

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية
فرع التأمينات

ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية فرع التأمينات

إشراف الدكتور:

عشاوي علي

إعداد الباحث:

شريط الحاج امين

بلعويجي هدى

السنة الجامعية: 2019-2020



شكر وتقدير

اعتزازا بالمواقف نتقدم لحضرتكم بالشكر والتقدير والعرفان، شاكرين لكم تفضلكم في تقديم العون والمساندة والتوجيه اللازم والمطلوب في مادة مشروع التخرج، الذي عكس إيجابا على مستوى البحث العلمي المتميز

إلى الدكتور:

عشاوي علي

كما لا أنسى إهداء هذا العمل إلى والدينا وامهات واخواتنا وجميع الاهل والاقارب والمعارف.

الباحثان

شريط الحاج امين

لعويجي هدى

رقم الصفحة	الموضوع
أ.....هـ	مقدمة
..-	مدخل
<u>الفصل الأول</u> : المؤسسة الاقتصادية والمخاطر التي تواجهها	
..	تمهيد:
ـ	<u>المبحث الأول</u> : المؤسسة الاقتصادية
..	المطلب الأول: التعريف , الاشكال والخصائص
..	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية
..	<u>المبحث الثاني</u> : ماهية ادارة المخاطر
..	المطلب الأول: التعريف الالهية والاهداف
..	المطلب الثاني: النظريات
..	المبحث الثالث: المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية
..	المطلب الاول: مخاطر, طبيعية, اقتصادية, صناعية ومالية
..	المطلب الثاني: دور التامين في ادارة المخاطر
<u>الفصل الثاني</u> : ادارة المخاطر في مؤسسة مطاحن الحضنة	
..	<u>المبحث الأول</u> : التعريف بالمؤسسة
..	المطلب الأول: المخاطر التي تواجهها مطاحن الحضنة
...	المطلب الثاني: الطرق المتبعة لمواجهة المخاطر بالمؤسسة
..	الاستنتاجات
..	الملاحق
..	المراجع
..	الملخص باللغة الأجنبية

المبحث الأول/ المدخل المنهجي للدراسة:

أولاً/ إشكالية الدراسة:

يقسم الباحثون المخاطر بطرق مختلفة من ذلك تقسيم المخاطر إلى مخاطر عامة وهي التي ترتبط بأحوال السوق والإقتصاد عامة ومخاطر خاصة وهي التي تتصل بالمؤسسة ذاتها. وقسم آخرون المخاطر إلى مخاطر أعمال¹ وهي التي يكون مصدرها طبيعة المنشأة او المؤسسة وتتصل عوامل تؤثر وتتأثر بمنتجات السوق ، ومخاطر مالية التي تؤدي إلى خسائر محتملة نتيجة تقلبات المتغيرات المالية وتكون في الغالب مصاحبة لنظام الإستدانة (أو مايسمى بالرافعة المالية) حيث تكون المؤسسة في وضع مالي لاتستطيع مقابلة التزاماتها من أصولها.

وسنتناول هذه الدراسة جملة من المخاطر بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ببعض التفصيل ومن اجل الالمام بموضوع المخاطر بميدان الدراسة صغنا التساؤل التالي:

✓ ماهي اهم المخاطر التي تواجهها مؤسسة مطاحن الحضنة؟

ثانياً/ تساؤلات الدراسة:

تندرج تحت التساؤل الرئيسي السالف الذكر التساؤلات التالية:

✓ ماهي انواع المخاطر التي تواجهها مؤسسة مطاحن الحضنة؟

✓ ماهي اهم الاجراءات المنهجية التي تتبعها ادارة المؤسسة لمواجهة المخاطر

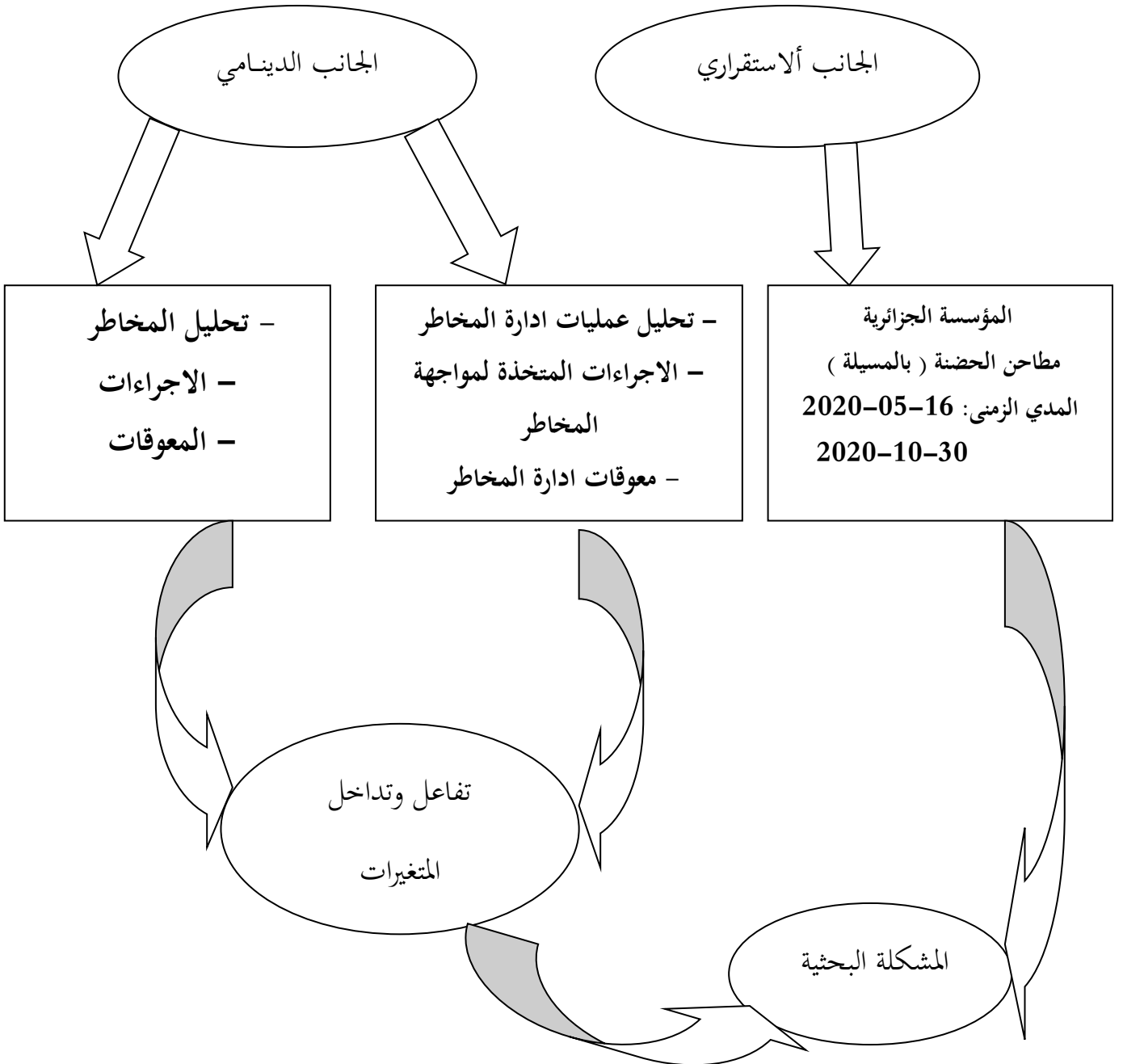
المحدقة بها؟

¹أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000.
عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005 .

✓ هل نجحت المؤسسة في مواجهة المخاطر وما مدى نجاعتها؟

شكل (1) : تصور بناء الإشكالية للدراسة المرسومة

<<إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية>>



علي ماذا نبحث = العلاقة بين ادارة المخاطر وسبل مواجهتها

ماذا نريد إن ندرس = واقع المخاطر وطرق التصدي لها

ثانيا/ مجالات الدراسة:

*/ نوعية الدراسة:

تتنمي الدراسة إلى طائفة التصميمات البحثية ما قبل تجريبية أو الشبه تجريبية في العلوم الاجتماعية، وهي تصميمات تسعى إلى إيجاد علاقات بين المتغيرات لكن لا تدعي أنها سببية، فغاية ما تسعى إليه هو الوصف أو التوقع أو التقويم² وعليه فإن الدراسة الحالية هي دراسة تقويمية وصفية.

1/ المجال الزمني للدراسة:

تناولت الدراسة موضوع تنمية المجتمع الريفي من خلال تطبيق أسلوب التخطيط العلمي المطبق في الجزائر وذلك منذ سنة 1967 تاريخ الشروع في الاعتماد على أول نموذج أو مخطط علمي يستهدف تحسين الحياة الاجتماعية وضبط وتنظيم الاقتصاد الوطني، وتم تقسيم المجال الزمني إلى فترتين:

2/ المجال المكاني للدراسة: تتخذ الدراسة من مؤسسة مطاحن الحضنة كميدان للدراسة تسلط عليح اهم الاجراءات المنهجية والتقنيات في سبيل تحليل المخاطر ووضع جملة من الاجراءات لمواجهة هذه المخاطر.

3/ المجال الموضوعي للدراسة:

مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.

تتاولت الدراسة موضوع ادارة المخاطر من حيث التحليل والاجراءات المتخذة من طرف صانعي القرار كخطة لمواجهة المخاطر والتغلب عليها ومن اهم المؤشرات مايلي:

1/ ادارة المخاطر

2/ المخاطر بالمؤسسة

3/ الاجراءات المتخذة

4/ الخطة المرسومة من طرف صانعي القرار بالمؤسسة

5/ تقييم مدى نجاعة هذه الخطط.

. 4/ المجال البشري للدراسة:

تستهدف الدراسة مؤسسة مطاحن الحضنة إذ يعد هو محور الدراسة في حيزه الجغرافي بالمؤسسة, وبالتالي يعتبر مجتمع الدراسة, وهو الجماعات والأفراد والاطارات التي الفاعلة في موضوع ادارة المخاطر .

ثالثا/ فرضيات الدراسة:

من اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

✓ تختلف المخاطر بمؤسسة مطاحن الحضنة لتعقد وتعدد الجوانب الفنية والادارية والصناعية والاقتصادية والمالية بالمؤسسة.

رابعا/ الأهمية العلمية و العملية:

1/ الأهمية العلمية:

تستعرض هذه الدراسة بعض الأفكار والأطر المعرفية والنظرية والمقاربات ووجهات النظر التي ساهم العلم بأطره وقضاياها في تحقيق وتعزيز ادارة المخاطر في كل المجالات التي تخص المؤسسة, وتتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال اختبار فروض بعض النظريات الادارية, وتقدم بعض الحقائق والمعلومات حول واقع القضايا والمعارف التي طالما تغنى بها العلماء والمنظرون مبرزين وجهات نظرهم المتعارضة,

2/ الأهمية العملية:

تقدم هذه الدراسة بعض التطبيقات العملية للممارسين والمقررين والإداريين ورجال البيروقراطية والمخططين ورجال الحكم من الاطارات والموظفون من اجل إدارة حسنة للمخاطر والوقوف على معوقات وعراقيل الخطط والبرامج, كذلك تقدم بعض الرؤى والخفايا التي لا تبدو للعيان مثل الخصائص البنائية لإدارة المخاطر والاتجاهات السائدة هناك والتي تساعد على إحداث الموائمة العملية بين المخططات وأدبيات التخطيط وبين الخصائص المعقدة للمخاطر, كذلك تساعد في جمع المعلومات عن الميدان وعن فئات ادارة المخاطر.

خامسا/ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية³:

³ زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005.

❖ الإحاطة والإلمام بمكونات ومتطلبات ادارة المخاطر, والتعرف على المؤسسة من خلال التعرف على صانع القرار من حيث خصائصه البنائية واتجاهاته ونفسيته ومختلف المكونات الاجتماعية والمعنوية للمؤسسة.

سادسا/ المناهج والاقترابات:

تتخذ الدراسة من أسلوب التكامل المنهجي كأجراء من اجل تغطية والإلمام بكل جوانب ومكونات ظاهرة ادارة المخاطر وذلك للتداخل الكبير بين مختلف الروافد النظرية والحقول المعرفية المتداخلة في العلوم الاجتماعية والإنسانية, وعليه اعتمدت الدراسة على المناهج والاقترابات التالية:

1/ المناهج:

1-3/ منهج دراسة الحالة:

إن منهج دراسة الحالة ليس أداة لجمع البيانات والمعلومات, إنما هو طريق يؤدي إلى الكشف عن الحقيقة والى الكيفية التي تتم بها الدراسة⁴, وهو المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات عن وحدة معينة أو مؤسسة... ويقوم على أساس التعمق في دراسة هذه الظاهرة بالقدر الكافي والوافي,

سابعا/ المدخل المفهومي للدراسة:

شبكة المفاهيم الأساسية:

/ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002.⁴

1/ إدارة المخاطر: يمكن تعريف المخاطر بأنها احتمالية مستقبلية قد تعرض المؤسسة الى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها بما قد يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وعلى تنفيذها بنجاح، وقد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها الى القضاء على المؤسسة وإفلاسها.

2/ المؤسسة الاقتصادية: هي وحدة اجتماعية لها اهداف واقعية وهي بناء منظم يتكون من الجوانب البشرية والاقتصادية والادارية والفنية.

3/ الاجراءات او الخطة المرسومة: وهي جملة من القرارات والمواقف التي يرسمها صانع القرار باتجاه قضية من القضايا التي تشكل تهديد للسير العادي للحياة الطبيعية بالمؤسسة.

ثامنا/ المدخل النظري والأدبيات السابقة:

أولا/ الإطار النظري للدراسة:

1/ نظرية التوقع: إدارة المخاطر⁵ التي قد يكون لها تأثير سلبي مستقبلاً

عندما يتبين لنا بأن المخاطر المتوقعة ستكون ذات تأثير سلبي على المؤسسة حينها . سنقوم بمحاولة السيطرة ومحاولة التغلب على تلك المخاطر

هناك عدة طرق نستطيع استخدامها وهي:

محاولة تجنب المخاطرة:

تجنب وتقادي المخاطرة بمعنى محاولة الابتعاد نهائياً عن المخاطرة ويكون ذلك عن طريق قيام إدارة المخاطر بعمل دراسات متكاملة عن أنواع المخاطر التي قد تحدث . مستقبلاً وكذلك إيجاد حلول وخطط لتجنب آثارها

⁵ مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.

تغيير طرق التعامل مع المخاطر:

يجب تغيير طريقة التفكير في تعاملنا مع المخاطر المتوقع حدوثها مثل إحالة حل تلك الأزمة لشخص جديد ربما يكون خارجي .

. ويكون مسئولاً عن حل المسألة بشكل كبير .

التقليل من شدة المخاطر:

. وهي تعتبر نتيجة للتعامل الجيد من إدارة المخاطر أو المسئول عنها مع تلك المخاطر

فتعاملك الجيد لا يقوم بمحو الخطر أو يمنع حدوثه ولكن يعمل على تقليل تلك الآثار
الناجمة عنه .

تقبل المخاطرة :

معنى تقبلك للمخاطرة هو توقعك لحدوثها وهنا تكمن مهارتك من وضع خطة مناسبة
لمقاومة ومحاولة التغلب عليها .

لأنك ستقوم بمواجهة شئ توقعته حدوثه وقد قمت حينها بوضع عدة تصورات بعض
الحلول للتغلب على المخاطر .

المخاطر المتوقعة ذات التأثير الإيجابي:

عند ثبوت إيجابيات للمخاطر أو على الأقل تتمكن إدارة المخاطر من تحويل تلك الآثار
* الناجمة عنها من سلبية لإيجابية

* هناك طرق ستساعدنا لتحقيق ذلك

* انتهاز الفرصة

يجب على إدارة المخاطر وضع شيء هام في إعتبارها عند مواجهة أو محاولة توقع مخاطر، وهو أن كل ما سيأتي مستقبلاً⁶ لن يكون سيئاً، كل ما هنالك هو الاستعداد المناسب للأشياء ومعرفة ما يستجد حينها

فقط نستطيع استغلالها على أكمل وجه ونستطيع تحقيق منافع

مقايضة الفرصة:

قد يحدث ولا تكون في كامل استعدادك للاستفادة المثلى من فرصك المستقبلية، فهناك من يقوم بعمل مبادلة تلك الفرص مع شخص آخر

بعد أن تتأكد من أن هذا التبادل سيعود على مؤسستك بالنفع، وحتى وإن تأخر حدوث هذا النفع

وهذا يعد من الطرق الناجحة والمفيدة للعمل وتساعدك على إنشاء علاقات تجارية طويلة الأمد تعود بالنفع على مؤسستك

إستغلال الفرصة:

عند توقع المخاطر واستطاعتك تحويل آثارها إلى إيجابية عليك أن تقوم بالاستفادة القصوى من تلك الفرصة

ومحاولة إطالة زمن الاستفادة من تلك الفرصة، وجعل تلك الفائدة عامة وتشمل جميع أعمال مؤسستك على قدر الإمكان⁷.

تاسعا: الأدبيات السابقة:

⁶ نفس المرجع السابق.

⁷ نفس المرجع السابق.

1/ العلاونة، رانية زيدان، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية (حالة

رسالة ماجستير في قسم الاقتصاد والمصارف الإسلامية)الأردن

العام 2005م . جامعة اليرموك في

وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف إلى ماهية المخاطر، التي قد تواجه المصارف الإسلامية، وتجليه الاختلافات بينها وبين مخاطر المصارف التقليدية، كما استهدفت التعرف إلى مجموعة الأساليب التي يمكن للمصارف الإسلامية أن تستخدمها في إدارة مخاطرها، بالإضافة إلى أنها هدفت إلى معرفة ما تحقق للمصارف الإسلامية العاملة في الأردن للتعامل مع مخاطرها، وقد أظهرت الدراسة أن هناك اختلافاً جوهرياً بين مخاطر المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية، مما يتطلب توفير مجموعة من الأساليب تناسب هذا النوع من المخاطر، وتناسب الأساس العقدي الذي قامت عليه هذه المصارف، كما أظهرت الدراسة أن هناك مجموعة من الأساليب المناسبة للتعامل مع المخاطر في المصارف الإسلامية مثل بيع العربون، وعقد التوريد، والوعد الملزم، وخيار الشرط، والعقود الموازية، والتأمين التعاوني، والضمانات الشخصية والعينية. وكفاية رأس المال.

وأظهرت أيضاً أن المصارف الإسلامية العاملة في الأردن ذات كفاءة عالية في إدارتها للمخاطر، وقد تمثلت هذه الكفاءة بحرصها على إبقاء أدائها المالي على أحسن ما يرام، وذلك باتباع مجموعة من السياسات المالية وتنفيذ أوامر السلطات الرقابية التابعة لها وأخذاً بمقترحات بازل II في كفاية رأس المال وابتعادها كذلك عن التوظيف بصيغ ذات مخاطر عالية كالمشاركة والمضاربة، والتركيز على صيغ المرابحات للأمر بالشراء أو الاستثمار السلعي المخصص.

ولقد تم عرض الدراسة في ثلاثة فصول حيث تناول الفصل الأول مخاطر المصارف التقليدية وإدارتها وتناول الفصل الثاني مخاطر المصارف الإسلامية وإدارتها وأخيراً تناول الفصل الثالث المخاطر في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن وإدارتها.

الفصل الاول: المؤسسة الاقتصادية والمخاطر التي تواجهها

تمهيد:

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة ، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في

بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع
فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية، التي ميزتها
الرئيسية التطور و التغيير ، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

وقبل الخوض في دراسة وتحليل الوضعية الحالية للمؤسسة ، يجدر بنا تقديم بعض
المفاهيم العامة الضرورية حول المؤسسة ومحيطها، بحيث يعرض المبحث الأول مفاهيم
عامة حول المؤسسة ، واهم المخاطر التي تواجهها ، وأخيرا أهم أنواع المؤسسات

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية:

المطلب الاول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الاوقات ,وحسب الاتجاهات
والمداخل , ويمكن ان نجمع بعض التعريفات الكلاسيكية منها ضمن مجموعة منفصلة ,
ثم نقدم عددا اخر ومنه التعريف النظامي ⁸ .

/ ناصر دادي عدون, اقتصاد المؤسسة, دار المحمدية للنشر, الطبعة الاولى, الجائر, ص 8-10.⁸

ان عملية وصف او تمييز مؤسسة اقتصادية معينة يمكن ان يتم بسهولة , نظرا لاختلاف
حالة حقيقية منفردة مثل : مؤسسة زراعية , او صناعية او تجارية , او خدمية وقد تكون
مؤسسة عامة او خاصة, فردية او شركة او تعاونية ... الخ . كما انه من السهل ايضا
تحديد هدف المؤسسة حسب وضعها بعد تجريده من عناصر السابقة . الا ان حصر كل
انواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية , وبأحجامها واهدافها المختلفة, في تعريف وحيد
يكون صعبا للغاية وهذا يعود في نظرنا الى الاسباب الاساسية التالية⁹⁹ :

1. التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها , وفي اشكالها
القانونية منذ ظهورها , وخاصة في القرن .

2. تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية, سواء الخدماتية منها او الانتاجية, وقد
ظهرت مؤسسات تقوم بعدة انواع من النشاطات في نفس الوقت , وفي اماكن مختلفة مثل
المؤسسات متعددة الجنسيات والاحتكارات.

3. اختلاف الاتجاهات الاقتصادية او الايديولوجيات , حيث ادى اختلاف نظرة
الاقتصاديين في نظام الاشتراكي الى مؤسسة عن نظرة الراسماليين الى اعطاء تعريفات
تختلف بينهما .

/ نفس المرجع السابق.⁹⁹

ويظهر لنا ذلك في التعريفات المختلفة التي اعطاها الاقتصاديون , واخترنا منها

فبالنسبة التالي حسب الفترة الزمنية التي وجدت فيها :

فبالنسبة لـ M.TRUCHYT المؤسسة هي الوحيدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر

البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي

اما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت ادارة نفس راس المال , وفي نفس المكان, من اجل انتاج نفس النوع من سلع

من خلال هذين التعريفين نلاحظ :

1. ان كل من صاحبهما يعرف الراس مالية , على انها وحدة انتاجية وها غير كامل نظرا

لان المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات , وقد تتوزع هذه الاخيرة في أمكنة مختلفة,أي

ليس من الضروري وجود مؤسسة وعمالها في مكان واحد.

2. كما نجد أيضا في التعريف الثاني, أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال , وكأن

المؤسسات لا يمكن أن تقوم الا بعدد كبير من العمال,وهذا في الواقع ليس صحيحا,لأننا

نجد مؤسسات قد تستعمل عددا من العمال قد يصل الى ثلاثة أو أقل,تبعاً لدرجة التطور

وحجم ما تستعمله من وسائل انتاج.

3. بلاضافة الى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع, حسب التعريف الثاني, في حين نجد أن العمال في نفس المؤسسة قد ينتجون أنواعا مختلفة من السلع, قد تختلف حتى في طبيعتها, تنتج مثلا خدمات وفي نفس الوقت سلعا مادية.

4. وأخيرا فان التعريفين لم يحددا هل المؤسسة تنتهي مهمتها عند الانتاج فقط (وهو المفهوم منها), ام ينتهي عند تبادل منتجاتها مع الغير¹⁰؟

المطلب الثاني : تصنيف المؤسسة الاقتصادية و أهم وظائفها و مدى أهميتها

توجد عدة أصناف للمؤسسة الاقتصادية و يقوم هذا التصنيف على أساس عدة معايير

: هي

1/ المعيار القانوني

2/ معيار طبيعة الملكية

3/ معيار طبيعة النشاط

4/ معيار الحجم

حسب المعيار القانوني: أنواع المؤسسات حسب المعيار القانوني نستطيع أن نميز 1)

: نوعين هما

المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته ويمكن هذا 1.

الشخص الذي يؤسس هذه المؤسسة أن يورثها أو يشتريها من الغير و يقوم بنفس الوقت

/ نفس المرجع السابق.¹⁰

بتقديم رأس المال و العمل من جهة أخرى وهو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال الشركة .

2. المؤسسات الجماعية (الشركات) : تمتاز الشركات بالإدارة و التعاون بين شخصين أو أكثر و للشركة شخصية معنوية و لها ملكية خاصة تختلف عن ملكية كل أعضاء الشركة : و الشركاء كما أن لها إسم و إقامة و تنقسم إلى قسمين هما : أ. شركة الأشخاص

كشركات التضامن و شركات التوصية البسيطة و الشركات ذات المسؤولية المحدودة إلخ، وهي شركات سهلة التكوين ، فهي تحتاج إلى عقد شركائه ويتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك و هدف المؤسسة وكيفية توزيع الأرباح بحيث يكون الشركاء شركات ذات)في هذه الحالة مسؤولية تضامنية أو تكون مسؤولية غير تضامنية وقد تكون متكونة من مساهمات مجموعة من الأشخاص (SARL المسؤولية المحدودة . في هذه الحالة تسمى شركة المساهمة

إن شركات الأشخاص معرضة للخطر نتيجة إنسحاب أو وفاة أحد الشركاء كما أن وجود عدة شركاء يؤدي لسوء التفاهم و تناقض و تعارض بعض القرارات تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم مما يعود بالسلب على المؤسسة، بسبب هذه المساوئ لشركة الأشخاص . تم إنشاء شركة الأموال

: ب. شركات الأموال

هي على شكل كل مؤسسات مالية و مصرفية حيث سمحت للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات ومن خصائص هذا النوع من المؤسسات أنه لا أثر للإعتبار الشخصي فيها ، كما أن إسمها يجب أن يشير إلى غايتها و رأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول .

: حسب معيار طبيعة الملكية : نجد عدة أنواع منها (2)

1. المؤسسات الخاصة : وهي مؤسسات تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد لشركات الأموال و الأشخاص .
2. المؤسسات المختلطة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص و القطاع العام .
3. المؤسسات العمومية : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاؤون و لا يحق لهم بيعها و إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك ، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولين عن أعمالهم هذه إتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة و تهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الإقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع و ليس هناك أهمية كبيرة للربح وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة، بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدود من الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح، فالربح في المؤسسة العمومية لا يكون دائما هدفها بحد ذاته.

ماهية ادارة المخاطر إدارة المخاطر (المفهوم، العملية ..)

مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها/

تعرف إدارة المخاطر بأنها ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرائق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة¹¹. وهي عملية مقترنة مع مبدأ استمرارية العمل . وهي عملية قياس وتقييم للمخاطر، وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. وهذه الاستراتيجيات تتضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى، وتجنبها، وتقليل آثارها السلبية، وقبول بعض أو كل تبعاتها. أما أنواع إدارة المخاطر فيمكن أن تصنف وفق معيارين وذلك كما يلي:

1. إدارة المخاطر التقليدية: إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت و الدعاوى القضائية) .

2. إدارة المخاطر المالية: هي أحد أشكال إدارة المخاطر التي تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية وبيئتها الرئيسة البنوك¹².

¹¹ C. Arthur Williams, Michael L. Smith, Peter C. Young. Risk management and Insurance, 7th Edition New York McGraw- Hill ,1995

¹² Freeman , Andrew : New Tricks to Learn : A Survey of International Banking, "The Economist, April 10 , 1993, Insert pp. 1-38.

3. إدارة المخاطر المثالية: تركز إدارة المخاطر المثالية على إعطاء الأوليات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً، بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد.

بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك المجموعات والشركات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر. وبينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط لاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلاً إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضهما ولا يجوز فصلهما. فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة... الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر.

نشير إلى أن إدارة المخاطر في حالة إدارة المشاريع تتضمن النشاطات التالية:

- وضع خطة استخدام إدارة المخاطر في المشروع المعني تتضمن المهمات والمسؤوليات و النشاطات و كذلك الميزانية.



- تعيين مدير المخاطر
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي يواجهها المشروع أول بأول. و هذه البيانات تشمل: تاريخ البداية، العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية و أخيرا الأهمية.
- إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة المخاطر إرسال تقارير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة.
- إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة. الهدف من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر وتحديد ماذا ومتى وبمن وكيف سيتم تجنب أو تقليص نتائجها في حال أصبحت مسؤولية قانونية.
- إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وتلك المخطط لمواجهتها وفعالية نشاطات التخفيف والجهد المبذول في إدارة المخاطر.

أهمية إدارة المخاطر:

- إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تخدم به إدارات المخاطر الجديدة في البنوك عددا من الوظائف الهامة بهذه البنوك، نذكر منها : .
- * المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة ، يتم بناء عليها تحديد خطة

وسياسة العمل.



* تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية

والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.

* تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.

* المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.

* تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق، من

خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية.

* مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقاً للمقترحات الجديدة

للجنة بأزل، والذي سيمثل عقبة رئيسية أمام البنوك التي لن تستطيع قياس وإدارة مخاطرها

بأسلوب علمي، حيث أن المتطلبات الجديدة للجنة بأزل تعتمد على القدرة على قياس

ومتابعة والتحكم في معدلات الخسائر المتوقعة Loss Norms، هذا فضلاً عن إضافة

أنواع جديدة من المخاطر إلى الاتفاق المقترح بشأن كفاية رأس المال، بخلاف المخاطر

التي يشملها الاتفاق الحالي.

المطلب الثالث: نظريات إدارة المخاطر:

*/ نظرية التوقع: إدارة المخاطر التي قد يكون لها تأثير سلبي مستقبلاً

عندما يتبين لنا بأن المخاطر المتوقعة ستكون ذات تأثير سلبي على المؤسسة حينها

. سنقوم بمحاولة السيطرة ومحاولة التغلب على تلك المخاطر

هناك عدة طرق نستطيع استخدامها وهي:

محاولة تجنب المخاطرة:

تجنب وتفادي المخاطرة بمعنى محاولة الابتعاد نهائياً عن المخاطرة ويكون ذلك عن طريق قيام إدارة المخاطر بعمل دراسات متكاملة عن أنواع المخاطر التي قد تحدث . مستقبلاً وكذلك إيجاد حلول وخطط لتجنب آثارها

تغيير طرق التعامل مع المخاطر:

يجب تغيير طريقة التفكير في تعاملنا مع المخاطر المتوقع حدوثها مثل إحالة حل تلك الأزمة لشخص جديد ربما يكون خارجي

. ويكون مسئولاً عن حل المسألة بشكل كبير

التقليل من شدة المخاطر:

. وهي تعتبر نتيجة للتعامل الجيد من إدارة المخاطر أو المسئول عنها مع تلك المخاطر

فتعاملك الجيد لا يقوم بمحو الخطر أو يمنع حدوثه ولكن يعمل على تقليل تلك الآثار . الناجمة عنه

تقبل المخاطرة :

معنى تقبلك للمخاطرة هو توقعك لحدوثها وهنا تكمن مهارتك من وضع خطة مناسبة . لمقاومة ومحاولة التغلب عليها

لأنك ستقوم بمواجهة شئ توقعته حدوثه وقد قمت حينها بوضع عدة تصورات بعض . الحلول للتغلب على المخاطر

المخاطر المتوقعة ذات التأثير الإيجابي:

عند ثبوت إيجابيات للمخاطر أو على الأقل تتمكن إدارة المخاطر من تحويل تلك الآثار
* الناجمة عنها من سلبية لإيجابية

* هناك طرق ستساعدنا لتحقيق ذلك

* انتهاز الفرصة

يجب على إدارة المخاطر وضع شيء هام في إعتبارها عند مواجهة أو محاولة توقع
مخاطر، وهو أن كل ما سيأتي مستقبلاً لن يكون سيئاً، كل ما هنالك هو الاستعداد
المناسب للأشياء ومعرفة ما يستجد حينها

فقط نستطيع استغلالها على أكمل وجه ونستطيع تحقيق منافع

مقايضة الفرصة:

قد يحدث ولا تكون في كامل استعدادك للاستفادة المثلى من فرصك المستقبلية، فهناك من
. يقوم بعمل مبادلة تلك الفرص مع شخص آخر

بعد أن تتأكد من أن هذا التبادل سيعود على مؤسستك بالنفع، وحتى وإن تأخر حدوث
هذا النفع.

وهذا يعد من الطرق الناجحة والمفيدة للعمل وتساعدك على إنشاء علاقات تجارية طويلة
. الأمد تعود بالنفع على مؤسستك

إستغلال الفرصة:

عند توقع المخاطر واستطاعتك تحويل آثارها إلى إيجابية عليك أن تقوم بالاستفادة
. القصوى من تلك الفرصة

ومحاولة إطالة زمن الاستفادة من تلك الفرصة، وجعل تلك الفائدة عامة وتشمل جميع

أعمال مؤسستك على قدر الإمكان.

المبحث الثالث: اهم الاخطار التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية:

المطلب الاول: انواع المخاطر:

1/ المخاطر الطبيعية: وهي التي تتسبب عن ظواهر طبيعية وعامة ليس للإنسان دخل

في وجودها ولا يمكنه تجنبها بأى حال من الأحوال، ويترتب على تحقيقها خسارة مالية

مؤكدة ولا يوجد مجال بها لأي مضاربة، وهذه الأخطار غالبا ما تتطوي على فرصة

الخسارة بالنسبة للشئ المعرض للخطر، أي لا يتوقع أحد من تحققها أي ربح ومن أمثلة

هذه الأخطار خطر الوفاة الذي يترتب عليه انقطاع الدخل، وخطر الحريق الذي يترتب

عليه فقد أو نقصر في قيمة الشئ المعرض للخطر، و أخطار الزلازل والبراكين

والفيضانات... إلخ

2/ المخاطر الاقتصادية: المخاطر الاستثمارية المتعلقة بارتفاع أو انخفاض في أسهم

المنظمة في الأسواق المالية، أو ما يتعلق بالأوراق المالية المناسبة للعمليات الاستثمارية

نفسها، وما يؤثر به ذلك على رأس مال المنظمة، بالإضافة إلى السوق التنافسي الذي

يلقي بظلاله على التباين الذي قد يحصل في الحصة السوقية المحتملة للمنظمة مقارنة بالمنافسين المماثلين لها في الأسواق، خاصة في حالة وجود سلع متشابهة تعطي وهناك بعض المخاطر المتعلقة بالعملية الاستثمارية، من [المستهلك مزيداً من البدائل. حيث إدخال خطوط إنتاج جديدة أو توسعة خطوط الإنتاج القائمة، وقد تتخذ بعض المنظمات قراراً بتوسيع حجم النشاط المنظمي بالكامل، وما يترتب على ذلك من فوائد أو تهديدات، فضلاً عن الأزمات الاقتصادية التي قد تلقي بظلالها على وضع الاقتصاد المنظمي والسوق التنافسي في العديد من القطاعات المختلفة، بالإضافة إلى وجود بعض التقلبات في الأسواق من حيث العرض والطلب على بعض السلع والخدمات، كما أن هناك بعض المخاطر الأخرى كالمخاطر الائتمانية، والكوارث الطبيعية، والالتزامات القانونية، واحتمالية فشل بعض العمليات المنظمة أثناء التنفيذ كعمليات التصميم أو [التطوير، أو أي أحداث سلبية قد تتعرض لها المنظمة وتؤثر على نشاطها. ٤]

3/ المخاطر الصناعية: تنقسم الأخطار الاقتصادية بحسب نشأتها إلى أخطار شخصية

أي المضاربة والأخطار الطبيعية أي البحتة، حيث يمكن التفرقة بينهما إذا ما تم البحث

: عن سبب نشأتها وفيما يلي تحديد مفهوم كل منهما

وهي تلك الأخطار التي يتسبب في نشأتها ظواهر يخلقها الإنسان بنفسه ولنفسه بفرض

تحقيق منفعة أو ربح أو مصلحة إلا أنه يخشى عدم تحقيق هذا الهدف والربح وتظهر هذه

الأخطار واضحة في جميع الأعمال التجارية والصناعية وأعمال الخدمات والتي تنشأ

بقصد تحقيق ربح من التعامل فيها. مثال الشخص الذي يشتري أسهم في سوق الأوراق

المالية فإنه يحقق ربح إذا ارتفع سعر السهم ويخشى الخسارة وهي هبوط سعر السهم

4/ المخاطر المالية: تتضمن جميع المخاطر المتصلة بإدارة الموجودات والمطلوبات المتعلقة بالبنوك. وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشرافاً مستمرين من قبل إدارات البنوك وفقاً لتوجه وحركة السوق والأسعار والعمولات والأوضاع الاقتصادية والعلاقة بالأطراف الأخرى ذات العلاقة. وتحقق البنوك عن طريق أسلوب إدارة هذه المخاطر ربحاً أو خسارة، ومن أهم أنواع المخاطر المالية ما يلي:

المخاطر الائتمانية: إن من الأهمية بمكان الاعتراف أولاً بأن أي عملية إقراض تكتنفها أخطار معينة وتتفاوت هذه الأخطار تبعاً لكل عملية، ومن ثم يجب على المصرف المقرض أن يحاول كل ما في وسعه منع هذه الأخطار من أن تصبح حقيقة واقعة لأنه إن لم يفعل فلن يحقق العائد الذي يرجوه، وقد تقود هذه الأخطار إلى خسارة الأموال المقرضة أيضاً، لذا فإن المصرف المقرض يقدر خطر منح أحد الأفراد قرضاً. فيعتمد إلى تحليل قدرة المقترض على السداد، ومن هنا يجب أن تشكل أقساط السداد (الشهري، الربع السنوي، النصف السنوي، السنوي) وكذلك الأرباح التي سيتم تحقيقها من قبل المصرف عبئاً ممكن الاحتمال لا يؤدي إلى إخلال بتوازن المقبوضات والمدفوعات المستقبلية للمقترض. وغالباً ما يطلب البنك من العميل تقديم ضمان يمكن البنك من استخدامه إذا عجز المقترض عن السداد.

كما أن منح قروض لمقترض فرد أو مقترضين ذوي ارتباط بالبنك من خلال الملكية إذا لم يخضع لرقابة سليمة ربما يؤدي إلى خلق كثير من المشاكل؛ لأن تحديد أهلية المقترض لا يكون موضوعياً مثل منح السلف للمساهمين والشركة الأم والشركات التابعة والمديرين التنفيذيين، وفي مثل هذه الحالات فإن منح القروض يعتمد على التحيز، وهو ما يؤدي إلى مخاطر الخسائر الناجمة من قبل هذه القروض.

مخاطر السيولة:

تتمثل هذه المخاطر في عدم قدرة البنك على سداد الالتزامات المالية عند استحقاقها، والبنك الذي لا يستطيع الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل تكون البداية لحدوث ظاهرة العجز الذي إذا استمر يمكن أن يؤدي إلى إفلاسه، وقد تكون مخاطر السيولة كبيرة على البنوك المتخصصة في نشاطات الأموال الإلكترونية إذا لم تستطع التأكد من كفاية الأرصدة لتغطية التسديد في أي وقت محدد، إضافة إلى ذلك قد يؤدي إلى مخاطر السمعة والتأثير على الربحية، هذا ويمكن قياس سيولة البنك من خلال وسائل متعددة.

مخاطر التضخم

وهي المخاطر الناتجة عن الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية للعملة.

مخاطر تقلبات أسعار الصرف

وهي المخاطر الناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية وحدث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقتضي إماماً كاملاً ودراسات وافية عن أسباب تقلبات الأسعار.

مخاطر أسعار الفوائد

وهي المخاطر الناتجة عن تعرض البنك للخسائر نتيجة تحركات معاكسة في أسعار الفوائد في السوق، والتي قد يكون لها الأثر على عائدات البنك والقيمة الاقتصادية لأصوله. وتزداد المخاطر للبنوك المتخصصة التي تعمل في مجال الأموال الإلكترونية نظراً لتعرضها لمخاطر معدلات فائدة كبرى إلى الحد الذي تنخفض فيه الأصول نتيجة الحركة السلبية لمعدل الفائدة بما يؤثر على مطلوبات الأموال الإلكترونية القائمة.

وكذلك هناك أنواع من مخاطر أسعار الفوائد منها: مخاطرة إعادة التسعير، والتي تنشأ من الاختلافات الزمنية في فترة الاستحقاق (للأسعار الثابتة) وأسعار أصول البنك (العائمة). ومخاطرة منحنى العائد، والتي تنشأ عن تغيرات في انسياب منحنى العائد وشكله والمخاطرة القاعدية التي قد تنشأ عن العلاقة غير الصحيحة في الأسعار المكتسبة والمدفوعة بإدارات مختلفة.

مخاطر السمعة

وتنشأ هذه المخاطر نتيجة الفشل في التشغيل السليم للبنك بما لا يتماشى مع الأنظمة والقوانين الخاصة بذلك، والسمعة عامل مهم للبنك، حيث إن طبيعة الأنشطة التي تؤديها البنوك تعتمد على السمعة الحسنة لدى المودعين والعملاء.

ثانياً: مخاطر العمليات:

يشمل هذا النوع المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للبنك، ولا يتضمن عادة فرصة للربح، فالبنوك إما أن تحقق خسارة وإما لا تحققها، وعدم ظهور أية خسائر للعمليات لا يعني عدم وجود أي تغيير، ومن المهم للإدارة العليا التأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل مخاطر العمليات، وتشمل مخاطر العمليات ما يلي:

الاحتيال المالي :

تعتبر الاختلاسات النقدية من أكثر أشكال الاختلاس شيوعاً. بين الموظفين، وتمثل معظم الخسائر التي تتعرض لها البنوك نتيجة حالات الاختلاس من الأموال المودعة بالبنوك أو الشيكات السياحية من الفروع وأجهزة الصرف الآلي. وتمثل عملية استعادة تلك الخسائر الناتجة من عمليات الاختلاس من الأمور المعقدة والصعبة، وفي بعض الأحيان تكون مستحيلة فيستدعي ذلك ضرورة تصميم برامج الكشف عن حالات الاختلاس ووضع إجراءات تكون أكثر فعالية لتقليل احتمالية حدوثها، بحيث تكون كلفة هذه الإجراءات لا تزيد بأي حال من الأحوال عن تكلفة محاولة استعادة المبالغ المختلسة أو الخسائر المحققة نتيجة عمليات الاختلاس..

التزوير

إن خسائر العمليات الناتجة عن التزوير تتمثل في تزوير الشيكات المصرفية أو تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول مثل خطابات الاعتماد، أو تزوير الوكالات الشرعية نتيجة

عدم قدرة الموظفين العاملين في البنوك على التأكد بصورة كافية من صحة المستندات

المقدمة إليهم من العملاء قبل البدء في دفع قيمتها.

السرقه والسطو

إن زيادة استخدام معايير السلامة الأمنية لدى البنك أدى إلى تخفيض حالات السرقة

والسطو.

وتعتبر هذه الجرائم من أكثر الجرائم شيوعاً وتتمثل في المجالات الرئيسة التالية:

- أجهزة الصرف الآلي.

- بطاقات الائتمان.

- نقاط البيع.

- عمليات الاختلاس الداخلي من خلال تواطؤ الموظفين.

- تبادل البيانات آلياً.

- عمليات الاختلاس الخارجي

عمليات التجزئة الآلية

اتجه البنك حالياً إلى توسيع نطاق خدماتها في هذا الجانب من العمليات والتي تشمل

تسديد فواتير الهاتف والكهرباء والمياه وغيرها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عرضته

للأخطار، ولكن تحسين الإجراءات الأمنية مع الأخذ بوسائل خاصة له أثر في الحد منها

إلى أقصى حد ممكن.

المخاطر المهنية

تتعرض البنوك عمومًا إلى نقص في مخصصاتها للخدمات والمنتجات المالية كأكثر أشكال مخاطر العمليات انتشارًا في القطاع المصرفي، وتندرج تحتها الأخطاء المهنية والإهمال والمخاطر المرتبطة بالمسؤولية القانونية التي يجب التفريق فيها بين المخاطر المهنية التي تؤثر على مجلس الإدارة عن تلك المؤثرة على ذات البنك، علمًا بأن الالتزامات تنشأ من مصادر مختلفة منها:

-دعاوى المساهمين.

-الخدمات المقدمة للعملاء.

-ممارسات موظفي البنوك.

-الالتزامات البيئية.

-مطالبات التزامات المقترضين.

المطلب الثاني: دور التأمين في ادارة المخاطر:

1-التأمين (التكافلي):

يعتبر التأمين أو التكافل بصيغته الموائمة ادارة المخاطر وسيلة من الوسائل المهمة في عملية إدارة المخاطر، وهو في حقيقته تحويل لبعض المخاطر أو لجزء منها لشركة التأمين أو التكافل وفي حدود الامكان، وبالتالي فيجب على المؤسسات اعتبار التأمين التكافلي المتاح شرطاً رئيسياً في العمليات التي يشترك المؤسسة الاقتصادية في تمويلها.

2- الضمانات والرهنات:

وتعتمد المؤسسات على الحصول على ضمانات أو رهونات من المتعاملين وذلك في محاولة منها لتغطية وإدارة مخاطر الطرف الآخر (المتعامل) ومخاطر عدم التزامه بتنفيذ التزاماته التعاقدية مع المؤسسة الاقتصادية ، ويجب بكل الأحوال أن يكون الحصول على هذه الضمانات واستخدامها عند الحاجة متطابق مع أحكام الشريعة وطبقا لما تقرره الهيئات الشرعية . وفي الواقع فإن هذه الضمانات بغض النظر عن قيمتها لاتغطي كل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الإسلامية كما هو الحال في المؤسسات التقليدية، وإنما تقتصر كما ذكرنا في الغالب على تغطية الحالات التي يكون عدم التزام العميل أو الطرف الآخر ناشئا عن سوء تصرفه أو سوء أمانته أو سوء نيته،

وفي مجال الرهنات تقوم المؤسسات عادة بالأخذ بعين الإعتبار الخسارة المحتملة في قيمة الرهن بسبب المخاطر المختلفة وهو ماسمى فنيا (قص الشعر) ، وقد جرت البنوك على اعتماد نسب لقص الشعر مختلفة بالنسبة لكل نوع من الضمانات المرهونة ، وقد تختلف هذه النسبة من وقت لآخر طبقا لظروف السوق والإقتصاد عامة.

ومن المناسب أن نذكر أنه على المؤسسات الإسلامية الأخذ بعين الإعتبار في مجال قبولها أو حصوله على الضمان عدة اعتبارات من أهمها:

- قيمة الضمان حاليا والقيمة المستقبلية له عند استحقاق الإلتزام وقيمة البيع الجبري في حالة الضرورة.

- سهولة تسهيل الضمان والمدة التي قد يستغرقها تحويل الضمان الى سيولة، وهذا يتعلق عادة بطبيعة الضمان ذاته وسيولته من جهة وبالإجراءات القانونية أو الإدارية اللازمة لإنجاز عملية تحويل الضمان إلى سيولة لتغطية الإلتزامات في أقرب موعد ممكن عند الإستحقاق. وكننتيجة لذلك على المؤسسات أن تحاول الحصول على الضمانات المناسبة القابلة للتسييل بسرعة أو ابتكار وسائل قانونية تسهل مثل عملية التسهيل المذكورة.

كما يتوجب على المؤسسات القيام بمراجعة دورية للضمانات التي بحوزتها لمعرفة أسعارها الآنية وفعاليتها.

3- المشتقات والبدائل :

والمشتقات هي أدوات تعتمد قيمتها على قيمة شئ آخر. وتعتبر في المؤسسات التقليدية وسيلة لإدارة المخاطر بالتخفيف من أثارها وكذلك مصدرا للدخل. ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات: - المستقبليات: وهي عقود تسليم كميات محددة معيارية من سلع يتم الإتجار بها في أسواق منظمة ، في زمن مستقبلي متفق عليه.

- الخيارات : وهي إعطاء الحق بالبيع أو الشراء بسعر محدد لأحد

طرفي العقد دون الزامه بالتنفيذ .

- والمقايضة : وهي اتفاق لتبادل مجموعة تدفقات نقدية في

المستقبل وفق شروط محددة ومن ذلك مقايضة أسعار الفائدة وتبادل

المشتقات الإئتمانية أو مايدعى أيضا بتبادل المخاطر الإئتمانية.

والواقع أن معظم المشتقات المالية إن لم يكن جميعها تم الإتفاق على عدم شرعيتها وعدم جواز قيام المؤسسات الإسلامية بها ، و قد أوجدت المؤسسات الإسلامية عقود ووسائل شرعية قد تشكل بدائل مقبولة إلى حد ما، من ذلك:

- عقود الخطوتين: كأن يشتري المؤسسة الاقتصادية مرابحة ويبيع مرابحة، وينطبق ذلك على السلم والإستصناع (السلم الموازي والإستصناع الموازي).
- عقود معدل العائد المتغير : كعقود الإجارة مثلا.
- بعض المقايضات المتفقة مع الشريعة الإسلامية ، والمقايضة في الأساس هو مبادلة تكاليف استقطاب الأموال على أساس الميزات النسبية (العائد والزمن) . ومن ذلك مثلا شراء سلعة مطلوبة للمصرف حالا" مقابل ديون للمصرف على جهة ما.
- عقود بيع التوريد مع شرط الخيار لكل من المتعاقدين بالتراجع عن العقد، بحيث يمكن تحديد سعر أدنى وأقصى مع الخيار. وفي مثل هذه العقود يكون البديل والسلعة غير موجودين عند التعاقد.
- العقود الموازية من أنواع مختلفة، فمثلا بيع أصل بعقد مرابحة لمدة ستة أشهر أو سنة يمكن تغطيته بشراء سلم لنفس المدة.
- بيع العربون: وهو سداد جزء من الثمن مع خيار فسخ العقد وترك العربون كجزاء مالي ، ويستخدم ذلك أيضا بديلا عن عقود الخيارات.
- التحصين ، وهو شراء مبلغ من العملة الأجنبية أو بالعملة الأجنبية واستثماره للفترة التي يراد تحصينها من تقلب أسعار الصرف.

الفصل الثاني: ادارة المخاطر في مؤسسة مطاحن الحنونة:

المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة:

بعد تعرضنا للجانب النظري من الدراسة نمط القيادة الادارية وعلاقة
بالتغيير والتنظيمي, سوف نحاول من هذا الجزء التطبيقي دراسة احدى المؤسسات الوطنية
المتتمثلة في وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة, و ترجع اهمية هذه المؤسسة الى طبيعة
المنتوج الذي تنتجه هذه المؤسسة المتمثل في مادتي السميد والفرينة ,خاصة اذا أخذنا
بعين الاعتبار المنافسة الشديدة التي تواجهه هذه المؤسسة من طرف الكثير من المؤسسات
الخاصة العاملة في نفس المجال وضرورة انتهاج استراتيجية التغيير للتكيف مع مختلف
التغيرات .

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم:

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست
"الشركة الوطنية سمباك " انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني
. دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بالعباس.
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
- مؤسسة الرياض بتيارت.
- مؤسسة الرياض بقسنطينة.
- مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب القرار التنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27 نشأت المؤسسة الصناعية

ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت الى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02.

واتخذت شكل الشركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج حيث نجد تركيبة

رأسمالها الاجتماعي يتكون من

• 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.

• 11%: المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.

• 09%: اشخاص طبيعيين.

ويكمن النشاط الاساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب

واللين) و انتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكي.

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات

الى مخازن الورشات, ونكون هه العملية مستمرة ولا تتوقف الا في بعض الحالات مثل

تعطل آلات الطحن, أو التخفيض من النتاج, او نقص في عملية التموين . ويتم انتقال

المواد الأولية عن طريق ناقل ألي بين صوامع التخزين والوحدات الانتاجية.

المطلب الثاني: التعريف بالشركة التابعة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

أولا- تاريخ المؤسسة:

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة فسي سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة الى شركة تابعة لريلض سطيف في شكل مساهمة "مطاحن الاحضنة" مستخلص محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الادارة بتاريخ 1997/09/27 ومبلغ المساهمة 60.000.000 دج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 د.ج.

وتنقسم الشركة الى قسمين قيم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم انجازها من طرف الشركة السويسرية "بوهلير" وتم تشغيلها سنة 1982، أما قدرات الانتاج فقد كانت 100طن/يوم، ل كل من المسمدة والمطحنة، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة ثم انجازها من طرف الشركة الايطالية "غولفيتو" وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة انتاجية بلغت 400طن/يوم. المواد النتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن (النخالة).

ثانيا - مراحل العملية الانتاجية:

ان العملية الانتاجية بهذه المؤسسه تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفريضة بمختلف انواعها ، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، ويتم ها على مستوى عدة مراحل و هي:

1-مرحلة التموين الداخلي:

وهي مرحلة انتقال مادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات الى مخازن الورشات ,وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف الا في بعض الحالات مثل (تعطالة الطحن,أوالتخفيض في الانتاج,أو نقص في عملية التموين).ويتم انتقال المواد الاولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الانتاجية).

2-مرحلة التنظيف الأولى:

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولى,حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الاولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة ,حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد,واخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى,ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

3-مرحلة التنظيف النهائي:

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية الى نوع ثاني من اجهزه التنظيف,حيث تتميز هذاالأجهزه بأنها تقم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح,حيث يتم تدحرج حبيبات القمح

الى الاسفل,وتجمع في مجاري التخزين,أما باقي الشوائب المتبقية من عملية

التنظيف الأولى فانها ترسل الى الأعلى الى سلة الأوساخ.

4-مرحلة اضافة المياه:

تكون كميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة, وهذا يقوم به

مسؤول انتاج باضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15%

و 15.5%,حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية, وذلك من أجل تسهيل

عملية الطحن فيما بعد, وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه

بقايا الطحن, وهناك اجهزه خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى

لمراقبة درجات الرطوبة .

5-فترة الانتضار التقني:

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فانه يتطلب وقتا للقيام بذلك,

بالاضافة الى رفع درجات الرطوبة الى المستوى المرغوب,وتختلف فترة

الانتضارللمح الصلب هو 4 ساعات,بينما القمح اللين يصل حتى 8

ساعات,وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 الى

10%.

6-عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية
الموضوعة من طرف مصلحة الانتاج, وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة
القمح, وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

7- عملية الغريلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غريلة, حيث تمر جزيئات القمح المكسورة
على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات, وتنتج عن هذه
العملية اما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددا, واما مادة جاهزة قابلة
للتصنيف, وتشكل عمليتي الطحن والغريلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن
مجددا, واما مادة جاهزة قابلة للتصنيف, وتشكل عمليتي الطحن والغريلة حلقة
مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات الى مادة جاهزة.

8-مرحلة تجميع الاصناف وتخزينها:

ينتج عن عملية الغريلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من
المنتوج و ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف الى صوامع التخزين
للمواد الجاهزة.

9-مرحلة التمشيب والتخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الانتاج للمادة الجاهزة تأتي عملية
التوضيب, حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس, وبمجرد وضع الكيس على فتحة

قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائياً مع الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الانتاج، ومدة الاستهلاك.....).

وبعد ذلك يتم اخراج المنتج من الورشات الى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهز للتسويق.

ثالثاً - الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة:

الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة:

ان الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو الا وسيلة للاعلام يمكننا من خلاله معرفة

تقسيم العمل والتركيب السلمي والاداري لدوائر ومصالح وفروع الشركة وهو ما

يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر

حتى تستخلص فكرة عامة على هه المؤسسة ويتكون من:

- المديرية العامة: يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

- التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة .
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
- التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الام.

وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

1- الامانة العامة: تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد, وطبع

المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2- مكتب مساعد الأمن والرقابة: ومهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة

من ناحية الحرائق, السرقة, وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من

مختلف الاخطار.

3- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي

سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني , وهو محامي

الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها أو

زبائنها أو داخل الوحدة.

4- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

5- مساعد مكلف بال نوعية: مكلف بمراقبة نوعية الانتاج وفقا لمعايير المحددة سواء

كانت هذه المعايير تخص الكمية,التغليف أو الجودة,وتشرف المديرية العامة على

كل من مديرية الاستغلالومديوية الادارة والمالية:

أ- مديرية الاستغلال: تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل

المعلومات الخاصة بالاستغلال, وتنقسم هذه الدائرة الى خمسة مصالح:

1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة

بعملية الاستغلال وتنقسم الى قسمين هما:



- فرع التعبير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتعبير النوعية.
- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء .
- 2-مصلحة الصيانة: مهمتها اصلاح التعطلات الخاصة بآلات الانتاج, وتشغيل هذه الاجهزة 24ساعة/24 ساعة, وتتفرع هذه المصلحة الى:
 - فرع الالكتروميكانيك والكهرباء : ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.
 - فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

- 3-مصلحة الانتاج: مهمتها خاصة بالعملية الانتاجية الكاملة, أي من بدأ دخول المادة الأولية الى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الانتاجية, وتهتم برسم وتنظيم مخطط الانتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الانتاج , والعمل على احترام كل مراحل الانتاج وطرق تنفيذها وتنقسم هذه المصلحة الى قسمين وهما :

- مصنع التحويل رقم:(01) يضم آلات تحويل القمح الصلب الى السميد بطاقة انتاجية قدرها 5000قنطار خلال 24ساعة.
- مصنع التحويل رقم:(02) يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين الى سميد وفريزة على الترتيب بطاقة انتاجية 1500قنطار من القمح



الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة كما أن هذه

المصلحة تنفرع الى ثلاثة فروع:

فرع محاسبة المواد, فرع الطحن والانتاج, فرع الشحن والتوضيب.

4- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات

ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية

والسنوية, وتنفرع الى ثلاثة فروع متمثلة في: فرع استقبال وتخزين الحبوب

, فرع تسيير مخزونات الأكياس, فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

5- مصلحة التسويق: بعد خروج المنتج من الدورة الانتاجية تقوم هذه

المصلحة ببيع وتصريف النتوج وتنقسم هذه المصلحة الى فرعين هما:

- فرع التوزيع: ويقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر

التوريد.

- فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها

فرع التوزيع.

ب- مديرية الادارة والمالية:

ومهمتها ادارة المصالح المالية والتنسيق بينها, وتتمثل في:

1- مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة

من جميع المصالح الاخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة

بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة الى: فرع

المالية والصندوق, فرع المحاسبة العامة, فرع المحاسبة والمبيعات.

2- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون

الادارية للعمال, وتتفرع هذه المصلحة الى ثلاثة فروع هي:

• فرع تسيير المستخدمين.

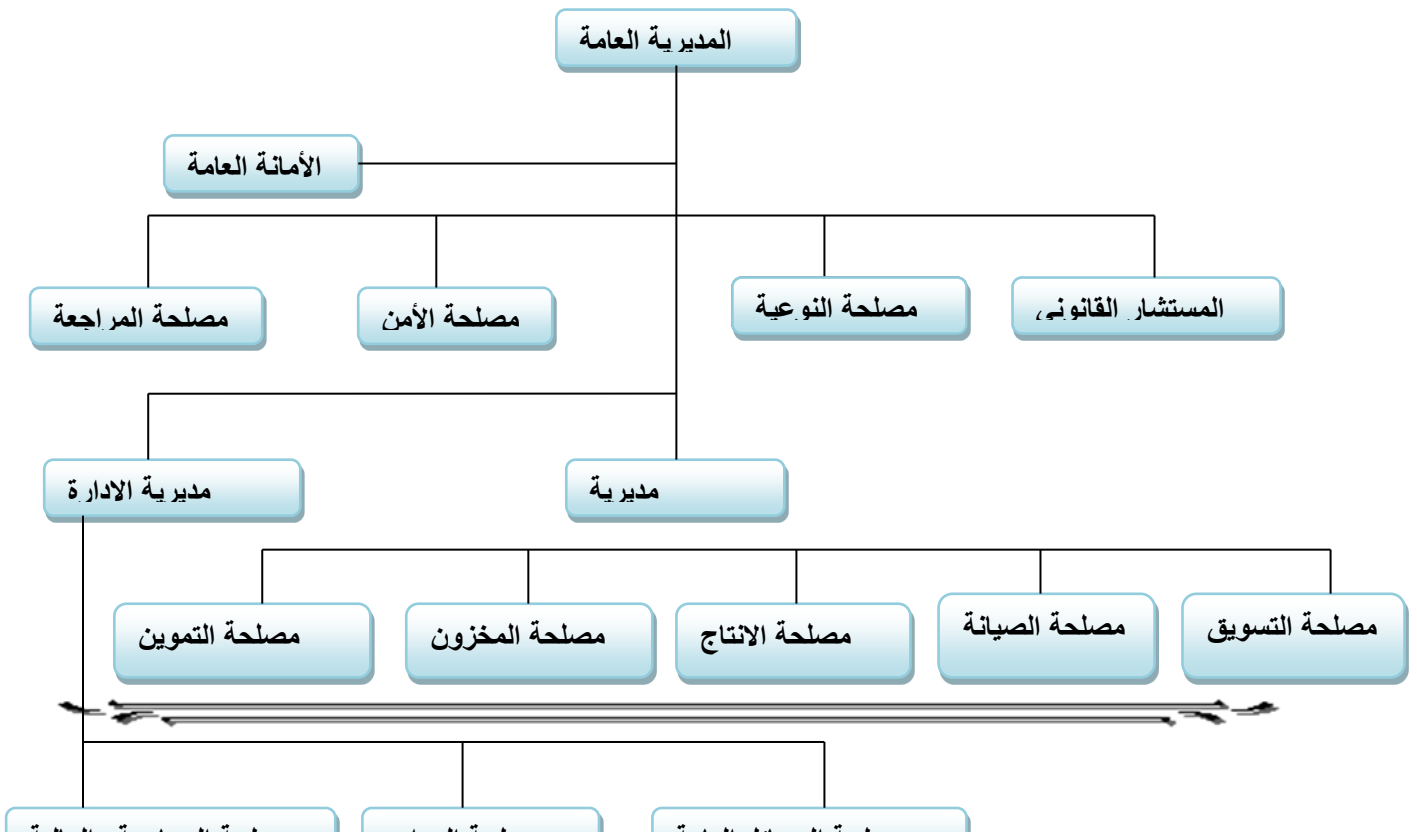
• فرع الأجور.

• فرع الخدمات الاجتماعية.

3- مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات

والوسائل العامة داخل المؤسسة ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة

في الشكل التالي.



المصدر :مديرية الادارة والمالية.

رابعاً- الموقع:

أ- موقع الوحدة:

الوحدة التابعة رياض الحضنة تقع على الطريق الوطني المؤدي من ولاية المسيلة الى ولاية برج بوعريريج على اطراف المديرية, يحدها غربا هذا الاخير أي الطريق الوطني.وشرقا تحدها مساحات زراعية وهي مستعملة لانتاج ثمار المشمش بالاضافة الى مادة القمح ضمن البساتين وخارجها, وبالتحديد يحدها وادي ولاية المسيلة ,شمالا هي بمحاذاة مجمع سكني حيث يسكنه الكثير من عمال المؤسسة,أما جنوبا فتحدها مساحة خالية, وما يمكن الاشارة اليه أن الوحدة تبعد حوالي ثلاثة كلم عن مصدر التوريد المتمثل في الديوان الجهوي للحبوب ومشتقاتها بالمسيلة المتموقع في المنطقة الصناعية جنوب الولاية المتمثل في الممول الرئيسي والوحيد للمؤسسة.

قنوات التوزيع المستغلة من طرف الوحدة التابعة لمطاحن الحضنة في مجملها هي عبارة عن بنايات مستأجرة, ما عدا واحدة وهي نقطة البيع رقم 32 المتموقعة في وسط الولاية والتي مساحتها تقدر ب40 مترمربع , وما يمكن الاشارة له أن جميع نقاط البيع الخاصة بالوحدة تتموقع في وسط المدن كمايلي:

1-نقطة بيع المعاضيد: مساحتها 40 مترمربع , مستأجرة بموجب العقد رقم

2006/12 بتاريخ 2006/01/03 الصادر عن مكتب التوثيق موسى

موسعي بمبلغ :5500دج شهريا.

2-نقطة البيع الديس: مساحتها 40 مترمربع مستأجرة بموجب العقد رقم

2005:1568 بتاريخ 2005/09/24 الصادر عن مكتب التوثيق عمر

زيتوني بمبلغ: 4800دج شهريا.

3-نقطة بيع اشبيليا: مساحتها 58 مترمربع, مستأجرة بموجب العقد 3710/

بتاريخ 2005/09/22 الصادر عن مكتب التوثيق عبدالقادر بوخلط بمبلغ

4100دج شهريا.

4-نقطة البيع ولاد عدي القبالة: مساحتها 32مترمربع, مستأجرة بموجب العقد

2005/1783 بتاريخ 2005/10/29 الصادر عن مكتب التوثيق عمر

زيتوني بمبلغ 5000دج شهريا.

5-نقطة البيع عين الخضراء: مساحتها 54مترمربع, مستأجرة بموجب العقد رقم

2005/1840 بتاريخ 2005/10/16 الصادر عن مكتب التوثيق موسى

موسعي بمبلغ 5500دج شهريا

6-نقطة البيع برهوم : مساحتها 40مترمربع , مستأجرة بموجب عقد بلدي بمبلغ

4500دج شهريا .

7-نقطة البيع 32: مساحتها 40 مترمربع وهي ملك الوحدة .

المبحث الثاني المخاطر التي تواجهها مؤسسة مطاحن الحضنة:

أنواع المخاطر المنظمة يدخل في تعريف إدارة المخاطر وجود مجموعة متنوعة من المخاطر التي تختلف في حدة تأثيرها على الأنشطة اليومية والعمليات التنظيمية في المنظمات، ومن ذلك المخاطر الاستثمارية المتعلقة بارتفاع أو انخفاض في أسهم المنظمة في الأسواق المالية، أو ما يتعلق بالأوراق المالية المناسبة للعمليات الاستثمارية نفسها، وما يؤثر به ذلك على رأس مال المنظمة، بالإضافة إلى السوق التنافسي الذي يلقي بظلاله على التباين الذي قد يحصل في الحصة السوقية المحتملة للمنظمة مقارنة بالمنافسين المماثلين لها في الأسواق، خاصة في حالة وجود سلع متشابهة تعطي المستهلك مزيداً من البدائل. وهناك بعض المخاطر المتعلقة بالعملية الاستثمارية، من حيث إدخال خطوط إنتاج جديدة أو توسعة خطوط الإنتاج القائمة، وقد تتخذ بعض المنظمات قراراً بتوسيع حجم النشاط المنظمي بالكامل، وما يترتب على ذلك من فوائد أو تهديدات، فضلاً عن الأزمات الاقتصادية التي قد تلقي بظلالها على وضع الاقتصاد المنظمي والسوق التنافسي في العديد من القطاعات المختلفة، بالإضافة إلى وجود بعض التقلبات في الأسواق من حيث العرض والطلب على بعض السلع والخدمات، كما أن

هناك بعض المخاطر الأخرى كالمخاطر الائتمانية، والكوارث الطبيعية، والالتزامات القانونية، واحتمالية فشل بعض العمليات المنظمية أثناء التنفيذ كعمليات التصميم أو التطوير، أو أي أحداث سلبية قد تتعرض لها المنظمة وتؤثر على نشاطها. خطة إدارة المخاطر يدخل في تعريف إدارة المخاطر وجود خطة مُحكمة تسمى خطة إدارة المخاطر، حيث تهدف هذه الخطة إلى وضع مجموعة من التنبؤات الخاصة بالمخاطر المُحدقة بالمنظمة خلال الفترات الزمنية المستقبلية، كما تساعد على وضع بعض السياسات والإجراءات المتعلقة بمواجهة تلك المخاطر في حالة وقوعها بحيث يتم تحجيم الأضرار الناجمة على وقوع هذه المخاطر إلى أقل نسبة ممكنة، وغالبًا ما تكون خطة إدارة المخاطر على شكل وثيقة تحتوي على التهديدات المحتملة، ويتم التصريح بهذه الوثيقة للأطراف التي تُعنى بمواجهة هذه المخاطر، كما يتم دراسة خطة إدارة المخاطر مُسبقًا بشكل تحليلي لتقييم إذا ما كانت هذه الخطة متناسبة مع طبيعة المنظمة وما يهددها مخاطر. ومن أبرز ما يجب أن تتميز به خطة إدارة المخاطر المرونة العالية بحيث تكون قادرة على تقدير حجم الأضرار المترتبة على كل نوع من المخاطر المحتملة، ليتم مقاومة أضرارها بأفضل الطرق المُتاحة، فهناك أضرار ذات تأثير طفيف، وأضرار أخرى ذات تأثير مرتفع، كما يجب أن يتم إجراء تحديثات وفق ما تقتضيه الظروف والحاجة على خطة إدارة المخاطر، ليكون هذه الخطة متكاملة وقادرة على التجاوب مع جميع المستجدات الفعلية التي لم تُكُن في الحسبان سابقًا، كما يدخل في تعريف إدارة المخاطر وخطة إدارة المخاطر ما يُعرف بسياسات التحوُّط، والتي تكون على شكل عقود يتم فيها تشارك حجم الضرر بواسطة عقود تأمين أو معاملات تحوُّط خاصة. خطوات إدارة المخاطر بعد تعريف إدارة المخاطر لا بُدَّ من توضيح الخطوات العملية التي يتم بها تطبيق تعريف إدارة المخاطر على أرض الواقع المُنظَّمي، حيث إن هناك مجموعة من الإجراءات والخطوات المتتابعة يتم تنفيذها على أرض الواقع وهي كما يأتي: تحديد

المخاطر التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على الواقع المنظمي في مختلف مراحل الأنشطة المنظمة اليومية. تحليل جميع المخاطر المأخوذة بعين الاعتبار في عملية إدارة المخاطر، والتفكير في طرق الوقاية من حدوثها. مراجعة الأحداث السابقة التي واجهتها المنظمة في مجال المخاطر واحتوائها، ومحاوّل الاستفادة ممّا مضى من أحداث تسببت في وقوع مخاطر بعينها، وكيف تمت معالجة تلك المخاطر. وضع تخمينات متعلّقة بإمكانية تجدد المخاطر التي عايشتها المنظمة فيما مضى، ومقارنة هذه المخاطر على مستوى المنظمات التي تمتلك أنشطة مشابهة، وكيف تنظر هذه المنظمات إلى المخاطر. إدخال تطويرات على أنظمة الحماية من المخاطر ووضع كافة التكاليف المتعلقة بإحداث هذه التطويرات، ومقارنتها بالنتائج المتوقعة منها. إعداد تقارير تفصيلية يتم تقديمها للملأك والمسؤولين عن الشؤون الإدارية في المنظمة من أجل وضعهم في صورة السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر. تتبّع كافة العمليات الجارية في المنظمة، والتأكد من موافقة هذه العمليات للمعايير التي تحول دون وقوع المخاطر، وإعطاء الموظفين التدريب الكافي لتجنب الخطر، وكيفية معالجته حين وقوعه. إعادة تقييم الوضعية الراهنة للمنظمة، ومدى استجابتها مع خطة إدارة المخاطر الموضوعة، ويفضل أن تكون عملية إعادة التقييم نصف سنوية من أجل الوقوف على المخاطر التي تعرضت لها المنظمة في الفترات السابقة وتجنب حدوثها مستقبلاً.

المبحث الثالث: الطرق المنهجية لمواجهة المخاطر بمؤسسة مطاحن الحضنة:

تعدّ عملية إدارة المخاطر عملية متسلسلة تقوم بناءً على معايير محددة وذلك وفقاً لمعايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الآيزو، ويجب أن تكون هذه العملية جزءاً لا يتجزء من العمليات التنظيمية للمؤسسة، كما يجب أن تكون جزءاً من عملية اتخاذ القرار، وتتمثل خطوات عملية إدارة المخاطر فيما يأتي: تحديد السياق من خطوات عملية إدارة المخاطر عملية تحديد السياق وتتضمن هذه الخطوة تحديد النطاق الاجتماعي لعملية إدارة

المخاطر، وتحديد هوية وأهداف أصحاب المصلحة، واختيار الأساس الذي ستنم عليه عملية تحديد المخاطر التي سيتم تقييمها وتقييدها، وبعد ذلك يتم تحديد إطار العمل ووضع الخطة الزمنية، ومن ثم تحليل المخاطر التي تتضمنها العملية، وبداية العمل على حل مسببات المخاطر أو تخفيفها بالاعتماد على الموارد البشرية والتكنولوجية والتنظيمية المتاحة. [٢] تحديد المخاطر المحتملة تتمثل هذه الخطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر في البحث عن المخاطر المحتملة التي ستسبب مشاكل للمؤسسة أو الأفراد عند وقوعها، ويمكن البدء في هذه العملية بتحديد مصادر المشاكل التي تواجه المؤسسة في الوقت الراهن، أو المشاكل التي حدثت مع المؤسسات والشركات المنافسة، ويمكن تقسيم المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، بعد ذلك يتم توجيه النظر إلى عملية تحليل المشكلة أو التهديدات المستقبلية والتي تتضمن فقدان المال، الخسائر البشرية، تسرب معلومات الشركة السرية، وغيرها من الأمور، وبعد تحديد مصدر الخطر أو تحديد المشكلة يمكن التحقيق في الحدث الذي ساهم أو سيساهم في حدوث المخاطر، وهناك عدة طرق لتحديد المخاطر الشائعة منها تحديد المخاطر على أساس الأهداف: وذلك يعني اعتبار أي حدث قد يمنع أو يعيق تحقيق الأهداف على أنه خطر. تحديد المخاطر بناءً على السيناريوهات المختلفة: السيناريوهات تمثل الطرق المختلفة لتحقيق الأهداف أو تحليل كيفية تفاعل القوى المختلفة، وأي حدث قد يؤدي إلى سناريو غير مرغوب يمكن تصنيفه على أنه من المخاطر. تحديد المخاطر على أساس التصنيف: يتم ذلك بالاعتماد على الإجابة عن الأسئلة التي تختص بأفضل الممارسات للتخطيط وتنفيذ الأنشطة وكيفية تصنيفها، وبعد الإجابة على مثل هذه الأسئلة يمكن الكشف عن المخاطر التي قد تعترض سير الأنشطة. تقدير المخاطر المحتملة تكمن هذه الخطوة في تقييم المخاطر من حيث شدتها المحتملة واحتمالية حدوثها، ومن ثم اتخاذ القرارات الأمثل للحد من احتمالية وقوع المخاطر والقرارات الأمثل للتصرف في حال وقوعها وإعطاء الأولوية للمخاطر التي

يعد احتمال وقوعها أكبر من المخاطر الأخرى والتي تصنف من أكثر المخاطر شدةً وتأثيراً، ويجب عدم غض النظر عن عمليات التحسين التي لها آثار إيجابية على المدى القصير ولكن قد تؤثر بشكل سلبي على المدى الطويل، فعملية إدارة المخاطر هي عملية طويلة الأمد. اختيار طرق الحد من المخاطر وتطبيقها بعد القيام بتحديد المخاطر المحتملة وتقديرها ومعرفة احتمالية حدوثها ونتائجها يجب القيام بأخر خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر وهي تحديد أفضل الطرق للحد من حدوث مثل هذه المخاطر أو تقليل أثرها في حال حدوثها، وتدعى هذه الخطوة عملية التحكم بالخطر، وبعد ذلك يتم تطبيق الطرق والأساليب المختارة بعناية ومراقبة سير العمليات للحصول على التغذية الراجعة والتقارير التي تدل على نجاح الخطة أو فشلها، ويجب التعديل على الخطة باستمرار حيث إن عملية إدارة المخاطر هي عملية مستمرة لا تنتهي بمجرد وضع خطة التنفيذ. طرق الحد من المخاطر تختلف عملية إدارة المخاطر باختلاف وظيفة المؤسسة أو الغرض المرجو منها لأن ذلك يؤدي إلى اختلاف أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها، ولكن جميع أنواع المخاطر هذه يمكن التعامل معها بوحدة أو أكثر من الطرق الأتية

التجنب: تجنب الأسباب التي قد تؤدي إلى وقوع المخاطر، كتجنب استعمال طرق معينة في معالجة الأمور. التقليل: في حال كان من الصعب تجنب الأسباب يمكن التقليل منها عن طريق استخدام طرق جديدة أو تحسين الطرق القديمة. المشاركة: الاستعانة بالمصادر الخارجية التي قد تتحمل بعضاً من المخاطر في حال وقوع خطر ما مثل شركات التأمين

التقبل: تقبل إمكانية وقوع بعض المخاطر والعمل على تخصيص حصة مالية خاصة بمعالجة المخاطر التي قد تقع.

الخاتمة: تعد ادارة المخاطر من اهم العناصر الفاعلة التي تعمل على استقرار المؤسسة لأنها تمكن القائمين عليها على استشرف المخاطر المحدقة بالمؤسسة والتي تشكل تهديدا يعمل على اعاقه سير المؤسسة ويؤدي الى تعثر عمليات الانتاج وبالتالي تفشل كل جهود المؤسسة وقد تؤدي الى هدر طاقات الانتاج, وتقوم مؤسسة مطاحن الحضنة على غرار جميع المؤسسات بعمليات استشرف لاهم المخاطر ووضع الخطة المناسبة في سياقاتها المختلفة الزمانية والمكانية والتي تترجم الى جملة من الاجراءات المنهجية والعملية باستغلال جميع الوسائل المتاحة بغية معالجة جميع الاختلالات التي تسببها هذه الاخطار, ولترجمة هذه الاجراءات الى خطوات عملية يجب تقديم خطة محكمة تتناسب ونوع المشكلة والمعوقات وعليه من اجل ضمان استقرار عملية الانتاج والتسويق كان لزاما لادارة المخاطر مرافقة جميع مراحل عمليات الانتاج والتحويل وكانت جميع الخطط المتبعة فعالة نظرا للخبرة الطويلة التي يتمتع بها الطاقم الفني المسؤول عن ادارة المخاطر بالمؤسسة.