

أولاً: مفهوم تسيير المخاطر:

إن المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة فجائية وغير متوقعة، وتكون لها نتائج على المتعاملين مع المؤسسة (سواء الأماميين، أو الخلفيين)، وهذا يوضح كم أن المؤسسة عرضة للمخاطر، بالإضافة إلى أن المنافسة الشديدة أدت إلى استعمال تكنولوجيات لم تكن مستعملة قبلاً، كما أن القيود الاقتصادية، والبحث عن أرباح كبيرة تعود إلى الداخل الأول لسوق جديد، عادة ما تقود المؤسسات إلى ركوب مخاطر معتبرة، أو مجهولة كلياً. سابقاً كانت المؤسسات تهتم وتقلق لنوعية مورديها، أما الآن فعلى المؤسسة أن تكون واعية بمدى عرضتها للمخاطر ومدى تأثير المحيط عليها، بهدف الحفاظ على استمراريتها¹. إذ لم يعد فقط على المؤسسة أن تطرح السؤال: كيف أنتج؟ وإنما عليها أن تطرح السؤال: كيف يمكنني ضمان قدرتي على الإنتاج؟ وبشكل أساسي عليها أن تتعلم كيفية تشخيص ومعالجة المخاطر التي تهدد مواردها المادية والبشرية والمالية، وتحول دون تحقيق أهدافها الأساسية، والتزاماتها الإجتماعية.

وبعيداً عن المخاطر التي تتحملها المؤسسة في حد ذاتها، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار أيضاً المخاطر التي تسببها للغير، فمن جهة عليها تعويض الخسائر التي تحدثها، ومن جهة أخرى عليها الإستثمار في المسؤولية الإجتماعية التي تلقىها على عاتقها الدولة تحت ضغط وسائل الإعلام.

فأكثر من أي وقت مضى أصبحت المؤسسة عبارة عن آلة مخاطر، بالطبع المؤسسة تحملت دوماً المخاطر، فربحها ليس إلا مكافأة مقابل تحمل المخاطر، إذن هل يجب غض النظر وتقبل كل المخاطر -دون أدنى تحليل أو رؤية واضحة- سواء التي تسببت فيها المؤسسة بنفسها أو تلك الناتجة عن محيطها؟

إن تسيير المؤسسة أصبح أكثر فأكثر تسييراً للمخاطر، ليس في إطار التقنية الكلاسيكية المنحصرة في تقليص المخاطر، منفصل كل منها عن الآخر، ولكن في إطار كلي متكامل ومدمج في التسيير اليومي والمستقبلي للمؤسسة، ومن هذا المنطلق لا يمكن تكليف أي جهة أخرى خارج المؤسسة بتسيير المخاطر.

وكما لاحظنا من خلال نشأة تسيير المخاطر، فإن هذا المفهوم حديث نسبياً، لذلك فقد تم تعريفه من زوايا مختلفة، سندرج مجموعة منها في ما يلي:

¹ -Pascal Chaigneau, **Gestion des risques internationaux**, Edition ECONOMICA, Paris, 2001, P.49.

يعرفه طارق عبد العال حماد على أنه: منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة، أو تخفض الأثر المالي للخسائر إلى الحد الأدنى².

أما الجمعية الأوروبية لتسيير المخاطر FERMA فترى أن تسيير المخاطر جزء من الإستراتيجية المطبقة في كل المنظمات، فهو عملية تعالج من خلالها المؤسسة بطريقة منهجية المخاطر التي تتعلق بنشاطاتها، وتبحث أيضا عن أرباح دائمة في إطار هذه النشاطات، سواء كل منها على حدى أو مجتمعة³.

وحسب Nigel Turbull و Anthony Cary فإن تسيير المخاطر يجب أن يشكل جزء مدمج في نشاط المؤسسة، ولا يجب أن يعتبر كنشاط بسيط يمكن للمؤسسة من خلاله الإستجابة للقواعد القانونية، فبالاعتماد على تقييم ومراقبة المخاطر، تضمن المؤسسة التعرف على كل الفرص الموجودة، وتعزيز ميزات التنافسية، وتقضي وقت أقل في إطفاء الحرائق⁴.

يعرف Jean-Paul Louisot تسيير المخاطر على أنه: عملية مدونة من قرارات متخذة وتطبيق لوسائل تمكن من تقليص أثر الإختلالات الداخلية والخارجية التي تضغط على كل المنظمات، عملية اتخاذ القرارات تتضمن ثلاث مراحل: تحليل، معالجة، ومراجعة. التنفيذ يكون على أساس أن مسير المخاطر مضطلع بالمكونات الأربعة لأي وظيفة إدارية: تخطيط، تنظيم تحفيز، ومراقبة⁵.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

-تسيير المخاطر ليس خطوة تتخذ من حين لآخر لمواجهة بعض المخاطر، وإنما هو مدخل متكامل ومستمر مرافق لكل نشاطات المؤسسة اليومية.

-تسيير المخاطر يدمج بعد عشوائي للتسيير، فمجموع العوامل التي تحقق نتائج المؤسسة-موارد داخلية أو خارجية- لم تعد ثابتة أو أكيدة، وإنما أصبحت عوامل عشوائية.

² -طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص.51.

³ -www.ferma-asso.org, Fédération of European Risk Management Association, 2006.

⁴ -www.lesechos.fr, 2005.

⁵ Sophie Gaultier-Gaillard et Jean-Paul Louisot, OP.CIT; P.30.

-يختلف تسيير المخاطر عن التأمين: قد يعتقد البعض أن تسيير المخاطر هو نفسه التأمين عليها، ولكن ذلك غير صحيح، حيث أن⁶:

التأمين لا يمكن أن يغطي كل المخاطر، فبدون دراسة مسبقة قد تكون المؤسسة قد قامت بالتأمين على مخاطر غير موجودة، أو من الممكن معالجتها دون اللجوء إلى التأمين، وفي نفس الوقت هناك مخاطر غير معروفة، وغير مؤمن عليها.

التأمين ليس إلا تعويض عن خسارة مالية محسوبة، ولا يرمي إلا لإعادة المؤسسة إلى الوضعية التي كانت عليها قبل وقوع الحادث، وبالتالي فهو يهمل البعد الديناميكي للمؤسسة.

لا يكون الخطر قابل للتأمين إلا إذا كان عشوائياً (Aléatoire)، كما يجب أن تتجاوز تكلفة التأمين التكلفة المتوسطة لخسائر أولئك الذين يتم التأمين على أصولهم مثلاً، كما يجب أن تكون نتائج الخطر قابلة للقياس، إذن التأمين لا يغطي إلا بعض المخاطر البحتة، ولا يغطي المخاطر المضاربة. قد يكون التأمين مكلفاً جداً.

إذن التأمين يعتبر كأحد الأساليب التي يلجأ لها لمعالجة المخاطر.

-تسيير المخاطر هو بداية معرفتها وتقليصها: لا يمكن أن نهمل أننا نعيش في مجتمع يرفض المخاطر، بالتالي يبحث مباشرة عن (مسؤول-يدفع)، والمسير يظهر في أول القائمة ومؤسسته كذلك، فقد أصبحت هذه الأخيرة أكثر فأكثر مسؤولة أمام المجتمع والقانون عن الأضرار الناتجة عن نشاطها حتى في غياب كل الأخطاء.

-يظهر تسيير المخاطر عادة تحت صفتها الدفاعية وهي تقليص المخاطر، وننسى بأن تقليص المخاطر يزيد من وفرة الموارد المالية والمعنوية، وبالتالي توظيفها لحساب الإستغلال في المؤسسة.

-يتم تسيير المخاطر من خلال منهجية معينة تتكون من ثلاث مراحل: تشخيص تقليص، تمويل.

⁶ -Patrick Joffre et Gérard Koenig, **Stratégie d'entreprise**, Edition ECONOMICA, Paris, 2000, P.66.

ثانيا : أهداف تسيير المخاطر: نوجز هذه الأهداف في النقاط التالية:

1- تحسين تنافسية المؤسسة: يمكن تسيير المخاطر المؤسسة من تحويل إدراك كامل للمخاطر التي تحقق بها إلى معرفة عقلانية، تمكنها من معالجة المخاطر وفقا لبرنامج كامل ومتناسق، فلا يتعلق الأمر بمواجهة المخاطر ولكن بمواجهة تلك التي تستحق العناية. إن مخاطر مسيرة بشكل جيد تعني تقليص تكلفة الخطر، وبالتالي ربح أكبر، غير أن تكلفة الخطر يصعب تقديرها، وعادة ما تعتبر من 0.5% إلى 2.5% من رقم الأعمال فيما يخص المخاطر البحتة، مقارنة بالمخاطر المضاربية التي تقدر من 3% إلى 5% في المؤسسات التي تواجه مخاطر كبيرة وتتضمن التكلفة⁷:

إهلاك الأصول الخاصة بقياس وتقليص المخاطر.

تكلفة إدارة مصلحة تسيير المخاطر.

تكلفة التكوين الداخلي على إجراءات الأمان.

تكلفة التمويل الخارجية للنتائج المباشرة وغير المباشرة (التأمين وتقنيات أخرى).

التكلفة التقديرية للإحتفاظ بالمخاطر.

كل العوائد الناتجة عن هذه الإجراءات هي عبارة عن ربح صافي للمؤسسة، وبالعكس لا يجب أن ننسى أنه لتغطية خسارة P يجب أن تحقق المؤسسة رقم أعمال إضافي يساوي نسبة الخسارة في الهامش الصافي المتوسط، فخسارة بـ 50000 دج لا يمكن تغطيتها إلا برقم أعمال إضافي يقدر بمليون دج وبهامش متوسط يقدر من 4 إلى 5%.

إن تسيير المخاطر يزيد من تنافسية المؤسسة، حيث يمكنها من إيجاد تسوية مثالية بين التدفقات النقدية الناتجة عن الوقاية وتكلفة المخاطر.

فتسيير المخاطر تقوده الأهداف الإقتصادية الأساسية، ويعالج تكاليف الأمان حسب العائد الذي سينتج عن تطبيقها. فلا يمكن معالجة الخطر بأي ثمن ولكن يجب التوقف عند مستوى معقول أخذا بعين الاعتبار النتائج الإقتصادية للمخاطر، هذه الفكرة تبدو أكثر وضوحا من خلال الشكل في الصفحة الموالية:

⁷ -Bernard Barthélémy, OP.CIT, P.8.

2- استمرار المؤسسة: إن الكشف عن المخاطر الأساسية أو تلك التي يؤدي وقوعها إلى آثار كارثية على المؤسسة، ومن ثم وضع برنامج لتقليص هذه المخاطر وتمويل نتائجها المحتملة، يمكن المؤسسة من تقليص مدى تعرضها للمخاطر، فخزينة المؤسسة لا تتعرض لهزات كبيرة بسبب حدوث كارثة معينة، وبالتالي فإن المؤسسة ستستمر، إذن تسيير المخاطر ضمان لبقاء المؤسسة⁸.

وبصفة عامة فإن تحديد المخاطر وبالتالي الفرص يمكن من أحسن إشباع لمتطلبات السوق وغيرها من الإلتزامات تجاه المساهمين مثلاً. في الواقع المؤسسة الحديثة ليست هي الهدف في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتوظيف مالي تكون مردوديته مرتبطة بمدى تماشيها مع احتياجات السوق، إذن يجب على المؤسسة أن تتأقلم باستمرار من أجل الإبقاء على ولاء عملائها ومساهميها. هوامش الخطأ المسموح بها أصبحت ضيقة جداً، وكل خطوة خاطئة تعاقب عليها المؤسسة، فالرهان على المستقبل لا يمكن أن يكون إلا من خلال الربح الحالي، وفي هذا الإطار تحمل مخاطر غير محسوبة يؤدي إلى نتائج لا يمكن أن تتحملها المؤسسة.

3- تحسين صورة المؤسسة: إن وضع برنامج لتسيير المخاطر يجمع أفراد المؤسسة حول مشروع مشترك، ويخلق توجه نحو تفكير جماعي في الأمن داخل المؤسسة *Esprit sécurité*، خاصة في ما يتعلق بالمخاطر التي تصيب الأفراد، وهذا البرنامج يطمئن الأفراد حول موضوعية واهتمام الإدارة في المدى المتوسط والطويل، كما تجعل المتعاملين الخارجيين مع المؤسسة أكثر ثقة بها، وذلك لكونها أقل عرضة للمخاطر من غيرها، ولأنها تمتلك فرص أكبر للبقاء.

⁸ - www.march.com, Dominique d' Achon, 2006.