تسيير الخطر في المؤسسة - تحدي جديد

د/ مداني بن بلغيث – جامعة ورقلة

عبد الله إبراهيمي– جامعة الأغواط

المقدمة : في ظل كبر حجم المشاريع وتوسّعها، وزيادة وتعقد علاقاتها مع المحيطين الداخلي والخارجي، وكذلك بروز ظاهرة التدويل بشدة، ساعده في ذلك الهيئات والمؤسسات الدولية الداعمة لاتجاه التحرير والانفتاح، بدأ السوق يأخذ دورا أساسيا كمحدد لنجاح أو فشل المؤسسة ومصدرا للحكم على أدائها.فكل خطأ تسيير صادر عن المؤسسة فإنه يستغل بسرعة من طرف المنافسين، وبالتالي فإن هذا الإجراء هو بمثابة عقوبة أو رد فعل من طرف السوق للمؤسسة كنتيجة على الخطأ أو سوء التصرف والتقدير، وهذا ما يحتم على المؤسسة أن تكون أكثر يقظة وحيطة من ذي قبل، على أمل تجنب كل خسارة في وقت لا مجال للحديث فيه عن الحادث الأكيد أو الحادث المستحيل، بل الأمر يتعلق بالحادث المحتمل وهنا مكمن الخطر.

مع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة ارتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددها وتنوعها واستمرارها وتجددها.

إضافة لما سبق ذكره، فإن عدم استقرار المحيط واحتدام المنافسة في محيط يتسم بحالة عدم التأكد جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة أو التحكم في التسيير، وهذا ما يفسر لنا اتجاه مسيري اليوم نحو تسيير الأخطار لضمان مكانة لائقة ضمن محيط المؤسسة وبين المنافسين، وفي هذا الإطار يتعين تحديد مدلول تسيير الخطر أولا، ثم تحديد الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، ثم تقييمها وأخيرا تصميم واختيار الوسائل الخاصة بالمؤسسة للوقاية من هذه الأخطار، وتحضيرها لتحمل الآثار المترتبة عن الأحداث التي تضر بها.

في وقت مضى كانت معالجة الأخطار تتجه نحو التأمين، لكن هذه النظرة إلى المعالجة تراجعت لأنها بدت أكثر سلبية وأكثر تكلفة بالنظر لزيادة حدة الأخطار وتنوعها، وشيئا فشيئا بدأ المسؤولين يكتسبون الوعي بضرورة إدراج تسيير الخطر بفعالية من أجل تجنب الخطر والوقاية منه أولا ثم الاتجاه نحو معالجته والتقليل من أثره أو تحويله ثانيا، وذلك باللجوء إلى التأمين إذا كان الخطر المتبقي يظهر مرتفعا وليس بإمكان المؤسسة تحمّله أو تمويله.

في هذا المقال سوف نقدم محاولة لعرض بعض المفاهيم الأساسية حول الخطر، انطلاقا من تقديم تعاريف حول الخطر ومصادره والعوامل المساعدة على وقوعه وكذا أهم تصنيفاته وطرق وأساليب مواجهته. بعدها نعرض أهم مراحل تسيير الخطر ابتداء من الكشف عنه ثم قياسه وأخيرا اختيار الأسلوب المناسب لمواجهته.

1. مفهوم الخطر:

لقد أصبح الخطر اليوم يمثل الشغل الشاغل للمسيرين، أو كما يقال:" le risque est aujourd'hui le mot maître des managers "، وسواء تعلق الأمر بالمجال التجاري (خطر تقادم المنتج، خطر منافسة،خطر السعر،...) أو المالي (خطر OPA، خطر المعدل، خطر الصرف،...) أو الاجتماعي (خطر الحراك المهني، خطر التغيب، خطر النزاع،...) أو الإنتاجي (خطر العطب، خلل، المواعيد،...) فإنه يتعين إدراج الخطر في كل قرار ،مهما كانت طبيعته أو مجاله أو مداه أو مستواه ، يعتزم المسير اتخاذه.

تعتبر المخاطرة عنصرا هاما يجب أخذه بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار، كما أن أي مستثمر يهدف إلى تحقيق اكبر عائد ممكن مع تحمل أقل درجة ممكنة من المخاطرة، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المخاطرة بأنها "احتمال فشل المستثمر في تحقيق العائد المرجح أو المتوقع على الاستثمار[1] وإذا رجعنا إلى القواميس المختصة فإننا نجدها تعرّف الخطر بأنه ظاهرة عشوائية مرتبطة بحالة أين لا يمكن التنبؤ بالمستقبل إلا باحتمالات، على عكس عدم التأكد المرتبط بمستقبل لا يمكن التنبؤ به (أي يفلت من الحساب)، والتأكد المرتبط بتنبؤ له احتمال يساوي الواحد، كما أنه في النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية فإن الخطر يبرر ربح المقاول وفائدة الرأسمالي.كما يمكن أن تكون الأخطار الاقتصادية موضوع تأمين: تأمين على مخاطر الصرف، تأمين على الخطر السياسي،...ويكون قرار الاستثمار عقلانيا عندما تتغير الأرباح المتوقعة بنفس اتجاه الأخطار، فكلما كانت الأخطار مرتفعة كلما كانت الأرباح هامة[2] .

يختلف مفهوم الخطر بالنسبة للفرد والمؤسسة عن مفهوم الخطر بالنسبة لشركات التأمين، وعلى ذلك يختلف أسلوب تقدير حجم الخسائر المتوقعة في الحالتين[3].إذ أن الفرد أو المؤسسة

ينظر إلى الخطر على أساس أنه الخسائر المادية الاحتمالية نتيجة وقوع حادث معين[4]، أما بالنسبة لشركات التامين فالأمر يختلف لمفهومها للخطر، حيث أن شركات التأمين هيئات مكلفة بمواجهة الخطر وتطبيق الطرق المستخدمة في رد الخسائر ودفع التعويضات، لذلك فمفهوم الخطر لديها يتمثل في الفرق بين كل ما هو مخطط وما تم تحقيقه فعلا وذلك بالنسبة للحقوق والالتزامات[5].

لقد تعددت وتنوعت التعاريف المرتبطة بالخطر وفيما يلي بيان بعضا منها[6]:

التعريف الأول : يعرف الخطر على أساس انه:" حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها" وهذا التعريف على الرغم من أنه يعطي لوضع عدم التأكد عند الفرد أساسا لتحديد الخطر، إلا انه يشترط ضرورة قياس هذه الحالة، ولكنه لا يمكن ذلك في جميع الحالات، لان المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنوية تنطوي على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها بالأساليب الكمية، ولو أن ذلك لا يمنع من ترجمتها إلى صور رقمية يمكن معها القياس.

التعريف الثاني : عرف البعض الآخر الخطر بأنه " عدم التأكد من وقوع خسارة معينة " وإذا كان هذا التعريف يضيف لحالة عدم التأكد وجود خسارة إلا انه لم يحدد نوعيتها.

التعريف الثالث : هو فرصة وقوع خسارة، وكلمة فرصة تعني هنا احتمال وقوع خسارة , أي أن الخطر هنا يعني أنه يساوي احتمال تحقق الخسارة وهذا ما لا يقبله العديد من الاقتصاديين.

التعريف الرابع : هو " الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين ".يعتبر أدق التعريفات وأشملها تحديدا للخطر على أساس التفرقة بين" الخسارة المحتملة ", "واحتمال الخسارة " فاصطلاح الخسارة المحتملة هو أدق في هذا المجال. كما أن هذه الخسارة هي مادية تصيب الثروة أو الدخل، وإنها نتيجة وقوع أخطار شخصية أو في الممتلكات أو أخطار المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين.

بناء على ذلك يمكن استخلاص تعريف شامل ومحدد للخطر وهو أن "الخطر هو الخسارة المحتملة في الدخل أو الثورة نتيجة وقوع خطر معين ". من خلال هذا فقد أدخل عنصر الاحتمال في وقوع الخطر وليس عنصر عدم التأكد منه، وهذا ما سيسمح لنا من استخدام أسلوب القياس الكمي للخطر.

2. تصنيف الأخطار

يمكن تناول الخطر ودراسته من عدة زوايا تعكس كل واحدة منها تصنيفا خاصا، وتتمثل هذه التصنيفات في الآتي[7]:

أولا–تصنيف الخطر حسب نتائج تحققه : وفقا لهذا التقسيم ينبغي تحديد النتائج أو الآثار المترتبة على تحقق الخطر، وبالتالي وقوع الخسارة المحتملة التي قد تكون نفسية أو مادية , فالأخطار النفسية هي التي يترتب عليها أثر أو ضرر نفسي على الشخص الذي يقع عليه الخطر, كما أنها غير قابلة للقياس كميا حيث تحكمها محددات أغلبها معنوية. أما الأخطار المادية فهي التي يترتب عليها خسارة مادية تصيب الأشخاص والممتلكات.

ثانيا–تصنيف الخطر حسب طبيعته : وهذا النوع من المخاطر يمكن تقسيمه إلى:

–01 أخطار المضاربة : تنشأ بفعل الإنسان ولأجله، حيث يستغل فرصة تغير الأسعار ليحقق من ورائها أرباحا معينة، وربما قد تكون الظروف غير مواتية والتوقع غير سليم والتنبؤ ليس في محله فيسبب ذلك خسارة مادية, إذن بالنسبة لهذا النوع من الأخطار إذا لم تقع الخسارة فقد يقع مكسب مادي؛

–02 الأخطار البحتة : يختلف هذا النوع عن سابقه في أن عدم وقوع الخسارة المادية لا يعني تحقق ربح مادي, كما أنه غالبا يكون خارجا عن إرادة الشخص وهو يسعى لحماية نفسه منه، وذلك بالتقليل من أسباب وقوعه بقدر المستطاع ومحاولة التحكم في الظواهر المسببة له.

إن كل مؤسسة معرضة لخطر مضاربة منذ بدئها في نشاطات تبدو لها مربحة، ولكنه يمكن أن تتعرض لخسائر، وبالتالي فإن خطر المضاربة هو مبرر وجود المؤسسة، وهو خطر مقبول إذا كانت حظوظ الحصول على ربح تبدو معقولة بمقابل إمكانية تحقق الخسائر. وعلى العكس من ذلك فإن الخطر البحت لا يمكن أن ينتظر من ورائه إلا الخسائر: حريق ، سرقة، حادث عمل،... ومن هنا يمكن اعتبار الخطر البحت كتكلفة عشوائية، ومن هنا يتحدد سلوك المؤسسة في مواجهة الخطر إذا ما كان الأمر يتعلق بخطر مضاربة أو خطر بحت، باعتبار أن خطر المضاربة هو مصدر للربح وأن الخطر البحت يظهر كتكلفة يتعين تفاديها أو على الأقل تخفيضها.

ثالثا– تصنيف الخطر حسب مسببه و نتائجه : لو نظرنا إلى السبب في وقوع الخطر والنتائج المترتبة عنه فإننا نقسم الخطر إلى:

-01 الأخطار العامة (الأساسية) : إن الأخطار التي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها غير محددة زمنيا ,كما أن الخسائر المترتبة عنها لا تخص شخص معين أو فئة معينة لكنها تمس الأشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسارة غير محددة.ومن بين الأخطار العامة أيضا ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد كالتضخم مثلا، الثورات والاضطرابات التي تخلف خسائر تمس المجتمع ككل.وتقع مسؤولية التقليل من وقع هذه الأخطار على عاتق الدولة، كما أن شركات التأمين تحجم عن التعامل في مثل هذه الأخطار نظرا لكبر حجم التعويضات.

-02 الأخطار الخاصة : تختلف عن السابقة في كون أن المتسبب فيها هو الفرد، وهي تصيب الأفراد في ذاتهم وممتلكاتهم، وخسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية، وتقبل شركات التأمين التعامل في مثل هذه الأخطار والتعويض عن خسائرها نظرا لمحدوديتها.

رابعا-تصنيف الخطر حسب الشيء الواقع عليه الخطر: حيث يقسم الخطر حسب الشيء المصاب بأضرار من وقوع الخطر، فعند وقوع الخطر وتحقق خسائر فقد يتضرر في ذلك الفرد نفسه أو ممتلكاته، وعليه سوف نقسم الخطر إلى:

-01 الأخطار الشخصية: هي التي يتضرر منها الشخص نفسه بصورة مباشرة سواء في حياته أو صحته أو سلامة أعضائه (مرض، عجز، بطالة،...)، وإن وقوع هذه الأخطار يسبب خسارة مادية تصيب الدخل(انقطاعه كليا أو جزئيا)؛

-02 أخطار الممتلكات : وهي التي تسبب خسائر في ممتلكات الأفراد (حريق، سرقة، كوارث طبيعية،...).

-03 أخطار المسؤولية المدنية: هي أخطار تنتج من وقوع أخطاء من شخص معين يتسبب في وقوع خسائر مادية للأشخاص في ذاتهم أو ممتلكاتهم، وعليه سيكون مسؤولا أمام القانون للتعويض عن هذه الخسائر مما يؤدي إلى نقص في ثروته.

3. مصادر الخطر والعوامل المساعدة على ظهوره

نقصد بمصدر الخطر المسبب الأساس في وقوع الخسارة المادية، وتتعدد المسببات وتختلف، ويمكن ذكر بعض الأمثلة : أن الشخص عندما يرتكب أخطاء في تصرفاته قد يتسبب في وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه غيره، ...

وفي الواقع عادة ما نربط الخطر بمسبباته كأن نقول خطر الحريق، خطر المسؤولية المدنية تجاه الآخرين،... وكمثال عن العوامل المساعدة على وقوع الخطر، وزيادة ما يترتب عليه من خسارة احتمالية، وجود مخزن به سوائل سريعة الالتهاب بالقرب من المصنع من شأنه أن يزيد من احتمال وقوع خطر الحريق. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل موضوعية وعوامل أخلاقية وأخرى طبيعية[8]:

أولا-العوامل الموضوعية : هي التي تربط ارتباطا مباشرا بالشيء موضوع الخطر، مثل احتفاظ بمبالغ كبيرة في خزائن غير متطورة يعد من العوامل الموضوعية التي تساعد على السرقة وبالتالي كبر حجم الخسارة المادية المحتملة؛

ثانيا-العوامل الأخلاقية: والمتمثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص نفسه, مثل التهاون والإهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين؛

ثالثا-العوامل الطبيعية : هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر، وبالتالي الخسارة المادية، نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل،...

من جانب آخر يمكن تقسيم مصادر مخاطر الاستثمار حسب نوع المخاطرة التي تسببها، فهناك عوامل تسبب المخاطر المنتظمة، وهناك عوامل تسبب المخاطر غير المنتظمة،هذا بالإضافة لوجود عوامل تسبب النوعين معا[9]:

– مصادر المخاطر المنتظمة: منها تقلب معدلات الفائدة، التغير في القوة الشرائية لوحدة النقد، مخاطر السوق، تقلب معدلات ضريبة الدخل، وغيرها؛

– مصادر المخاطرة غير المنتظمة: منها مخاطر الإدارة ومخاطر الصناعة.

كما أن هناك عوامل أخرى مؤثرة خاصة في مجال مخاطر الأعمال، التي تصيب عموما المؤسسات في جميع الاقتصاديات، هذا مع التأكيد على وجود تفاوت في هذه المخاطرة بين قطاع اقتصادي وآخر وبين مؤسسة وأخرى داخل ذات القطاع، وبين اقتصاد وآخر. وبشكل عام فإن مخاطرة الأعمال تتلازم وعمليات التشغيل في المؤسسات، التي تتأثر بقرارات الإدارة المالية وسياسات عمل المؤسسة وبالظروف البيئية المحيطة وتغيرات طلب المستهلكين وغيرها من الظروف والأسباب[10].

يمكن حصر أهم العوامل المؤثرة في مخاطر الأعمال فيما يلي[11]:

- التغير في حجم الطلب على منتجات المؤسسة؛
- التغير في أسعار بيع منتجات المؤسسة؛
- التغير في أسعار المدخلات؛
- مرونة الطلب على منتجات المؤسسة؛

– درجة الرفع التشغيلي أو المدى الذي تكون فيه التكاليف الثابتة.

4. تسيير الخطر، لماذا وكيف

إن من الموضوعات التي تستحوذ على الاهتمام المعاصر هي الإدارة المتكاملة للمخاطرة، والإدارة الشاملة للمخاطرة، وإدارة المخاطرة للمؤسسة، وكذلك الإشراف من خلال المخاطرة (supervision by risk)، وتصنيف سلامة المركز المالي للمؤسسة من خلال تقييم وإدارة الموجودات والأرباح والسيولة[12] (CAMEL)[13].

إن مهمة مسير الخطر هي السهر على تجنب كل الأخطار التي من شأنها عرقلة السير العادي للمؤسسة والحيلولة دون الوصول إلى الأهداف المسطرة ، كما أن تسيير الخطر يقتضي أن يكون هناك تجانس بين عمل المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه بكل مستوياته، بما في ذلك علاقة المؤسسة بالمجتمع. أيضا لا ننسى أن تسيير الخطر يصب في خدمة المؤسسة في مجملها وهو يهتم بظواهر عشوائية يصعب مراقبتها، على أمل تجنب كل ما من شأنه التأثير على توازنات المؤسسة. والأهمية المتزايدة اليوم لتسيير الخطر تنبع أساسا من الاتجاه نحو زيادة حدة الأخطار وهذا الاتجاه ناتج أيضا عن عدة عوامل[14] :

– آثار السلّم les effets d'échelle : هي آثار التراكم المرتبطة من تشغيل المشروع الكبير ومن التركيز؛
– التطور التكنولوجي: إن التطور السريع للتكنولوجيا في محيط يتميز بالتنافسية وبرغبة المؤسسات في التميّز ساعد في ظهور أخطار جديدة خاصة عندما يتعلق الأمر باستعمال تكنولوجيات جديدة ما يزال التحكم فيها في مراحله الأولى؛
– العولمة : إن العولمة هي الحدث المؤثر خلال السنوات الأخيرة لما لها من مظاهر انفتاح وارتباط وتداخل في الأسواق والعلاقات ما بين الدول والمؤسسات، الأمر الذي جعل المؤسسة أكثر عرضة للأخطار خاصة خطر التسيير؛
– زيادة مسؤوليات المؤسسات: نظرا لزيادة الأعمال والنشاطات والعلاقات مع الزبائن والموردين مما ولد خطرا سمي بخطر المسؤولية؛
– أثر وسائل الإعلام:وهذا للنفوذ والتأثير الذي تمارسه وسائل الإعلام المختلفة من خلال نشر التقارير والمؤشرات والصور والأحداث والأخبار،... فحادث بسيط يمكن أن يتحول إلى كارثة بسبب الإعلام.

إن بعض الأخطار يمكن أن تكون طارئة تظهر فجأة بسبب غياب معلومات أو لأسباب غير معروفة أو لأنه لا يمكن التنبؤ بها ، وتسييرها يعود في الغالب إلى الخبرة والأقدمية ، في حين تظهر بعض الأخطار الأخرى أكثر سهولة في التسيير، مثال ذلك خطر الزبون لأنه ليس خطرا طارئا ويمكن للمؤسسة التأكد مسبقا والحصول على معلومات واللجوء إلى تحليل مالي للزبون، أو حتى اللجوء إلى مؤسسات متخصصة في تقديم الاستشارة أو حتى اللجوء إلى بنوك المعطيات والملفات المركزية المتواجدة على مستوى البنوك المركزية .

ويفترض مبدئيا أن كل مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها لديها كفاءات تسمح لها بتسيير صحيح للأخطار بالرغم من أن هناك أخطارا لا يمكن مراقبتها، وهنا نلجأ في إطار التسيير إلى اللجوء إلى إجراءات خاصة تقضي بتحويل الخطر إلى التأمين (مثلا بالنسبة لزبون جديد يمكن طلب تأمين على القرض) .

ولكل خطر مقدمات تؤثر على احتمال وقوعه وعلى المسير أخذها بعين الاعتبار ، فمثلا حدوث خطر الإضراب هو نتيجة لعدم قدرة الإدارة على تحفيز العمال أو ضعف مستوى المشاركة أو انسداد قنوات الاتصال،...

ولا يمكن في هذه الحالة اعتبار أن الصدفة أو سوء الحظ هي تفسيرات لحدوث هذا الخطر أو ذاك، وإذا اعتمدت هذه التفسيرات فإنها ستغطى حالات العجز وتمثل هروبا سهلا من مواجهة مشاكل حقيقية ربما ستؤدي عبر الزمن إلى خطر إفلاس المؤسسة.

ومهما يكن من أمر فإنه ينبغي أن لا ننسى أن نوجه أنظار كل المسيرين نحو هدف تعظيم ثروة المساهمين أو الملاّك، وبالتالي فإن الهدف الأساس من وراء تسيير الخطر هو من شقين:

– الشق الأول:العمل والمساهمة في تحقيق هدف تعظيم الثروة أو القيمة وهذا بمحاولة التجنب أو التقليل أو التعاون أو التحويل؛
– الشق الثاني: هو العمل على تفادي حالة التوقف عن الدفع ومن ثمة الإفلاس أي العمل على بقاء المؤسسة survie.

نشير فقط إلى أن ما سيأتي بيانه الآن يندرج أيضا في إطار الإجابة على التساؤل لماذا وكيف.

5. مراحل تسيير الخطر

إن عملية تسيير الخطر عليها أولا اكتشاف الخطر الذي تتعرض له المؤسسة قبل وقوعه، ثم محاولة قياسه وتحديد أقصى خسائر متوقعة وأخيرا اختيار الأسلوب الملائم من مجموعة البدائل

المتاحة، والذي يتناسب مع نوعية الخطر المراد الحماية منه بأقل تكلفة ممكنة.

ويتعين على المسير تحديد وتقييم الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ووضعها في قائمة بترتيب على أساس درجة تأثيرها gravité ، والهدف هنا هو الوصول إلى تحديد دقيق ونوعي لقائمة أولويات للأخطار الأكثر أهمية ، وهذا في ظل محدودية الموارد من جهة ومن أجل إعداد مخطط عمل من جهة أخرى، ويبين لنا الشكل التالي أهم المراحل المتبعة بخصوص تسيير الخطر (أنظر الشكل رقم 01)

6. اكتشاف الخطر وتعيينه

يقوم بهذه العملية مسؤول إدارة الخطر حيث يقوم بجمع المعلومات لفترات زمنية سابقة عن الحالات التي وقع فيها هذا الخطر, وكلما كانت الفترة الزمنية طويلة كلما حصلنا على نتائج دقيقة والقيام بتقسيم نوعي للمخاطر ودراسة شاملة للعوامل المساعدة على زيادة أو خفض احتمال وقوع الخطر، وعندما يقع الخطر وتتحقق الخسائر المادية فإن هذه العملية يمكن أن تؤدي إلى زيادة أو تقليل حجم هذه الخسائر، وعلى هذا الأساس وجب أن يتركز الاهتمام والتركيز على دراسة العوامل التي تحد من فرص وقوع الخطر والتقليل من حجم الخسائر المادية.

ومن أهم العوامل المساعدة لإنجاح هذا العمل هو وضع دليل للمخاطر وارتباطه بالعوامل المساعدة ومسببات وقوع هذه المخاطر والخسائر المادية المتوقعة والتي تتلاءم وهذه المخاطر.

ويعتبر الكشف عن الخطر وتعيينه مرحلة أساسية،إذ لا يمكن أن نسيّر الخطر إذا لم يتم تعيينه، وبمقتضى هذه المرحلة يتم تصور كل الأحداث الممكنة والأخطار المحدقة التي بإمكانها التأثير على المؤسسة، ثم يتم تجميعها وترتيبها. وهنالك طريقتين في تعيين الخطر[15]:

-01 طريقة الذمة المالية l'approche patrimoniale: إن ما تحوزه المؤسسة هو أيضا ما يمكن فقدانه، وبهذا فإن إحصاء مختلف العناصر التي تشكل قيمة المؤسسة يعد أول خطوة نحو تعيين الأخطار. وفي هذا الإطار فإننا يجب أن ننظر إلى الذمة المالية بمفهوم موسّع، فهناك مؤسسات تود الحفاظ على صورتها، تطوير قدراتها التكنولوجية، نوعية التنظيم،... ويوضح الجدول التالي ميزانية موسّعة bilan élargi يحوي على العناصر المألوفة للميزانية وعناصر أخرى جديدة معنوية:
أنظر الشكل البياني رقم 02

-02 الطريقة السببية l'approche causale: هنا نميّز بين ثلاث مستويات من التحليل كما يوضحه الشكل رقم 03

- الوحدات المختلفة داخل المؤسسة: بالنسبة لكل وحدة يجب اعتبار مجموعة من العناصر: طبيعة النشاط بالضبط، التكنولوجيا المستخدمة،المكونات والمواد المخزّنة،عدد وتأهيل العاملين في الوحدة، مكان الوحدة وارتباطاتها مع باقي الوحدات والأعوان في الخارج، بعدها يمكن تشكيل شبكة تسمح بتصور الأخطار المحتملة وهذا بمساعدة كل المشاركين؛

- المحيط القريب للمؤسسة: ويمثل مكان نشاط شركاء ومتعاملي المؤسسة من موردين وزبائن ومنافسين حاليين أو محتملين، وهنا يتطلب الأمر تحديد الأفعال الممكنة من طرف هؤلاء والتي من شأنها تشكيل خطر على المؤسسة، دون أن ننسى مشاكل الدخول التي تعطّل سلسلة النشاط؛

- المحيط الكبير:وهو مصدر أخطار متنوعة ومشتركة يمكن أن تساهم في تطوير حالات غير مقبولة ذات طبيعة اقتصادية،قانونية،ثقافية، سياسية، تكنولوجية،...

إن هذا التحليل ذو فائدة كبيرة، إذ يرتكز من جهة على وصف شامل لنظام المؤسسة وهذا بمقدورها، ومن جهة أخرى يسمح بتحديد الأشخاص الأكثر تأهيلا للقيام ببحث وتقصي مفصّل حول كل صنف من الأخطار.[16]

7. قياس الخطر ومعالجته

يمكن استخدام أحدث الطرق والأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد أقصى خسائر احتمالية يمكن أن تتحملها المؤسسة، وذلك من خلال وضع العوامل المحددة لحجم الخسائر في نموذج رياضي يأخذ في اعتباره قيم الأشياء المعرضة للخطر وعددها ومعدل الخسائر المتوقعة, ويجب تبويب المخاطر حسب درجتها وحجم خسائرها ووضع التوزيعات الاحتمالية التي ترصد وتفسّر لنا حركة هذه المخاطر خلال فترات مختلفة، ووضع ترتيب تفاضلي لطرق مواجهتها من حيث التكلفة لكل أسلوب وما يمكن أن يعطيه من مزايا .

إن استخدام الأسلوب العلمي السليم في كشف الخطر وقياسه سيساعد بصفة كبيرة في وضع شكل تفضيلي للأسلوب الواجب إتباعه لمواجهته من حيث التكاليف والمزايا[17].
ويمكن في إطار المواجهة أن نلجأ إلى أسلوب تفادي وقوع الخطر ومنع حصول الخسارة، أو نتحمله عند وقوعه، أو نكوّن مدخرات أو احتياطات مالية أو مؤونات لتعويض ما يمكن توقعه من خسارة مادية نتيجة تحقق الخطر المراد الاحتراز منه،

أو نلجأ إلى التعاون مع آخرين مشتركين في تعويض ما يمكن من خسائر وتوزيع هذه الخسارة فيما بينهم، أو تحويل الخطر إلى جهة أو شخص آخر مقابل دفع مبلغ ثابت خلال فترة زمنية محددة. هذه هي الأساليب المتبعة في مواجهة الخطر، وفيما يلي بيانها:

–01 منع حدوث الخطر والوقاية منه : يتم منع حدوث الخطر بكافة الأساليب والطرق وتفادي الخسائر المادية المحتملة أو التقليل من حجمها، وذلك عن طريق التأثير في العوامل المساعدة في دفع الخطر والحد منها ومنعها قدر الإمكان.فمثلا منع خطر الحريق بتوفير أدوات الإطفاء في كل الأماكن والتدريب على استعمالها وتوفير أجهزة إنذار،... ومن شروط استخدام هذا الأسلوب أن تكون تكلفة إجراءاته اقل مما يمكن توقعه من خسارة.

–02 افتراض وقوع الخطر وتحمل نتائجه : إذا كان الخطر المحتمل وقوعه ليس شديد الخطورة ويسبب خسارة مادية بسيطة فمن السهل تحمل نتائج وقوعه دون الحاجة إلى طريقة أخرى لمواجهة الخطر، وهذا عندما تكون تكاليف إجراءات المواجهة اكبر من الخسارة المتوقعة، يتم في هذه الحالة تحمل الخسارة المرتبطة بالخطر.

–03 تكوين الاحتياطي : يتمثل في قيام الأفراد والمؤسسات بتكوين احتياطات لمواجهة وقوع أي خطر ينجم عن خسارة مالية، ويطلق عليه أحيانا التأمين الذاتي. ومن سلبيات هذا الأسلوب أنه إذا لم يتمكن الفرد أو المؤسسة من تكوين الاحتياطات اللازمة لتغطية الخسارة يكون هذا الأسلوب عديم الجدوى في تغطية الخطر عند وقوعه، كما أن المؤسسة تضيع فرصة استثمار هذه الاحتياطات.

–04 التأمين التبادلي : حيث تقوم مجموعة من الأفراد تجمعهم مهنة معينة بالتعاون لمواجهة خطر معين يتعرضون له، حيث يساهم كل واحد منهم بدفع مبلغ معين يدفع عند تعرض أحدهم لخسارة مادية نتيجة وقوع الخطر له، وهذا الأسلوب هو شكل من أشكال التأمين.

–05 التأمين : هو أحد أشكال تحويل الخطر للآخرين، حيث يتمثل الطرف الآخر في شركة التأمين، وهذا الأسلوب هو الأكثر شيوعا في مواجهة الخطر، حيث يتعهد المؤمّن بتعويض المؤمّن له عن الخسائر المادية المتحققة نتيجة وقوع الخطر المؤمّن منه مقابل دفع الأقساط الدورية المتفق عليها.

يجب أن نفرق بين الوقاية وتمويل الخطر، إذ تتعلق الوقاية بمرحلة سابقة في إطار عملية التسيير وتتطرق إلى الخطر نفسه، مهمتها هي تخفيض احتمال حدوث الخطر وضبط حدته، بينما يقضي التمويل باللجوء إلى موارد المؤسسة الخاصة أو اللجوء إلى المؤمّن لمواجهة الخطر الذي حدث، وهذا بعد اتخاذ كل إجراءات وتدابير الوقاية. معنى ذلك أن الوقاية قبل التمويل، وأن التمويل لا يخص إلاّ الخطر المتبقي، إلاّ إذا تقرر ترك النشاط أو المشروع المولّد للخطر وأن هذا الأخير لا يمكن قبوله أو تحمله. بالرغم من أن كل إجراءات الوقاية متخذة فإنه لا بد من التفكير في الضمانات والتحضير لمخطط إنعاش لمواجهة مرحلة ما بعد الخطر.

الخاتمة :

بعدما كان الاعتقاد سائدا نحو اعتبار المحيط مصدرا وحيدا وأساسيا للأخطار، توسّع هذا الاتجاه لتصبح المؤسسة هي أيضا مصدر خطر على نفسها، وأن هناك من الأخطار ما يهدد كيانها ويؤثر على وجودها وبقائها أصلا.

كما لم تعد المؤسسة اليوم تتعرض لحالات من الخطر تتسم بالتأكد، ولكن الأمر تطور إلى حالات من عدم التأكد إلى حالات عشوائية، وليس هذا فحسب بل إلى حالات عدائية يصعب التحكم فيها، وهذا ما أدى في نهاية الأمر إلى ظهور حاجة ملحة لتسيير الخطر تسمح بالإحاطة بكافة حالات مواجه الخطر مهما كانت درجة تأثيره، قوية أو بسيطة.

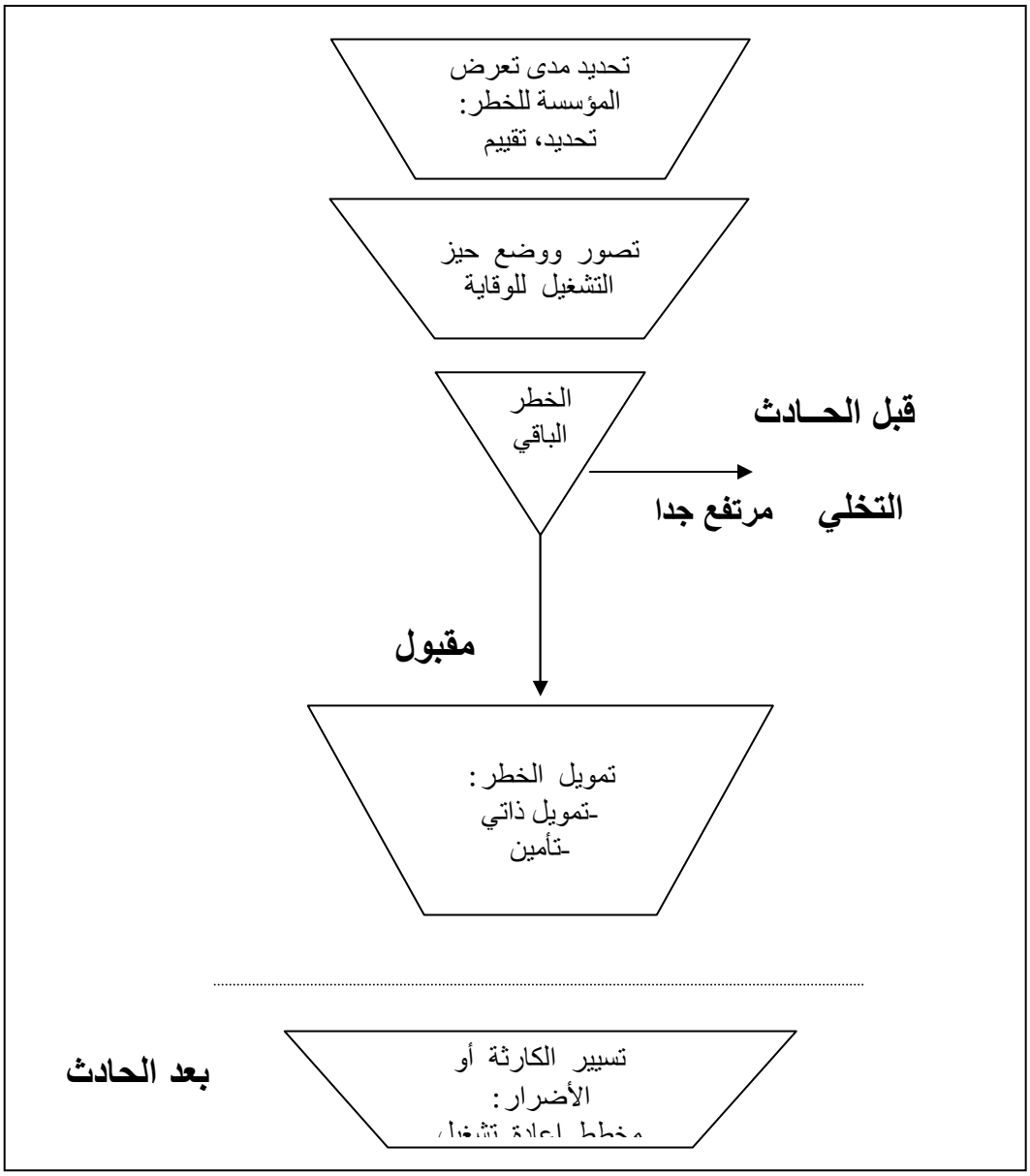
أضف إلى هذا فان مظاهر الانفتاح والتحرير وتراجع الحمائية التي تعيشها كل اقتصاديات العالم، ومن ثمة تتحمل تبعاتها المؤسسات، وكذلك ارتباط الأسواق واندماجها وتقاربها وكذا الاتجاه نحو توحيد الإطار القانوني والجمركي والضريبي والمالي الذي يحكم عمل المؤسسات ويضبط المبادلات التجارية والعلاقات الاقتصادية الدولية، كل هذا سمح بظهور مشاكل جديدة من نوع جديد مع بداية الألفية الثالثة، وهذا يتطلب بدوره ممارسات ورؤى جديدة لعل من أهمها تسيير الخطر. في هذا المقال حاولنا تناول بعضا من جوانب تسيير الخطر وعليه يمكن في الأخير الإشارة للنقاط التالية:

– لا يمكن الاكتفاء بتقديم تعريف بسيط وسطحي للخطر ولا اعتبار أن الخطر هو مجرد خطأ أو سوء حظ؛
– إن الأمر يتطلب القيام بتدقيق لتحديد مصادر الخطر ومكامنه حتى يسهل تصور الحلول الممكنة؛
– إن تسيير الخطر لا يعني التعامل مع الخطر بعد وقوعه أو بعد الحادث و إنما يتعلق الأمر منذ البداية بالوقاية من الأخطار وهذا ما يجعل من وضع أنظمة للمعلومات ولليقظة والتامين وجداول القيادة من الأمور الهامة جدا في هذا الإطار؛

– ضرورة توفر البعد الاستراتيجي في تسيير الخطر، فقد يكون مثلا اختيار التنويع مندرجا في هذا البعد؛

– إن قياس الخطر واتخاذ قرار بشان التجنب أو المواجهة أو التحويل يفرض منهجية عمل ثلاثية الأبعاد في إطار تسيير الخطر، أي إشراك الجميع والعمل بهيأة عليا travail en état major والاستعانة بمختصين ومكاتب دراسات واستشارات ووكالات مؤهلة لهذا الغرض.

الشكل البياني رقم 01 – مراحل مخاطرة التسيير



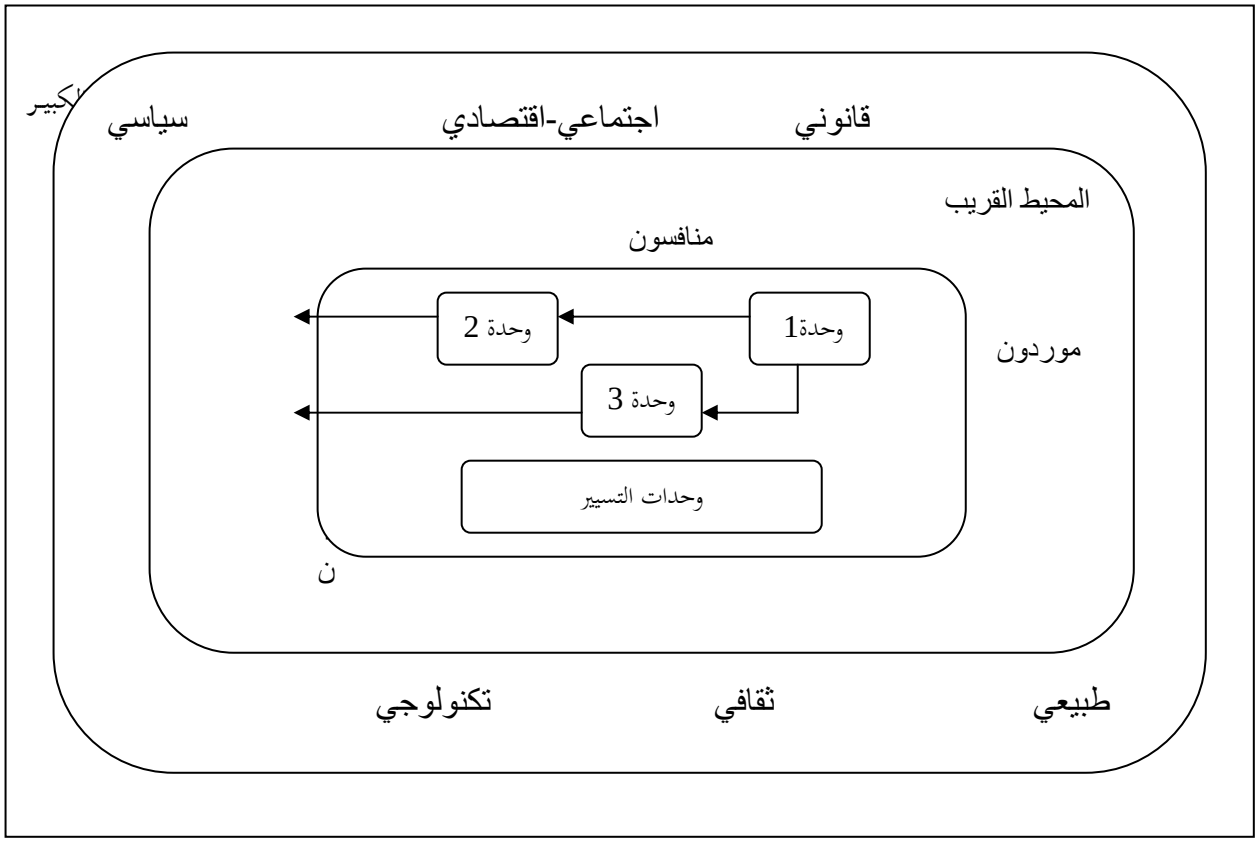
المصدر: Patrick Gougeon, Op-Cit ,P.2892.

الشكل البياني رقم 02 – مكونات ذمة المؤسسة

أصـول	خصـوم
موجودات مادية	ثروة
موجودات مالية	ديون مالية ومؤونات
موجودات معنوية: –قدرات بشرية –قدرات تجارية –قدرات تكنولوجية	مؤونات لحوادث طارئة

المصدر: **Patrick Gougeon, Op-Cit ,P.2894**

الشكل البياني رقم 03 – المؤسسة كنظام



المصدر: **Patrick Gougeon, Op-Cit,P.2895.**

الإحالات والمراجع:

[1] محمد مطر،"إدارة الاستثمارات"، مؤسسة الوراق، عمان، 1999،ص40.

[2] Lexique Economique, Dalloz , Paris, 06 Ed,1999 , P543.

[3] مختار محمود الهانسي, "مقدمة في مبادئ التأمين" , الدار الجامعية , بيروت، 1993، صفحة 37

[4] فعندما يتوقع أحدنا أو يتوجس خيفة من حادث معين، مثلا سرقة، فإنه يتعين عندئذ اتخاذ ما هو مناسب من تدابير وإجراءات وقائية أو التوجه إلى شركة التامين لتحويل هذا الخطر.

[5] المرجع السابق،ص37، بتصرف.

[6] مختار محمود الهانسي : مرجع سبق ذكره،ص ص. – ص. 13-16

[7] لمزيد من التفصيل انظر:

C.Marmuse et X.Montaigne, "Management Du Risque", Vuibert, Paris, 1989,PP45-56

[8] مختار محمود الهانسي,مرجع سبق ذكره،ص18،بتصرف.

[9] لمزيد من التوضيح طالع :محمد مطر، مرجع سبق ذكره ،ص46.

[10] حمزة محمود الزبيدي ," إدارة الاستثمارات والتمويل" , مؤسسة الوراق , عمان , الطبعة الثانية ,1999،ص171.

[11] لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى المرجع السابق ، ص172.

[12] "إدارة المخاطرة: تحديات جديدة تتطلب حلا متكاملا"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان ، يونيو 1999،ص33.

[13]Capital, Asset, Management,Earnings and Liquidity

[14] Patrick Gougeon, "Risk manager et gestion des risques dans l'entreprise", encyclopédie de gestion , Economica, Paris, 02ed,1997,P.2891.

[15] Patrick Gougeon, P.2894-2895.

[16] ibid, p.2895.

[17] لمزيد من التفصيل انظر: C.Marmuse et X.Montaigne, op-cit,PP67-90.