

بناء خريطة المخاطر من النظري إلى التطبيقي - دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار-
Construction A Risk Map from Theory to Practice A Case Study of The Public Enterprise for Public Works of Bechar

طاهري العيد¹، عمار محمد²

¹ جامعة طاهري محمد- بشار (الجزائر)، elaid.tahri@univ-bechar.dz

² جامعة طاهري محمد- بشار (الجزائر)، abbar_mohamed@yahoo.fr

تاريخ الارسال: 2022/04/10

تاريخ القبول: 2022/09/28

تاريخ النشر: 2022/09/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مناهج بناء خريطة المخاطر، وذلك بمعرفة الأخطار التي تهدد المنظمات والهيئات والأدوات التي تتم على أساسها إدارتها، وكأداة من هاته الأدوات تعتبر خريطة المخاطر وسيلة تساعد في فهم الأخطار من خلال بنيتها البيانية، ولدراسة معمقة لها ومحاولة الانتقال من الجانب النظري لإنشائها إلى التطبيقي، تم دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار، و المخاطر المعدة من طرفها، وذلك باستعمال أسلوب المقابلة وجمع المعلومات، توصلت الدراسة إلى أن عملية بناء خريطة المخاطر بالمؤسسة يتم وفق منهج من أسفل لأعلى Bottom-Up، وأن المؤسسة تحصى 26 خطر من الدرجة العالية، و 48 خطر متوسط، و 21 خطر منخفض، موزعة حسب الوظائف والاجراءات الادارية.

كلمات مفتاحية: خطر، خريطة مخاطر، نهج تصاعدي، مؤسسة عمومية، بشار.

تصنيفات JEL : D81، G32، L31

Abstract:

This study aims to identify the methods of building a risk map, by knowing the risks that threaten organizations and bodies and the tools on the basis of which they are managed. For its establishment to the practical, the case of the Public Enterprise for Public Works in Bechar, and the risks prepared by it, was studied, using the interview method and information gathering. The study concluded that the process of creating a risk map in the institution is carried out according to a bottom-up approach, and that the institution counts 26 high-level risks, 48 medium risks, and 21 low risks, distributed according to jobs and administrative procedures.

Keywords: Risk; Risk Map; Bottom-Up; Public Institution; Bechar.

JEL Classification Cods : D81, G32, L31

المؤلف المرسل: طاهري العيد، الإيميل: elaid.tahri@univ-bechar.dz

المقدمة

منذ بداية الخلق والمخاطر تصاحبه مسببة حالة من التوتر والارباك فحدثها يشكل خسائر تلحق الأرواح وتحل بالملكات، إلا أنه يمكن التعامل مع هذه الأخطار وتفاديها والتقليل منها، والتنبؤ بها أحيانا، وذلك من خلال وسائل وأساليب تدار من طرف إدارة لها دراية بها، أو من طرف الفرد نفسه إن كان يتمتع بثقافة إدارة المخاطر، فالاهتمام بدراسة الأخطار لم يكن وليد الساعة بل هو منذ زمن بعيد، فالأحداث التي مرت عبر العصور تبين ذلك فلولا الحاجة للدفاع عن النفس من خطر الهوام والمتربصين لما اخترع الرمح والسيف وما لبست الذرع.

فكذلك المؤسسات والمنظمات كونها تنشط في بيئة تحفها المخاطر سواء داخليا وخارجيا أوجب التعامل معها من خلال إعداد خطة المخاطر وإنشاء إدارة لها، والتي بدورها استعملت أدوات لجمع الأخطار وتقييمها ومحاولة قياسها وفهمها، ومن بين هذه الوسائل والأدوات نجد خريطة المخاطر حيث تعتبر من أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارة المخاطر، وذلك بحكم سهولة عرضها للاخطار بطريقة مرئية تختصر كل الوثائق والجدول.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي: كيف يتم إعداد خريطة المخاطر داخل المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الاشكالية الأساسية للدراسة، يمكن طرح التساؤلات التالية:

✓ ما هي الأخطار التي تواجه المؤسسات والهيئات، وكيف يتم التعامل معها من قبل إدارة المخاطر؟

✓ ما هي خريطة المخاطر؟

✓ ماهي المخاطر التي تخصها المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار؟ وماهي بنية خريطة المخاطر لديها؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الاشكالية المطروحة، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

✓ توجد بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار وظيفة تهم بإدارة المخاطر فيها.

✓ تعتمد المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار، في إعداد خريطة المخاطر على منهج تصاعدي - Bottom

Up من خلا تحديد أوزان لاحتمالية الخطر مع وجود أوزان للأثر الذي يخلفه هذا الخطر.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المخاطر التي تواجه المؤسسات والهيئات، وكذا كيفية إعداد خريطة المخاطر بها وكيفية إدارتها، مع تمثيل هذه المخاطر في خريطة لها وتفسيرها.

منهج الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي، وهذا للاطلاع على الاطار النظري للمخاطر وأهم المصطلحات الخاصة بها، وكذا منهج إدارتها والأساليب المستعملة في إعداد خريطة المخاطر، أما الجانب التطبيقي تم استخدام

أسلوب المقابلة، وذلك قصد التعرف على منهج إدارة المخاطر، وطرق إعداد خريطة المخاطر بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار كونها عينة الدراسة، حيث تم تحليل معطيات عينة الدراسة الخاصة بخريطة المخاطر باستخدام برنامج EXCEL خاصة في عرض التمثيل البياني لها وتصنيفها.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة التي تناولت لفظ خريطة المخاطر قليلة نوعا ما، وذلك حسب ما توصلنا إليه، إلا أنها جاءت تحت مسمى مصفوفة المخاطر حيث يمكن إستعراضها وما توصلت إليه.

✓ دراسة (السليطين، 2013):

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في إيجاد المصفوفة المناسبة لتحليل المخاطر في كلية الملك فهد الأمنية بالسعودية، والتي من شأنها تحقيق السلامة والصحة المهنية، حيث هدفت إلى التعرف على الأخطار التي تحيط بالكلية، والكشف عن المخاطر والتهديدات في بيئة العمل، خلصت الدراسة إلى وجود مخاطر رئيسية تمثل مخاطر الحريق، ومخاطر بيئية ومخاطر صحية، وأن المخاطر بها تتراوح درجاتها ما بين المخاطر المتوسطة والمرتفعة، وكنتيحة أساسية تم إنشاء مصفوفة لتحليل المخاطر بالكلية حيث حددت فيها درجات الخطورة مع تمثيل بياني لها.

✓ دراسة (Mechtoub & Oughlissi, 2019)

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في إيجاد المنهج الأنسب لإنشاء خريطة للمخاطر التشغيلية في شركات التأمين، حيث اعتمدت هذه الدراسة على نهج Top Down و نهج Bottom Up في رسم خريطة المخاطر، توصلت الدراسة إلى أن عملية بناء خريطة المخاطر من الأدوات المهمة في تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية التي تواجه جميع شركات التأمين، وأن تبني نهج قائم على العمليات من أجل إنشائها، وكذا إشراك الموظفين التشغيليين في المساهمة في بناء هذه الخريطة هو الحل الأمثل لعملية إدارة الأخطار في هذه الشركات.

✓ دراسة (Kaya, Ward, & Clarkson, 2019)

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في إيجاد الطرق التي يمكن للمستشفيات الإنجليزية من خلالها استخدام مصفوفات المخاطر بشكل فعال، حيث تهدف الدراسة تحديد المخاطر التي تواجه العمال والمرضى بالمستشفيات وكذا طرق تصنيفها، وإعطاء تمثيل لهذه الأخطار ويكون مفهوما للممتهنين بالمستشفى وكذا المرضى، توصلت الدراسة إلى أن عملية بناء خريطة المخاطر لا تقتصر على الاحتمالية والأثر بل تتعداه لقوة المعرفة التي تدعم الاحتمالية وعليه يتم بناء خريطة أخطار ثلاثية الأبعاد، ضرورة إرفاق شروحات لهذه الخرائط تبين ما يجب فعله عندما يكون للمخاطر عدة عواقب.

من خلال الدراسات السابقة المختارة، وما تضمنته من محاولة فهم وإيجاد منهج ونموذج يقرب الجانب النظري لإعداد خريطة الأخطار أو مصفوفة المخاطر على حد سواء مع الجانب التطبيقي، تأتي دراستنا هذه لمحاولة تسليط الضوء على هذه الاشكاليات خاصة في البيئة الجزائرية ومحاولة دراسة مؤسسة اقتصادية محلية ومعرفة كيف تنجز بها خريطة الأخطار.

1- الاطار المفاهيمي للمخاطر

تعتبر الأحداث التي يشهدها العالم اليوم في شتى متغيرات الحياة البيئية والأمنية وكذا الاقتصادية والاجتماعية منها والسياسية والتي أدت إلى بروز ظواهر مترابطة خلقت نوعاً من عدم الارتياح بسبب صنع الانسان أو لأسباب طبيعية فالسعي وراء الاحداث التي تحمل خطراً كان عملاً تقليدياً من أفعال الانسان (Gerald & David , 2018, p. 20) ، فمما لاشك فيه أننا نعيش في عالم يتسم بعدم اليقين، فالامر لم كذلك دائماً على الأقل في بعض الجوانب المهمة فقد تغيرت البيئة الاجتماعية التي نعيش فيها بشكل كبير وخاصة مع التطور التكنولوجي والصناعي، فاليقين الذي لازم الاجيال القديمة التي كانت يحدسها وفطرها تتطلع إلى المستقبل لمدة سنتين أو خمس سنوات ويتنبأون بقدر معقول من اليقين بمكائهم وكيف سيعيشون وماذا سيفعلون (Hillson, 2009, p. 2) كل هذه الأحداث أدت إلى السعي لفهم هذه المخاطر وما تنطوي عليه من مكونات ومحاولة حصر كل ما له علاقة بها وتحليله ومحاولة قياسه وكيفية تجنبه.

سنحاول إعطاء مفهوم لكلمة خطر وأهم تصنيفاتها وكذا تقنيات التعامل معها

1-1- تعريف الخطر

تعددت آراء الباحثين والكتاب حول تحديد مفهوم للخطر وفيما يلي عرض لبعض التعريفات: جاء في القاموس المحيط لفظ خطر من الخاطر وهو الهاجس وكذا لفظ أخطر أي جعل الرجل نفسه خطراً لندبه فبارزه وفي الأموال التراهن (محمد الدين، 2008، صفحة 479). وفي الكلمات اللاتينية نجد Rescass وتعني Risk و Risque حيث تعبر عن الانحراف والتغير الذي يحدث نتيجة الارتفاع في التوازن خلاف ما كان متوقعاً (صوار، 2008، صفحة 23) . كما عرّفه (Yoe, 2019, p. 18) بأنه مقياس لاحتمال ونتائج الأحداث المستقبلية غير المؤكدة إذ أنه فرصة لنتيجة غير مرغوب فيها. قد تكون هذه النتيجة خسارة بسبب حريق ، أو فيضان، أو مرض، أو وفاة، أو نكسة مالية، كما عرف الخطر بحالة الشك المصاحب لأحداث تسبب خسائر اقتصادية (عبدلي، 2012، صفحة 23) ، كما عرفه Williams بأنه النسبة من عدم التأكد التي يمكن قياسها حيث تتحقق إمكانية القياس في الحالات التي يتم فيها استخدام نظريات الاحتمالات لقياس تلك الدرجة من عدم التأكد (السليطين، 2013، صفحة 11).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الخطر يتمثل في كل حدث مستقبلي غير مؤكد يمكن أن يكون له تأثير سلبي على تحقيق الأهداف، فهو يشمل على عدم اليقين وكذا العواقب السلبية أو المفيدة المحتملة.

1-2- أنواع المخاطر

هناك عدة أنواع من المخاطر وذلك حسب طبيعة عمل كل منشأة وفيما يلي أهم المخاطر التي تواجهها المؤسسات والمنظمات، فقد صنفها (إسماعيل و سليمان، 2018، صفحة 18) إلى:

- أ- مخاطر الأعمال: وتشمل مخاطر سمعة المنظمة، ومخاطر النشاطات (مبيعات، جودة المنتج، المنافسة وتطوير المنتجات).
- ب- المخاطر التشغيلية: حيث تعتبر من الأخطار التي تضعف المنظمة ونجد منها مخاطر تتعلق بالتنظيم ومخاطر ترجع إلى الإدارة وكذا المخاطر الشخصية والسلوك مثل الاحتيال والحوادث والسلامة المهنية والصحة وتضم كذلك كل المخاطر التي يرجع للعنصر البشري دخل بها.

ت- المخاطر الاستراتيجية: تتمثل أساسا في الأمور القانونية من إلتزامات وهيكل تنظيمي للمنظمة وكذا هيكل رأس المال، والعلاقات مع الغير والمخاطر المتعلقة بتحرير العقود وتاريخ الأعمال.

ث- المخاطر المالية: تتمثل في المخاطر التي تنشأ من حركة الأموال مثل الائتمان وتدفق النقد، ومخاطر السوق والتبادل ومعدلات أسعار الفائدة، وكذا مخاطر تغيرات الأسعار وحالات الإفلاس والعسر المالي.

1-3- أساليب التعامل مع الخطر

يمكن التعامل مع المخاطر التي حدثت أو قد تحدث وفق مايلي:

❖ التحكم في الخطر من خلال :

- تحويله إلى جهات أخرى مثل تكليف من يؤدي العمل المتضمن الخطر .
 - تقليله من خلال تخفيف آثاره وكذا احتمال وقوعه.
 - تقبله وذلك بالتأقلم معه ودراسة مسبباته وكذا نتائجه قصد تجنبه مستقبلا.
 - إخمائه أو وأده قبل حدوثه من خلال تبني منهجية التخلي عن العمل محل خطر.
- ❖ متابعة ومراقبة الأنشطة من خلال إنشاء مصفوفة الوظائف ومخاطرها.

2- إدارة المخاطر

مع تزايد الأخطار وتنوعها ومسبباتها كثر الحديث عن سبل تسييرها وتتبع نشأتها وبناء خطة تساهم في تقليلها أو تجنب وقوعها، كل هذا أدى إلى محاولة إيجاد اعتراف بوظيفة إدارة المخاطر ضمن الحقول الادارية الحديثة حيث تم تخصيص هذا المسمى ضمن الاطار المعرفي للوظائف المستقلة في عام 1986-1987 (إسماعيل و سليمان، 2018، صفحة 20)، وبمن إبراز أهم أهداف إدارة المخاطر والطرق المستعملة من طرفها وذلك بعد تعريفها كما يلي:

2-1- تعريف إدارة المخاطر

تتمثل إدارة المخاطر في عملية تحديد وحصر المخاطر التي تواجه المنظمة ومحاولة إيجاد وسائل وأدوات تتناسب مع كل خطر وتتعامل معه (زنكنة، 2019، صفحة 94)، فهي بذلك تعمل على تحديد الأخطار، وتحاول قياسها وتبني استراتيجيات للتعامل معها، فهي صمام الأمان إن حسن ادائها.

2-2- أهداف إدارة المخاطر

يمكن إبراز أهم الاهداف التي تسعى إدارة المخاطر لتحقيقها فيمايلي:

- تحديد المخاطر وكيفية التعامل معها.
- تبني منهج اليقظة والتخطيط المسبق لما يمكن أن يكون خطرا وتوفير الموارد لمجابهته.
- تحقيق مبدأ استمرارية الأعمال (البلداوي و العزاوي، 2018)
- تبني منهج اليقظة في المنظمة من خلال تفعيل الرقابة لتحديد المخاطر واستمراريته (بيداء، 2018، صفحة 11).

2-3- أساليب إدارة المخاطر

تتمثل الأساليب المستعملة من طرف إدارة المخاطر في طريقة تحليل الخطر وذلك من خلال محاولة فهم المخاطر وطبيعتها وكذا تحديد حجمها وأثرها، حيث تتمثل هذه الأساليب في (بشري و حيدر، 2020، صفحة 230):

- التخطيط من خلال حصر الأهداف التي تمثل رؤية المنظمة وأصحاب المصالح.
- تحديد الأخطار من خلال منهج التحري والتتبع للوظائف وكذا المحيط الخارجي للمنظمة وباستعمال وسائل تحليلية مثل تحليل SWOT وخارطة الوظائف.
- تحليل المخاطر من خلال حساب تكرارها وأثرها باستعمال مؤشرات التقييم والاحصاء.
- اعتماد أسلوب التحري والتعقب من خلال تقنيات الانذار المبكر.
- التحليل النوعي للمخاطر بحيث يتم تصنيفها حسب درجة الأثر وشدته.
- تحليل كمي يتمثل في قياس الأثر المحتمل من الخطر.

3- خريطة المخاطر

يعد تخطيط المخاطر نهجاً ديناميكياً لتحديد وتقييم المخاطر يوفر تمثيلاً تركيبياً ومرئياً. وبالتالي فهو يشكل أداة لتسليط الضوء على المخاطر التي يجب تغطيتها كأولوية (Ferre, 2013, p. 10).

يمكن تعريف خريطة المخاطر والتي تسمى أيضاً بمصفوفة المخاطر بأنها الرسم البياني للمخاطر، فهي مخطط يحتوي احداثيات تمثل كل من شدة الخطر (التأثير) وكذا تكراره حيث تمثل في رسم ذي بعد ثنائي متدرج الألوان حسب شدة الخطر (مرتفع، منخفض، مقبول أو غير مقبول) (Ivo, 2015, p. 76).

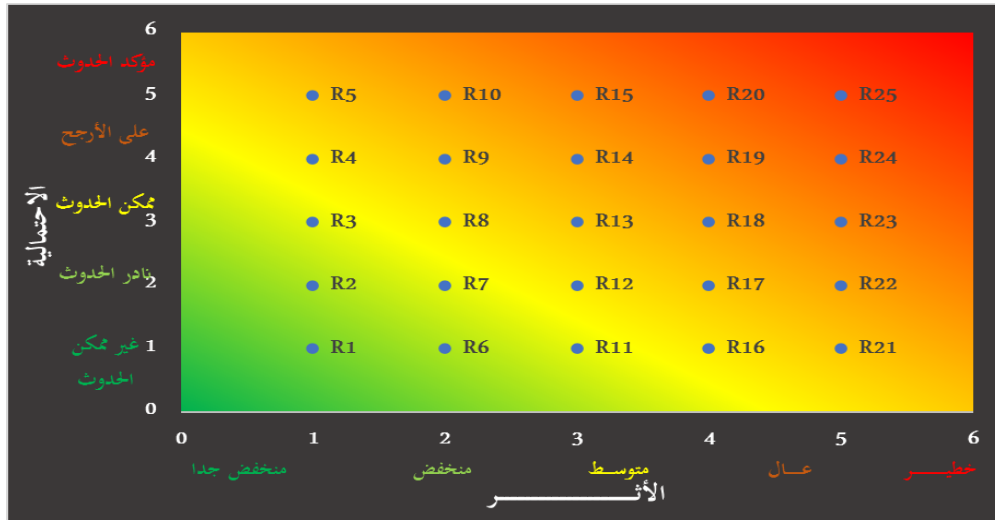
كما يمكن تعريفها بأنها وسيلة تساهم في تحديد موقع المخاطر الرئيسية وفقاً لمخاور مختلفة مثل التأثير المحتمل أو احتمالية الحدوث أو المستوى الحالي للتحكم في المخاطر (Barnoux, et al., 2003, p. 24) كما عرفها (Olivier, 2008, p. 136) بأنها عملية حصر للمخاطر وتحديد أولوياتها وتقييمها مما يسمح بوضعها على مستويات من أجل التعامل معها.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن خارطة المخاطر هي نفسها مصفوفة المخاطر فهي رسم بياني لتكرار المخاطر المتوقعة مقابل الأثر الذي تتركه، فهي تمثل أداة لإدارة المخاطر تجعل من الممكن تقديم مخاطر الشركة بشكل يسهل عرض البيانات وتهدف إلى توضيح المخاطر المحددة التي تواجهها المؤسسة.

3-1- بنية خريطة المخاطر

لمعرفة بنية خريطة المخاطر نستعمل الشكل التالي لتوضيح مكوناتها:

الشكل (01): خريطة المخاطر (مصفوفة المخاطر)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (Ivo, 2015, p. 7)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن خريطة المخاطر عبارة عن فضاء لوني ذو بعدين (X, Y) يمثل محور (X) الأثر الذي يخلفه الخطر حال وقوعه، فيتدرج من الأثر المنخفض جداً ليرتقي لدرجة الأثر المنخفض يتبعه حال ارتفاع حجمه ليصبح متوسطاً وإذا زاد أثره عن هذه المرحلة يسمى عالي الأثر، أما في حال كبير حجم الأثر الذي يسببه فيكون بذلك وصل مرحلة الخطورة ويأخذ لونا أحمر، أما المحور (Y) فيسجل فيه الاحتمال الذي يلزم الخطر من ناحية وقوعه من عدمه، وهو كذلك يتدرج حسب الحالات التالية: لا يقع هذا الخطر وتصاحبه عبارة "غير ممكن الحدوث"، ثم خطر نادر الحدوث، وهناك خطر يمكن أن يحدث، كما توجد أخطار تأخذ صفة الترجيح فهي على الأرجح يمكن أن تحدث، لنجد كذلك أخطاراً مؤكدة الحدوث.

3-2 طرق إنشاء خريطة المخاطر

لبناء خريطة المخاطر يجب معرفة أهم العناصر المكونة لها وكيفية حسابها وفيما يلي بعض المفاهيم التي تدخل في إعداد هذه الخريطة:

✓ **قياس الخطر:** لقياس الخطر يوجد معيارين (IFACI, 2013, p. 41) على الأقل هما:

أ- إجمالي المخاطر = التكرار X التأثير، حسب هذا المعيار يتم قياس المخاطر الإجمالية من خلال ضرب تكرارها في حجم أثرها.

ب- المخاطر المتبقية = التكرار X التأثير X عنصر التحكم، حسب هذا المعيار يتم قياس المخاطر بعد قياس ما تبقى من المخاطر وذلك بعد تنفيذ عناصر التحكم أي بعد التعامل مع المخاطر الخام وتصنيفها.

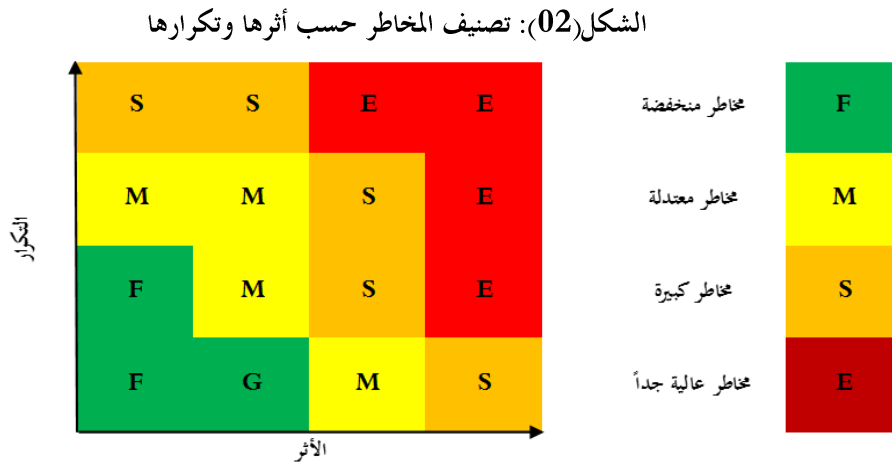
تسهل مقاييس التقييم تحديد أولويات المخاطر وفي نهاية المطاف التحكم بشأن الإجراءات التي يتعين اتخاذها.

✓ **التكرار:** يقصد به معدل دوران وقوع الخطر أو عدد مرات وقوعه، فعلى المنظمة إنشاء مقياس تعتمد عليه لتصنيف للتكرار والذي يمكنها من تقدير وقوع الأحداث التي قد تكون مصدر الخطر، فكل منظمة تحدد مجال التكرار حسب تنظيمها،

فمثلاً تكرر الخطر كل ستة أشهر يمكن أن يعتبر محتمل الحدوث بنسبة 50%، أما لو حدث الخطر كل سنتين فاحتمالية حدوثه تكون 20% مثلاً وهكذا يتم تصنيف التكرار من أجل توزيع الاحتمالية للمخاطر.

✓ **الأثر (التأثير):** ويقصد به العواقب التي تلحق وقوع الخطر حال تحققه، من أثر مالي (خسارة مالية، زيادة تكاليف...)، أو أثر قانوني (العقوبات المطبقة حال الاختلال بتطبيق القوانين أو الالتزامات وغيرها من المخاطر التي لها أثر قانوني)، أو أثر على سمعة المؤسسة واستمراريتها، ويتم تصنيف الأثر حسب ما يخلفه الخطر حين وقوعه فنجد: الأثر منخفض جداً وذلك عندما يكون الخطر لم يخلف نتائج ملموسة، وهناك مخاطر تشكل تهديداً نتيجة وقوعها وبالتالي يكون لها أثر خطير.

✓ **الخطر الخام:** من خلال معرفة الأثر والتكرار يمكن تحديد التصنيف الأولي أو المتأصل للمخاطر، وذلك حسب الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (IFACI, 2013, p. 39)

✓ **عنصر التحكم:** يعرف عنصر التحكم على أنه الوسائل الموجودة أو التي سيتم وضعها للتمكن من تقليل المخاطر أو القضاء عليها، مثل: هيكل تنظيمي محدد الوظائف والمهام، لوحة القيادة، كتيبات الإجراءات وتعليمات الإدارة المنشورة أو المبلغة للموظفين، وغيرها من وسائل تعتمد للتحكم ومواجهة الأخطار، فمن خلال الشكل (02) يمكن إعطاء كل صنف من المخاطر عنصر تحكم خاص به على النحو التالي:

■ **المخاطر المنخفضة F:** تسير بواسطة الإجراءات المعمول بها في المنظمة، فتأثيرها على تحقيق الأهداف لا يعتبر مصدر قلق فهذه الأخطار تحت السيطرة.

■ **المخاطر المعتدلة M:** تحتاج هذه المخاطر إلى متابعة محددة، فالتأثير على تحقيق الأهداف محدود، يجب اتخاذ الإجراءات ولكنها ليست عاجلة.

■ **المخاطر الكبيرة S:** في حالة هذه المخاطر وجب تنبيه الإدارة العليا، فالتأثير على تحقيق الأهداف كبير، والحاجة ملحة لاتخاذ إجراءات فورية للحد من المخاطر.

■ **المخاطر العالية جداً E:** في هذه الحالة تستلزم إجراءات فورية، فالمخاطر هنا يكون لها التأثير الكبير على تحقيق الأهداف بحيث لا يتم تحقيقها على الأرجح، الحاجة إلى اتخاذ إجراءات فورية من طرف الإدارة للحد من هذه المخاطر. بعد التعرف على أهم المصطلحات التي تحتويها خريطة المخاطر يمكن التطرق لطرق إنشائها والتي تعد عملية معقدة تتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة و على جميع المستويات والوظائف، وكذا نشر ثقافة إدارة المخاطر لدى جميع الأفراد فحسب (Pascal, 2009, p. 56) يمكن أن نميز بين ثلاثة مناهج أو مفاهيم يتم من خلالها إنشاء خريطة المخاطر هي:

3-2-1- إنشاء خريطة المخاطر وفق المفهوم الكلي

يقصد بالمفهوم الكلي الحالة العامة لإدارة المخاطر، وفي حال وجود وظيفة قائمة بذاتها تساهم في التخطيط للمخاطر، حيث تمر عملية إعداد خريطة المخاطر في مفهومها الكلي بالمراحل التالية :

✓ **الخطوة الأولى:** تتمثل في تحديد المخاطر الصغيرة على مستوى كل وظيفة، بدءاً من تجربة الخسارة الملحوظة ومحاكاة المخاطر المحتملة الأخرى التي لها تأثير.

✓ **الخطوة الثانية:** تتمثل في تجميع هذه المخاطر الصغيرة في مخاطر كلية، حسب كل وظيفة وكذا كل نشاط، مع إبراز خصائص معينة (وجود مخاطر تشغيلية مرتبطة بسلوك الافراد، أو مخاطر في الهياكل نتيجة نقص في اجراءات السلامة، أو وجود مخاطر محددة تتعلق بكل عمل تجاري أو صناعي وغيره).

✓ **الخطوة الثالثة:** تتمثل بتوحيد المخاطر الموصوفة والمجمعة من طرف ادارة المخاطر على المستوى التجميعي للمنظمة (خطة كلية)، من خلال تسليط الضوء على المخاطر غير المقبولة التي تتطلب عناصر تحكم ترقى لاستعمال أدوات إدارة الأزمات في حالة وقوع هذه المخاطر.

يمكن القول بأن الخطوات الثلاثة السابقة تعتبر من مهام إدارة المخاطر فهي تهتم بخصر المخاطر وتجميعها وقياس أثرها ومحاولة صياغة استراتيجيات للتعامل معها، وعلى هذا الأساس فإن عملية التخطيط للمخاطر وبناء خريطة لها يحتاج مراعاة خصائص كل قطاع ومنظمة وطبيعة نشاطها فكل له خصوصيته من ناحية نوع الخطر وأثره وطرق التعامل معه.

3-2-2- إنشاء خريطة المخاطر على المستوى الجزئي

أما على مستوى المؤسسات فتمر عملية اعداد خريطة المخاطر (IFACI, 2005, p. 6) بالمراحل المبينة في الشكل

التالي:

الشكل (03): مراحل إنشاء خريطة المخاطر على المستوى الجزئي



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (Melhenas, 2013, p. 13)

من خلال الشكل (03) يمكن إبراز مراحل إنشاء خريطة المخاطر كما يلي:

أ- **تحديد العمليات والعمليات الفرعية:** يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحديد العمليات أي الوظائف الأساسية للشركة (المبيعات، التمويل، المحاسبة، الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات، الهياكل والمنشآت وأمنها.. إلخ)، يتطلب تنفيذ هذه المرحلة والتي هي بمثابة نقطة انطلاق للتخطيط للمخاطر فريق يتألف من مدير المخاطر إن وجد ومديري العمليات، كما يمكن أن يشارك أيضاً رئيس التدقيق الداخلي، عند اتمام هذا الجزء لابد من تحديد العمليات الفرعية المرتبطة بكل عملية.

يمكن إجراء جرد العمليات من خلال التمييز بين العمليات التجارية وعمليات الدعم والعمليات الإدارية.

ب- **تحديد المعاملات:** يتم تحديد المعاملات المرتبطة بكل عملية فرعية، وذلك حتى يتم تقييم المخاطر المصاحبة له.

ت- **تحديد وتقييم المخاطر:** يجب أن تحدد إدارة المنظمة سياسة إدارة المخاطر وذلك من خلال:

- تحديد المستوى المقبول للمخاطر.

- كيفية إدارة المخاطر التي تتجاوز هذا المستوى المحدد.

في هذه المرحلة يتم وضع شبكة لتقييم المخاطر والتي سيتم استخدامها بعد ذلك لتحديد قيمة الخطر لكل معاملة وتحديد مستوى المخاطر فيها وذلك من حيث احتماليته، والأثر الذي يصاحبه، على سبيل المثال، يمكن عرض تحديد احتمالية الخطر على النحو التالي:

الجدول (01): احتمالية وقوع الخطر ومستوى كل احتمال

التصنيف	المجال	المستوى
غير ممكن الحدوث	أقل تماماً من 5%	1
ناذر الحدوث	من 5% إلى 20%	2
ممكن الحدوث	أكبر تماماً من 20% و أقل من 50%	3
يحدث (على الأرجح)	أكبر تماماً من 50% و أقل من 75%	4
مؤكد الحدوث	أكبر تماماً من 75%	5

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (Melhenas, 2013, p. 13)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تصنيف احتمالية وقوع الخطر تأخذ خمسة درجات، فنقول عن خطر غير ممكن الحدوث مثلاً إذا وقع في المجال الأقل من 5%، وهكذا يتم تصنيف كل خطر حسب المجال الذي يقع فيه، فلكل مؤسسة ومنظمة معايير تحدد هذه المجالات حسب تكرار وقوع كل خطر، فهي بذلك تعمل على حصر وتصنيف الأخطار.

وعلى نفس المنوال يمكن تقييم الأثر على النحو التالي:

الجدول(02): تأثير الخطر حال وقوعه ومستوى كل أثر

التصنيف	الجال	المستوى
منخفض جداً	تأثير ضئيل على الاستراتيجيات وليس هناك تأثير على الأداء الطبيعي للأنشطة	1
منخفض	يشكل تأثير على هدف استراتيجي وله تأثير ضئيل على الأداء الطبيعي للأنشطة	2
متوسط	يشكل تأثير على هدف استراتيجي ويسبب انخفاض على الأداء الطبيعي للأنشطة	3
عالي	له تأثير كبير على جميع الأهداف الاستراتيجية والتشغيل العادي للأنشطة	4
خطير	تأثير كبير على تحقيق الأهداف ويمكن أن يؤدي إلى توقف الأنشطة كلها	5

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (Melhenas, 2013, p. 13)

من خلال الجدول(02) نلاحظ أن الأثر الذي يخلفه أو يتركه كل خطر، له درجة حسب الجال الذي يقع فيه، فهو يتدرج من الأثر المنخفض جداً والذي يقع في مجال يمتاز بالتأثير الضئيل على الاستراتيجيات للمؤسسة ولا يتعدى أثره الأداء الطبيعي للأنشطة، وهكذا فكلما زاد الأثر على الاستراتيجيات وأداء الأنشطة كلما كان مستوى الخطر مرتفعاً حتى يبلغ درجة الخطورة عندما يكون له تأثير كبير على تحقيق الأهداف ويؤدي إلى توقف الأنشطة كلها.

ث- تقييم المخاطر الإجمالية وصافي الخطر: خلال هذه الخطوة، سيتم تقييم كل معاملة محددة و مستوى المخاطر الإجمالية المصاحبة لها، أي قياس الخطر الإجمالي.

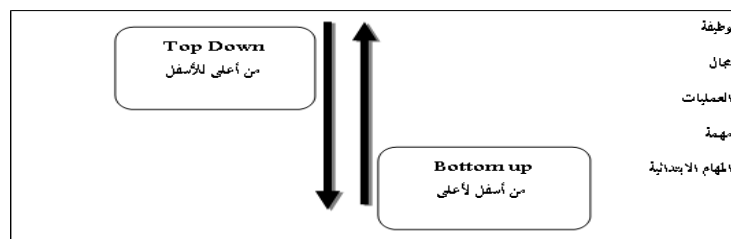
ج- التمثيل البياني لخريطة المخاطر: بعد تصميم سجل المخاطر، أي جميع المعطيات حول كل خطر، وحسب كل عملية ووظيفة، يتم تصميم خريطة المخاطر الخاصة بالمنظمة، والتي قد تتخذ شكل مصفوفة مربعة الأبعاد، أو شكل سحابة موزعة في بعد ثنائي (X, Y).

3-2-3- إنشاء خريطة المخاطر وفق منهج من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل

كطريقة من طرق رسم خريطة المخاطر، يمكن التمييز بين نهجين رئيسيين، الأول هو استخدام العمليات لتحديد المخاطر المختلفة، والثاني يعتمد على جرد المخاطر على مستوى الإدارة العليا، فهما ليسا متعارضيان ولكن متكاملان (IFACI, 2006, p. 14)

يمكن إبراز المبدأ العام لعمل للمنهجين في الشكل (04)، فمن خلال الشكل نلاحظ أن نهج من أعلى إلى أسفل Top Down يتم فيه تحديد المخاطر من العام إلى الأكثر تفصيل ودقة، أي من الوظيفة بصفة عامة إلى المهام الابتدائية في أدائها، بينما النهج الثاني من أسفل إلى أعلى Bottom Up فهو يقوم على دراسة الأخطار من خلال المهام الابتدائية وممارستها المباشرين ليتدرج إلى الأعلى في المهام، وفيما يلي شرح لكل منهج و الخطوات التي يتبعها.

الشكل(04): مراحل إنشاء خريطة المخاطر وفق كل منهج (Top Down- Bottom Up)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (IFACI, 2006, p. 14)

❖ **نهج من أعلى إلى أسفل Top Down**: يعتمد هذا النهج على رؤية مديري المخاطر وكذا تحليل المخاطر

المعد من طرف الخبراء، إن تحليل كل من هذه المخاطر حسب الأسباب وأنظمة التحكم والنتائج المرتبطة بها سيجعل من الممكن تقدير معايير القياس الكمي وإجراء تقييم أكثر دقة (Mechtoub & Oughlissi, 2019, p. 278) حيث يبنى هذا النهج على جمع المخاطر من قبل لجنة الإدارة، وذلك وفقاً للمراحل التالية (IFACI, 2013, p. 46)

- تحديد المخاطر وتقييمها.

- إيجاد توافق بين هذه المخاطر وما تحدده الشركة من مخاطر في تصورها.

- إيجاد توافق بين هذه المخاطر وعمليات الشركة.

هذا النهج هو ناقل مهم للمعلومات وغرس ثقافة الوعي بالمخاطر التشغيلية.

❖ **نهج من أسفل إلى أعلى Bottom Up**: يتمثل هذا النهج والذي يطلق عليه نهج العملية في التحليل

للمخاطر بطريقة شاملة ومنهجية وخاصة المخاطر التشغيلية والضوابط التي ترتبط بكل عملية يتم تحديدها، حيث يعتمد على الخطوات التالية:

- تحديد العمليات، تحديد وتصنيف المخاطر على مستوى كل عملية.

- تحديد وتقييم عناصر التحكم الحالية، تصنيف المخاطر المتبقية.

لكي تكون عملية إعداد خريطة المخاطر ناجحة لابد من إشراك أصحاب المصلحة في كل مراحل بناء خريطة الأخطار، ثم تحديد الأداة المناسبة لذلك.

4- الإطار التطبيقي للدراسة

من أجل إثراء الدراسة وتبسيط الضوء على واقع إدارة المخاطر وإعداد خريطة الأخطار بالمؤسسة الاقتصادية، ومعرفة المنهج المتبع في إعدادها، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بولاية بشار.

4-1- تقديم المؤسسة محل الدراسة

❖ **النشأة والمقر**: تأسست المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار يرمز لها بالاختصار EPTP BECHAR سنة 1979، لتصبح مستقلة ماليا سنة 1989 فهي مؤسسة عمومية ذات أسهم، برأس مال اجتماعي يبلغ حالياً: 351.000.000,00 دج، تابعة لمجمع أشغال الطرقات GITRA، تمثل ولاية بشار المقر الاجتماعي للمؤسسة.

❖ **طبيعة النشاط**: يتمثل نشاطها الأساسي في جميع أعمال الصيانة والتحديث والتطوير والبناء من البنية التحتية للطرق والمطارات.

❖ **مكان النشاط**: تمارس المؤسسة نشاطها في جنوب غرب البلاد، لا سيما ولايات: بشار، أدرار، تندوف والنعامة.

❖ **بنية وعدد العمال بالمؤسسة**: توظف المؤسسة 556 عامل موزعين على النحو التالي:

• **الطاقم المسير**: يتكون من 06 أعضاء يضم المدير العام كمسير رئيسي إلى جانب 05 مدراء مسيرين يتولى كل واحد منهم مهمة محددة (مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة، مدير الانجازات، مدير وسائل الانجاز، مدير تقنوتجاري).

- **إطارات المؤسسة:** يتمثل الطاقم الإداري الذي يمثل إطارات المؤسسة في الوظائف المسؤولة من رؤساء أقسام ودوائر وكذا رؤساء مصالح، ومسيري ورشات ومحطات التزفيت والطحن، حيث يبلغ عددهم ككل 64 عامل مهمتهم الإشراف والتسيير المباشر للوظائف داخل المؤسسة وعلى مستوى الورشات.
- **العمال المنفذون والممارسين:** يبلغ عددهم 486 عامل، تتمثل مهمتهم الأساسية في تنفيذ الأعمال والمهام المباشرة على مستوى كل وحدة وذلك لتجسيد نشاط المؤسسة.

4-2- عينة وأداة الدراسة:

4-2-1 عينة الدراسة:

نظرا لعدم وجود إدارة مستقلة للمخاطر بالمؤسسة كونها وظيفة حديثة في الجمع الذي تتبع له المؤسسة، فقد تم تكليف مديرية التدقيق بإعداد خريطة المخاطر بالتعاون مع مصلحة الموارد البشرية من خلال مصلحة الجودة فقد تمثلت عينة الدراسة في إطارات المؤسسة الذين تم إجراء المقابلة معهم فيما يتعلق بموضوع البحث، حيث بلغ عددهم خمسة (05) أشخاص، على النحو التالي:

- ✓ المدير العام للمؤسسة العمومية للأشغال العمومية.
- ✓ مدير التدقيق الداخلي لجمع جيترا.
- ✓ المدقق الداخلي بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار.
- ✓ مدير الموارد البشرية بالمؤسسة.
- ✓ رئيس مصلحة الجودة.

4-2-2 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المقابلة والزيارة الميدانية، حيث تم تخصيص عدد من الزيارات امتدت من 07-08-2022 إلى 21-22-23/مارس/2022، وذلك لجمع المعلومات اللازمة لدراسة واقع إدارة المخاطر بالمؤسسة، وكذا طريقة إنشاء خريطة المخاطر بها، ومعرفة بنية الأخطار بالمؤسسة، حيث تمثلت الأسئلة التي تم حولها بناء نموذج الدراسة في المحاور التالية:

- واقع إدارة المخاطر بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار.
- نهج إنشاء خريطة المخاطر بالمؤسسة.
- الأسس التي يتم من خلال بناء خريطة المخاطر بها.
- متغيرات خريطة المخاطر بالمؤسسة.
- المساعدة في التمثيل البياني لخريطة المخاطر المنجزة.

4-3- إدارة المخاطر بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار

بعد الزيارة الميدانية، للمؤسسة ومقابلة المسؤولين فيها، وطرح عدة تساؤلات حول منهج إدارة المخاطر بها، تم التوصل إلى المعلومات التالية فيما يخص الجانب المتعلق بإدارة المخاطر وهي على النحو التالي:

- توكل مهمة إدارة المخاطر لمديرية التدقيق والرقابة الداخلية.
- تخضع عملية إدارة المخاطر للمتابعة الدورية من طرف المجمع.
- تبنى سياسة إدارة المخاطر في المؤسسة على المحاور الأساسية التالية:
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تعزيز وتكثيف جهود كل العمال.
- مواجهة المخاطر والوقاية منها ومنع وقوعها باستخدام أحسن الوسائل واتباع أفضل المناهج.
- تفعيل نظام الرقابة الداخلية، وإنشاء نظام إنذار مبكر يكون صمام أمان عند وقوع الأخطار.

4-4- تقييم عملية إدارة المخاطر بالمؤسسة

تبنى عملية إدارة المخاطر في المؤسسة عينة الدراسة على إطار مفاهيمي يهدف إلى تحديد وتقييم وإدارة الأحداث والحالات المحتملة لتحقيق أهداف المنظمة.

فبحكم المحيط الذي تمارس فيه نشاطها، وبطبيعة النشاط في حد ذاته، تواجه المؤسسة مخاطر ذات منشأ خارجي وداخلي، تؤثر على المجالات التالية:

- استمرارية العمليات.
 - القدرة على مجابهة المنافسة والظفر بمشاريع تمكنها من الاستمرارية.
 - الوضع المالي وصورة المؤسسة.
 - جودة الموظفين والمنتجات والخدمات المقدمة.
- ضمن عملية إدارة المخاطر بالمؤسسة يلاحظ من خلال الزيارة الميدانية والتقرب من كل مسير، أن عملية التعامل مع الأخطار، في تصورها تحتاج إلى تظافر وتركيز جهود كل المسيرين على جميع مستويات المؤسسة، سواء في المقر أو على المستوى التشغيلي أو النشاط.

تتم عملية إدارة المخاطر بالمؤسسة تحت إشراف المجمع GITRA، وذلك من خلال استراتيجيته القائمة على المراقبة والدعم والتطوير للمؤسسات التابعة له، فمن بين الوسائل التي يعتمد عليها في مراقبة الوحدات التابعة يعمل على ما يلي:

- مراقبة فصلية لخطة المخاطر وتنفيذها.
- مراقبة التحفظات المسجلة بعد كل عملية رقابة ومدى معالجتها وتنفيذها.
- تشجيع ثقافة إدارة المخاطر بين الأفراد المنتمين للمجمع وفروعه.

4-5- نهج عملية إنشاء خريطة المخاطر بالمؤسسة

قبل التطرق للنهج المتبع في إنشاء خريطة المخاطر بالمؤسسة سنحاول إبراز عمليات التقييم القائمة على المخاطر فيها، وأهم العمليات، وذلك وفق ما يحدده المجمع وتبناه المؤسسة.

4-5-1- نهج عملية التقييم وتحديد العمليات

أ- مراحل التقييم القائمة على المخاطر:

- تحليل النشاط المعني.

- تحديد وتقييم المخاطر الكامنة التي ينطوي عليها النشاط.
 - التحقق من وجود ضوابط داخلية ووسائل تقييم جودة هذه الضوابط.
 - تقييم مواطن الضعف وصياغة التقارير وتحرير التوصيات عند الاقتضاء بهدف تحسين النظام.
- ب- مرحلة تحديد العمليات: بشكل عام نجد في المؤسسة ثلاث فئات رئيسية من العمليات هي:
- العمليات التجارية أو العمليات التشغيلية.
 - العمليات الإدارية: الاستراتيجية، خطط العمل، الميزانية.
 - عمليات الدعم: الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، تكنولوجيا المعلومات، الخدمات اللوجيستية.

4-5-2- أسس بناء خريطة المخاطر في المؤسسة

أ- تعريف خريطة المخاطر بالمؤسسة:

حسب الوثائق المطلع عليها أثناء المقابلة نجد أن مجمع GITRA عرفها بأنها خريطة تجعل من الممكن تجميع مخاطر الشركة، حيث تمثل في محورين:

- أفقيا يسجل فيه التأثير في حال حدوث الخطر، يتراوح من الصفر إلى مرتفع جدا.
- عموديا يسجل تواتر الحدوث للخطر، تتراوح من نادرة إلى متكررة جدا.

ب- أهداف رسم خريطة المخاطر:

تعتبر عملية جرد المخاطر في المؤسسة ورسم خريطة لها يجعلها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- جرد وتصنيف وتقييم مخاطر المؤسسة.
- إعلام المسيرين حتى يتمكنوا من تكييف إدارة أنشطتهم وتجنب الخطر.
- السماح للإدارة العامة، وبمساعدة إدارة المخاطر من تطوير سياسة للتعامل مع المخاطر ويتم فرضها على الجميع.

ت- نهج بناء خريطة المخاطر بالمؤسسة:

تقوم المؤسسة باتباع نهج " من أسفل إلى أعلى Bottom Up " لتحديد المخاطر، وهو نهج جماعي يهدف إلى إشراك جميع المديرين (المديرين ورؤساء الإدارات ورؤساء الأقسام، ومديرين التنفيذيين للمؤسسة)، يتم تنفيذه في المؤسسة كما يلي:

- تحديد مجموعة المخاطر من قبل الأشخاص المقربين من النشاط.
- الاعتماد على العمليات كمصدر للمخاطر.
- في كل عملية، نحدد الأحداث التي من المحتمل أن تعطل مسار العملية وتمنع تحقيق أهدافها.

4-6- خريطة المخاطر في المؤسسة

بعد التعرف على النهج المتبع في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار لإنشاء خريطة المخاطر، سنحاول التعرف على خريطة المخاطر بها، حيث أتاح مجمع GITRA لجميع وحداته، إطار عمل يهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر وفقا لتقييم مديري هذه الهياكل، حيث تم اعتماد خريطة المخاطر لسنة 2020 كقاعدة أساس تضم كل المخاطر وتراجع بعد فترة

ثلاث سنوات، حيث يعتمد المجمع (GITRA) في بناء خريطة الأخطار على مصفوفة ثلاثة البعد (3X3)، ويمكن تلخيص هذا الاطار في النقاط التالية:

1) **معايير تحديد الأثر والاحتمالية:** يقصد به المتوسطات المرجحة للمخاطر، حيث حدد مجمع GITRA مقياس عددي، يتراوح بين 0 إلى 3 خاص بتصنيف مستويات ومحيط المخاطر كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(03): تصنيف مستوى (الأثر)، ومحيط كل خطر في المؤسسة

مستويات الخطر	مجال محيط الخطر	المستوى
خطر ضعيف	أقل من 1 وأكبر أو يساوي 0	1
خطر متوسط	أقل تماما من 2 وأكبر أو يساوي 1	2
خطر مرتفع	أقل تماما من 3 وأكبر أو يساوي 2	3

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المقابلة

2) **تصنيف الأخطار المكونة لخريطة المخاطر بالمؤسسة:** حسب الاطار المحدد من طرف المجمع GITRA فقد تم تحديد معيارين للعمليات يستوجب كل منهما تحديد المخاطر له، ويتمثل هذين المعيارين فيما يلي:

أ- **النهج القائم على المخاطر المتعلقة بالهياكل الوظيفية:** يتم تحت هذه القائمة تحديد المخاطر لكل وظيفة حيث يقصد به:

- المجال الذي تغطيه هذه الوظيفة.
- المهارات المهنية والفنية للموظفين المسؤولين عن الوظيفة.
- تفويض السلطة والتوقيع تحت كل وظيفة (الاستقلالية).
- توافق الأوصاف الوظيفية (المهام) فيما يتعلق بالوظيفة.
- موضع الوظيفة ضمن المخطط الوظيفي والعلاقات بين الخدمات.

من خلال الاطلاع على الوثائق الخاصة بخريطة المخاطر في المؤسسة يلاحظ في هذا المعيار لتحديد مستوى واحتمالية حدوث الخطر، تحديد الهياكل الأساسية لكل مؤسسة (الأقسام والخدمات، مشاريع الانجاز، محطات الاسفلت، محطات التكسير) كلها عبارة عن عمليات أساسية، يتبع ذلك تحديد الوظائف والوظائف الفرعية (الادارة وشؤون الموظفين، المالية والمحاسبة، الصيانة واللوجستيك، الانجازات، أمانة الموقع، إدارة قاعدة الحياة، إدارة المحاجر، حفظ الأرشيف والسجلات، بيع الركام).

ومنه يمكن القول أنه في هذه العملية يتم تحديد الخطر لكل عملية ووظيفة وتصنيفه حسب شدته وتكراره.

ب- **النهج القائم على المخاطر المتعلقة بإجراءات الادارة:** يتم تحت هذه القائمة تحديد المخاطر التي تنتج من خلال تنفيذ الاجراءات المتبناة من طرف المجمع والمعتمدة من طرف المؤسسة، حيث تتمثل في الاجراءات والية عمل كل وظيفة طبقا للقانون وتماشيا مع سير كل نشاط، نجد هذه الاجراءات تتمثل في:

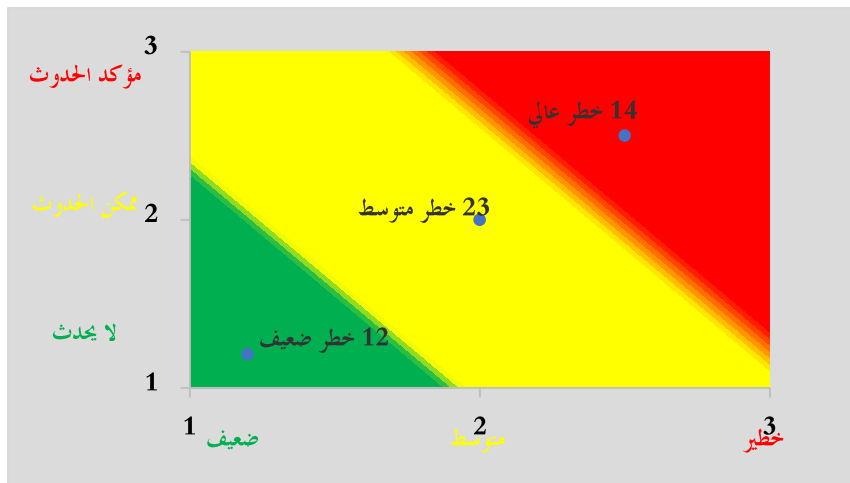
- **إجراءات إدارة المخزون:** وتشمل إجراءات حفظ الوثائق، وتحديد الوثائق المنظمة لإدارة المخزون، تنظيم المستودعات وتسيير المستودعات.
- **إجراءات إدارة الموارد البشرية:** تشمل كفاءات التعيين والتوظيف، وإدارة الملفات الإدارية، وتكوين العمال، حساب الأجور وإدارة العطل والاجازات وتنظيم علاقات العمل.
- **إجراءات إدارة العتاد:** وتشمل إجراءات اقتناء المعدات وتخصيصها، كفاءة إدارة أوامر الشراء، ترميز وتحديد مواقع المعدات، وإدارة عمليات الجرد، طريقة إصلاح العتاد.
- **إجراءات الإدارة المالية والمحاسبية:** تتمثل في الامتثال لأحكام SCF ومطابقة المستندات المحاسبية شكلا ومضمونا، التسويات المصرفية، التسوية بين الوحدات لتحديث التدفقات المقابلة، الامتثال لمسك الدفاتر القانونية.
- **إجراءات إدارة التوريد:** تتمثل هذه الإجراءات في طرق إدارة ومتابعة أوامر الشراء، معايير تحديد الاحتياجات ورصدها، إجراءات إدارة ملفات الموردين، وتنفيذ العقود، إدارة معدلات التوريد على مستوى هياكل الإنتاج.
- **إجراءات الرقابة الإدارية:** تشمل مدى تطبيق أدوات الرقابة مثل لوحات المعلومات، مراقبة الميزانية، ومحاسبة التكاليف.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن عملية تحديد المخاطر بالمؤسسة تنقسم إلى قسمين: تحديد مخاطر العمليات، وتحديد مخاطر تنفيذ الإجراءات.

5- التمثيل البياني لخريطة المخاطر بالمؤسسة

بعد التعرف على المنهج المتبع في إعداد خريطة المخاطر بالمؤسسة، وكذا التصنيف المعتمد في تحديد هذه الأخطار، وبعد الاطلاع على الوثائق الخاصة أثناء المقابلة يمكن إعطاء تمثيل مرئي للمخاطر التي أحصتها المؤسسة والتي تعتبر مخاطر تشغيلية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(05): خريطة المخاطر الخاصة بالهيكل الوظيفية للمؤسسة

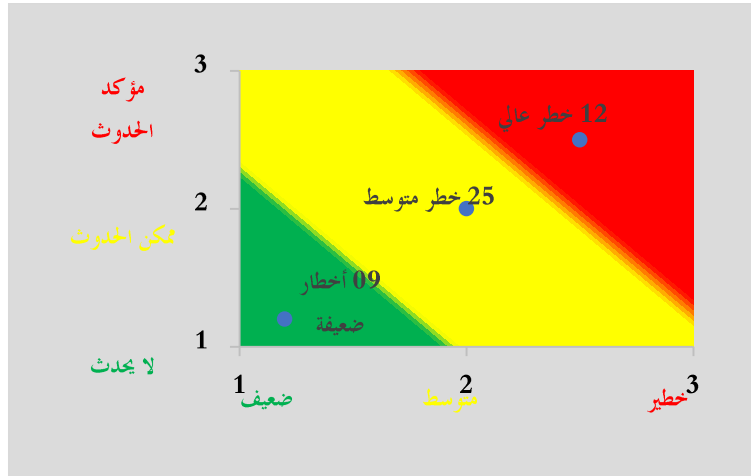


المصدر: من إعداد الباحثين باستعمال برنامج Excel

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسة أحصت 14 خطراً يوصف بالخطر العالي أو المرتفع لوقوعه في المنطقة الحمراء من الخريطة، حيث أحصيت 04 مخاطر عالية على مستوى الإدارة وشؤون الموظفين، بينما سجل خطرين مرتفعين على مستوى مديرية المالية والمحاسبة، ونفس العدد سجل على مستوى مديرية الصيانة واللوجستيك، لتسجل كل من مديرية التقنوتجارية، ومديرية الاندازات ثلاثة 03 مخاطر عالية لكل منهما، بينما توزعت باقي المخاطر المتوسطة والبالغة 23 خطر على نفس المديرية بعدد: 03 للإدارة والموارد البشرية، وخطر واحد متوسط على مستوى مديرية المالية والمحاسبة، بينما أحصت مديرية الصيانة واللوجستيك خطرين 02، أما المديرية التقنوتجارية فقد سجلت بها 05 أخطار متوسطة، بينما أحصيت مديرية الانجازات 12 خطراً متوسطاً كونها تضم العديد من الورشات والمحطات التي بها أخطار مباشرة.

بعد استعراض التمثيل البياني لخريطة المخاطر الخاصة بالهيكل التنظيمية سيتم التعرف على تركيبة خريطة المخاطر الخاصة بإجراءات الإدارة والتي تعتبر مخاطر استراتيجية وفق ما هو مبين في الشكل (06).

الشكل(06): خريطة المخاطر الخاصة بالإجراءات الإدارية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين باستعمال برنامج Excel

من خلال الشكل (06) نلاحظ أن المؤسسة أحصت 12 خطراً يوصف بالخطر العالي أو المرتفع لوقوعه في المنطقة الحمراء، و25 خطر متوسط، و09 أخطار ضعيفة لوقوعها في المنطقة الخضراء من الخريطة، حيث أحصى خطر واحد مرتفع على مستوى إجراءات إدارة المخزون، و 04 أخطار متوسطة وخطر ضعيف واحد، بينما خلصت عملية مراقبة إجراءات إدارة العتاد، لتسجل 04 أخطار مرتفعة و 05 متوسطة، بينما عرفت الإجراءات المتعلقة بمديرية الموارد البشرية، تسجيل 06 أخطار متوسطة، وهكذا تم حصر كل الأخطار ودرجة أثرها فيما يخص تنفيذ الإجراءات على مستوى كل وظيفة.

الخاتمة:

قدمت هذه الدراسة لمحة عن المخاطر وإدراكها وذلك بعرض الإطار المفاهيمي لها، حيث يعتبر الخطر حالة الشك التي تصاحب الأحداث، كما تم التعرف على أهم المخاطر التي تواجه المنظمات منها المخاطر تشغيلية وأخرى مالية وكذا مخاطر الأعمال ومخاطر تتعلق بسمعة المنظمة، والتي بدورها تسعى للتحكم فيها من خلال إدارة المخاطر كما تم التعرف على خارطة

المخاطر والتي هي عبارة عن أداة من أدوات إدارة المخاطر تأخذ شكل عرض بياني ذي بعدين يمثلان الاحتمالية والأثر حيث يتم إنشاؤها بدءاً من تحديد العمليات وأجزائها وكذا المعاملات المتعلقة بها وتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها هذه الأنشطة وتقييم هذه الأخطار من خلال حاصل ضرب احتمالية وقوع الخطر في حجم الأثر الذي يخلفه حال وقوعه ليتم التمثيل البياني لهذه المخاطر في خارطة لها، وأتت دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار، لتعزيز الجانب النظري، حيث بعد تحليل نتائج الدراسة تم الوصول إلى النتائج التالية:

- يتم تبني منهج إدارة المخاطر في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار، وذلك تحت رقابة وإشراف المجمع

.GITRA

- يتم إعداد خريطة المخاطر بالمؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار، وذلك من خلال تحديد أوزان لاحتمالية الخطر مع وجود أوزان للأثر الذي يخلفه هذا الخطر، حيث تعتمد في إعدادها على نهج من أسفل إلى أعلى Bottom Up ، مع تقسيم إحصاء المخاطر إلى منهج الوظائف، ومنهج إجراءات الإدارة.

- تحصى المؤسسة 26 خطراً مرتفعاً مقسم بين 14 على مستوى الوظائف، و12 على مستوى تنفيذ الإجراءات الإدارية، بينما يبلغ عدد الأخطار المتوسطة 48 خطر تمثل الأخطار على مستوى الوظائف نسبة 48% بينما الأخطار على مستوى تنفيذ الإجراءات تمثل 52%، بينما تحصى المؤسسة 21 خطر منخفض موزع على 12 خطراً بالنسبة للوظائف و09 أخطار تتعلق بإجراءات الإدارة وتنفيذها.

من خلال ما سبق يمكن تقديم بعض الأفكار التي قد تساهم في تبني نهج إدارة المخاطر وإنشاء خارطتها في المؤسسات الاقتصادية، وكذا مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وكذا الهيئات في البلد:

- تفعيل إدارة المخاطر على مستوى كل المؤسسات الجزائرية.

- نشر ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات بكل أنواعها وبين المتسنيين للإدارات وأفراد المجتمع.

- محاولة إنشاء خارطة الأخطار على شكل مشاريع تخرج مستوى كل الأقسام من طرف إدارة المخاطر إن وجدة أو كبحوث ومذكرات تعد من طرف الطلاب وتحت إشراف أساتذة مختصين.

المصادر والمراجع:

1. أبادي الفيروز مجد الدين. (2008). القاموس المحيط. القاهرة، مصر: دار الحديث.
2. عبد العزيز بن عبد الله عبد العزيز السليطين. (2013). بناء مصفوفة لتحليل المخاطر لتحقيق السلامة والصحة المهنية في كلية الملك فهد الأمنية. رسالة ماجستير. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
3. علاء عبد الكريم البلداوي، و رسل فليح حسين العزاوي. (2018). دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(44)، 72-94.
4. لطيفة عبدلي. (2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة. رسالة ماجستير. تلمسان، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

5. لفنة ستار بيداء. (2018). تقييم ممارسات ادارة المخاطر وعلاقتها بالسلوك الريادي في شركات التأمين بحث تطبيقي. المؤتمر العلمي الأول لعام 2018 التنمية والابداع المحاسبي دعامة اساسية للتنمية المستدامة (الصفحات 1-38). العراق: جامعة بغداد.
6. محمد هاشم بشري، و نوري صباح حيدر. (2020). تأثير إدارة الخطر وفق المواصفة (ISO31000: 2009) على قرارات عمليات الخدمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 60، 217-256.
7. مصطفى منير إسماعيل، و سعدون محسن سليمان. (2018). إدارة مخاطر المعرفة. بغداد، العراق: جامعة بغداد.
8. نرمين حميد علي زنكنة. (01 12, 2019). استخدام اختبارات الضغط في إدارة مخاطر التركيز الائتماني بحث تطبيقي في مصرف سومر التجاري. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14، 92-104.
9. يوسف صوار. (2008). محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك BADR. أطروحة دكتوراه. جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
10. Barnoux, P., Bel, F., Bergeret, F., Floore, R., Hocquet, A., Lesné, C., . . . Zerbi, C. (2003). *Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques*. Paris, France: IFACI.
11. David Hillson. (2009). *Managing Risk in Projects*. USA: GOWER e-BOOK.
12. Ferre, J. (2013). *De la cartographie des risques au plan d'audit*. Paris: IFACI.
13. Gerald, M., & David, W. T. (2018). *Managemnet and Control* (Vol. II). USA, USA: Routledge Revivals.
14. IFACI. (2005). *Cartographie des Risques*. Paris, France: IFACI.
15. IFACI. (2006). *Cartographie des risques Groupe professionnel assurance*. Paris: Istitut français de l'audit et du controle internes.
16. IFACI. (2013). *La cartographie Des Risques* (Vol. 2^oEdition). Paris: IFACI.
17. Ivo, H. (2015). *Risk Analysis and Management: Engieneering Resilience*. USA: Springer.
18. Kaya, G. K., Ward, J., & Clarkson, J. (2019). A Review of Risk Matrices Used in Acute Hospitals in England. *Risk Analysis an international journal*, 39(5), 1-10.
19. Mechtoub, S., & Oughlissi, M. (2019). Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance Operational risk mapping in insurance companies. *Revue Stratégie et développement*, 09(03), 274-290.
20. Melhenas, D. (2013, Mai-Décembre). La Cartographie Des Risques Au Service De L'Audit Interne. *Lettre trimestrielle « Auditeur Francophone »*, 12, pp. 12-14.
21. Olivier, H. (2008). *La gestion des risques* (Vol. 2^oédition). Paris, France: Dunod.
22. Pascal, K. (2009). *Management des risques*. Paris, France: EYROLLES.
23. Yoe, C. (2019). *Primer on Risk Analysis Decision Making Under Uncertainty*. USA: CRC Press.