المحور الأول: مدخل لإدارة المخاطر

الخطر هو مكون لازم ودائم للمحيط الإقتصـــادي والإجتماعي لنشـــاطات المجتمع الحديث، إذ أن نشـاط المؤسـسـة يفرز بشـكل مسـتمر أشـكال جديدة من المخاطر والتهديدات وتفرض في المقابل تحكم أكثر صـرامة في الموارد الأسـاسـية، فحاليا أصـبح من الضـروري الإلتزام بالتعهدات والوقاية من كل الآثار السلبية التي تهدد النتائج المرغوب في تحقيقها.

فالمؤســـســـة تنمو في محيط متقلب ومعقد، يصـــعب التوقع فيه، وذلك نتيجة تطور المبادلات الدولية والعولمة الإقتصـادية والمخاطر الناجمة عنها. هذا الإنشـغال بالمخاطر عززه الرأي العام من جهة ومن جهة أخرى الضـــغوط القانونية، ومن جهة ثالثة تطور النشـــاطات الإقتصـــادية، فحتى بالنسـبة للكوارث الطبيعية أصـبح المجتمع يطالب بمسـؤول عنها ولا يقبل بفكرة كونها حوادث حتمية بل يطالب بالبحث عن من يدفع للمتضـــررين ممن كان له يد في اتخاذ القرار سواء من مسؤولين سياسيين أو اقتصـاديين وهذا الأمر قد يضـر بالمؤسـسـة وقد يقضـي عليها تماما خاصـة مع التركيز المتزايد على حماية المحيط من الآثار السلبية للمخلفات الصـنـاعية، بالإضـافـة إلـى الآثـار المـالية التي تواجهها المؤسسة. غير أن هنـاك جـانب آخـر مهـم أيضا يتمثل في صورة المؤسسة وخطر فقدان الثقة لدى العملاء، فمن أهم التحديـــــات التـي تواجهها المؤسسة الإبقاء على وفاء عملائها والمحافظـــــة علـى صورتها.

هذه الضـغوط التي يفرضـها المجتمع تواكبها نصـوص قانونية جديدة، فبالإضـافة إلى المسـؤولية المدنية والجنائية -المسـؤولية الناتجة عن مخالفة القوانين-، ظهرت مسـؤولية أخرى والمتمثلة في المسـؤولية الموضـوعية؛ فلم يعد الخطأ هو الوحيد الذي يؤدي إلى المسـؤولية، إذ يكفي أن يثبت بأن المؤسسة تسببت بضرر، مما يدفع السلطات إلى إيقافها عن النشاط نهائيا أو العودة إلى مزاولته وفقا لشـــروط محددة، إذن الأمر لم يعد يتعلق بـالبحث عن الكفاءة في المؤسسة فقط ولكن أيضا بضمان استمرار نشاطها وإيجاد ميـــزة تنافسيـــة لها من خلال كفاءة إجراءات تســـيير المخاطر، وليس من الصـــعب الملاحظة أنه مع ازدياد المخاطر، ازدادت

الخسائر الناجمة عن وقوع كل حادث، وذلك لأنه يوم عن يوم تزداد الأصول والإستثمارات والأفراد المعرضين للخطر، إذ أن قيمة الخسائر ليست فقط دالة في المخاطر، وإنما أيضا في حجم العناصر المعرضة للخطر.

I. نشأة ادارة المخاطر:

ظهر تسيير المخاطر عندما أصبح الخطر موضوع معرفة ولم يعد ناتج فقط عن قوى غريبة، مجهولة وبعيدة عن معرفة الإنسان، ولكن الخطر لم يعتبر كموضوع دراسة، يمكن التحكم فيه إلا بعد قرنين، أين أصبح الإنسان من خلال تطور العلوم والتقنيات والصناعات قادرا على مواجهة نتائجها المالية، البشرية والمحيطية، وقد تميز القرن الماضي بتحولات أساسية أدت إلى ردود فعل من طرف المؤسسة للتأقلم مع الوضع الجديد، إذ أصبح تسيير المخاطر يأخذ قسما متزايدا من نشاط المؤسسة.

الحركات الفكرية والفلسفية والعلمية التي واكبت تغير أساليب الحياة أثرت أيضا على تسيير المخاطر، فالمدخل الفلسفي والبشري لتسيير المخاطر ظهر في أوربا في القرن الثامن عشر ومن ثم عبر الأطلنطي إلى الولايات المتحدة ليوضع قيد التطبيق ليعود إلى أوربا على شكل منهجية عملية.

زلزال لشبونة عام 1755م وردود الفعل التي تلته، سجلت وعي الإنسان بقدرته على زيادة الخطر أو الحد منه. المدينة ذات الكثافة السكانية والمبنية بالخشب دمرت كليا وسببت وفاة أكثر من مئة ألف شخص، وقد لاحظ جون جاك روسو أن اختيار موقع المدينة وكيفية بنائها دعت إلى إعادة النظر في مسؤولية الإنسان، وأصبح من الضروري اللجوء إلى التحليل بشكل منطقي ومسؤول[1].

[1] -Sophie Gaultier-Gaillard et Jean-Paul Louisot, **Diagnostic des risques**, AFNOR, Saint-Denis-La Plaine Cedex, 2004, P.79.

في 1916 هنري فايول -الذي كان مدير مؤسسة ومهندس مناجم- عرف من بين الست وظائف الأساسية* في المؤسسة وظيفة الأمن؛ ويقصد بها حماية الأفراد والممتلكات، ويرى فايول أن الغرض من هذه الوظيفة حماية الأفراد والممتلكات من السرقة والحرائق والفيضانات وإتقاء الإضرابات والجرائم، وبشكل عريض جميع الإضطرابات الإجتماعية أو الإضطرابات الطبيعية التي يحتمل أن تهدد بالخطر تقدم المنشأة أو حتى بقائها... إنها بوجه عام جميع التدابير التي يمكن أن تحقق الأمن للمشروع التجاري[2].

ظهر مصطلح تسيير المخاطر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1956 في Harvard Business Review من طرف Russel Gallagher مسؤول التأمين في مؤسسة Philco De Philadelfie وقد قرر توظيف شخص خصيصا لتسيير المخاطر وتقليص الخسائر. إن الهدف من هذا المقال كان تحديد أهم مبادئ برنامج عملي لتسيير المخاطر ويتطلب ذلك إيجاد تصور لمن ينبغي أن يكون مديرا متفرغا للمخاطر في المؤسسة.

في تلك الفترة كان يوجد لدى العديد من المؤسسات الكبرى مركز وظيفي يسمى مدير التأمين وكان يهتم بشراء وتسيير بوالص التأمين لصالح المؤسسة، غير أن ظهور تسيير المخاطر أدى إلى تحول كبير، إذ أنه بالرغم من أن إدارة التأمين شملت تقنيات أخرى بخلاف التأمين مثل عدم التأمين أو الإحتفاظ ومنع الخسائر والسيطرة عليها إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل للتأمين واعتبر التامين هو القاعدة المقبولة للتعامل مع المخاطر، وغيره من التقنيات إستثناء لهذه القاعدة[3].

في السبعينات في فيلادلفيا كتبت أول المنشورات حول أساسيات تسيير المخاطر وخاصة ما سمي Manuel de George L.Head [4] والذي نشر من طرف معهد التأمين

* الوظائف الست التي عرفها فايول هي: الوظيفة الفنية، التجارية، المالية، الأمن، المحاسبية، الإدارية.

[2] -طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.57.

[3] -نفس المرجع، ص.46.

[4] -Robert Le Duff, **Encyclopédie de la gestion et du management**, Edition DALLOZ, 1999, P.1113.

الأمـريكي بالإضافة إلى ذلك قام هذا المعهد بوضع برنامج تعليمي في تسيير المخاطر، وقد تم تعديل المنهج الدراسـي لهذا البرنامج في سـنة 1973، وأصـبح يطلق على المتخرجين منه مسـاعد لتسـيير المخاطر Associate in Risk Management، الترجمة الفرنسـية لهذه المنهجية تمت سنة 1990 مـن طرف مهندس المناجم Jean-Paul Louisot.

في سـنة 1975 رابطة مشـتري التأمين الأمريكي غيرت اسـمها بإدخال مفهوم الخطر ليصـبح اسـمها جمعية تسـيير المخاطر والتأمين Risk and Insurance Management Society.

المنشـورات والملتقيات بدأت في فرنسـا سـنة 1980 خاصـة بكتابات Patrick Lagadec وما اصطلح عليه الخطر التكنولوجي الكبير.

في 1988 مؤسـسـة معلوماتية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية أعادت إنشـاء مصـلحة التأمين لتصـبح مصـلحة تسـيير المخاطر، وكان الهدف تقليص الموارد المخصـصـة لتسيير التأمين وتقليص العاملين به وتكليف أطراف خارجية بمسألة التأمين.

في 1990 مؤسسـة كبيرة للهواتف في فرنسـا تجهزت بمصـلحة لتسيير المخاطر بدمج وظيفتي حماية المحيط ومراقبة الخسائر.

في 1991 قام كل من Georges-Yves Kervern و Patrick Rubise بنشر كتاب تحـت عنوان أرخبيـل المخـاطر وهو كتـاب مرجعي حول علوم الخطر، ووظفوا مصـطلح Cindyniques المشتق من المصطلح الإغريقي Kydunos الذي يعني الخطـر، وقد لخصـا تاريخ الخطـر مـن خـلال الثـلاث عصـور كبيرة لـ Cindyniques[5]:

-عصـر الدم وخلاله كان الإنسـان غير قادر على تفسير الظواهر التي تجعـل حياته تضطرب، مما جعله يلجأ للتضحيات لتبرير الحتمية.

[5] -IBIDEM, P1114.

-عصـر الدموع الذي تميز بالأديان السـماوية، وخلاله توسـل الإنسـان العناية الإلهية لتجنب الكوارث من خلال دعائه وتضرعه.

-عصر الخلايا العصبيـة حيـث تمكن الإنسان من النظر إلى الخطـر على أساس أنه موضوع معرفة.

الملتقيات الأولى لحركة Cindynique بدأت بمعالجة الخطر في السـوربون سـنة 1994 ثم انتشرت على المستوى الأوربي.

في بداية القرن الواحد والعشـرين، خاصـة بعد أحداث 11 من سـبتمبر 2001 –ورغم ظهور هذه الظاهرة في مناطق أخرى في العالم وخاصـة في الجزائر طيلة عشـرية كاملة- تغيرت طبيعة الوعي بالمخاطر لدى الإنسـان، حيث لم يعد من الممكن بعد الآن تجاهلها، ومواصلة رفض ما يقدمه علم الخيال منذ بعض الوقت.

فالخطر الكبير يهدد كل فرد وفي كل لحظة وفي كل نشـاطات الحياة، مما أدى إلى وعي الكل بأن الكارثة قد تحدث. هذا التحـول فـي بدايـة القـرن الـواحد والعشرين عزز مفهوم تسيير المخاطر مع:

-الفائـدة الكبيرة لإجراءات الوقاية والحماية ضـد الحـوادث والغـش، وتـوظـيف مختصين في المجال.

-ردود فعـل متبادلة بين السياسة وتسيير المخاطر من خلال الحاجة إلـى الأمـن المـوسع للمواطنين.

-تجنـد السلطـات المحلية لتوفير الأمن للأفراد في كل الأماكن وفي كل المجالات (الصحة، الإستهلاك،...).

لقد سـار تطور إدارة مخاطر المشـروعات في خط مواز لتطور التشـريعات القانونية الخاصـة بحوكمة الشـركات والتي يلزم كثير منها المنظمات بتأكيد قيامها بتحديد وتقييم

مخاطرها ووضـــع ضـــوابط داخلية إدارة تلك المخاطر. وفي أوربا كانت المملكة المتحدة أول دولة تدرج حوكمة الشركات في تشريعاتها القانونية ثم تلتها فرنسا وألمانيا ودول أخرى كثيرة.

بالإضافة إلى ذلك تم وضع معايير وقواعد إرشادية خاصة بالمخاطر من جانب الكثير من المنظمات المهنية مثل لجنة بازل لإشـراف والرقابة على البنوك والرابطة العالمية للمهنيين العاملين في مجال إدارة المخاطر.

في أوربا تبنى اتحاد جمعيات إدارة المخاطر الأوربية Federation of European Risk Management Associations معيار إدارة المخاطر والذي نشـــر لأول مرة في المملكة المتحدة عام 2002[6]. يحدد المعيار عملية قياسية تشمل المنشأة بأسـرها، ويقدم قواعد إرشادية حول كيفية بدأ العملية وماهية الخطوات الواجب القيام بها وكيفية تنظيمها في مؤسسة ما أو مجموعة مؤسسات، كما يقدم هذا المعيـــار نصائـــح حـول كيفية تنظيم وتحديد أدوار مختلف الأفراد الذين يتصل عملهم بإدارة المخاطر.

II. العوامل التي أدت إلى ظهور إدارة المخاطر:

عوامل عديدة ظهرت في الماضي والبعض منها لا يزال موجود إلى حد الآن أدت إلى ظهور وتطور تسيير المخاطر نذكر منها[7]:

-التطورات العلمية والتكنولوجية التي سمحت للمجتمعات الحديثة بالتطور، من جانبين جانب الفرص وجانب المخاطر الكبيرة (مخاطر صناعية، تلوث المحيط،...).

-ظهور إقتصاد السوق الذي طور المبادلات بالنسبة للسلع والخدمات والأسواق المالية وجعلها تتوسع لتصبح علـى صعـــيد دولي، ممـــا أدى إلى إثـراء المجتمعـات، ولكنـه أيضا عزز عدم المساواة.

---

[6] جوناثان روفيد، ترجمة: علا أحمد إصلاح، **إدارة مخاطر الأعمال**، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص.42.

[7] -Catherine Véret et Richard Mekouar, **Fonction risk manager**, DUNOD, Paris, 2005, P.24.

-الإكتشـــافات الجينية التي تمنح أمل كبير في معالجة بعض الأمراض ولكنها تشـــكل خطر كبير على تجريد الإنسان من طبيعته في غياب الأخلاق والقيم.

النمو الإقتصـــــادي للمجتمعات، ممـا أدى إلى تمركز الثروة، وهو مـا أدى إلى كون النتائج المالية للكوارث معتبرة في حالة وقوعها.

-تطور طرق الإتصـــال، الذي يمنح لكل شـخص معلومة بشـكل سـريع ومكتمل حول الأحداث مهما كان مكان وقوعها، مما يقوي الصدامات والخلافات.

توسع مجتمع الإستهلاك الذي من خلال شروط الحياة أدى إلـى جعل المستهـلك جشـع يطالب بسلع وخدمات وأمن أحسن من أي وقت مضى.

عندما تجتمع هذه العوامل وتؤثر معا، فإنها تؤدي إلى الزيادة المعتبرة للمخاطر، سواء على مستوى التكرار أو على مستوى الخطورة، لتجنبها يجب أن يكون هناك تحول ثقافي يكون فيه تسيير المخاطر هو المؤدي إلى فهم الظواهر.