا المجال¹.

ويمكن توضيح خطوات صياغة الإستراتيجية في الشكل التالي:

¹. سعد علي ربحان المحمدي (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الشكل رقم (1-2): خطوات صياغة الإستراتيجية



المصدر: سعد علي ربحان المحمدي (2020)، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثاني)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 22.

3.1.2. الطرق المساعدة على صياغة الإستراتيجية

وتتمثل فيما يلي:

1.3.1.2. مصفوفة (SWOT)

يعتبر تحليل (SWOT) أداة مفيدة لفهم عمل المؤسسة من الداخل والخارج. حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضعف بعين الاعتبار العوامل الداخلية للمؤسسة، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها.

كما يهتم تحليل الفرص والمخاطر (SWOT) بالبيئة الخارجية للمؤسسة في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل. نستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن. فهو يسمح ببناء قوة المؤسسة وإيجاد فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن. وهو مهم أيضاً لأخذ المخاطر بعين الاعتبار مثل الـ (Feedback) التي تأتي من البيئة الخارجية. ويجاوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المؤسسة الآن وخلال الأعوام الخمسة القادمة؟ وهنا نعرف أننا يجب

مراقبة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المؤسسة بشكل مستمر للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

إن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة (SWOT)، وإن المؤسسة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الإعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر¹.

الجدول رقم (1-2): نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية
		تقييم البيئة الخارجية
.....	
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجية علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	التهديدات

المصدر: طارق الياس (2019)، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، مصر ص34.

2.3.1.2. نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG):

نموذج (BCG) يمثل في مصفوفة لتقييم أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق، الموقع التنافسي، درجة نمو السوق، تقدم مؤشر على جاذبية السوق، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوماً على حصة أكبر منافس في السوق منخفض حصة المنتج في السوق عالي².

والشكل التالي يوضح مصفوفة (BCG):

¹ طارق الياس (2019)، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، مصر ص35.

² جمال عبد الله محمد (2016)، التخطيط الاستراتيجي، دار المعترف للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص ص 119-121.

شكل رقم (2-2): مصفوفة (BCG)



المصدر: منى قاسنل، فتيحة بوحرد (2020)، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG -دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في التنمية الموارد البشرية، المجلد (11)، العدد (01)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص 191.

تتقسم هذه المصفوفة إلى أربعة خلايا وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الخلية، وهذه الخلايا هي¹:

أ. علامة الإستفهام: يُعرف أيضاً باسم مشكلة الأطفال أو القطط البرية، وهو منتج ذو حصة سوقية منخفضة، أي مركز منافسة ضعيف ولكن معدل نمو مرتفع، يجب أن تستثمر المؤسسات أكثر في هذه المنتجات لأن توقعات مبيعاتها يمكن أن تكون سبباً لمنحهم فرصة ليكونوا نجمة في المستقبل ومن المحتمل أن يكونوا كلاباً، ثم الاتجاه هو إزالتها لذلك نقول هذه العلامة تمثل الإستعلام للمرحلة الأولى أو المقدمة في منحنى دورة الإنتاج.

النجوم: هي منتجات ذات معدل نمو مرتفع وحصة سوقية عالية، أي تتمتع بمركز تنافسي قوي، فهذه المنتجات لديها القدرة على تحقيق هوامش عالية، لذلك يجب إعطاء الأولوية للتمويل والإعلان ومركز المنتجات والتوزيع، لذا فهم بحاجة إلى المبلغ المناسب من رأس المال إلى تمويل النمو السريع بمجرد

¹. منى قاسنل، فتيحة بوحرد (2020)، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG -دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في التنمية الموارد البشرية، المجلد (11)، العدد (01)، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، ص ص 192-193.

توقف التمويل والاستثمار، ستتقلص هذه المنتجات إلى كلب، وهذا المركز (النجم) يتوافق مع فترة نمو دورة حياة المنتج.

ب. الأبقار الحلوب: المنتجات التي يمثلونها لها حصة سوقية عالية، أي أن وضعها التنافسي قوي، ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، ومن المريح لهذه المنتجات أن تولد تدفقاً نقدياً أكثر مما هو مطلوب للإنتاج والتسويق، ويجب استخدام هذه التدفقات النقدية في المناطق التي تولد فرصاً عالية (النجوم أو علامات الاستفهام). يجب أن تهدف استراتيجيات هذه المنتجات إلى الحفاظ على حصتها في السوق بدلاً من توسيعها، وهي تمثل مراحل النضج في منحنى دورة حياة المنتج.

ت. الكلاب (الأوزان الميتة): وهي المنتجات الموجودة في أسفل يمين المصفوفة ويتم استهلاكها استثمار منخفض مع توفير حركة مرور منخفضة. من الواضح أن هذه المنتجات غالباً ما تكون منزوعة الدسم وقد لا يكون من الضروري إزالة الكلب حيث توجد استراتيجيات يمكن أن تكون مربحة على المدى القصير، يمكنك إزالة الدعم أو المساعدات التسويقية وبيع المنتج فقط للمستهلكين المخلصين للغاية الذين يرغبون في شراء المنتجات المؤسسات التي لا تحتاج إلى إعلانات، وعلى المدى الطويل يمكن للمؤسسات العمل على إزالتها، وتمثل الصناديق (كلاب) مراحل التدهور على منحنى دورة الإنتاج.

3.3.1 طرق أخرى لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية

إضافة إلى ما سبق ذكره، يوجد طرق أخرى تستعمل لتحليل البيئة سواء الداخلية أو الخارجية للتمكن من رصد ما يحيط بها من مخاطر وتهديدات، نخص بالذكر منها:

1.3.3.1.2 مصفوفة السياسة الاتجاهية (شال): (Shell Directional Police Matrix)

من بين النماذج المقترحة لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مصفوفة السياسة الاتجاهية لمؤسسة شال وهي نتيجة تطوير مصفوفة (BCG) بحيث يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعاً عن طريق إضافة متغيرات نوعية وكمية متعددة.

يتضمن تسع خلايا بديلة، والتي يمكن استخدامها في تسع حالات، ويمثل المحور الرأسي مركز المنافسة للمؤسسة المؤسسة، المقابلة لحصة السوق في مصفوفة (BCG). يمثل المحور الأفقي أيضاً

ربحية السوق، بما يتوافق مع معدل نمو النشاط الصناعي في مصفوفة (BCG). تعتمد درجة ربحية السوق على عدة متغيرات أهمها: نوع المنتج، معدل نمو السوق، حالة الصناعة، الظروف البيئية¹.

2.3.3.1.2. نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق - المنتج

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج - السوق، لتقديم أربعة استراتيجيات هي²:

- أ. إستراتيجية اختراق السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المؤسسة في السوق الحالي، من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس السوق.
- ب. إستراتيجية تنمية السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين.
- ت. إستراتيجية تنمية المنتج: تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج.

ث. إستراتيجية التنوع: تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند تطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط.

3.3.3.1.2. مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي: (SPACE)³

مصفوفة (SPACE) أو ما يسمى بمصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي، هي أداة لتحليل المؤسسات، ويتم استخدامها لتحديد نوع الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة إتباعها. تسهل مصفوفة (SPACE) على الإدارة العليا اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيطية، أي الإستراتيجية والموقف والعمل التقييم هو اختصار لكلمة (SPACE).

يوضح الشكل أدناه شكل هذه المصفوفة، موضحاً أنها تتكون من إطار عمل ذي أربعة اتجاهات (أربعة أرباع)، ويقترح الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة معينة، سواء كانت هجومية، أو محافظة، أو دفاعية تنافسية وتمثل هذه المحاور مصفوفة:

¹. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس (2019)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 197.

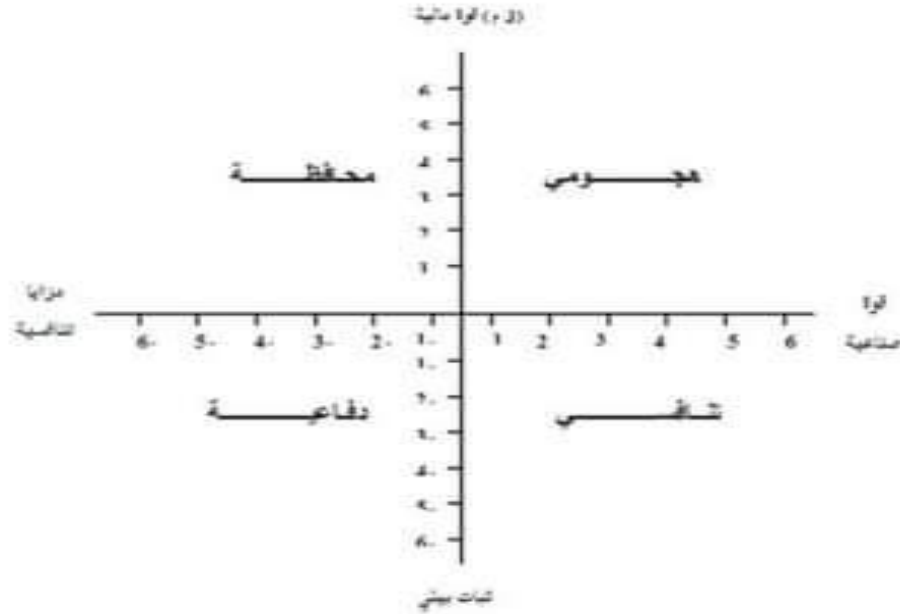
². ياسين سعد غالب (1998)، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، ص 16-17.

³. <https://www.business4lions.com>, P C, le: (07/05/2023).

مصفوفة (SPACA) - ماهي، كيفية إعدادها، مثال عليها - أسود البيزنيس.

- القوة المالية؛
- ميزة تنافسية؛
- الاستقرار البيئي؛
- قوة الصناعة.

الشكل رقم (2-3): مصفوفة (SPACE) مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي



Source: <https://www.business4lions.com>, PC, le: (07/05/2023).

مصفوفة (SPACA) - ما هي، كيفية إعدادها، مثال عليها - أسود البيزنيس.

حيث يعتبر العامل الأول والثاني من العوامل البيئية الداخلية، بينما يعتبر العامل الثالث والرابع من العوامل البيئية الخارجية، وتعتبر هذه العوامل أكثر المحددات تأثيراً في الموقف الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

2.2. تقنيات كمية لإدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

بالنظر إلى أن عملية صنع القرار اليوم تعتمد إلى حد كبير على النماذج والأنظمة التي تحاكي الحاضر والمستقبل، تلعب النماذج الإحصائية والرياضية حالياً دوراً مهماً في الإدارة والتنظيم، بهدف ضمان المعالجة المثلى للمتغيرات البيئية المؤسسية، وربما من خلال المخاطر الناتجة التي تهدد كياناتها المختلفة واستمراريتها.

1.2.2. قانون الأعداد الكبيرة

يقوم هذا القانون على أساس التوقع والتنبؤ بمختلف المخاطر كما هو موضح في الفروع التالية:

1.1.2.2. تعريف قانون الأعداد الكبيرة

في نظرية الإحصاء والاحتمالات، قانون الأعداد الكبيرة هو نظرية تصف نتيجة تكرار نفس التجربة عددا كبيرا من المرات. وتؤكد النظرية الأعداد الكبيرة في التحليل العددي أن متوسط التكرار المستقل المتعدد لتجربة أو دراسة يجب أن يقترب من القيمة العددية المتوقعة، والتي تُعرف أيضاً بالقيمة المتوقعة (EV) أو المتوسط أو متوسط المدى، القيمة العددية المتوقعة هي تمثيل (EV) للمتغيرات العشوائية. مع نمو كمية التجار بالفردية، تصبح النتيجة أقرب إلى القيمة المتوقعة مع زيادة المحاولات. ويعد قانون الأعداد الكبيرة مفهوما مهما في الإحصاء، حيث يمكن للمستثمرين مراقبة الاستقرار بفضل المبدأ الإحصائي المعروف بقانون الأعداد الكبيرة، يشرح هذا المبدأ بشكل أساسي كيف يمكن للأحداث التي تحتوي على عدد كبير من التجار بأن تولد نتائج طويلة الأجل يمكن التنبؤ بها، بغض النظر عن عشوائيتها، مما يعني أن تكرار التجربة عدة مرات قد لا يؤدي إلى القيمة المتوقعة، وتحسن الدقة مع كل محاولة إضافية مما يؤدي إلى متوسط الدرجة¹.

بالإضافة إلى التعريف أعلاه لقانون الأعداد الكبيرة في نظرية الاحتمالات، يمكننا تقديم تفسيره الاقتصادي، ويمكن توقع خسائر من نوع معين من خلال استخدام مبدأ التكرار، عندما يكون هناك معيار ثابت، يمكن اتخاذ القرارات المالية بثقة بشكل عام، هذه الفئة يمكن أن تحدث الخسائر من مجموعة متنوعة من المصادر غير المتوقعة. علاوة على ذلك يمكننا التفريق بين التعزيزات والقوانين الضعيفة للأعداد الكبيرة من خلال ملاحظة درجة تقارب الميزات. يتعلق القانون الضعيف بالحالات التي يحدث فيها التقارب في الإحتمال، بينما يشير القانون المعزز إلى المواقف التي يسود فيها التقارب في كل جانب تقريباً. مع إعادة تفسير طفيفة، يصبح من الواضح أنه من الممكن تحديد عدد محدود من المحاولات حيث ينحرف احتمال وقوع حدث بشكل ضئيل عن احتمالته المحدد مسبقاً، بغض النظر عن مدى انخفاض هذا

¹. <https://ar.pharoskc.com>, P C, le: (18/04/2023).

قانون الأعداد الكبيرة - تعريف، مثال، تطبيقات في التمويل.

الاحتمال¹.

يقول القانون الأعداد الكبيرة، بأن التردد النسبي لحدث عشوائية يقترب أكثر من احتمالها النظري مع ازدياد عدد مرات إعادة تجربة العشوائية².

2.1.2.2. نشأة قانون الأعداد الكبيرة

يعود اكتشاف هذا القانون إلى الفرنسي "سيمون بواسون" (Poisson) سنة 1735، حيث يكشف قانون بواسون أنه عند إجراء التجارب على عدد أكبر من الوحدات، فإن الاحتمال المتوقع يصبح أكثر انسجامًا مع الاحتمال الذي تم تحقيقه. في الأساس يؤدي تجميع المخاطر في النهاية إلى تقليصها. المبدأ الأساسي هنا هو أن شركات التأمين لديها القدرة على جمع كميات هائلة من المعلومات حول المخاطر السابقة وسلوكياتها. يتيح لهم عمق المعرفة هذا فهم وتقييم المخاطر الحالية بشكل أفضل، فضلاً عن تأثيرها³.

3.1.2.2. مبدأ قانون الأعداد الكبيرة

ينص قانون الأعداد الكبيرة على أنه كلما زاد عدد حالات حدوث الحدث، كلما اقتربت النتيجة من الإحتمال المتوقع بشكل أساسي، كلما زاد حجم العينة، سيصبح متوسط النتائج أكثر دقة. ويستخدم هذا المبدأ على نطاق واسع في الإحصاء والاحتمالات وله العديد من التطبيقات العملية. والجدير بالذكر أن شركات التأمين تستفيد من هذا القانون لحساب المخاطر وإنشاء سياسة تزيد الربح إلى أقصى حد مع تقليل المدفوعات، بشكل عام يعد قانون الأعداد الكبيرة مفهومًا أساسيًا في عالم الرياضيات والعلوم⁴.

¹. <https://crazylike.ru>, P C, le: (18/04/2023).

قانون الأعداد الكبيرة نظرياً. قانون الأعداد الكبيرة. الحد من النظريات. قانون الأعداد الكبيرة في شكل برنولي.

². <https://ar.wikipedia.org>, P C, le: (18/04/2023).

قانون الأعداد الكبيرة.

³. فيروز جبرار (2018)، دور التقنيات الكمية كأداة لإدارة المخاطر في شركات التأمين، مجلة الدراسات الاقتصادية، المحاسبية والإدارية، المجلد (5)، العدد (2)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 40.

⁴. ريتشارد الويس (2018)، 1001 فكرة عن الرياضيات (الأعداد-الهندسة-الجبر-علم الإحصاء)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 342.

2.2.2. سلاسل ماركوف

يمكن التنبؤ بالمخاطر وتوقعها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساعدة سلاسل ماركوف، من خلال تحليل الظواهر الحالية بكفاءة، تساعد هذه الطريقة العلمية في التنبؤ بالسلوك المستقبلي على الرغم من متغيرات البيئة، وبذلك يتم تعزيز مبدأ الاستمرارية والبقاء.

1.2.2.2. مفهوم سلاسل ماركوف

ينسب نموذج سلاسل ماركوف إلى الخبير الرياضيات "أندريه ماركوف" (Andrey Markov)، وهو نظام رياضي يتنبأ بتطور الأحداث المتتالية من حالة إلى أخرى بناءً على قواعد الاحتمالات، هذا يتنبأ بالانتقالات بغض النظر عن الآلية الكامنة وراء إرسال المتغيرات العشوائية في حالة معينة، يعتمد احتمال انتقال حالة إلى أخرى فقط على الحالة الحالية والوقت المنقضي، تمتد المواقف المحتملة التي يمكن فيها استخدام هذا من أنماط الطقس إلى النتائج الرياضية أو أداء الأسهم¹.

أيضا تقوم سلسلة ماركوف على دراسة التغيرات باعتبارها حركة من حالة معينة في زمن معين على حالة أخرى من الزمن لاحق، حيث يمكن دراسة تحركات الموارد البشرية من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم لآخر، ومن مستوى لآخر².

2.2.2.2. استخدامات سلاسل ماركوف

هناك عدة عوامل يمكن استخدامها لتصف أسلوب سلاسل ماركوف منها:

- التسويق؛
- البنوك؛
- العمليات التجارية.

¹ . <https://ar.wikipedia.org>, P C, le: (18/04/2023).

شرح معنى "سلاسل ماركوف" (Markov Chains).

² . محمد موفق الضمور (2011)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 72.

ويمكن أن تطبق سلاسل "ماركوف" في الحالات التالية¹:

أ. حالة السوق:

- عند وصف سلاسل ماركوف، يمكن للمرء استخدام عوامل متعددة في السوق، وتشمل هذه:
 - تحديد العلامة التجارية المستخدمة الحالية للمستهلكين؛
 - تحويل المستهلكين من ماركة لأخرى؛
 - سياسات الترويج والإعلان في حالة تغير مستمر، تنظيم هذه الممارسات في حالة تغير مستمر بسبب التغييرات؛
 - يمكن التنبؤ بزيادة أو نقصان حصة السوق.

ب. حالة الإنتاج: وذلك مثل:

- تحتاج المؤسسة إلى عدد كبير الآلات؛
- عدد العمال الحالي.
- ت. حالة التمويل:** وذلك في عدة حالات أهمها:
 - مصادر التمويل الحالية للمشروع؛
 - مصادر التمويل في ختام مدة زمنية معينة؛
 - في نهاية السنة المالية، تركيبة هيكل رأس المال.

3.2.2.2. خطوات تحليل ماركوف

- يهدف تقليل المخاطر المحتملة إلى الحد الأدنى وإنشاء خطة واضحة لتجنب الخسائر أو تقليلها سنعرض في هذا العنصر خطوات تحليل ماركوف للتنبؤ بحصة السوق المؤسسة في سياق تنافسي مثالي. وسوف نختص بالذكر حالة المنافسة بين المؤسسات السوق.
- استخدام تحليل 'ماركوف' للتقليل من خطر المنافسة في السوق: نفرض أن المؤسسات تتنافس فيما بينها لتتقاسم السوق، ومن خلال دراسة هذا السوق تبين الآتي²:

¹. أحلام بن النوي، راجح بوقرة (2018)، استخدام سلاسل ماركوف في التنبؤ بالحصة السوقية للبنوك التجارية-دراسة تطبيقية على البنوك (BEA.BDL.BADR) وكالات برج بوعريش-مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد (01)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص 460.

². بوزيد لمجد، دور أساليب النمذجة والمحاكاة في تدعيم فاعلية إدارة المخاطر التسويقية في قطاع الصناعات الغذائية، مجلة دراسات الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، ص ص 38-39.

الجدول رقم (2-2): تقاسم السوق بين المؤسسة

عدد الزبائن	المؤسسة C
a_1	C_1
a_2	C_2
.	.
.	.
a_n	C_n
A	مجموع الزبائن في السوق

المصدر: بوزيد لمجد، دور أساليب النمذجة والمحاكاة في تدعيم فاعلية إدارة المخاطر التسويقية في قطاع الصناعات الغذائية، مجلة دراسات الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، ص38.

وكانت حالات كسب وخسارة الزبائن خلال هذه الفترة كما يلي:

الجدول رقم (3-2): مصفوفة كسب وخسارة الزبائن

	C_1	C_2	C_n
C_1	a_{11}	a_{12}	a_{1n}
C_2	a_{21}	a_{22}	
.
.
.
C_N	a_{n1}	a_{n2}	a_{nn}

المصدر: بوزيد لمجد، دور أساليب النمذجة والمحاكاة في تدعيم فاعلية إدارة المخاطر التسويقية في قطاع الصناعات الغذائية، مجلة دراسات الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، ص ص 38-39.

ومن خلال المعطيات المذكورة أعلاه يتبين أن المؤسسة الأولى تكسب ما يلي:

$(a_{11}+a_{12}+.....+a_{1n})$ حيث أن مصفوفة الكسب توضح ما تكسبه كل المؤسسة من زبائن

المؤسسات الأخرى، فيما يوضح عمود المصفوفة ما تخسره، كل مؤسسة من زبائنها إلى المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم(2-4): مصفوفة الكسب والخسارة

المؤسسة	الكسب	الخسارة
C ₁	a ₁₁ +a ₁₂ +.....+a _{1n}	a ₁₁ +a ₂₁ +.....+a _{n1}
C ₂	a ₂₁ +a ₂₂ +.....+a _{2n}	a ₁₂ +a ₂₂ +.....+a _{n2}
.	.	.
C _N	a _{n1} +a _{n2} +.....+a _{nn}	a _{1n} +a _{2n} +.....+a _{nn}

المصدر: بوزيد لمجد، دور أساليب النمذجة والمحاكاة في تدعيم فاعلية إدارة المخاطر التسويقية في قطاع الصناعات

الغذائية مجلة دراسات الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 39.

ولتوضيح كيفية حساب متجه الاحتمالات الأولية، وأيضا مصفوفة الاحتمالات الانتقالية نقوم بالخطوات كالاتي:

• **متجه الاحتمالات الأولية:**

يتم تمثيل الحالات المحتملة للنظام بواسطة متجه الاحتمالات الأولي ويتم صياغتها بالطريقة التالية:

$$X_i (X_1, X_2, \dots, X_n)$$

حيث X_1, X_2, \dots, X_n تمثل الحالات المحتملة للنظام، ويتم حساب هذا الشعاع كما يلي:

$$X_i \left(\frac{a1}{A}, \frac{a2}{A}, \dots, \frac{an}{A} \right)$$

X_i : حصة المؤسسة للفترة القادمة.

a: عدد الوحدات (الزبائن) في بداية الفترة.

A: مجموع الوحدات (الزبائن) في بداية الفترة¹.

• **مصفوفة الاحتمالات الانتقالية:**

إذا كان (p_{ij}) يمثل احتمال انتقال ظاهرة من حالة (I) إلى الحالة (J) خلال فترة زمنية محددة وفي سلسلة (Markov) التي تحتوي على (N) من حالات إذا (N عدد صحيح موجب)، فيمكن إنشاء مصفوفة من الاحتمالات الانتقالية بالطريقة التالية²:

¹.<https://hrdiscussion.com>, P C, le: (19/04/2023).

بلعزوز بن علي (2011)، دور سلاسل 'ماركوف' في تقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسات الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 8.

². نور مصطفى أزهرى (2017)، استخدام طوريات ماركوف المخفية في التعرف على الصورة والرموز، رسالة الماجستير (غير منشورة)، في الرياضيات التطبيقية، كلية العلوم، جامعة تشرين، سوريا، ص 14.

$$p = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & \dots & p_{1n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ p_{n1} & p_{n2} & \dots & p_{nn} \end{bmatrix} \dots \dots \dots (1)$$

هي مصفوفة مربعة ذات أبعاد $n \times n$ ، وجميع عناصرها غير سالبة، ومجموع أي صف يساوي 1، إذا طلبنا احتمالية انتقال ظاهرة من الحالة i إلى الحالة j ، أي بعدد محدود من الخطوات أو الفترة الزمنية m فإنها تُعطى بالعلاقة:

$$p = \{X_{n+m} = \frac{j}{X_n} = i\} = p_{hj}^m \dots \dots \dots (2)$$

حيث p_{hj}^m يمثل الاحتمالات الانتقالية خلال m خطوة، ويمكن وضع العلاقة السابقة في الصورة التالية:

$$p^{(n+m)} = p^n \cdot p^m \dots \dots \dots (3)$$

حيث $p^{(n+m)}$ تمثل مصفوفة الاحتمالات الانتقالية لسلسلة ماركوف بعد $m + n$ من الخطوات أما العنصر الواقع في الصف i والعمود j من المصفوفة $p^{(n+m)}$ فيكون:

$$n, m > 0 \text{ لكل } p^{(n+m)} = \sum_{h=0}^a p_{ih} p_{hj} \dots \dots \dots (4)$$

وتسمى المعادلة السابقة تشمبان كولموغوروف (Chpman Kolommogrov Equation) والتي تعد طريقة لحساب n من خطوات لاحتمالات الانتقالية p_{ij}^n .

3.2.2. خرائط المخاطر وطريقة محاكاة مونت كارلو

1.3.2.2. خرائط المخاطر

خريطة المخاطر هي أداة تعكس الوضع الحالي للأعمال التجارية، فضلا عن الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الذي يحيط بها. فالوقاية هي الهدف النهائي لخرائط المخاطر، من خلال أخذ المتغيرات في الاعتبار مثلا لاقتصاد والسياسة والبيئة الاجتماعية، تهدف هذه الخرائط إلى العثور على الموقع المثالي لمؤسسة، فإن القصد من الخريطة هو التخفيف من المخاطر المحتملة، وتحديد الجوانب السلبية التي تؤثر على النشاط الاقتصادي للمؤسسة، حيث أصبحت وقع السيناريوهات الحالية ممكناً من خلال اقتصاديات المؤسسة مستقبلياً¹.

تُعد خريطة المخاطرة جزءاً لا يتجزأ من إطار دعم القرار، كما تُعرف المدى الجغرافي الذي يتناوله الإطار².

¹ .<https://www.economyinarabic.com>, P C, le: (21/04/2023).

خريطة المخاطر - ما هي، التعريف والمفهوم (2023) الاقتصاد بالعربية.

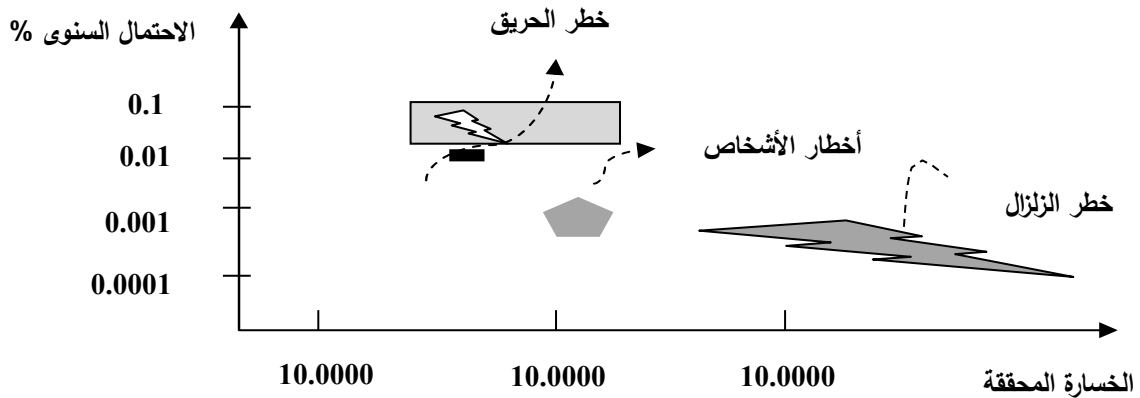
² منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (2020)، مراقبة حصى الوادي المتصدع، (م. أ. ز)، القاهرة، مصر، ص 47.

تعرف أيضا بأنها عنصر رئيسي في عملية إدارة المخاطر، وهي تمرين معقد للربط بين كل مستوى تشغيلي ومستوى اتخاذ القرار، حيث أن لكل وظيفة وكل عملية رئيسية في المؤسسة سلسلة من المخاطر المحددة، أسبابها، أثارها الممكنة على ركائز العمل، وعلى العائدات المحتملة للأفعال، وعوائد الخبرة على المتطلبات السابقة¹.

هي تصوير مرئي للمخاطرة النسبية، حيث يجسد توازناً دقيقاً بينا للاحتمالية والتأثير، يحدد المحور الأفقي احتمالية حدوث الخطر، بينما يمثل المحور الرأسي العواقب المحتملة، تمكن هذه الخريطة من تحديد المخاطر التي لها قيمة نقدية أكبر عرضة للخطر والتي يجب أن نحميها².

لكي ندرك بالكامل سلوك الخطر والتعرض للخسارة وكيف يجب التعامل معها، يجب أن ندخل نوع من الديناميكية على الخرائط الخطر والموضحة في الشكل التالي³:

شكل رقم (2-4): خريطة الخطر



المصدر: بوزيد لمجدي (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة ش.ذ.م.م. للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، رسالة الماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، ص 163.

¹ إيمان أكساس (2019)، خريطة المخاطر كألية لإدارة الأخطاء المرتبطة بالتوظيف في المؤسسة

(ELECTRONICS ESSALEM)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد (09)، العدد (03)، ج2، جامعة الجزائر، ص 501.

² شيراز محمد خضر (2022)، إدارة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ بوزيد لمجدي (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة ش.ذ.م.م. للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، رسالة الماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، ص

حيث يعرض الشكل أعلاه، أحد محاور الخسارة المتوقعة بينما يُظهر الآخر الاحتمال السنوي ويتم عادة مزج توابع التعرضات للخسارة على الخريطة، وتعطي المشاهد التوقع الكامل للأخطار التي تصادف المؤسسة، علاوة إلى أهميتها النسبية ويتم الحصول على التقديرات الاحتمالية والخسائر المصاحبة من خلال مصادر تشمل معلومات وبيانات ناتجة عن دراسات وأراء الخبراء حول كل خطر وتتمثل مدخلات خرائط الخطر في الاحتمالات ونتائج تحقق الخطر والخسارة ومخرجاتها في إعطاء صورة واضحة لما نتوقعه عن كيفية تطور حالات التعرض للخسارة والتطورات الحاصلة في الخطر وسلوك الخطر.

2.3.2.2. مفهوم طريقة (أسلوب) محاكاة مونت كارلو

تعتبر طريقة محاكاة مونت كارلو من الطرق التي يمكن أن تلعب دورا كبيرا في التوقع والتنبؤ بالمخاطر التي تواجه المؤسسة في بيئة أعمالها. وقبل تطرق إلى مفهوم طريقة محاكاة مونت كارلو علينا أولاً التعرف على أسلوب المحاكاة.

أولاً: أسلوب المحاكاة: يعرفه البعض على أنه اختيار وبناء وتشغيل للنماذج التي تحاكي الأنظمة أو الظواهر المعقدة وذلك باستخدام النماذج الرياضية والإحصائية المحددة، يمكن اعتباره فرع تجريبي لبحوث العمليات¹.

ويرى بعضهم أن المحاكاة بمعناها الواسع هو القيام بإجراء التجارب لعدد كبير من المرات لإختيار أحد النماذج، ويرى (Mao) بأن أسلوب المحاكاة عبارة عن أسلوب يهدف إلى تقييم مدى أحقية وأفضلية مسارات العمل البديلة عن طريق إجراء تجارب عن نموذج رياضي يمثل ويصور الموقف الحقيقي الفعلي لإتخاذ القرار².

¹. على محبوب (2021)، استخدام الهندسة المالية للحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية - أطروحة دكتوراه طور الثالث (غير منشورة)، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، ص 77.

². محمد الشريف الأمين والآخرين (2021)، نماذج المحاكاة - محاكاة مونت كارلو - كأسلوب كمي من أساليب النمذجة واتخاذ القرارات: مقارنة نظرية وتطبيقية، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد(01)، جامعة الفلوجة، العراق، ص 182.

هي أسلوب رياضي لمعالجة المعضلات وتنفيذها بواسطة الحاسب الالكتروني، والتي تتداخل فيها أنواعا معينة من العلاقات الرياضية والمنطقية الضرورية لوصف سلوك وهيئة نظام لعالم حقيقي معقد ولفترات زمنية طويلة¹.

ثانيا: أسلوب محاكاة مونت كارلو: إن أسلوب تحليل محاكاة مونت كارلو هو أسلوب احتمالي يقوم على استخدام عينات عشوائية من أجل تجربة الفرص، ويستخدم عندما يتضمن النظام عناصر واضحة لها فرصة للتأثير في سلوك النظام. وهو يستند إلى فكرة استخدام التجارب الإحصائية من أجل الحصول على حل تقريبي وجعله قابل للتطبيق على المسائل المعقدة².

محاكاة مونت كارلو هي أسلوب إحصائي احتمالي على أساس تعزيز التوزيعات الاحتمالية للمدخلات ومخرجات المشاريع الاستثمارية، والتي هي أكثر حساسية للمخاطر وعدم اليقين، وهذا الأسلوب يجمع بين تحليل الحساسية والتوزيعات الإحصائية³.

كما يعتمد هذا الأسلوب على تقدير عدد كبير من السلوكيات المستقبلية لأصول محفظة استثمارية مختارة وذلك بناء على عدد من الافتراضات. ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر استعمالا في الحالات التطبيقية نظرا لتعامله مع جميع الأدوات المالية، وما يعاب عليه انه يتطلب الوقت وحواسيب متطورة نوعا ما⁴.

¹. سامي ذياب محل، عبد الرحيم نصرت مداح (2012)، المحاكاة: الأداء الأكثر فاعلية في اتخاذ القرار الإداري المفهوم، المبرر، النوع، المنهج، لغاتها وبرامجها، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، مجلد(08)، العدد(26)، العراق، ص 142.

². محمد عبد الحميد عبد الحي (2014)، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة الدكتوراة في العلوم المالية والمصرفية (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، ص 104.

³. لطيفة عبدلي (2018)، التحليل الكمي للأخطار المؤسسة باستخدام محاكاة مونت كارلو - دراسة ميدانية لمدينة الإخوة بن عولة "غليزان"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد(02)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 461.

⁴. عبد القادر مراد، نور الدين طالب أحمد (2021)، التنبؤ القيمة للمخاطر لعوائد مؤشرات أسواق الأوراق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي باستخدام نماذج (GARCH) ومحاكاة مونت كارلو، مجلة إدارة الأعمال والدارسات الاقتصادية، مجلد(07) العدد(02)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 17.

3.3.2.2. خطوات محاكاة طريقة (أسلوب) مونت كارلو

للقيام بمحاكاة مونت كارلو، نتبع الخطوات التالية¹:

- **تحديد مشكلة وأهداف الدراسة:** يتم في المرحلة الأولى للمحاكاة تحديد المشكلة وأهداف الدراسة. وتحديد العوامل الرئيسية التي لها أكبر تأثير على هدف المشكلة.
- **تحديد التوزيع الاحتمالي لكل متغير:** يتم تحديد التوزيع الاحتمالي لكل متغير بإيجاد دالة كثافة الاحتمال لكل متغير من البيانات المتاحة، أي تحديد نوع التوزيع الذي سيتم استخدامه.
- **بناء نموذج تقريبي:** من خلال تحديد متغيرات ومعاملات النموذج، وتطوير قواعد القرار المناسبة، أي تحديد الظروف التي سيتم إجراء التجربة في ظلها. يتم تحديد الطريقة التي يتغير بها الوقت أيضاً. في هذه الخطوة، يتم تعريف المتغيرات لإعداد النموذج الأولي الذي يربط المتغيرات ولتحديد النطاق المحتمل لقيم الإدخال.
- **توليد الأعداد العشوائية لكل متغير:** يتم توليد الأعداد العشوائية من خلال التوزيعات الاحتمالية التي تم تحديدها بالاعتماد على البرامج الحاسوبية المناسبة.
- **تحديد عدد مرات التكرار (عدد الدورات):** لأن طريقة مونت كارلو هي تجربة إحصائية لنتصل بنتائجها إلى حالة الاستقرار إلا بعد عدد كافٍ من التكرارات، يجب تكرار تجربة المحاكاة عدة مرات. وبشكل عام، كلما زاد عدد التكرارات، كلما اقتربنا من النتائج الفعلية. وتجدر الإشارة إلى أن العدد المطلوب من التكرار عادة ما يكون بين 100 و5000 مرة.
- **محاكاة التجربة:** وذلك بإجراء التجارب على النموذج الرياضي بتكرار العملية لعدد من المرات للحصول على شكل التوزيع الاحتمالي للنتائج. أي إجراء سلسلة من محاولات المحاكاة.
- **نتائج المحاكاة:** يتم تسجيل نتائج المحاكاة، والتي تضم قيم مخرجات المتغيرات.

3.2. أساليب إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

1.3.2. خطوات عملية للتعامل مع المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

إن عملية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية هي نهج منظم لتقييم الأخطار ومراقبتها داخل أو خارج المؤسسة وذلك اعتماداً على خطوات إستراتيجية نظراً لإحتمال تأثيرها إيجابياً في إدارة الخطر والمحافظة على استمرارية وتطور المؤسسة.

¹ إبراهيم عدلي، يوسف حوشين (2022)، **تدريس المفاهيم الأساسية لاقتصاد القياسي باستخدام محاكاة مونت كارلو مع التطبيق على برنامج إفيوز**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (09)، العدد (01)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص 780-781.

2.1.1.3.2. توقع الخطر وأساليب الاحتياط: هي جزء من الإدارة بالتوقع والتي تشكل إحدى أهم أساليب والإدارة الإستراتيجية إذ يسمح توقع الخطر بتخفيض عامل المفاجئة وعدم التأكد، واستيعاب الظواهر الغير منتظمة¹.

2.1.3.2. تحديد الخطر وتقييمه وقياسه

أولاً: تحديد الخطر: يتم فيها التعرف على المخاطر الكبيرة وذات أهمية، وعليه يمكن أن يبدأ التعرف على المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها، وعندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنجم عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها².

ثانياً: تقييم الخطر وقياسه: بعد القيام بخطوة تحديد الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة تأتي خطوة أخرى في مخطط إدارة المخاطر تعتبر مكملة لسابقتها، والتي تمكن من القيام بتقييم مادي للأضرار والخسارة الناتجة عن التحقق الفعلي للأخطار المتوقعة، فمقياس الخطر قد يتضمن تحليل العائد والتكلفة وكذا المتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية واتجاهات أصحاب المصلحة...إلخ، فعملية تقييم الخطر وقياسه هي تحديد عامل عدم التأكد وتقدير خطورة الضرر أو احتمال وقوعه، ومن بين أساسيات هذه الخطوة تحديد الظروف الخطرة والقرارات التي من المحتمل أن تلحق أضرار أو تؤدي إلى تحقيق فرصة خسارة، فغالبا قياس درجة الخطر قياسا كميا ليس ممكنا إلا إذا وجدت مقاييس معنوية تشابه مقاييس المنفعة في مفهوم الاقتصاديين والرياضيين وكان أقصى ما تم التوصل إليه هو تحديد درجة دنيا ودرجة عليا، وتصنيف الأخطار الأخرى بينها³.

¹. بوزيد لمجدي (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة ش.ذ.م.م. للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، رسالة الماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 142.

². منصور نصر كاسر (2007)، إدارة المخاطر في ظل تكنولوجيا المعلومات مفهوم حديث وإستراتيجية شاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول: إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزيتونية، الأذن ص 6.

³. محمد رفيق المصري (1998)، التأمين وإدارة الخطر، دار هوان للنشر، القاهرة، مصر، ص 19.

3.1.3.2. التحليل والسيطرة على الخطر¹:

ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتحليل المخاطر الرئيسية لكي لا تعاني من عجز في التعامل معها وذلك من خلال تحديد كل الجوانب التي تمس الخطر وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): نموذج تحليل الخطر

رقم الخطر	وصف الخطر	بيئته ونتائجه	قرارات المعالجة	الأهداف	تاريخ المتوقع	المسؤولية	ملاحظات
1	-	-	-	-	-	-	-
2							
3							
4							
5							
6							
7							

المصدر: بوزيد لمجدي (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة ش.ذ.م.م. للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، رسالة الماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، ص 145.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه على المؤسسة منح تفصيل وتحليل دقيق حول الخطر من جميع جوانبه، كوصفه بصفة دقيقة ومحاولة معرفة أسبابه والنتائج التي تترتب عليه وكذا تحديد القرارات المتخذة اتجاهه أي الجهة المخولة بالتعامل معه وهكذا.

كما ينبغي أن تتم عملية تحديد الخطر بأسلوب منهجي لضمان تحليل جميع الأخطار والخسائر الناجمة عنها بالإضافة إلى تحديد التغيرات المرافقة لهذه الأخطار وتصنيفها حسب الأهمية، فالهدف من التحليل والسيطرة على الخطر هي عرض الأخطار التي تم تحديدها وتقييمها بأسلوب منهجي واضح فأهمية هذه المرحلة تقتضي عمل كبير وبحث معمق حتى تكون القرارات المتخذة لمواجهة هذه الأخطار من خلال المراحل الموائية من إدارة الخطر فعالة وناجعة.

¹. بوزيد لمجدي (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة ش.ذ.م.م. للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، مرجع سبق ذكره، ص 145 - 146.

2.3.2. نماذج مساعدة لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

هناك بعض النماذج حاولت إعطاء الطابع العلمي والمنهجي لعملية إدارة المخاطر، فكل نموذج يبين تصور معين بطريقة مواجهة المخاطر في المؤسسة وفق رؤية منسجمة تعطي في الأخير نتيجة واضحة حول مسار إدارة الخطر وطرق التعامل معه.

1.2.3.2. نموذج عجلة ديمينج

يعتمد نموذج ديمينج (PDCA) على التحسين المستمر الذي لا يتوقف، ويرتكز هذا النموذج على أهمية العمل الإداري في حلقات دائرية متسلسلة، تهدف إلى تحقيق رغبة العميل والتي تأتي من خلال المتابعة والمراقبة لما يرغب وما يمكن توفيره له عن طريق تقديم خدمة بكفاءة عالية ومن خلال وسائل تؤدي إلى تخفيض التكلفة، إذ أنها تؤكد على أن هذه الجهود تبدأ بالتخطيط الدقيق ومن ثم التنفيذ الفعال للخطط الموضوعية، وبعد ذلك مراجعة نتائج التنفيذ، ووضع خطط جديدة انطلاقاً من هذه النتائج¹.

المرحلة الأولى: التخطيط: تتضمن المرحلة الأولى وفق ديمينج ثلاثة وظائف رئيسية والمتمثلة في التحضير، التخطيط، التنبؤ وذلك بتحضير مخطط للعمل يعطي نظرة على بدأ التنفيذ من خلال معرفة كل المخاطر والتهديدات البيئية وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الفعال والسليم وبناء على التنبؤ بالطرق والوسائل اللازمة للتصدي للخطر².

المرحلة الثانية: التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اعتماد خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر إذا كانت النتائج مرضية وإيجابية، ويتم تعميمه على المعنيين وتدريبهم على تطبيق التحسين بفاعلية، وتعتمد هذه الخطوة على نتائج الخطوات السابقة التي من خلالها تجري تعديلات على العملية أو نعود إلى المرحلة الأولى وهكذا³.

المرحلة الثالثة: الفحص: يتمثل الهدف الرئيسي في هذه المرحلة التأكد من الخطة التي وضعها سابقاً على أنها نفذت بشكل مطابق كما خطط له أم لا، ويتم رفع التقارير والبيانات عن تحسين العملية⁴.

¹ عبد الرزاق قاضي، خديجة قوادرية (2022)، أثر قياس نموذج دومينج (deming) لإدارة الجودة الشاملة على التميز في تحقيق الخدمة وفق نموذج جونستون (junston)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد (06)، العدد (02)، جامعة تيسمسيلت، الجزائر ص 586.

² لطيفة عبدلي (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته (SCIS) سعيدة - مرجع سبق ذكره، ص 91.

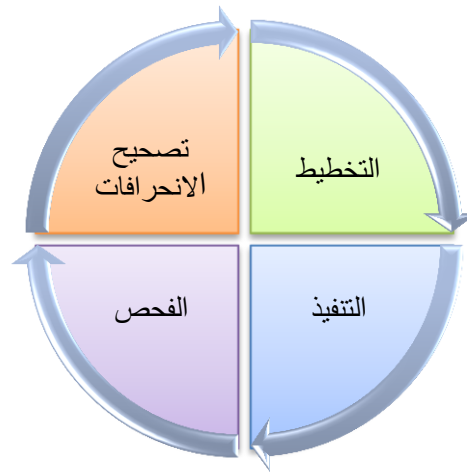
³ عبد الرزاق قاضي، خديجة قوادرية (2022)، مرجع سبق ذكره، ص 587.

⁴ نفسه، ص 586.

المرحلة الرابعة: تصحيح الانحرافات: هي عملية اكتشاف الإنحرافات التي حدثت خلال معالجة الخطر وهذا انطلاقاً من الأهداف التي تم تحديدها في المخطط، ومحاولة علاجها للقضاء على الفجوة بين ما هو مخطط له وما تم التوصل إليه¹.

الشكل التالي يوضح مراحل عجلة ديمينج:

الشكل رقم (2-5) : مراحل عجلة ديمينج



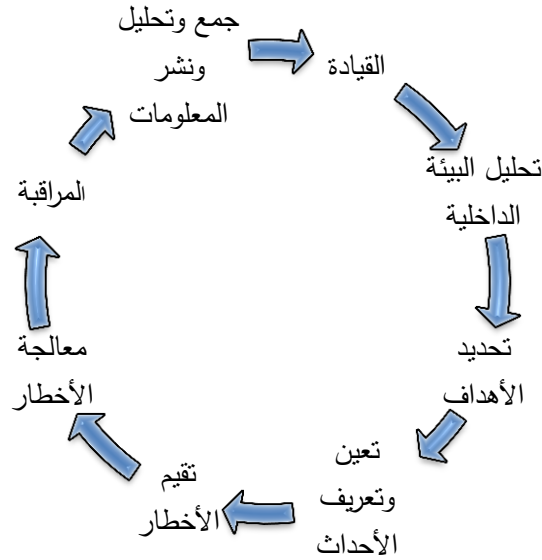
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الخلفية النظرية السالفة.

¹ لطيفة عبدلي (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته (SCIS) سعيدة- مرجع سبق ذكره، ص 92.

2.2.3. نموذج معهد المراجعة الداخلية بالتعاون مع (Price water house coopérers)¹:

يمكن إيضاح أهم المراحل التي تمر بها إدارة المخاطر وفق النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): مراحل إدارة الأخطار وفق نموذج معهد المراجعة الداخلية



المصدر: لطيفة عبدلي (2012)، مذكرة الماجستير (غير منشورة)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (SCIS) سعيدة - تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص 92.

يقترح هذا النموذج مجموعة من المراحل المترابطة فيما بينها والمكملة لبعضها البعض، حيث تبدأ أول مرحلة وهي جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة من خلال استخدام طرق التنبؤ والتوقع، في المرحلة الثانية تتدخل القيادة في محاولة لمعالجة وتحليل المعلومات الآتية من البيئة الخارجية والإعتماد عليها في أي بناء استراتيجي للتصدي للمخاطر في المرحلة الثالثة يتم تحليل عناصر البيئة الداخلية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف اتجاه التعرض للمخاطر، الشيء الذي يمكن المؤسسة من وضع غايات واضحة تأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة وتأثيرها على سياسات واستراتيجيات المؤسسة، بعدها تأتي مرحلة تعيين الأحداث التي من الممكن أن تترتب عنها خسائر أو أخطار مؤثرة على المؤسسة وبناء على هذا يتم تقييم هذه الأخطار ومعرفة الخسارة التي قد تترتب عنها لكي تسهل في الأخير معالجة هذه الأخطار من خلال التحكم والسيطرة عليها وكذا التقليل من حدتها

¹. بوزيدي لمجد (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة ش.ذ.م.م. للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، مرجع سبق ذكره، ص 153.

باستعمال الأساليب العلاجية المناسبة لتنتهي هذه الحلقة في الأخير بالرقابة للتأكد من إن جميع المراحل المنجزة مسبقا لم تنحرف عن الأهداف الموضوعة.

3.2.3.2. نموذج (jean lerayetdegobert) :

يتم هذا النموذج وفق أربع مراحل والمتمثلة في¹:

- **التشخيص:** تستطيع المؤسسة من خلاله في وقت مبكر الكشف عن الأحداث التي يمكن أن تشكل من خلاله خطرا على المؤسسة.

- **التقييم:** يتم من خلاله تقييم الأحداث التي تسبب الأخطار بالإضافة إلى تقييم النتائج المحتملة لها على المؤسسة وغاياتها.

- **المعالجة:** تتمثل هذه المرحلة في معرفة ما يمكن فعله لمواجهة الأخطار والحوادث المتوقعة.

- **التخطيط:** وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لمواجهةها تماشيا مع أهداف المؤسسة .

هذا النموذج يتطلب الإرادة القوية والرغبة من طرف الإدارة تأتي من وعي المسؤولين بأهمية التصدي للأخطار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال نشر ثقافة الإحساس وإدراك الخطر وتوفير الإمكانيات المالية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتحقيق ذلك.

3.3.2. دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المخاطر

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في برامج إدارة المخاطر. ولتوضيح ذلك تطرقنا لبعض نظم المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر.

1.3.3.2. استخدام نظام معلومات الإنتاج والتصنيع:

من خلال مراجعة النظم الفرعية للمدخلات هذا النظام نجد بأنها تتمثل في نظام معالجة البيانات والذي يوفر البيانات الداخلية المتعلقة بعملية الإنتاج والصعوبات التي تواجهها واحتمالات الأعطال وما إلى ذلك من المعلومات التي من خلالها يمكن للمؤسسة تحديد التهديدات الداخلية ودرجة المخاطرة المترتبة عنها. بالإضافة إلى نظام الهندسة الصناعية الذي يمكن المؤسسة من تحديد أفضل الطرق لتطوير وإنتاج منتجات ذات جودة ودرجة تكاد أن تصل إلى الصفر من المنتجات المعيبة وتبعاتها من تدهور لسمعة المؤسسة في الأسواق والخسائر المادية والمالية الناتجة عن ذلك، بالإضافة إلى تحديد

¹. بوزيدي لمجد (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة ش.ذ.م.م. للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، مرجع سبق ذكره، ص 151.

المستويات المناسبة من المخزون ويحدد أيضا مميزات الموردين الواجب التعامل معهم حتى تضمن استقلاليته من التبعية لأي مورد وبالتالي تقليل مخاطرة مساومة الموردين أيضا يوجد نظام استخبارات التصنيع الذي يقوم بالتوفير الدائم والدوري للمعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية وما يحدث فيها فيما يخص عملية الإنتاج والتصنيع، كتحديد الطرق الحديثة في التصنيع وبالتالي التقليل من مخاطرة تقادم منتجات المؤسسة وأساليب الإنتاج الخاصة بها¹.

2.3.3.2. استخدام نظام معلومات الموارد البشرية:

وبالنظر إلى النظم الفرعية لمدخلات هذا الأخير نجد بأنها لا تختلف عن سابقتها من النظم حيث نجد نظام المعلومات المحاسبية حيث يضم المعلومات الداخلية المتوفرة في السجلات الداخلية وهي تبين لنا السجلات المتعلقة بالموظفين والتي تستعمل أيضا في تحديد المخاطر الداخلية، كذلك نظام بحوث الموارد البشرية الذي يدرس شكاوي الموظفين ودراسة تحليل العمال وطريقة تطوير مهارات الموظفين وكيفية استقطاب الكفاءات من الخارج والحفاظ عليها حتى تتمكن المؤسسة من تقليل المخاطر الفكرية المترتبة عن هجرة الكفاءات البشرية لها، كذلك نظام استخبارات الموارد البشرية الذي يهتم بتوفير المعلومات الناجمة عن تغيرات حدثت في البيئة الخارجية بخصوص العمالة وسوق العمل من قوانين تحكم العمال ومستويات الخبرة والمهارة الموجودة في السوق ومدارس التكوين بالإضافة إلى الظروف السياسية والاقتصادية المتعلقة بسوق العمالة مما يساعد المؤسسة على توفير المعلومات الدقيقة عن المخاطر الممكنة من جهة الموارد البشرية².

3.3.3.2. استخدام نظام المعلومات التمويلية

باستخدام نظام المعلومات التمويلية، كما في تحليل نظام المعلومات السابق نجد ذلك يحتوي النظام على نظام إدخال فرعي متمثل في نظام معالجة البيانات والذي لا يختلف عن نظام القيد الداخلي في جميع الأنظمة السابقة، حيث يحتوي على كافة البيانات المالية التي يمكن استخدامها للتعامل مع قضايا التمويل، ونظام فرعي للتدقيق الداخلي، والتي تحتوي على معلومات عن نتائج أداء المؤسسة، وعملية

¹. فريد كورتل، أمال يوب (2016)، دور استخدامات التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول: إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية والممارسات العلمية، خلال الفترة، 07-08 ديسمبر 2016 جامعة الشاذلي بن جديد، ص 06.

². لطيفة عبدلي (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (SCIS) سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 109.

التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة من منظور مالي، ونظام الاستخبارات المالية الذي تستخدمه المؤسسة لتحديد أفضل الجهات الحكومية التي تجمع المعلومات، ثم تقوم بتحليلها، و استخدامه لتحديد المخاطر ومصادرها واحتمالية حدوثها وبالتالي تقليل تأثيرها السلبي.

يلاحظ بأن كل نظم المعلومات سابقة الذكر تنطوي على نظام استخبارات يربط المؤسسة ببيئتها الخارجية ويمكنها من إدارة المخاطر الناتجة عن تهديدات المنافسين من خلال محاولة الاستباق والتنبؤ بحركاتهم للتقليل من درجة عدم التأكد وبالتالي التقليل من آثار المخاطر بالإضافة إلى تحديد جميع التغيرات التي تحدث في البيئة العامة و التنبؤ بالتغيرات التي لم تحدث سواء تعلق الأمر بالبيئة الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو الديمغرافية ومتابعتها بشكل مستمر من أجل التمكن من فهمها معرفة مصادر الخطر أو التهديد وبالتالي حسن التعامل معه والتقليل من آثاره السلبية¹.

¹. فريد كورتل، أمال يوب (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 07.

خلاصة الفصل

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 أصبحت هذه الأخيرة عرضة لمجموعة من المخاطر تشهدها المؤسسات سواء المخاطر المرتبطة بالبيئة الداخلية أو المخاطر الخارجية، الشيء الذي يفرض على المؤسسات ضرورة تبني خطوات عملية للتعامل مع هذه المخاطر من خلال الاعتماد على مقومات فعالة وتقليص هذه المخاطر باستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات دون إهمال اليقظة الإستراتيجية التي تساهم بدورها في توفير المعلومات وتقليص المخاطر.

الفصل الثالث

واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية- دراسة

حالة مركب البلاستيك عالي الكثافة سوناطراك

- بـسـكـيـة -

تمهيد

- 1.3. تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (مركب البلاستيك عالي الكثافة).
- 2.3. دراسة أبرز المخاطر في مركب البلاستيك عالي الكثافة.
- 3.3. دور إدارة المخاطر في مركب البلاستيك عالي الكثافة وسبل مجابتهما.

خـلاصة

تمهيد

خلال الفصول النظرية السالفة الذكر تم تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس والقواعد التي يبنى عليها مفهوم إدارة المخاطر، وذلك للدور الكبير الذي يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار المؤسسة واستمراريتها في ظل بيئة مضطربة. ومن خلال هذا الفصل نحاول اسقاط هذا المفهوم على دراسة ميدانية في مركب البلاستيك عالي الكثافة التابع لمؤسسة سوناپراك بسكيدة قصد معرفة الكيفية التي تدير بها المؤسسة المخاطر التي تواجهها في بيئة الأعمال. لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (مركب البلاستيك عالي الكثافة).
- دراسة أبرز المخاطر في مركب البلاستيك عالي الكثافة.
- دور إدارة المخاطر في مركب البلاستيك عالي الكثافة وسبل مجابتهها.

1.3. تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (مركب البلاستيك عالي الكثافة-سوناطراك-).

تحتل مؤسسة سوناطراك مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني نظرا للدور الذي تلعبه لتطوير ودعم قطاع الاقتصادي، حيث تقوم المؤسسة بنشاط الإنتاج النقل، التوزيع، التصدير للبلاستيك عالي الكثافة.

1.1.3. تعريف وتطور التاريخي للمركب البلاستيك (CP2K) عالي الكثافة

1.1.1.3. تعريف مركب البلاستيك (CP2K) عالي الكثافة: مركب البلاستيك (cp2K) عبارة عن وحدة

إنتاج البولي إيثيلين عالي الكثافة بسعة (130000) طن في السنة. وكذلك تسويق هذا المنتج في السوق المحلي والعالمية.

يستخدم مركب (cp2k) المواد الخام والتمثلة في:

_ استوردت الهكسين بالحاويات بسعة تخزين (250) م³.

_ الإيثيلين من (cp1k) الذي يقع بالقرب منها.

_ (Isobutane) أيضا من مكان قريب، مع سعة تخزين (265) م³.

2.1.1.3. التطور التاريخي للمركب البلاستيك (CP2K) عالي الكثافة

في عام (1988) قررت (ENIP) و (REPSOL) إدراج مشروع (HDPE) في إطار تعاونهما (1989) تم إدراج المشروع في قائمة المشاريع ذات الأولوية للحكومة الجزائرية وأكدت (REPSOL) قرارها بالمشاركة في شركة تم إنشاؤها حول مشروع (HDPE) في مارس (1990) تم توقيع مذكرة تفاهم بين (ENIP) و (REPSOL)، وتم إنشاء جناح البحر الأبيض المتوسط (POLYMED) في ديسمبر من نفس العام. في أبريل (1999)، تم توقيع عقد تنفيذ المشروع مع كونسورتيوم من ثلاث شركات إسبانية (INITEC)، (DRAGADOS)، (TECNICA REUNIDAS) استمر إنشاء التمويل الإسباني لمدة 4 سنوات من (1991) إلى (1995).

في عام (1995) تم استئناف العمل الهندسي ثم في عام (1996) تم افتتاح الموقع. في عام (1997) تم إطلاق أعمال الهندسة المدنية والبنية التحتية. وفي عام (1998) تم إطلاق أعمال تجميع المصنع. في عام (2002) تم الانتهاء من بناء المصنع في مارس تلاه التوقيع على إعادة الهيكلة المالية لشركة (POLYMED) على مستوى رئاسة الحكومة. في (15) يونيو (2003)، تم فحص ملف (POLYMED) من قبل مجلس وزاري وموافقة رئيس الحكومة على خطة إعادة الهيكلة المالية

لـ (POLYMED) ، في (16) يناير (2004)، تم الإفراج عن تمويل (SONATRACH) للباقي الذي سيتم تنفيذه وبدء التشغيل في مصنع (POLYMED)، في يناير (2011) تم إعادة دمج (ENIP) بنسبة 100% في مجموعة (Sonatrach) في شكل قسم بتروكيماويات (PEC) ومصنع (POLYMED) تحت اسم جديد (CP2K) .

2.1.3. موقع والهيكل التنظيمي مركب البلاستيك (CP2K) عالي الكثافة وأهدافه

1.2.1.3. موقع المركب البلاستيك (CP2K) عالي الكثافة

يقع مركب البلاستيك عالي الكثافة (CP2K) داخل المنطقة الصناعية بسكيكدة بمساحة (166800)م² منها (10%) مبنية. تقع على الساحل (06) كم شرق مدينة سكيكدة وبمتوسط ارتفاع حوالي (06) متر فوق سطح البحر.

موقعها الجغرافي محدود على الشكل التالي:

شمالا: البحر الابيض المتوسط.

جنوبا: الطريق الرئيسي للمنطقة الصناعية.

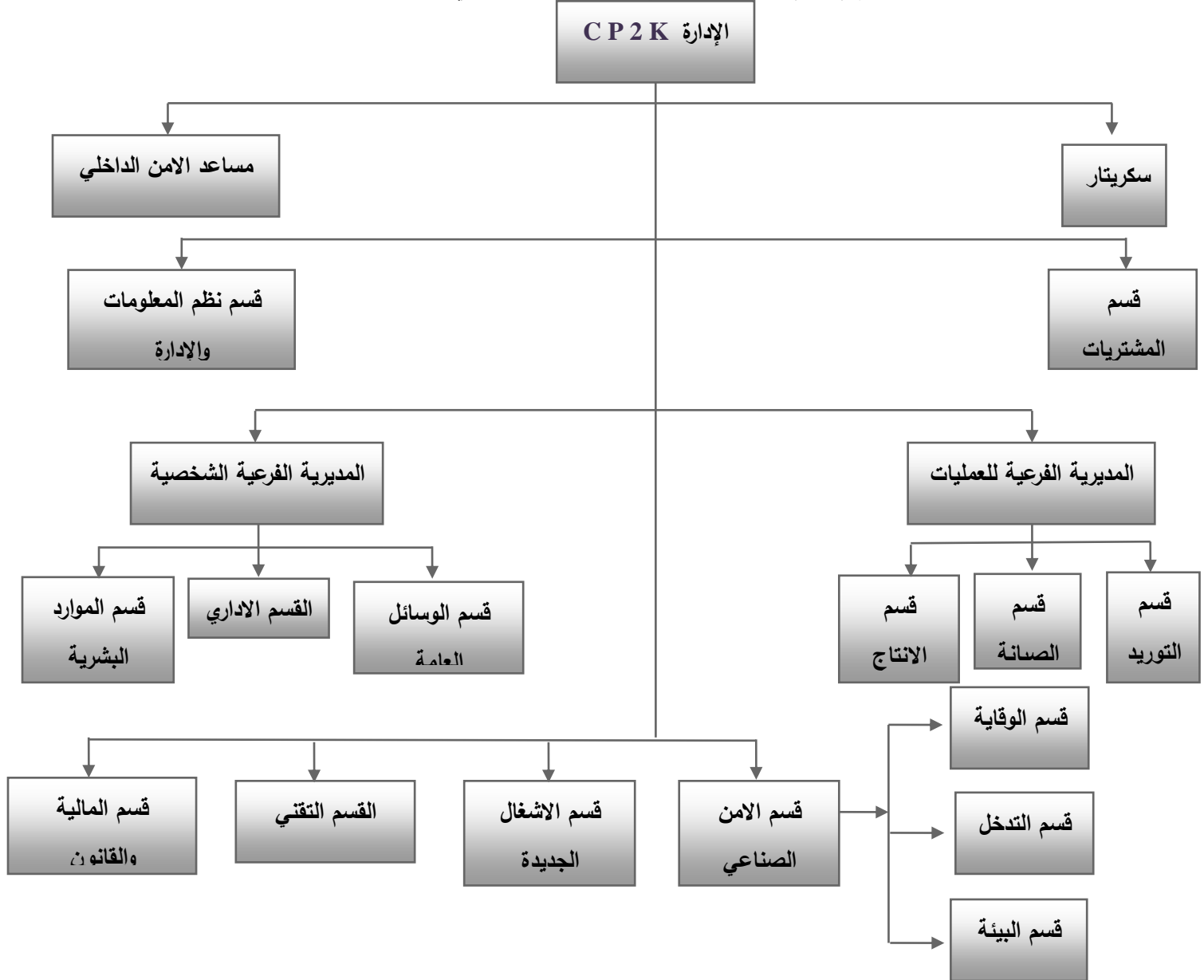
شرقا: منطقة التدخل وقوة الاحتياط.

غربا: (cp1k).



2.2.1.3. الهيكل التنظيمي لمركب البلاستيك عالي الكثافة (CP2K)

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمركب البلاستيك عالي الكثافة (CP2K)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

ويتبع مركب البلاستيك (CP2K) عالي الكثافة التابع لمؤسسة سوناطراك بسكيدة في تنظيمه

أسلوب المديرية، حيث يتدرج الهيكل التنظيمي للمركب كالتالي:

قسم الموارد البشرية: تعتمد استراتيجية تطوير المؤسسة على ركائز معينة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

تغطي إدارة الموارد البشرية العديد من المجالات، وتتدخل في جميع مراحل "حياة" العامل في المؤسسة: التوظيف، والإدارة المهنية، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة الصراع، والاستشارة الاجتماعية، وتحفيز الموظفين ومشاركتهم، والتواصل، والرضا الوظيفي وظروف العمل.

قسم الإنتاج: يشمل نوعين من المرافق:

= مرافق المصنع الرئيسية

✓ وحدة تحضير ومعالجة المواد الخام؛

✓ الطارد الذي يحول المسحوق إلى حبيبات؛

✓ تخزين وسيط سعة (3500) طن؛

✓ وحدة التعبئة والتغليف.

= المرافق المساعدة

✓ انتاج البخار والكهرباء والهواء وما إلى ذلك؛

✓ معالجة المخلفات السائلة؛

✓ تخزين المواد الخام والمواد المضافة المستخدمة (ماء، هيدروجين...)

✓ مستودع تخزين المنتج النهائي بمساحة (18000) متر مربع سعة (12000) طن.

قسم الصيانة: يتضمن هذا القسم مراقبة المعدات وصيانتها فهو مكون من خمس اقسام:

• قسم الأساليب: ينقسم إلى قسمين قسم التخطيط وقسم التحضير؛

• الخدمة الميكانيكية؛

• خدمة الكهرباء؛

• قسم الأجهزة؛

• قسم الإنتاج في حالة العطل.

قسم التوريد: تتمثل مهمة هذا القسم في تزويد المستخدمين بقطع الغيار والمعدات وجميع المنتجات

الاستهلاكية الأخرى اللازمة للتشغيل السليم للمركب، ويدير خدمتين: قسم المشتريات وقسم أداة المخزون.

قسم المالية والقانون: هذا القسم مسؤول عن مراقبة العمليات المالية والقانونية ويتكون من:

✓ خدمة المحاسبة العامة؛

✓ خدمة المعلومات الإدارية؛

✓ خدمة الخزانة؛

✓ الخدمة القانونية.

القسم التقني: يعتبر من أهم الأقسام ويتكون من ثلاث خدمات:

= **خدمة الدراسة:** دراسة المشكلات التي قد تحدث وعلاجها مع اجراء التغييرات المطلوبة. إضافة إلى دراسة المشاريع الجديدة أيضا على مستوى هذه الخدمة.

= **خدمة التفيتيش:** يتمثل دورها في التحقق من صحة المعدات والتركيبات.

= **خدمة المختبر:** مهمتها التحليل المستمر للمواد الخام والمنتج النهائي.

قسم الامن الصناعي: يحتوي مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2k) مثل جميع المصانع على قسم للسلامة الذي بدوره يحتوي على ثلاث خدمات والمتمثلة في:

= **قسم الوقاية:** ويشمل:

✓ المراقبة والابلاغ عن أي حالة او أي عملية مخالفة للنظام الداخلي والأحكام القانونية المتعلقة بالسلامة والصحة؛

✓ تحليل الحوادث؛

✓ إزالة الأعمال غير الأمنة، أي الأفعال التي يقوم بها الأشخاص دون علم بالمخاطر التي قد يتعرضون لها؛

✓ القضاء على المواقف الخطرة أي الحالة المعيبة لقطعة من المعدات الذي يسأهم مباشرة في وقوع الحادث او لتوليد مخاطر صحية.

= **قسم التدخل:** تتمثل في التدخل بالوسائل الثابتة والمتحركة المناسبة في الوقت المناسب في حالة وقوع حريق او حادث.

= **قسم البيئة:** تتمثل في السيطرة على النفايات وإدارة المنتجات الخطرة لتجنب مخاطر الحوادث او التلوث البيئي.

3.2.1.3. الأهداف العامة لمركب البلاستيك عالي الكثافة

- تهدف المؤسسة بصفة عامة لتحقيق مجموعة من الغايات الاقتصادية تبنتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق استراتيجياتها، وأهم هذه الأهداف وأهمها:
- الهدف من هذا المركب هو إنتاج المادة البلاستيكية المستخرجة من الغاز، والتي تشكل ميزة تفاضلية ذات أهمية عالية جدا بالنسبة للجزائر؛
 - تحقيق المرودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم نشاط الإنتاج والبيع من خلال توسيع القطاعات؛
 - المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل جذب آخرين من خلال الاتصالات والاستماع لهم لمتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المطلوب؛
 - تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير؛
 - تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي من خلالها تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة ممكنة؛
 - العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
 - السعي إلى تحقيق معدل ربح عالي وذلك بتحقيق غايات الإنتاج من حيث الكمية والجودة.

2.3. دراسة إدارة المخاطر بمركب البلاستيك عالي الكثافة

لقد حاولنا في الفصول النظرية تقديم الإطار النظري الذي يمكن من فهم الأسس التي تبنى عليها إدارة المخاطر والأهمية التي يمكن ان تلعبها من أجل 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 مركب البلاستيك عالي الكثافة التابع لمؤسسة سوناظراك بسكيدة.

1.2.3. تخطيط وتصميم الدراسة

1.1.2.3. أدوات الدراسة:

سنقوم في هذه النقطة بعرض أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومتغيرات الدراسة.

- **المقابلة الشخصية:** من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع المستقضي منه واحد أو أكثر في المرة الواحدة وتوجيه مجموعة من الاسئلة تكون معه مسبقا لجمع البيانات اللازمة لذلك فإننا

قمنا بعدة مقابلات مع مسؤولين واطارات في المركب البلاستيك عالي الكثافة منهم المسؤول عن قسم الصيانة في المركب وكذا مسؤول عن مديرية الموارد البشرية في المركب ومسؤول عن قسم المالية والمحاسبة أما باقي المسؤولين فلم نستطع الوصول إليهم وهذا نظرا لإمتناع المسؤولين عن الإلقاء بمعلومات تخص المؤسسة.

- **الملاحظة:** إن الملاحظة تجعلك تسجل الظواهر فور حدوثها دون الإعتماد على رغبة من تتم ملاحظتهم في إعطاء البيانات المطلوبة، كما تقل فيها احتمالات التحيز لمضي وقت قصير بين حدوث الظاهرة ووقت تسجيلها، وباعتبار إدارة المخاطر تتطلب تدخلا سريعا ومنظما للتعامل مع المخاطر اعتمدنا في أحيانا على ملاحظة كيفية التعامل مع بعض المخاطر التي تعرضت لها المؤسسة في أثناء تواجدها بالإضافة إلى الإعتماد على الملاحظة غير المباشرة وذلك بالإطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

- **وثائق المؤسسة:** تتمثل في بيانات مهمة تقدمها المؤسسة للباحث حول دراسته الخاصة، وقد تم إعطائنا بعض من هذه البيانات التي تخص دراستنا حول إدارة المخاطر في مركب البلاستيك عالي الكثافة، والتي تثبت الأخطار التي وقعت فيه.

2.2.3. المخاطر التي تواجه مركب البلاستيك عالي الكثافة

يواجه مركب البلاستيك عالي الكثافة بحكم تنوع نشاطاته الداخلية عدة مخاطر مختلفة تختلف حسب الدرجة ونوع الخطورة ومن أهمها:

1.2.2.3. المخاطر التي تواجه كل من قسم الموارد البشرية وقسم الإدارة الاستراتيجية

من الملاحظ تتعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة بتعدد الأنشطة التي تمارسها فكل خطر يتبع من محتوى سيرورة كل نشاط. وفيما يلي الشكل التالي الموضح لمصفوفة الخطر المعتمدة على مستوى المركب:

الشكل رقم: (2-3): مصفوفة الخطر



حسب البيانات والمعلومات المستقاة من خلال اللقاءات والمقابلات مع اطارات ومسيرى المؤسسة علما أن هذه الاخيرة تعتمد على لونين فقط من مصفوفة الخطر اللون الاحمر الذي يدل على مستوى المخاطرة العالية واللون الاخضر الذي يدل على مستوى المخاطرة المنخفضة، وفي هذا الصدد تمكنا ان نحصي العديد من المخاطر والمتمثلة فيما يلي:

اولا: قسم الموارد البشرية: إن الأولوية والهدف القانوني لمدير المؤسسة الرئيسي المسؤول عن المخاطر التي يتعرض لها الموظفين هو ضمان السلامة الجسدية والمعنوية لهؤلاء الموظفين. والجدول التالي يوضح أهم الاخطار التي يواجهها قسم المورد البشرية:

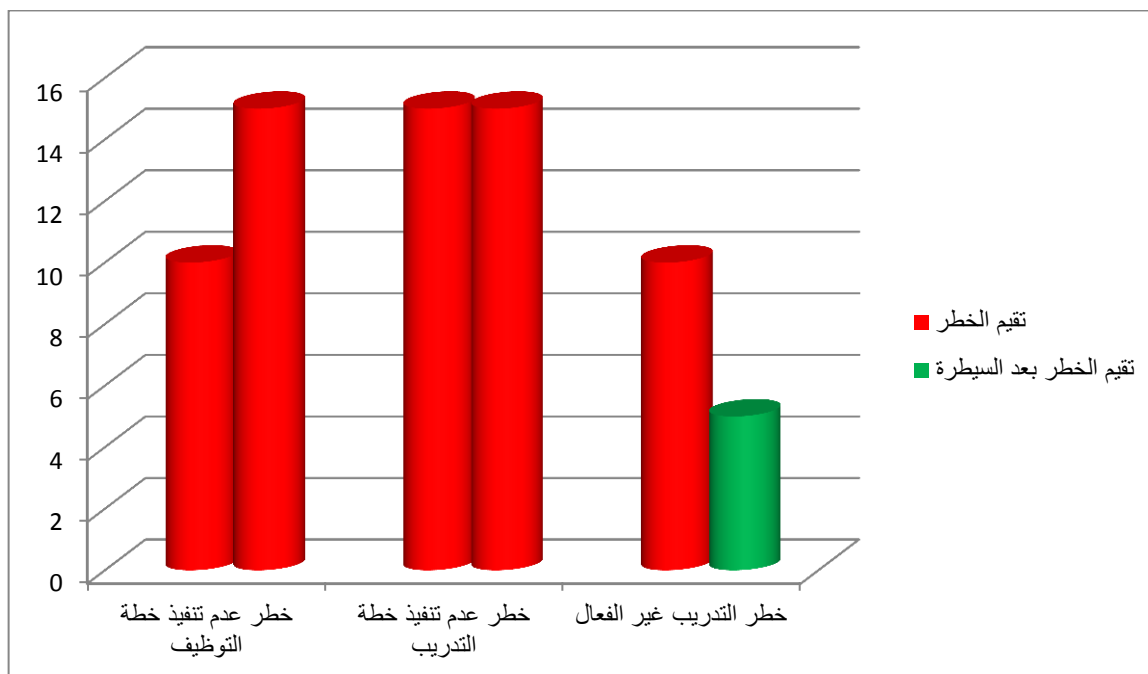
الجدول رقم (1-3): مخاطر قسم الموارد البشرية

تقييم الخطر بعد السيطرة F×G	المعدل F'	المدة	تقييم الخطر F×G		درجة الخطورة G	المعدل F	الخطر
15	03	سنة	السيطرة	10	05	02	خطر عدم تنفيذ خطة التوظيف.
15	03	06 اشهر	السيطرة	15	05	03	خطر عدم تنفيذ خطة التدريب.
05	01	04 اشهر	السيطرة	10	05	02	خطر التدريب غير الفعال.

المصدر: من اعداد الطابقتين بالاعتماد على بيانات مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2K).

ويمكن تمثيل ذلك وفقا لما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): المخاطر حسب قسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطابقتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (1-3).

من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه، يتضح لنا وأن مخاطر الموارد البشرية متعددة. فبالنسبة لتقييم خطر عدم تنفيذ خطة التوظيف حصلنا على قيمة (10) وانطلاقاً من مصفوفة الخطر فهذه القيمة تقع في المنطقة الحمراء التي تعبر عن درجة خطورة عالية، وهذا راجع إلى سببين أساسيين:

✓ يتمثل الأول في مركزية التوظيف على مستوى الإدارة العامة لمؤسسة سوناپراك والذي لا يمكن السيطرة عليه؛

✓ أما السبب الثاني راجع إلى عدم وجود بعض الملفات الشخصية المحددة المطلوبة على مستوى (LANEM) لذلك يجب إثراء قاعدة البيانات الخاصة بهم من قبل هذه الأخيرة. بعد محاولة المؤسسة السيطرة وإجراء تحسينات تلجأ لحساب درجة الخطورة مرة أخرى بعد نفاذ المدة المحددة للمعالجة فنلاحظ ارتفاع القيمة من (10) إلى (15) مع بقاء الخطر في المنطقة الحمراء، وهنا الخطر لم يتم السيطرة عليه.

أما بالنسبة لخطر عدم تنفيذ خطة التدريب فالقيمة المتحصل عليها هي (15) والتي تدل على درجة خطورة عالية وهذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها:

✓ عدم توفر المتعلمين، لذلك تلجأ إلى توعية مديري الهياكل بأهمية الإفراج عن الموظفين المعنيين بالتدريب؛

✓ غالباً ما تكون منصة التسجيل عبر الانترنت معطلة؛ حيث تسعى المؤسسة إلى إبقاء التسجيل في التشغيل المستمر؛

✓ عدم توفر منظمات التدريب، وهنا تلجأ المؤسسة إلى التدريب عبر الانترنت. بعد اكتمال المدة المحددة لسيطرة على الخطر لاحظنا ثبات الخطر في القيمة (15)، وهنا يمكن القول ان محاولات المؤسسة في القضاء على هذا النوع من الخطر باءت بالفشل.

أما بخصوص خطر التدريب غير الفعال والذي تبين من خلال الجدول أعلاه ان درجة خطورته عالية باعتبار انه واقع في المنطقة الحمراء بقيمة (10). تم الطلب من منظمات التدريب ارسال السير الذاتية للمدربين قبل كل تدريب لاختيار المدرب الذي يلبي التوقعات، وهذا كان ناجحاً بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من تخفيض شدة الخطورة وتحويلها بذلك من المنطقة الحمراء إلى المنطقة الخضراء.

ثانيا: قسم الإدارة الاستراتيجية: تركز المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية لما لها من دور كبير في رسم الرؤية المستقبلية لها، وتحديد رسالة واهداف المؤسسة، وقدرتها على صنع القرارات الاستراتيجية وتوليها صياغة خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

وفيما يلي أهم اخطار قسم الإدارة الاستراتيجية والممثلة في الجدول التالي:

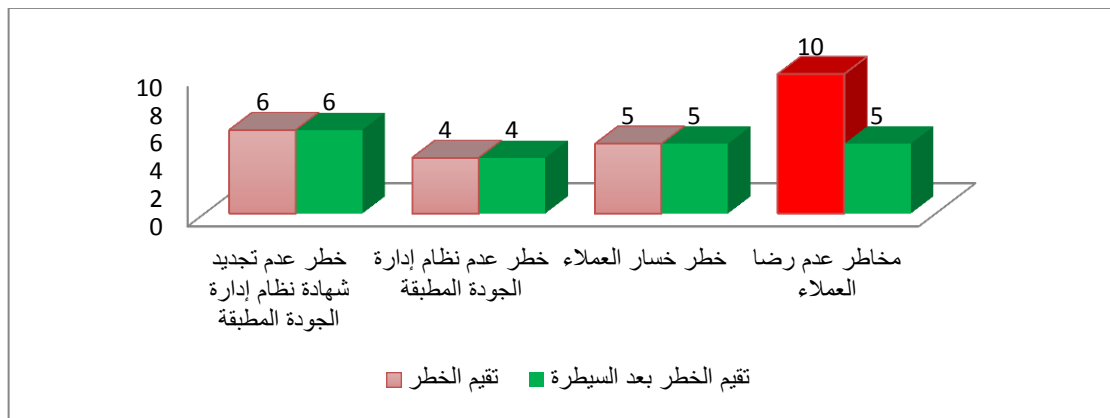
الجدول رقم (3-2): مخاطر الإدارة الاستراتيجية

الخطر	المعدل F	درجة الخطورة G	تقييم الخطر F×G	المدة	المعدل F'	تقييم الخطر بعد السيطرة F×G
خطر عدم تجديد شهادة نظام إدارة الجودة المطبقة.	02	03	06	السيطرة	02	06
خطر عدم فعالية نظام ادرة الجودة المطبق.	01	04	04	السيطرة	01	04
خطر خسارة العملاء.	01	05	05	السيطرة	01	05
مخاطر عدم رضا العملاء.	02	05	10	السيطرة	01	05

المصدر: من اعداد الطابقتين بالاعتماد على بيانات مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2K).

ويمكننا عرض ذلك بوضوح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): المخاطر حسب الإدارة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطابقتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-2).

من خلال الجدول والشكل السابقين، يتضح لنا وأن لقسم الإدارة الاستراتيجية جملة من المخاطر نخص بالذكر منها:

✓ خطر عدم تجديد شهادة نظام إدارة الجودة المطبقة؛

✓ خطر عدم فعالية نظام إدارة الجودة المطبق؛

✓ مخاطر خسارة العملاء؛

✓ خطر عدم رضا العملاء.

وبالرجوع إلى الجدول السابق يتضح لنا، أن كل من خطر عدم تجديد شهادة نظام إدارة الجودة المطبقة، وخطر عدم فعالية نظام إدارة الجودة المطبق، بالإضافة إلى مخاطر خسارة العملاء أخطار تم السيطرة عليها من قبل المؤسسة، باعتبار أن هذه الأخطار واقعة في المنطقة الخضراء من مصفوفة الخطر.

أما بخصوص خطر عدم رضا العملاء، فنجد أن الخطر يقع في المنطقة الحمراء من مصفوفة الخطر بقيمة (10) ونجد أن المؤسسة تحاول جاهدة للسيطرة على هذا الخطر والذي يرجع سببه الرئيسي إلى أن تغليف المنتجات النهائية لا يقاوم جودة المنتج النهائي فالمؤسسة سعت جاهدة إلى دعم عملية مراقبة الجودة وإعطاء مدة محددة لتدارك الخطر فنلاحظ انتقال الخطر من المنطقة الحمراء إلى الخضراء بقيمة (05) وهذا يدل على نجاح خطة المؤسسة في القضاء على الخطر.

2.2.2.3. مخاطر التي تواجه كل من قسم المعلومات وقسم الصحة والسلامة والبيئة (HSE):

أولاً: قسم المعلومات: إن الدور الأساسي لأي نظام معلومات هو القيام بجمع البيانات وتشغيلها بالطرق المناسبة وكذا متابعة التعديلات والتغيرات، التي تحدث على البيانات والمعلومات المخزنة وتحديثها واسترجاعها في الوقت المناسب من أجل ضمان تدفق وانسياب المعلومات إلى مراكز الأنشطة المختلفة في المؤسسة لاتخاذ أكفأ القرارات. ونظرا لكون هذه المعلومات المخزنة معرضة للعديد من المخاطر والمتمثلة في فقدانها واتلافها، كان لا بد على المؤسسة اتباع أسلوب في حماية عملية التخزين لهذه المعلومات.

والجدول التالي يوضح أهم المخاطر التي يواجهها قسم المعلومات:

الجدول رقم (3-3): مخاطر قسم المعلومات

تقييم الخطر بعد السيطرة F×G	المعدل F'	المدة	تقييم الخطر F×G		درجة الخطورة G	المعدل F	الخطر
10	02	سنة	السيطرة	10	05	02	خطر فقدان بيانات المستخدمين.
05	01	—	السيطرة	05	05	01	خطر فقدان البيانات من التطبيقات.
05	01	—	السيطرة	05	05	01	خطر اغلاق الشبكة.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2K).

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا وان قسم المعلومات يتعرض لجملة من المخاطر، نذكر منها:

✓ خطر فقدان بيانات المستخدمين؛

✓ خطر فقدان البيانات من التطبيقات؛

✓ خطر اغلاق الشبكة.

فبخصوص خطر فقدان بيانات المستخدمين حصلنا على قيمة قدرت ب (10) وانطلاقا من مصفوفة

الخطر فهذه القيمة تقع في المنطقة الحمراء التي تعبر عن درجة خطورة عالية، وهذا يعود لسببين هما:

✓ سوء التعامل مع البيانات من قبل المستخدمين، حيث حاولت المؤسسة السيطرة عليه من خلال توعية

المستخدمين حول طرق النسخ الاحتياطي للبيانات؛

✓ تقادم أجهزة الحاسوب، حيث تلجا المؤسسة إلى تجهيز معدات وأجهزة الحاسوب.

بعد محاولة التخفيض من شدة الخطورة تلجا المؤسسة إلى حسابها مرة أخرى بعد نفاذ المدة المحددة

للسيطرة، فنجد ان الخطر بقي ثابتا في قيمة (10) وهذا يدل على عدم القدرة على السيطرة.

بالنسبة لخطر فقدان البيانات من التطبيقات فالقيمة المتحصل عليها هي (05) وانطلاقا من

المصفوفة فهذه القيمة تقع في المنطقة الخضراء التي تدل على درجة الخطورة ضعيفة أي ان هذا الخطر

تحت سيطرة المؤسسة.

أيضا خطر اغلاق الشبكة نجد ان قيمة الخطورة هي (05) أي درجة خطورة ضعيفة، اذن الوضع تحت سيطرة المؤسسة.

ثانيا: قسم الصحة والسلامة والبيئة (HSE): يحاول هذا القسم تعريف وشرح ما يجب القيام به من خلال مكونات نظام الصحة والسلامة والبيئة لمجمع سوناطراك، حيث يهدف هذا القسم إلى تحديد القيم المشتركة للمجمع من أجل تحسين أداء المجال ودراسة المخاطر والحد من الحوادث والأمراض المهنية التلوث البيئي.

يركز هذا النظام على مدى تطبيق المتطلبات القانونية والسيطرة على المخاطر إذ أنها لا تتطلب إجراء مراجعة شاملة لنظام الإدارة الحالي داخل مختلف هياكل أنشطة مجمع سوناطراك، والجدول التالي يوضح المخاطر التي تهدد هذا القسم:

الجدول رقم (3-4): مخاطر قسم الصحة والسلامة والبيئة (HSE)

الخطر	المعدل F	درجة الخطورة G	تقييم الخطر F×G	المدة	المعدل F'	تقييم الخطر بعد السيطرة F×G
خطر التعرض لعدد كبير من حوادث العمل.	03	03	09	سنة	03	09
خطر التعرض لحوادث عمل شديدة الخطورة.	02	04	08	سنة	02	04
خطر نفسي ومجتمعي مثل الاجهاد والعنف والتحرش في بيئة العمل.	01	05	05	—	01	0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2K).

يتضح من الجدول أعلاه ان لقسم (HSE) أخطار مجموعة من المخاطر التي تهدد المؤسسة

نذكر منها:

- ✓ خطر التعرض لعدد كبير من حوادث العمل؛
- ✓ خطر التعرض لحوادث عمل شديدة الخطورة؛
- ✓ خطر نفسي ومجتمعي مثل الاجهاد والعنف والتحرش في بيئة العمل.

فبخصوص خطر التعرض لعدد كبير من حوادث العمل فالقيمة متحصل عليها (9) وانطلاقاً من مصفوفة الخطر فهذه القيمة تقع في المنطقة الحمراء التي تعبر عن درجة خطورة عالية، وهذا يعود لسببين رئيسيين هما:

✓ عدم الامتثال لتعليمات السلامة؛

✓ عدم الامتثال لارتداء معدات الوقاية الشخصية.

حاولت المؤسسة تدارك هذا الخطر من خلال تثقيف الموظفين حول الامتثال لقواعد الصحة والسلامة والبيئة. فنجد ثبات الخطر في القيمة (09) بعد نفاذ المدة الموضوعية أي أن الخطر لم يتم السيطرة عليه. أما خطر التعرض لحوادث عمل شديدة الخطورة نلاحظ أنها تقع في المنطقة الحمراء باعتبار أن القيمة المتحصل عليها هي (08) الدالة على شدة الخطورة، والسبب راجع إلى:

✓ ان أدوات العمل لا تتوافق مع الاستخدام، لذلك تلجا المؤسسة إلى فحص جميع أدوات العمل المستخدمة في الموقع؛

✓ عدم تأهيل الموظفين، وهنا تطلب المؤسسة موظفين مؤهلين؛

تمكنت المؤسسة من تخفيض قيمة الخطر من (08) إلى (04) وانتقاله بذلك من المنطقة عالية الخطورة (الحمراء) إلى المنطقة ضعيفة الخطورة (الخضراء) خلال الفترة الزمنية المحددة؛ بالنسبة للخطر النفسي والمجتمعي (الاجهاد والعنف والتحرش في بيئة العمل) فمن خلال المصفوفة المعتمدة فالخطورة ضعيفة، وبالتالي نجاح المؤسسة في السيطرة عليه.

3.2.2.3. المخاطر التي تواجه قسم الشراء

قسم الشراء: هي الإدارة المسؤولة عن التخطيط المسبق لتوفير كافة مستلزمات المؤسسة التي تحتاج إليها، وإجراء الرقابة عليها، لتحقيق أهداف المؤسسة وأداء وظائفها على أكمل وجه.

والجدول التالي يوضح المخاطر التي تهدد هذا القسم:

الجدول رقم (3-5): مخاطر قسم الشراء

تقييم الخطر بعد السيطرة F×G	المعدل F'	المدة	تقييم الخطر F×G		درجة الخطورة G	المعدل F	الخطر
16	04	6 اشهر	السيطرة	16	04	04	خطر عدم استكمال ملف الشراء.
05	01	—	السيطرة	05	05	01	خطر التسليم غير المتوافق.
03	01	—	السيطرة	03	03	01	خطر التأخر في التسليم.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2K).

يتضح من الجدول أعلاه انه قد تم إحصاء جملة من المخاطر التي تواجهها المؤسسة في هذا القسم والتمثلة فيما يلي:

- ✓ خطر عدم استكمال ملف الشراء؛
- ✓ خطر التسليم غير المتوافق؛
- ✓ خطر التأخر في التسليم.

يعتبر السبب الرئيسي لخطر عدم استكمال ملف الشراء هو ضعف التعبير عن الاحتياجات، من درجة فنجد ان قيمة الخطر (16) وهذا ما يعكس الدرجة العالية للخطورة. وبذلك تعمل المؤسسة على توعية المتقدمين بأهمية التعبير الجيد عن الاحتياجات. ومع ذلك فمحاولات المؤسسة في السيطرة باءت بالفشل حيث نلاحظ ثبات الخطورة في القيمة (16).

أما بخصوص كل من خطر التسليم غير المتوافق وخطر التأخر في التسليم، نلاحظ وقوع الخطر في المنطقة الخضراء الدالة على ان درجة الخطورة ضعيفة، ومن هنا يمكن القول ان الخطرين تحت سيطرة المؤسسة.

3.2.3. خطوات عملية إدارة المخاطر في مركب البلاستيك عالي الكثافة

حسب المقابلات التي تم إجرائها مع مسيري المؤسسة، تبين لنا فيما يخص مراحل إدارة المخاطر أنها تمر على ثلاث مراحل أساسية وهي:

3.2.3.1. تحديد الخطر: تعتبر تحديد المخاطر عنصراً أساسياً في سياسة الوقاية من المخاطر. يتم تنفيذه تحت مسؤولية المشغل، ويهدف إلى تحديد المخاطر المرتبطة بالتركيب من أجل وضع تدابير لتقليل المخاطر (الشدة، الإحتمالية). يتم تحليلها بواسطة خدمات التفتيش للتركيبات المصنفة. تحدد دراسة المخاطر أهداف سلامة المشغل، والنهج والوسائل لتحقيقها.

أي تركيب خاضع للترخيص مطلوب لإجراء دراسة للمخاطر في الحالات التالية:

- إنشاء التثبيت؛
- تعديل هام لبعض المعدات في التركيب؛
- تعديل كبير للعملية أو إنشاء عمليات جديدة؛
- تعديل كبير في المنتجات المستخدمة. بالنسبة للتركيبات الحالية، فإن الغرض من دراسة المخاطر هو إثبات أن المشغل قد أتقن المخاطر المرتبطة بالتركيب وإجراء التحسينات إذا لزم الأمر.

3.2.3.2. تقييم الخطر: ثاني مرحلة لإدارة الخطر في المؤسسة تتمثل في تقييم الخطر ومعرفة درجة تأثيره على سيرورة الأنشطة داخل المؤسسة، كذلك دراسته من عدة جوانب لكي تتمكن من وضع استراتيجيات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر، فإجراء تقييم الخطر يتم على أساس درجة خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها، وأيضاً يتم تقييم الخطر بناء على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة من خلال تعرضها للعديد من المخاطر، حيث يتم تقييم هذه المخاطر بتحديد تكلفتها لكي يسهل في الأخير معالجتها.

3.3.2.3. المعالجة: حيث تتضمن هذه المرحلة عنصرين علاجي والآخر وقائي فالأول إجراءات مختلفة للتدخل والسيطرة على الأماكن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائياً، أما الثاني فيجب على مشغلي المؤسسات الخاضعة للترخيص وضع سياسة لمنع الحوادث الكبرى كما يجب عليهم في الواقع اتخاذ تدابير تنظيمية تهدف إلى تقليل مخاطر الحوادث الكبيرة، ولكن أيضاً للحد من عواقبها.

3.3. دور إدارة المخاطر في مركب البلاستيك عالي الكثافة -سوناظراك- وسبل مجابته

من خلال الأسئلة والمقابلة التي أجريت مع مسؤول الأمن الصناعي (HSE) مسؤول الأمن والصحة والسلامة المهنية في مركب البلاستيك عالي الكثافة التابع لمؤسسة سوناظراك بسكيدة، تم التوصل إلى أن عملية إدارة المخاطر عملية يومية متواصلة ومستمرة وتتم بشكل موازي لعمليات وأنشطة الوحدة، هذا لأن المخاطر قد تنشأ من أي إجراء أو عملية تتم فيها، ولهذا كان على مسؤول الأمن والوقاية القيام بمجموعة من الإجراءات لاكتشاف وتحديد هذه المخاطر المحيطة بالمؤسسة وتحليلها لمعرفة كيفية التعامل معها و سبل الوقاية منها.

1.3.3. واقع حوادث العمل داخل مركب البلاستيك عالي الكثافة خلال الفترة (2020-2022)

تعتبر حوادث العمل في جميع المجالات أمر لا مفر منه، حيث تكشف الإحصائيات والأرقام السنوية، عن تسجيل الآلاف من حوادث العمل وتعرض الكثير من العمال لإصابات خطيرة تتسبب في بعض الأحيان في توقيفهم عن ممارسة وظائفهم مدى الحياة.

1.1.3.3. حوادث العمل داخل المركب: هناك حوادث متعددة داخل المركب ينتج عنها أضرار وإصابات وحتى التوقيف عن العمل.

وفيما يلي جدول يوضح حصيلة حوادث العمل داخل المركب:

الجدول رقم (3-6): حصيلة حوادث العمل خلال الفترة (2020-2022)

الحوادث السنة	حوادث العمل مع التوقف	الأيام الضائعة	عدد الإصابات	حوادث العمل دون توقف	المجموع الكلي للحوادث	مجموع الأيام الضائعة
2020	02	40	03	00	02	40
2021	02	25	03	01	03	25
2022	04	91	06	00	04	91

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المركب.

من الجدول أعلاه يتضح لنا، أنه خلال سنة (2020) قد تم تسجيل حادثتين عمل اثنتين، موزعة إلى حادثتين عمل مع توقف تسبب في إضاعة (40) يوم من العمل، في حين لم تسجل أي حادث عمل

دون توقف، أما عدد الإصابات فقد سجلت (03) حالات كانت بسبب حروق سطحية في الوجه واليد اليمنى للأشخاص المصابين.

وفي سنة (2021) تم تسجيل (03) حادث عمل موزعة إلى حادثتين عمل مع توقف كانت نتيجتها إضاعة (25) يوم من العمل، وتسجيل حالة حادث عمل واحدة دون توقف، في حين عدد الإصابات فقد سجلت (03) حالات بسبب في التهاب الأوتار في القدم اليسرى، الحروق السطحية، كسور، جرح مخيط بأربع دبابيس في الساق اليسرى، صدمة الحوض وآلام أسفل الظهر اليمنى.

كما شهدت سنة (2022) ارتفاع ملحوظ بالنسبة للسنتين السابقتين في تسجيل الحوادث ب (04) حادث عمل موزعة إلى (4) حوادث عمل مع توقف، مع إضاعة (91) يوم من العمل، في حين لم تسجل أي حادث عمل دون توقف، وإصابة (6) أشخاص، سبب ذلك صدمة الحوض وآلام أسفل الظهر اليمنى تنتف طرف الإصبع الأوسط من اليد اليسرى، كسور مزدوجة في الجزء السفلي من الساعد الأيمن.

2.1.3.3. العوامل المتأثرة بالحوادث: نظرا لتعدد الحوادث داخل المركب نجد أنها تؤثر على مجموعة من العوامل نوضحها في الجدول التالي:

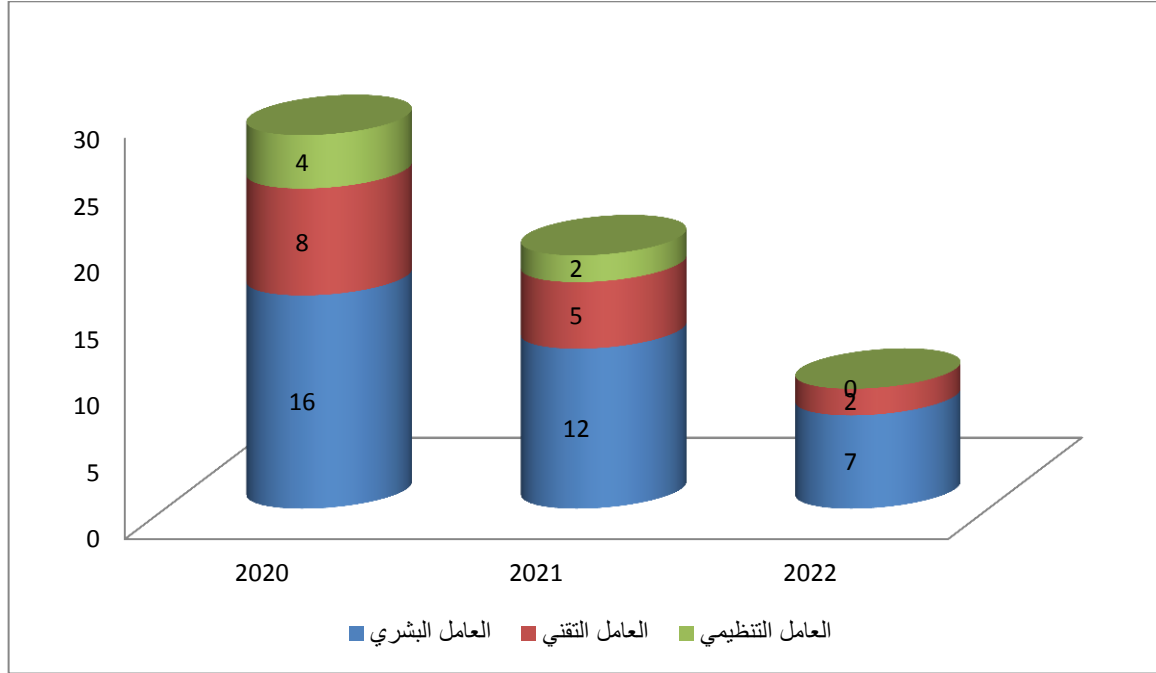
الجدول رقم (3-7): توزيع العوامل حسب الأهمية خلال الفترة (2020-2022)

السنة العامل	2020	2021	2022	المجموع
العامل البشري	16	12	07	35
العامل التقني	08	05	03	16
العامل التنظيمي	04	02	00	07

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المركب.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق وفق ما هو موضح في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-5): توزيع العوامل حسب الأهمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-7).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، وأن العامل البشري أكثر العوامل أهمية ومسببا للحوادث نظرا للأعداد المسجلة خلال السنوات الثلاثة (2020-2022) التي تعرض لها المركب حيث بلغ عدد الحوادث التي تعرض لها العامل البشري (35) وكان النصيب الأكبر فيها لسنة (2020)، حيث بلغ (16) وذلك لعدم احترامه لقواعد الصحة والسلامة البيئية المعمول بها، لتعرف بعد ذلك انخفاض وصل إلى (07) في سنة (2022)، يليه العامل التقني الذي يعتبر كذلك عامل مسبب في الحوادث، حيث تم تسجيل خلال السنوات الثلاثة (16) حادث، ويرجع ذلك أن العاملون التقنيون أكثر عرضة لخطر الإصابة بحادث عمل نتيجة احتكاكهم الدائم بالآلات والغازات داخل المركب، في حين يحتل العامل التنظيمي أهمية ذات أقل من العمل البشري والعامل التقني، حيث سجل خلال السنوات الثلاثة (07)، حادث عمل وهذا كون أن العامل التنظيمي يعمل في سلك الإدارة فقط، فهو أقل عرضة لخطر الإصابة مقارنة بالعامل البشري والعامل التقني.

3.1.3.3. أشكال الحوادث داخل المركب: تختلف اشكال الحوادث في المركب باختلاف الحوادث ونميز

عدة اشكال في الحوادث والممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): توزيع الحوادث حسب الشكل

المجموع	2022	2021	2020	السنة
	العدد	العدد	العدد	أشكال الحوادث
21	03	07	12	سقوط الأشخاص
14	02	04	08	تعرض وتلامس مع مواد ضارة
09	00	03	06	حوادث التنقل
04	01	00	03	سقوط الأشياء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المركب.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، وأن سقوط الأشخاص يتصدر القائمة حيث تم تسجيل (21) حالة خلال سنوات الثلاثة (2020-2022)، يليه التعرض وتلامس مع مواد ضارة ب (14)، وحوادث التنقل ب (09)، في مرتبة أخيرة سقوط الأشياء ب (04)، ما تم ملاحظته أيضا أنه أشكال الحوادث تناقصت في سنة (2022) مقارنة بسنتين (2020) و(2021)، وهذا التحسن راجع إلى نظام سياسة الأمن الصناعي المعمول به في المركب وتوعية العاملين بالخطورة الوضع في حالة عدم تقييد بالقوانين.

2.3.3. العناصر المادية و طبيعة و أهم الحوادث داخل المركب**1.2.3.3. العناصر المادية للحوادث داخل المركب: باعتبار أن الحوادث تؤثر على الأشخاص فأنها**

أيضا تنعكس سلبا على العناصر المادية المختلفة.

والجدول التالي يبين توزيع الحوادث حسب العنصر المادي:

الجدول رقم (3-9): توزيع الحوادث حسب العنصر المادي

المجموع	2022	2021	2020	السنة العناصر
	العدد	العدد	العدد	
08	04	02	02	مكان العمل
05	02	02	01	المعدات
01	00	01	00	وسائل نقل وحمولة
04	02	00	02	مواد مشعة وغازات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المركب.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وأن توزيع الحوادث يتركز حول مكان العمل والمعدات بنسبة أكبر حيث تم تسجيل (08) حوادث خلال السنوات الثلاثة (2020-2022)، تليها المعدات ب (05) حوادث وبنسبة أقل حول كل من وسائل النقل والحمولة والمواد المشعة والغازات ، وهذا خلال السنوات الثلاثة.

2.2.3.3. طبيعة إصابات الحوادث داخل المركب: تختلف الإصابات التي قد يتعرض لها الأشخاص داخل المركب باختلاف الحوادث.

وفيما يلي يوضح الجدول التالي إصابات الحوادث داخل المركب:

الجدول رقم (3-10): توزيع الحوادث حسب طبيعة الاصابات

المجموع	2022	2021	2020	السنة طبيعة إصابات
	العدد	العدد	العدد	
08	01	03	04	كدمات سطحية
06	02	02	02	جروح
05	00	03	02	حروق
05	02	01	02	اختناق
01	00	00	01	كسور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المركب.

يتضح من الجدول أعلاه ان طبيعة الإصابات المتعلقة بالحوادث داخل المركب متعددة، حيث نلاحظ الكدمات السطحية تنصدر قائمة توزيع الحوادث نظرا للأعداد المسجلة خلال السنوات الثلاثة (2020-2022) التي تعرض لها المركب حيث بلغ مجموع عدد الإصابات بالكدمات السطحية (08) إصابات، ثم تأتي الجروح في المرتبة الثانية حيث سجلت خلال السنوات الثلاثة (2020-2022) ستة إصابات، لتليها كل من حروق والإختناق في المرتبة الثالثة، والكسور وفي المرتبة الأخيرة، وتفسير هذه الحالات بعدم احترام العمال لبعض الإرشادات الأمنية وخاصة ما تعلق منها بإرتداء المعدات الوقائية الشخصية لنلاحظ بعد ذلك في سنة (2022) إنخفاض وتحسن في طبيعة الإصابات مقارنة بسنتين (2020) و(2021) وهذا التحسن الملحوظ راجع إلى نظام السلامة والصحة والبيئة (HSE-MS) الذي يسعى دائما لحماية العاملين من أي خطر يحدث.

3.2.3.3. أهم الحوادث المادية الواقعة داخل المركب: تعددت الحوادث داخل المركب من تسريب محروقات إلى حريق وانفجار...الخ.

والجدول التالي يوضح أهم الحوادث المادية داخل المركب:

الجدول رقم (3-11): الحوادث المادية للفترة (2020-2022)

المجموع	السنة			الحوادث المادية
	2022	2021	2020	
	العدد	العدد	العدد	
01	00	01	00	تسرب المحروقات داخل المركب
01	1	00	00	حريق او انفجار على المنشأة والأجهزة
02	00	01	01	توقف طارئ (عوامل خارجية)
03	01	01	01	انقطاع أو كثافة كهربائية مسبب لحريق أو انفجار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المركب.

يتضح من الجدول أعلاه وأن انقطاع أو كثافة كهربائية مسبب لحريق أو انفجار يتصدر القائمة حيث تم تسجيل (03) حادث خلال السنوات الثلاثة (2020-2022)، يليه التوقف الطارئ الناتج عن عوامل خارجية كالطقس بالحادثتين (02)، ثم يأتي كل من تسرب المحروقات داخل المركب وحريق او انفجار على المنشأة والأجهزة في المرتبة الأخيرة بتسجيل حادث واحد.

3.3.3. سياسة الوقاية من حوادث العمل الرئيسية ونظام إدارة السلامة (HSE-MS)

يسعى نظام (HSE-MS) لتحديد ما يجب القيام به في مجال الصحة والسلامة والمتعلق بجميع فروع سوناطراك، ويتمحور هذا النظام في عدة مبادئ التي تغطي جميع جوانب التنظيم الإدارية من حيث السلامة والصحة والبيئة.

1.3.3.3. إدارة الأخطار: تعتبر من الركائز الأساسية لنظام إدارة الصحة والسلامة، وهدفها في الواقع

تنفيذ مجموعة من الإجراءات للحد من خطر وقوع الحادث أو مرض مهني أو التقليل للأثر السلبي للخطر على الناس والبيئة أو الممتلكات والمعدات. فكل نشاط تابع لمجموعة لسوناطراك عليه القيام بما يلي:

- تحديد وتوثيق جميع الأخطار على الصحة والسلامة والبيئة وتقييم المخاطر المتعلقة بها،
- ضمان سلامة الأصول بوضع إجراءات للمراقبة والصيانة؛
- التمكن من المشاريع الجديدة لضمان أنها لا تخلق مخاطر جديدة؛
- التمكن و السيطرة على العمليات في مواقع العمل التي تتطلب تصريح المرتبطة بها؛
- تنفيذ الإجراءات التصحيحية؛
- مراقبة التنقل في مواقع العمل و التأكد من توفر مخطط للتنقل؛
- ينبغي على كل موقع من مجمع سوناطراك إنشاء نظام لتحديد وتقييم الأخطار والسلامة والبيئة.

2.3.3.3. إدارة الصحة والسلامة الأشخاص في مواقع العمل: هو تنفيذ نظام إدارة الصحة والسلامة في

مكان العمل و على هذا النحو، يتعين في كل موقع المجموعة سوناطراك مايلي:

- ✓ تحديد إدارة الصحة المهنية : يتمثل في طبيب؛
- ✓ إدارة النظافة (محطة العمل والإقامة وتناول الطعام، والحمام، والمرافق ..)؛
- ✓ العمل على توفير الرعاية والإسعافات الأولية في حالات الطوارئ والمرافق الطبية؛
- ✓ ينبغي تحديد قواعد (HSE) في مواقع العمل؛
- ✓ العرض و التقرير و الأخطار المهنية؛
- ✓ العمل على توفير معدات الوقاية الشخصية؛

✓ العمل على توفير سجل الحالات الخطيرة ومواصفات الحوادث.

3.3.3.3. الصيانة والمراقبة: تتمثل في مايلي:

- ينبغي أن يكون في كل موقع تشغيلي نظام منع التسلل (المراقبة بالفيديو)؛
- ينبغي أن تكون مواقع مغلقة تماما، وهذا لضمان سلامة المواقع؛
- يجب أن ينشأ كل موقع من مجموعة سوناطراك قائمة من المواد والمعدات والمرافق الخاضعة للمراجعة الدورية و التأكد من الموقع الذي أجريت عليها مراجعة وصيانة مسبقا (إعطاء قائمة جميع المرافق وأماكن العمل، بما في ذلك المكاتب الإدارية، وقواعد الحياة، والمرافق،....الخ)؛
- ينبغي إنشاء في كل موقع من مجموعة سوناطراك جدول الضوابط واللوائح الموصى بها من قبل المؤسسات المصنعة، ووضع مؤشرات لرصد هذا الجدول الزمني؛
- مراقبة المعدات والأجهزة و تحديد عدد الملاحظات أثناء عمليات المراقبة وخصوصا المتكررة منها.

على ضوء هذا العرض الخاص بالدراسة العملية بالوقوف على طبيعة المخاطر و خطورتها بالمركب

خلصت الدراسة إلى بعض النتائج نوجزها في الآتي:

- أن مركب البلاستيك عالي الكثافة بحكم تنوع نشاطاته الداخلية يواجه عدة مخاطر مختلفة تختلف حسب درجة ونوع الخطورة؛
- أن مركب البلاستيك عالي الكثافة يعتمد في تقييم الخطر على لونين فقط من مصفوفة الخطر اللون الأحمر الدال على مستوى المخاطرة العالية، واللون الأخضر يدل على مستوى المخاطرة المنخفضة؛
- أن السلامة والصحة والبيئة في مركب البلاستيك عالي الكثافة تخضع لسياسة الأمن الصناعي المسطرة من طرف شركة سوناطراك والمتمثلة في نظام السلامة (HSE-MS)؛
- أن سياسة الأمن الصناعي لها أثر في تقليل حوادث العمل بالمركب، وهذا مايبثته الجدول رقم (3-8)؛
- إنخفضت حوادث العمل لاسيما الحوادث الخطرة في سنة (2022)؛
- معظم أسباب حوادث العمل في المركب نتيجة أخطاء العامل البشري، وهذا مايبثته الجدول رقم (3-7).

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في مركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2k) التابع لمؤسسة سوناپراك، اتضح وأنه يحتوي على قسم خاص وظيفته الرئيسية إدارة المخاطر؛ وهو قسم الأمن الصناعي، وهذا راجع إلى أن المركب يواجه الكثير من المخاطر وخاصة المخاطر الصناعية، حيث يسأهم هذا القسم في التقليل من هذه المخاطرة والعمل على محاولة عدم تكراره، وذلك باتباع خطوات بسيطة لإدارة الخطر تتمثل أساسا في تحديد طبيعة الخطر، الذي يواجهها المركب ثم تقييمه على أساس درجة خطورته أو احتمال وقوعه وأخيرا تقييم ذلك الخطر عن طريق معالجته بأساليب حديثة، وكذلك من خلال اتباع سياسة وقائية واضحة وملزمة لمجابهة مجمل هذه المخاطر.

الالتزام العام

الخاتمة

إن المخاطر التي يفرضها المحيط أصبحت تلح على أية مؤسسة ضرورة إدارتها اوفق منهجية سليمة تقوم على أساس علمي واضح، فعامل تحقيق النجاح واغتنام الفرص وتجنب التهديدات والحد من التعرض للخسائر كلها تمثل اسباب رئيسية لإدارة المخاطر المختلفة بطريقة أكثر فعالية، وإن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها تعتبر من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها اهدافها. إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من ان عمليات المؤسسة لا تتعرض لخسائر غير مقبولة ومراقبة ومتابعة المخاطر لإكتشاف اي انحرافات في اقرب وقت ممكن، وتقليل المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

يتطلب تطبيق إدارة المخاطر بفعالية داخل المؤسسة بالضرورة خلق بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع مختلف المخاطر من خلال تجنيد كافة موارد المؤسسة اتجاه المخاطر المحيطة بها، بالإضافة إلى بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهة، إضافة إلى التسلح باليقظة الاستراتيجية التي تستطيع من خلالها المؤسسة بالتزود بمختلف المعلومات التي تجعلها قادرة على التنبؤ بالأخطار قبل وقوعها ومن ثم اختيار استراتيجية مناسبة للتصدي لهذه المخاطر.

ومركب البلاستيك عالي الكثافة (cp2K) بسكيدة يسعى جاهدا للتكيف مع مختلف ظروف البيئة المحيطة من خلال العمل الدائم على اكتشاف المخاطر ومحاولة معالجتها بطريقة فعالة ومحاولة التحكم فيها والسيطرة عليها بكل الطرق وذلك لضمان استمراريتها وحفاظا على مكانتها في السوق.

نتائج اختبار الفرضيات

تتمثل الفرضية الأولى في أن: "إدارة المخاطر هي كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحّد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا"، وهذا ما تم إثباته، من خلال أن إدارة المخاطر هي عملية تحديد وقياس وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وكذا إعداد الخطط لتجنبها أو التقليل منها.

الخاتمة

أما فيما يخص الفرضية الثانية، فتتمثل في: "بالنظر إلى أن المؤسسة تعيش في بيئة شديدة التكوين ومتغيرة، فإن هذا هو بالضبط سبب تعرضها للمخاطر، لأن التغيير نفسه مصدر للمخاطر، لا سيما أن إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية لازالت في خطواتها الأولى"، وهذا ما تم إثباته، من خلال أن المؤسسات تواجه في الوقت الراهن جملة من التحديات تتعدد في أشكالها وأنواعها، بحيث فرضت عليها مجموعة من المخاطر يمكن أن تقضي عليها، الشيء الذي أوجب عليها بالضرورة الإستعداد الجيد لمواجهتها.

وبالرجوع إلى الفرضية الثالثة والإخيرة والتي مفادها "يقوم مركب البلاستيك عالي الكثافة بإدارة المخاطر من خلال العمل على تحديد وتقييم نوع الخطر وطبيعته"، وهذا ما تم اثباته، من خلال أن المؤسسة تقوم بتحديد الخطر بناء على تجارب تعرضت لها المؤسسة وتتمثل في مخاطر مشابهة.

نتائج الدراسة

مما سبق تقديمه في هذه الدراسة، يمكننا إستخلاص النتائج التالية:

- أن المؤسسة تواجه جملة من المخاطر التي تهدد نشاطها، باختلاف أشكالها وانواعها، وأنه لا توجد ثقافة الخطر داخل المؤسسة؛
- لا توجد المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة، واهمالها استخدام طرق تكنولوجية في إدارة المخاطر؛
- مراحل إدارة المخاطر ليست مطبقة في المؤسسة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة؛
- عدم الإستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر، وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين في هذا المجال.

المقترحات:

من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها، تم اقتراح بعض النقاط التي قد تساهم في تفعيل أفضل لإدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية وعلى هذا نورد فيما يأتي اهم التوصيات والاقتراحات والتي نوجزها فيما يلي:

الخاتمة

- ضرورة وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر، مقترنة بمنهجية وأدوات منسقة ومبادئ توجيه واضحة في مجال التنفيذ؛

- جعل إدارة المخاطر جزء من السياسات والممارسات الاستراتيجية والتنفيذية العامة للمؤسسة؛

- العمل على إختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع المخاطر وفق ما يتلاءم مع طبيعة ونوعية وشدة هذه المخاطر؛

- توسيع دائرة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة من خلال تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية عن طريق التكوين والتدريب؛

- تزويد المؤسسة بموظفين يتمتعون بقدرات تحليلية وفكرية، الامر الذي يجعلهم قادرين على التحليل والتنبؤ بالمخاطر المحدقة، الأمر الذي يمكن المؤسسة من تجنب الخطر وإذا حدث تتوفر القدرة على التعامل مع طبيعة الخطر وتقليل اثاره إلى الحد الأدنى؛

- العمل على اختيار الاسلوب المناسب للتعامل مع المخاطر وفق ما يتلاءم مع طبيعة ونوعية وشدة هذه المخاطر؛

- وأخيرا تفعيل عنصر الاتصال كأحد الوسائل الرئيسية للربط بين مختلف المستويات والتي تهدف إلى ضمان سيرورة أحسن للمعلومات المتداولة بالإضافة إلى ضرورة التزود بمختلف المعلومات التي تجعل المؤسسة قادرة على التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1) الكتب:

- 1- إبراهيم أبو النجا (1992)، التامين في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ج1، ط2، الجزائر.
- 2- إبراهيم حسين حسني إبراهيم (2013)، إدارة المخاطر في المنظمات والتنبؤ بها: الاستشراف وسبل المنع ونظام الإنذار المبكر (ب د ن)، القاهرة، مصر.
- 3- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى (2007)، إدارة الخطر والتامين، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن.
- 4- جمال عبد الله محمد (2016)، التخطيط الاستراتيجي، دار المعترف للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- 5- حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان (2021)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- خالد أحمد علي محمود (2019)، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية و الذكاء الاقتصادي، دار الفكر الجامعي ط1، الإسكندرية، مصر.
- 7- خالد أحمد علي محمود (2019)، فن إدارة المخاطر في البنوك وسوق المال، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر.
- 8- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس (2019)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 9- روفيد جوناثان (2008)، إدارة المخاطر الأعمال، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر.
- 10- ريتشارد الويس (2018)، 1001 فكرة عن الرياضيات (الأعداد-الهندسة-الجبر-علم الإحصاء)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 11- سامي عفيفي حاتم (1986)، التامين الدولي، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
- 12- سعد علي ربحان المحمدي (2020)، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثاني)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13- سعد علي ربحان المحمدي (2021)، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- سمير عبد الحميد رضوان حسن (2005)، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها، دار النشر للجامعات، ط1 الإسكندرية، مصر.
- 15- شيراز محمد خضر (2022)، إدارة الشركات، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لندن.
- 16- شيراز محمد خضر (2022)، التحليل المحاسبي، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن.
- 17- صادق راشد أشمري (2020)، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18- طارق الياس (2019)، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، ص35.
- 19- طارق عبد العال حماد (2007)، إدارة المخاطر أفراد-شركات-بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (ب.ط)، الإسكندرية، مصر.
- 20- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (2007)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر ط1، عمان الأردن.
- 21- عبد السلام ناشد محمود (1989)، إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية، دار الثقافة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ط1، القاهرة، مصر.
- 22- عبد الكريم قندوز (2018)، التحوط وإدارة الخطر-مدخل مالي- (ب ط)، دار أي-كتب، لندن.

قائمة المراجع

23. عبد الله حسن مسلم (2015)، إدارة التامين والمخاطر، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص137.
24. عماد حسان، ياسر الخزاعلة (2022)، إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن عمان.
25. عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو (2016)، إدارة الخطر والتامين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. فاطمة الزهراء طاهري (2014)، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري (2000)، إدارة البنوك - مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، ط1 عمان، الأردن.
28. محمد الجيزاوي (2018)، صناعة الوعي الاقتصادي في ثلاثين درساً، دار أي-كتب، ط1، لندن.
29. محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2020)، إدارة التمويل المصرفي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، مصر.
30. محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2020)، إدارة المخاطر المصارف الإسلامية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1 القاهرة مصر.
31. محمد رفيق المصري (1998)، التامين وإدارة الخطر، دار هوان للنشر، القاهرة، مصر.
32. محمد موفق الضمور (2011)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. مختار محمود الهانسين، إبراهيم عبد الغني حمود (2001)، مبادئ الخطر والتأمين، دار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر.
34. نهى عادل مجاهد، نجوى يوسف جمال الدين (2021)، التربية على القيم المواطنة العالمية لمواجهة مجتمع المخاطر، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
35. ياسين سعد غالب (1998)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
36. يوسف حجيم الطائي وآخرون (2011)، إدارة التامين والمخاطر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(2) الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. إيهاب ديب مصطفى رضوان (2012)، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
2. بوزيد لمجدي (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة ش.ذ.م.م. للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، رسالة الماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
3. على محبوب (2021)، استخدام الهندسة المالية لحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية- أطروحة دكتوراه طور الثالث (غير منشورة)، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.
4. لطيفة عبدلي (2012)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته (SCIS) سعيدة- مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
5. محمد عبد الحميد عبد الحي (2014)، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة الدكتوراه في العلوم المالية والمصرفية (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.

قائمة المراجع

6. نجلاء بنت محمد البقمي (2013)، مخاطر الصكوك وآليات التحويط منها: مع دراسة تطبيقية لصكوك شركة متعثرة، بحث مكمل لمرحلة الماجستير (غير منشورة) مدعوم من برنامج دعم أبحاث ورسائل طلاب الدراسات العليا، كرسي سابق لدراسات الأسواق المالية الإسلامية.
7. نور مصطفى أزهرى (2017)، استخدام طوريات ماركوف المخفية في التعرف على الصورة والرموز، رسالة الماجستير (غير منشورة)، في الرياضيات التطبيقية، كلية العلوم، جامعة تشرين.
8. هوارى فرناش (2022)، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف - أطروحة شهادة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، الجزائر.

3) المؤتمرات والملتقيات

- 1- السعيد بريش (2016)، التأصيل النظري لإدارة المخاطر المفاهيم والأساليب الأساسية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول: إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية والممارسات العملية، خلال الفترة 07-08 ديسمبر 2016، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 2- عبد القادر عصماني (2009)، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، خلال الفترة 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 3- على فلاح الزعبي، بلال خلف السكارنة (2007)، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي، خلال شهر نيسان /2007، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 4- عمر على إسماعيل، إبراهيم أحمد مسير (2021)، تكامل نظام إدارة المخاطر ISO 3100:2018 ومنهجية إدارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي: تصورات نظرية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث، جامعة جيهان، أبريل.
- 5- فريد كورتل، أمال يوب (2016)، دور استخدامات التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول: إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية والممارسات العلمية، خلال الفترة 07-08 ديسمبر 2016، جامعة الشاذلي بن جديد.
- 6- منصور نصر كاسر (2007)، إدارة المخاطر في ظل تكنولوجيا المعلومات مفهوم حديث وإستراتيجية شاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول: إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزيتونية الأردن.
- 7- وسيلة سعود، كمال قاسمي (2016)، إدارة المخاطر في المؤسسات المالية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول: إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية بين المقاربات النظرية والممارسات العلمية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف.

4) المجالات والمقالات العلمية

- 1- أحلام بن النوي، رايح بوقرة (2018)، استخدام سلاسل ماركوف في التنبؤ بالحصصة السوقية للبنوك التجارية-دراسة تطبيقية على البنوك (BEA.BDL.BADR) وكالات برج بوعريريج- مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد (01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- 2- أحمد مصبح خياط، (2009)، تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية مجلة العلمية لاقتصاد والتجارة، الكويت.

قائمة المراجع

- ³⁻ إبراهيم عدلي، يوسف حوشين (2022)، تدريس المفاهيم الأساسية لاقتصاد القياسي باستخدام محاكاة مونت كارلو مع التطبيق على برنامج إفيوز، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (09)، العدد (01)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر.
- ⁴⁻ إيمان أكساس (2019)، خريطة المخاطر كآلية لإدارة الأخطاء المرتبطة بالتوظيف في المؤسسة (ESSALEM ELECTRONICS)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد (09)، العدد (03)، ج2، جامعة الجزائر.
- ⁵⁻ بلعوز بن علي (2009)، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد (07)، جامعة الشلف، الجزائر.
- ⁶⁻ رقية ملاحي وآخرون (2011)، أهمية إدارة الأزمات في صناعة السياحة وتحقيق التنمية الاقتصادية تجارب دول العربية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- ⁷⁻ سامي نياح محل، عبد الرحيم نصرت مداح (2012)، المحاكاة: الأداء الأكثر فاعلية في اتخاذ القرار الإداري المفهوم، المبرر، النوع، المنهج، لغاتها وبرامجها، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد (08)، العدد (26)، العراق.
- ⁸⁻ سعاد شدرمي معمر، وآخرون (2020)، دور إدارة المخاطر المالية والإنذار المبكر في التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد (02)، العدد (02)، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
- ⁹⁻ طارق طارق، أحمد بوشنافة، (2012)، إدارة الخطر كتوجه تسييري حديث بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، العدد (03)، مجلة رؤية الاقتصاد، جامعة الوادي، الجزائر.
- ¹⁰⁻ عامر كامل (2017)، إسهامات الهندسية المالية في إدارة المخاطر في الأسواق المالية تحسين أدائها، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد (2)، العدد (17)، جامعة البويرة، الجزائر، ص 97.
- ¹¹⁻ عبد الرزاق قاضي، خديجة قوادرية (2022)، أثر قياس نموذج دومينج (deming) لإدارة الجودة الشاملة على التميز في تحقيق الخدمة وفق نموذج جونستون (junston)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد (06)، العدد (02)، جامعة تيسمسيلت الجزائر.
- ¹²⁻ عبد العزيز عراوة، إدارة الجودة الشاملة كروية لإدارة المخاطر في الجامعات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد (2)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 89.
- ¹³⁻ عبد القادر مراد، نور الدين طالب أحمد (2021)، التنبؤ القيمة للمخاطر لعوائد مؤشرات أسواق الأوراق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي باستخدام نماذج (GARCH) ومحاكاة مونت كارلو، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (07) العدد (02)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- ¹⁴⁻ عبد الله بلوناس، بوزيد لمجد (2010)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد (17) مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر.
- ¹⁵⁻ علاء عبد الكريم البلداي، رسل فليح حسن العزاوي (2018)، دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية- بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي - مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد (03)، العدد (44)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق.
- ¹⁶⁻ فيروز جبرار (2018)، دور التقنيات الكمية كأداة لإدارة المخاطر في شركات التأمين، مجلة الدراسات الاقتصادية، المحاسبية والإدارية، المجلد (5)، العدد (2)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- ¹⁷⁻ لطيفة عبدلي (2018)، التحليل الكمي للأخطار المؤسسة باستخدام محاكاة مونت كارلو - دراسة ميدانية لمدينة الإخوة بن عولة "غليزان"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد (02)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- ¹⁸⁻ لطيفة عبدلي، محمد بن حميدة (2016)، تحليل المخاطر الإنتاجية في المؤسسات الصناعية باستعمال تقنية (HAZOP) دراسة حالة شركة الإسمنت (SCIS) سعيدة، مجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد (08)، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة الجزائر.

قائمة المراجع

- ¹⁹⁻ لعروسي قرين زهرة (2021)، أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (2)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- ²⁰⁻ محمد الشريف الأمين والآخرين (2021)، نماذج المحاكاة-محاكاة مونت كارلو- كأسلوب كمي من أساليب النمذجة واتخاذ القرارات: مقارنة نظرية وتطبيقية، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد (01)، جامعة الفلوجة، العراق.
- ²¹⁻ منى قاسنل، فتيحة بوجرود (2020)، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG-دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في التنمية الموارد البشرية، المجلد (11)، العدد (01)، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر.
- ²²⁻ ناصر المهدي (2013)، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة الجزائر.
- ²³⁻ نور الدين سنجاق، حسين حساني (2022)، استراتيجيات نظام الملاحة 2 الأوروبي في إدارة المخاطر شركات التأمين، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد (04)، العدد (01)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- ²⁴⁻ يوسف محمد حسين قواقزة (2022)، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد (50)، عمان الأردن.

(5) التقارير:

- ¹⁻ المؤسسة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (2020)، مراقبة حصى الوادي المتصدع، (م. أ. ز)، القاهرة، مصر.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

1) Les ouvrages :

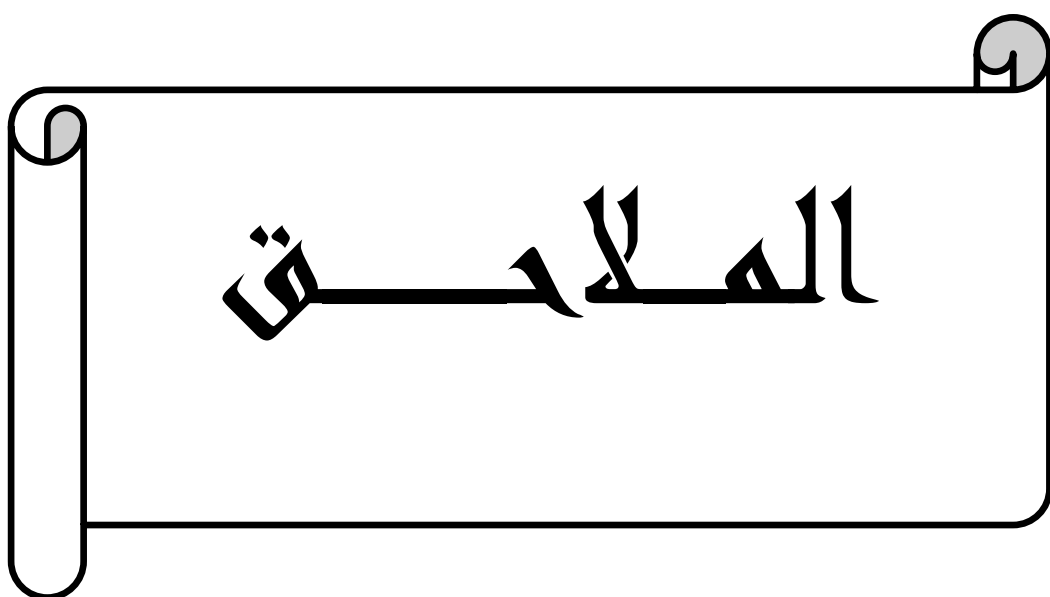
- ¹⁻ Faisal F. Al-Thani, Tony Merna (2011) **Corporate Risk Management**, John Wiley sons, Ltd, 2nd Edition, England.
- ²⁻ Project Management Institute Project Management Institute (2022), **The Standard for Risk Management in Portfolios, and Project (ARABIC)**, Project Management Institute (PMI), America.

2) Sites Web:

- 1) <https://www.mdrscenter.com>, P C, le: 15/04/2023.
- 2) <https://www.business4hlions.com>, P C, le: 23/02/2023.
- 3) www.erma-egypt.org, (ERMA) P C, le: 14/03/2023.
- 4) <https://www.techtarget.com>, P C le: 27/03/2023.
- 5) <https://corportefinanceinstitute.com>, P C, le: 27/03/2023.
- 6) <https://04academy.com>, P C, le: 28/03/2023.
- 7) <https://ae.linkedin.com>, P C, le : 13/04/2023.
- 8) <https://ar.pharoskc.com>, P C, le: 18/04/2023.
- 9) <https://crazylike.ru>, P C, le: 18/04/2023.
- 10) <https://ar.wikipedia.org>, P C, le: 18/04/2023.
- 11) <https://ar.wikipedia.org>, P C, le: 18/04/2023.
- 12) <https://hrdiscussion.com>, P C, le: 19/04/2023.
- 13) <https://www.economyinarabic.com>, P C, le: 21/04/2023.
- 14) <http://hichamoukal.blogspot.com>, P C, le: 24/04/2023.
- 15) <http://www.economyinarabic.com>, P C, le : 07/05/2023.

قائمة المراجع

- 16) <https://www.business4lions.com>, P C, le: 07/05/2023.
17) <https://almerja.net>, P C, le : 08/05/2023.



Processus : Ressources Humaines

Chapitre 6.1.1		Chapitre 6.1.2		Chapitre 6.1.2.a					Chapitre 6.1.2.b.2			
N°	Risque	Fréquence F	Gravité G	Evaluation du risque C = F * G		Cause racine	Mesure de maîtrise	Responsable	Délai	Suivi	Fréquence F'	Evaluation du risque C' = F' * G
1	Risque de non réalisation du plan de recrutement	2	5	10	à Maîtriser	M1 Personnel						
						M2 Méthode	Centralisation des recrutements au niveau de la direction générale de SONATRACH	Non maîtrisable				
						M3 Matière						
						M4 Machine						
						M5 Milieu	Absence de quelques profils spécifique demandés au niveau de l'ANEM	Demander à l'ANEM d'enrichir leur base de données		31/12/2022		
2	Risque de non réalisation du plan de formation	3	5	15	à Maîtriser	M1 Personnel	Indisponibilité des apprenants	Sensibiliser les responsables des structures sur l'importance de libérer le personnel concerné par la formation		01/07/2022		
						M2 Méthode						
						M3 Matière						
						M4 Machine	La plateforme des inscriptions en ligne de l'IAP est souvent en panne	Demander à l'IAP de maintenir la plateforme des inscriptions en fonctionnement continu.		31/12/2022		
						M5 Milieu	Indisponibilité des billets d'avion ou de place d'hébergement indisponibilité des organismes de formation	Etablir les demandes de missions à l'avance et demander au processus Moyens Généraux de réserverà temps. Faire les formation en ligne		31/12/2022		
4	Risque d'inefficacité des formations	2	5	10	à Maîtriser	M1 Personnel						
						M2 Méthode	faire recours aux formations à la carte	procéder à réaliser des groupes CP2K pour suivre une formation dans une date qui nous convient		31/12/2022		
						M3 Matière						
						M4 Machine						
						M5 Milieu	Pour quelques formations, les formateurs désignés par les organismes de formation, ne répondent pas aux attentes des apprenants les formations à distance en mode e-learning sont insuffisantes aux besoins réels des apprenants (programmes ,échanges ,appréciation)	Demander aux organismes de formation d'envoyer les CV des formateurs avant chaque formation pour choisir le formateur qui répond au mieux à nos attentes		31/12/2022		
5		1	5	5	Maîtrisé	M1 Personnel						
						M2 Méthode						
						M3 Matière						
						M4 Machine						
						M5 Milieu						

Processus : Pilotage Stratégique

Chapitre 6.1.1		Chapitre 6.1.2			Chapitre 6.1.2.a					Chapitre 6.1.2.b.2		
N°	Risque	Fréquence F	Gravité G	Evaluation du risque C = F * G	Cause racine	Mesure de maîtrise	Responsable	Délai	Suivi	Fréquence F'	Evaluation du risque C' = F' * G	
1	Risque de non atteinte de la capacité design	3	4	12	M1 Personnel							
					M2 Méthode							
					M3 Matière	Indisponibilité d'éthylène	Non maîtrisable					
					M4 Machine	1. Des installations vieillissantes. 2. Absence de redondance des équipements stratégique (compresseur d'éthylène, d'air, d'isobutane, azote, ...)	1. La mise en œuvre d'un plan de maintenance qui sera pris en charge par le processus maintenance. 2. Réaliser le plan d'investissement et mettre en place des conventions pour assurer la redondance.		01/07/2023	En cours		
					M5 Milieu	1. Indisponibilité d'éthylène sur le marché international 2. Lenteur de délivrance de l'autorisation d'importation de la matière première (non disponibilité de l'éthylène) par les autorités	1. Non maîtrisable 2. Anticiper la demande d'autorisation d'importation de l'éthylène et relancer en cas de besoin 3. revoir les objectifs		31/12/2022			
2	Risque de non reconduite du certificat du Système de Management de la Qualité mise en place	2	3	6	M1 Personnel	1-non implication du personnels 2-maîtrise partiel des exigences de la norme	la sensibilisation du personnels Sensibilisation des pilotes processus sur l'atteinte des		31/12/2023			
					M2 Méthode							
					M3 Matière							
					M4 Machine							
					M5 Milieu							
3	Risque d'inefficacité du Système de Management de la Qualité mise en place	1	4	4	M1 Personnel							
					M2 Méthode							
					M3 Matière							
					M4 Machine							
					M5 Milieu							
4	Risque de non satisfaction des clients	2	5	10	M1 Personnel							
					M2 Méthode							
					M3 Matière	Emballage des produits finis non résistant Qualité du produit fini	Prise en charge par le processus Contrôle qualité					
					M4 Machine							
					M5 Milieu							
5	Risque perte clients	1	5	5	M1 Personnel							
					M2 Méthode							
					M3 Matière							
					M4 Machine							
					M5 Milieu							
6	Risque de la non atteinte des objectifs qualité	2	4	8	M1 Personnel							
					M2 Méthode							
					M3 Matière	Indisponibilité d'éthylène						
					M4 Machine	1. Des installations vieillissantes. 2. Absence de redondance des équipements stratégique (compresseur d'éthylène, d'air, d'isobutane, azote, ...)	1. La mise en œuvre d'un plan de maintenance qui sera pris en charge par le processus maintenance. 2. Réaliser le plan	A BOUAZZ	01/07/2023			
					M5 Milieu							

Processus : Informatique

Chapitre 6.1.1		Chapitre 6.1.2		Chapitre 6.1.2.a					Chapitre 6.1.2.b.2			
N°	Risque	Fréquence F	Gravité G	Evaluation du risque C = F * G	Cause racine	Mesure de maîtrise	Responsable	Délai	Suivi	Fréquence F'	Evaluation du risque C' = F' * G	
1	Risque de perte de données des utilisateurs	2	5	10	M1 Personnel	Mauvaise manipulation des données par les utilisateurs	Sensibiliser les utilisateurs sur les méthodes de sauvegarde de données		15/06/2020		2	
					M2 Méthode							
					M3 Matière							
					M4 Machine	Obsolescence des équipements informatiques	Renouveler le parc informatique (équipements informatiques)		31/12/2020			
					M5 Milieu							
2	Risque de perte de données des applicatifs	1	5	5	M1 Personnel						1	5
					M2 Méthode							
					M3 Matière							
					M4 Machine							
					M5 Milieu							
3	Risque d'arrêt du réseau	2	5	10	M1 Personnel						1	5
					M2 Méthode							
					M3 Matière	Instabilité électrique qui cause la défaillance des switches	Acquérir des onduleurs avec stabilisateur	B. BOUZOUK	31/12/2020			
					M4 Machine							
					M5 Milieu	Instabilité de la température et de l'humidité au niveau de la salle des serveurs (Data center)	Acquérir un deuxième climatiseur pour stabiliser la Température et l'humidité	B. BOUZOUK	31/12/2020			
4		1	5	5	M1 Personnel							
					M2 Méthode							
					M3 Matière							
					M4 Machine							
					M5 Milieu							
5		1	5	5	M1 Personnel							
					M2 Méthode							
					M3 Matière							
					M4 Machine							
					M5 Milieu							

Processus : HSE

Chapitre 6.1.1		Chapitre 6.1.2		Chapitre 6.1.2.a					Chapitre 6.1.2.b.2		
N°	Risque	Fréquence F	Gravité G	Evaluation du risque C = F * G	Cause racine	Mesure de maîtrise	Responsable	Délai	Suivi	Fréquence F'	Evaluation du risque C' = F' * G
2	Risque d'avoir des accidents de travail avec une gravité élevée	2	4	8	M1 Personnel Non respect des consignes de sécurité Manque de maîtrise des volets HSE Non respect des procédures du permis de travail Non respect du port des EPI	Sensibiliser le personnel sur le respect des règles HSE Demander une formation sur le permis de travail		30/03/2020		2	8
					M2 Méthode						
					M3 Matière						
					M4 Machine						
					M5 Milieu						
					M2 Méthode						
					M3 Matière						
					M4 Machine Outils de travail non conforme à utilisation	Inspecter l'ensemble des outils de travail utilisés sur le site		05/03/2020			
					M5 Milieu Manque de qualification du personnel des sous-traitants	Exiger des sous-traitants un personnel qualifié		12/01/2020			

Processus : Achat

Chapitre 6.1.1		Chapitre 6.1.2		Chapitre 6.1.2.a					Chapitre 6.1.2.b.2			
N°	Risque	Fréquence F	Gravité G	Évaluation du risque C = F * G	Cause racine	Mesure de maîtrise	Responsable	Délai	Suivi	Fréquence F'	Évaluation du risque C' = F' * G	
1	Risque de non aboutissement d'un dossier d'achat	4	4	16	M1 Personnel	1. Sous estimation du montant du marché par le demandeur pour les investissements 2. Mauvaise expression des besoins	Sensibiliser les demandeurs sur l'importance d'une bonne estimation du montant des marchés et sur une bonne expression des besoins		30/06/2022		4	16
					M2 Méthode	Lourdeur de la procédure passation des marchés de SONATRACH	Non maîtrisable					
					M3 Matière	Obsolescence de certaines PDR	Prendre en charge l'obsolescence de la PDR par une veille technologique	Prise en charge par le processus Technique				
					M4 Machine							
					M5 Milieu	Non réception des offres suite aux contraintes d'accès à la Zone Industrielle de SKIKDA	Non maîtrisable					
2	Risque de rupture des stocks	4	4	16	M1 Personnel						4	16
					M2 Méthode	Infructuosité des dossiers d'achat	Prise en charge dans le risque N° 1					
					M3 Matière	Surconsommation de la PDR	Sensibiliser les utilisateurs sur le respect de la durée de vie prévue de la PDR		30/06/2022			
					M4 Machine							
					M5 Milieu	Absence de fabricant de la PDR (Obsolescence des équipements) Pandémie Covid-19	Non maîtrisable					
3	Risque d'une livraison non-conforme	1	5	5	M1 Personnel							
					M2 Méthode							
					M3 Matière							
					M4 Machine							
					M5 Milieu							
4	Risque d'une livraison avec un retard	1	3	3	M1 Personnel						1	3
					M2 Méthode							
					M3 Matière							
					M4 Machine							
					M5 Milieu	Lourdeur des procédures douanière Lourdeur des autorités dans la délivrance des autorisations pour les produits soumis	Non maîtrisable					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن المضمون أسفله.

السيد (ة): عبدالمولى بن بديسة الصفقة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.08884.3788 وصادرة بتاريخ: 2018.04.19

السيد (ة): فوجييل بلللسمة الصفقة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.08886.8822 وصادرة بتاريخ: 2018.03.16

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوانها: دور وعكس تأثير إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

مؤلفها: السيد بلللسمة فوجييل من طرف مركز البحوث والدراسات العالي المتمثلة بـ مركز البحوث والدراسات العالي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2018/06/03

توقيع الطالب (1):

توقيع الطالب (2):

الملخص

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة أعمال متقلبة تتضمن عدة معوقات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، سياسية وتكنولوجية وحتى بيئية، كل هذه مما أدى بالمؤسسات إلى مواجهة العديد من الأخطار يمكن أن تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها نتيجة لشدة المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي كالتغير المستمر للقوانين وسياسات الانفتاح، وتأثيرات العولمة، كما أن نشاط المؤسسة في حد ذاته وضح بشكل مستمر أشكال جديدة من المخاطر والتهديدات كخطر فقدان الزبائن والذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية ما يفرض عليها معرفة مصادر المخاطر التي تهددها حتى تتمكن من الوصول إلى منهجية سليمة للتعامل مع مختلف المخاطر، لضمان استمرارها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الاقتصادية، المخاطر، الأخطار.

Abstract

Economic institutions are active today in a volatile business environment that includes several obstacles, whether economic, social, political, technological and even environmental. Such as the continuous change of laws and policies of openness, and the effects of globalization, and the activity of the institution in itself has continuously demonstrated new forms of risks and threats such as the risk of losing customers, which is considered one of the most important challenges facing the economic institution, which requires it to know the sources of risks that threaten it in order to be able to reach a methodology sound to deal with various risks, to ensure its continuity.

Key words: economic institution; risks; dangers.