

ثالثاً: مراحل تسيير المخاطر: من خلال التعريف نجد بأن تسيير المخاطر يتم من خلال منهجية ومراحل محددة والمتمثلة في التالية:

1-3 تشخيص المخاطر: يعتبر التشخيص المرحلة الحرجة في تسيير المخاطر، فهي شرط لنوعية ما سيلبيها من مراحل، إذ يجب على المؤسسة أن تحدد المخاطر التي لا يمكن أن تتحمل نتائجها.

غير أن تشخيص المخاطر لا يتم إلا من خلال طرح الأسئلة التالية:

أولاً ما هي الأهداف الأساسية للمؤسسة؟ أي تلك التي لا يمكن لها أن لا تحققها.

الإجابة عن هذا السؤال التمهيدي ليست أبداً بسيطة، فالعديد من المؤسسات غير قادرة على الإجابة الفورية، حيث يتم الخلط بين الأهداف الأساسية والأهداف الوظيفية، غير أن هذه الأخيرة ليست إلا نتيجة للأولى، حيث تضع هذه المؤسسات كل نشاطاتها وأهدافها في نفس المستوى.

الأهداف الأساسية هي التي تبرر وجود المؤسسة نفسها، وبالطبع من غير الممكن أن نحصي كل أهداف المؤسسة، ولكن يمكن أن نصنفها حول الثلاث أقطاب التالية¹:

أهداف الفعالية الاقتصادية، وهي الأهداف التي تتمحور حول تعظيم الربح؛ أي تقليص الموارد الضرورية من أجل أقصى تحقيق للهدف.

أهداف احترام المحيط: يتعلق الأمر في نفس الوقت باحترام:

الأطراف القانونية والتنظيمية التي تعمل المؤسسة في ظلها.

الخصوصية الثقافية للمجتمعات التي تعمل المؤسسة في ظلها.

¹ -Sophie Gaultier-Gaillard et Jean-Paul Louisot, OP.CIT, P.42.

مكونات المحيط البيولوجي (المحيط بمعناه التقليدي)

التنمية المستدامة الداعمة.

أهداف المواطنة والأخلاق: تتمثل في مجموع الإعتبارات التي تحرك مسيري

المؤسسة وذلك من أجل تحسين الظروف الإجتماعية، الإنسانية، والفنية لمحيطهم.

في غياب هذه التحديات، المؤسسة لا تفرق بين المخاطر التي تؤثر على هذه الأهداف

وتلك التي لا تؤثر عليها، أو تؤثر بشكل طفيف، علما بأن الخطر المعدوم غير موجود، وإذا

وجد فإن المؤسسة تنعدم.

فالهدف من تسيير المخاطر هو تحقيق أهداف المؤسسة الأساسية، وبالتالي جعلها

تتحمل المخاطر التي تستحق العناء، وتهمل أو تعدم الأخرى.

ونلاحظ أن المؤسسة والمتعاملين معها لا يتشاركون نفس الأهداف؛ فالمؤمن لا يتمنى

أن يدفع التعويضات، البنكي يريد أن يتم تسديد قرضه، ومفتش العمل يهدف إلى تطبيق قانون

العمل... فمن من بين هؤلاء يهدف من خلال تقديم إستشارات إلى المؤسسة إلى تعظيم ربحها؟

مدير المؤسسة يجب أن يأخذ بعين الإعتبار مثل هذه الأمور.

ثانيا: ما هي الموارد التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها؟²

نقصد بالموارد، كل الموارد المادية، التجهيزات، أنظمة المعلومات، ولكن أيضا

الأفراد وقدراتهم، والموارد المالية، وكذا تنظيم المؤسسة، إذ أن هذه الأخيرة توليفة ديناميكية

من الموارد البشرية، التقنية، المالية، تعمل من خلال الإتصال وأنظمة المعلومات على تحقيق

أهدافها الأساسية، وإذا كان من السهل تحديد الموارد المادية والبشرية، فإنه ليس من

السهل تحديد العناصر المعنوية التي تلتقي في المؤسسة، من مهارات، التنظيم التقني

والتجاري، الشروط التعاقدية، وغيرها.

² -Bernard Barthélémy, OP.CIT, P.19.

ثالثاً: ماذا يحدث إذا تضرر أحد أو عدد من الموارد؟

هذا السؤال يقودنا مباشرة إلى مجموعة الموارد الأساسية التي تتقاطع مع الأهداف الأساسية، وتؤدي إلى معرفة الموارد الحساسة في المؤسسة.

إن طرح مثل هذا السؤال له ميزتين أساسيتين³:

استبعاد خطر عدم الإنتباه للموارد التي تتميز بإمكانية تعرض للخطر ضعيفة ولكنها مهمة بالنسبة للمؤسسة.

الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الحوادث لا تحصى.

رابعاً: ما هي مصادر الخطر التي يمكن أن تصيب الموارد الحساسة للمؤسسة؟

الإجابة عن هذا السؤال تتطلب تحليل عميق، لأنه لا يجب إهمال أي عنصر حتى لو كان باحتمال ضعيف أو أن الأمر يتطلب الجمع بين العديد من العوامل ليقع الحادث.

هذه المرحلة تقود إلى الموارد المعرضة للخطر، ثم نحدد المواد الحساسة؛ أي تلك التي فقدانها المؤقت أو النهائي، الجزئي أو الكلي، لا يمكن أن تتحملة المؤسسة، لأن ذلك يصيب وبشكل كبير أهداف المؤسسة الأساسية.

الموارد التي تكون في نفس الوقت عرضة للخطر وحساسة، هي الموارد الحرجة في المؤسسة والتي يجب أن تكون موضع إهتمامها.

تحديد الموارد الحساسة، ومصادر الخطر، والموارد المعرضة للخطر، هو عبارة عن تحقيق فعلي داخل المؤسسة، ولا يجب إهمال أي مصدر من مصادر المعلومات، ويرتكز مسير المخاطر خاصة على⁴:

الإستثمارات سواء كانت عامة أو مخصصة.

³ -IBIDEM, P.20.

⁴ -Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin, **Contrôle interne des risques**, Edition d'ORGANISATION, Paris, 2004, P.26.

الوثائق المختلفة، المحاسبية، التقنية، والقانونية.

زيارة المواقع.

التجارب السابقة في المؤسسة.

رأي الخبراء.

2-3 تقييم المخاطر: ويتم ذلك من خلال حساب جداء التكرار F والخطورة G

ويسمى الناتج المتوقع الرياضي للخطورة. بالنسبة للتكرار يمكن حسابه من خلال ماضي المؤسسة خبرتها، أو بالاعتماد على طرق استقرائية أو استنباطية.

الرجوع إلى ماضي المؤسسة يتطلب مراجعة كشوف لحالات حدثت سابقا(قد تقوم المؤسسة بالإعتماد على خبرتها الخاصة فيما يتعلق بالحوادث السابقة، أو بالإعتماد على قاعدة بيانات توفرها بعض الجهات المختصة، مثل مكتب تحليل المخاطر والتلوث الصناعي في فرنسا الذي يوفر قاعدة بيانات تدعى ARIA)⁵، وفي ظروف مماثلة، هذه الطريقة تعتمد على مراجعة الإحصائيات حول الكوارث، كما يمكن الاستفادة (بالنسبة للأخطار القابلة للتأمين) من مراجعة التسعيرات التي يضعها المؤمنون لأخطار مماثلة والتي يتم حسابها من خلال قياس احتمال وقوع الحادث المضر، مرجحا بمعدل التكلفة، أي تكاليف التسيير وهامش المؤمن.

بالنسبة للمخاطر ذات التكرار المرتفع، الخبرة تسمح بالقياس الدقيق للعاملين F و G، وكذا من قياس إجراءات التقليل على المتوقع الرياضي للخطورة. هذه المخاطر تتطلب عادة تمويل داخلي وهذا ما سنناقشه لاحقا.

⁵ -www.aria.environnement.gouv.fr, base de données ARIA géré par le bureau d'analyse des risques et pollutions industrielles (BARPI), février 2006.

وعلى العكس من ذلك بالنسبة للمخاطر ذات الخطورة المرتفعة، أو بالأحرى المخاطر التي لا تستطيع المؤسسة تحمل نتائجها، فإن نقص التجربة المماثلة لها، لا يسمح بتقدير احتمال حدوثها، لذلك تستعمل الطرق الإستقرائية والإستنباطية⁶.

الطريقة الإستقرائية تعتمد إلى تجزئة المورد المدروس إلى أجزاء تحتية، يكون التعرف على مسببات الحوادث المضرة لها أكثر سهولة.

حسب طبيعة الخطر والمورد، قد تكون الأجزاء التحتية مادية، وظيفية، جغرافية تنظيمية،... فإذا كان المورد خط إنتاج مثلا، يمكننا تحديد العوامل التي تؤدي إلى إحداث إضطرابات فيه من خلال دراسة أجزائه التحتية مثل:

العناصر المادية للخط (التخزين، الآلات، الطاقة،...).

العناصر البشرية.

تنظيم الإنتاج.

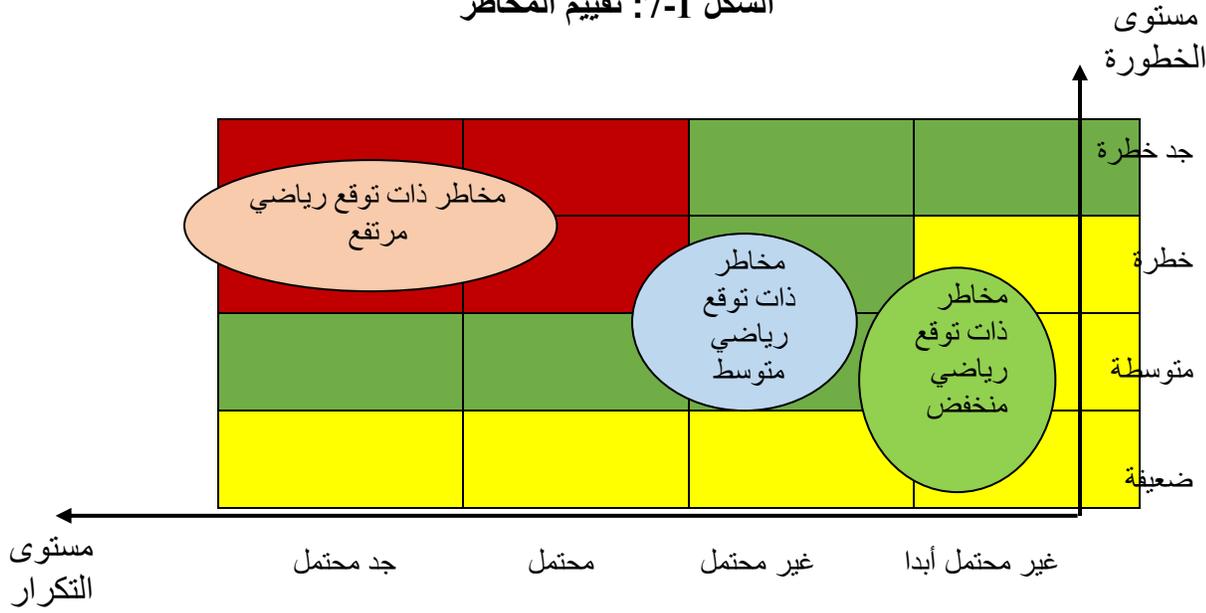
بالإضافة إلى العوامل التي ذكرناها سابقا، يجب أن نضيف عامل آخر للخطورة يدعى "الخشوف من الخطر" أو "عامل القلق" الذي يضاف إلى النتائج التي تم التوصل إليها بالطرق العقلانية.

إن فقدان خط إنتاج أساسي في المؤسسة قد تكون له نتائج يصعب قياسها، ولكن نعرف أنها مهمة، إذن إدارة المؤسسة أو المساهمين يفضلون أن تعطى أولوية لهذه المخاطر بتخصيص موارد مالية هامة بهدف تقليصها، فهم يضحون بشكل كبير بتقديرات النتائج المالية لهذه المخاطر مما يجعل التوقع الرياضي للخطورة أعظما، فلا يجب أن ننسى بأن تسيير المخاطر يجب أن يطمئن المستثمرين، إذن من الطبيعي أن تؤخذ مخاوفهم بعين الاعتبار.

⁶ - www.01net.com, Paul Longatte, Février 2006.

بعد تقييم المخاطر يمكن ترتيبها أو تصنيفها إلى مجموعات حسب التوقع الرياضي للخطورة، وعلى أساس هذه النتائج يمكن المرور إلى المرحلة الموالية والمتمثلة في معالجة الخطر ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل 1-7: تقييم المخاطر



المصدر: من إعداد الباحثة

بعد تقييم المخاطر يمكن تصنيفها الى مجموعات وذلك من خلال الجدول التالي :

التعريف	تصنيف الخطر (درجة الخطورة)
الخطر ذو أهمية منخفضة، لا يلزم اتخاذ إجراءات فورية بخلاف مراقبة المجال المعين من أجل التحسين	ضئيل او ضعيف

<p>مجال للقلق، الوضع الذي اذا لم تتم معالجته يمكن ان يسبب الضرر في المدى المتوسط</p>	<p>طفيف او متوسط</p>
<p>ستعاني المؤسسة من تأثير حاد على صافي الدخل على المدى القصير والطويل . المطلوب اتخاذ إجراءات ذات أولوية اذ لم يتم اتخاذ أي اجراء ، فقد تكون الأهداف الاستراتيجية في خطر.</p>	<p>حرج او خطر مرتفع</p>
<p>ستعاني المنظمة من تأثير حاد على صافي الدخل على المدى القصير والطويل، مطلوب اتخاذ اجراء فوري اذ لم يتم اتخاذ أي اجراء فستعاني المؤسسة بشكل لا يمكن إصلاحه.</p>	<p>جد خطرة او مرتفعة جدا</p>