

إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د/ عبد الله بلوناس
أ/ لمجد بوزيدي

الملخص:

تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل محيط جد متقلب، سمته الجوهرية سرعة التغير الموسوم بعنصر المفاجأة، بما يتضمن من معيقات اقتصادية واجتماعية وسياسية...، كلها عوامل أصبحت مصدر خطر دائم على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبقاؤها أحد أهم مكونات النسيج الاقتصادي الوطني، الشيء الذي فرض عليها ضرورة العمل الجاد والفعال مع الاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة، من أجل التأقلم الجيد والتعامل الكفء مع كل المخاطر المحتملة وتسييرها وفق منهجية علمية سليمة وواضحة لضمان استمراريتها وبقائها، في ظل عالم لا مكان له للضعيف.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البيئة، الخطر، إدارة المخاطر، اليقظة الإستراتيجية.

Résumé:

Les petites et moyennes entreprises s'exercent dans un environnement instable, Caractérisé par un changement rapide plein de surprise, y compris des obstacles et des contraintes économiques, sociaux et politiques.

Ces facteurs représentent un risque permanent qui menace l'activité des PME, ainsi que leur existence en tant que composante essentielle dans le tissu économique national. Ce qui impose à ces entreprises de faire plus d'efforts efficaces, en exploitant toutes les ressources disponibles, afin de s'adapter et de maîtriser tous les risques possibles, et de les gérer d'une façon logique, claire et correcte, pour assurer leur survie dans un monde concurrent.

Mots clés: Petites et moyennes entreprises, environnement, risque, gestion des risques, veille stratégique.

مقدمة الدراسة:

يشهد عالم الأعمال الراهن تحولات جذرية مست عمق مكوناته وبيئته الأساسية، الشيء الذي نتج عنه تغيرات في الخارطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...، بحيث أصبح عالما أكثر تعقيدا من أي وقت مضى، بسبب ما أضحى يعرف بعوالة مجال الأعمال ليبدو كقرية

صغيرة تتلاشى فيها الحدود والمعاليم، بشكل جعل عوامله عرضة لحركية متسارعة، ساهمت جميعها بشكل مباشر في بروز بيئة مفعمة بالخطر، بحيث أصبحنا ندير شؤون حياتنا في ظل عالم محفوف بالمخاطر والتهديدات، جعلت الفرد يقف حائرا في كثير من الأحيان، على اعتبار أن تأثيرها قد أصبح يمس جوانب واسعة من الحياة المعاصرة.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أحد مكونات عالم الأعمال المعاصر باتت أيضا في مرمى تأثير الأحداث المتسارعة، وما نتج عنها من مخاطر أصبحت تهدد كياناتها وتواجهها الحالي والمستقبلي، هذا في ظل هشاشة وضعف تمركزها في النسيج الاقتصادي، بحيث أصبح محيط هذه المؤسسات تكتفه مخاطر تتصف بالجملة والتنوع، ساهم في تعزيزها وتقويتها التعدد في مصادرها ومسبباتها، وكذا الدرجة العالية من حالات عدم التأكد والغموض الذي يلفها، مما يجعل التوقع والتنبؤ بها يبدو من الأمور العسيرة والصعبة في ظل الظروف الراهنة، الشيء الذي أملى ضرورة إيجاد طرق ووسائل فعالة تبحث في كيفية التعامل مع جملة المخاطر المحدقة بها. من أجل مواجهتها والتحكم في آثارها إلى أعلى مستوى ممكن، بشكل يدعم استمراريتها وبقائها.

مشكلة الدراسة:

انطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية الموضوع الذي يطرح واقعا لا مفر منه، وجهدنا اهتمامنا في هذا المقال للإجابة عن الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إدارة جملة المخاطر المحدقة بها؟

أو بتعبير آخر ما هي الخطوات والمراحل التي يمكن أن تتبعها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إدارة مختلف المخاطر التي تواجهها في محيطها؟

مبررات الدراسة:

كان اختيارنا لهذا الموضوع للمبررات التالية:

- الأهمية المتزايدة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لمساهمتها الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والصناعية، في كل الدول بغض النظر عن مستوى التنمية فيها،
- خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنظر لخصائصها ومميزاتها عن المؤسسات الكبيرة، يجعلها عرضة لجملة مخاطر تعيق نموها وتطورها خاصة في ظل سوق تنافسي،

أهداف الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة مايلي:

- التعرف على طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها،

- محاولة رسم إطار نظري لعملية إدارة المخاطر وخطواتها، كيفية تقييم الخطر وقياسه، التحليل والسيطرة على الخطر، وأخيرا معالجة ومراقبة الخطر،
- التعرف على المقومات الأساسية لإدارة فعالة للمخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

منهج الدراسة:

لتحقيق الأهداف السابقة الذكر نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل ما توفر من معطيات تضمنتها الدراسات السابقة، ومعبرا عن الحقيقة الواقعية لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعة المخاطر المحيطة بها في بيئة متغيرة تنافسية، وذلك من أجل الوصول إلى النتائج التي يفرضها منطق تحليل الأسباب وربطها بمسبباتها وتقديم اقتراحات لمعالجة الانحرافات المسجلة.

خطة الدراسة:

من أجل استقاء وتحليل جميع جوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة بطريقة منهجية واضحة ومتدرجة، فإننا وضعنا الخطة المتضمنة المحاور التالية:

أولا: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا: المبادئ النظرية لإدارة المخاطر.

ثالثا: خطوات عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

رابعا: المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

أولا: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن محاولة إيجاد تعريف واضح خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون مقبولا ويحظى بإجماع مختلف الأطراف المهتمة بهذا القطاع، يصطدم بجملة من الصعوبات والقيود وذلك باعتراف الهيئات والمنظمات الدولية* المهتمة بالتنمية الاقتصادية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- إشكالية تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ تتضح هذه الإشكالية من خلال ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1-1 - اختلاف درجة النمو: إن التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية وينعكس هذا التفاوت على مستوى

* تخلص مختلف الهيئات الدولية المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نفس النتيجة فيما يتعلق بوضع تعريف لهذا القطاع، ومن هذه الهيئات نجد: OCDE، ONUDI.

تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة وأيضا في وزن الهياكل الاقتصادية⁽¹⁾، يترجم ذلك في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات والهياكل من بلد إلى آخر، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع آخر يمكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو المغرب، بسبب اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من جهة والجزائر أو المغرب من جهة أخرى، فانطلاقا من هذه النظرة نصل إلى أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من بلد إلى آخر، الأمر يفسر غياب تعريف موحد صالح في جميع الحالات وفي كافة الدول.

1- 2- اختلاف النشاط الاقتصادي: من المعروف أنه باختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكل المالية للمؤسسات، ولهذا يمكن اعتبار المؤسسة الصناعية الصغيرة بحكم حجم استثماراتها وعدد عمالها وتعدد تنظيمها مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة، بالإضافة إلى ذلك يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، أمام هذا التنوع يصعب الوصول إلى مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- 3- تعدد معايير التصنيف: إن كل محاولة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إيجاد التعريف المناسب لها، تصطدم بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير والمؤشرات، ففي بلجيكا مثلا: هناك أكثر من ثمانية وعشرين معيارا⁽²⁾، منها ما يأخذ في الحسبان الحجم والقياس، كمعيار عدد العمال، حجم الاستثمارات، ومنها ما يعتبر الخصائص النوعية كمعيار يمكن أن يحدد لنا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتمييزها عن المؤسسات الأخرى، ويخلق كذلك تعدد المعايير صعوبات كبيرة في اختيار المناسب منها، والقادر على وضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات على اختلاف أوجه نشاطاتها والقطاعات التي تنتمي إليها.

ورغم كل ما سبق تم إنجاز العديد من الدراسات والأبحاث لمحاولة إيجاد تعريف دقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية.

2- معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: رغم الصعوبات التي تواجه عملية وضع تعريف دقيق وشامل لهذا القطاع، فإن أغلب الدراسات والبحوث التي تمت في هذا الشأن،

(1) لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 4

(2) La politique pour les PEM dans la CEE، In collection ISGP، carrefour، d'échanges، 1991، p 91.

وأيضاً أغلب المؤلفين يركزون على ضرورة الانتهاء إلى تحديد ماهية هذه المؤسسات بالاعتماد على مختلف المعايير والمؤشرات، وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين نوعين من المعايير للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى.

1.2- تعاريف وفق المعايير الكمية: تستعمل هذه المعايير لأغراض إحصائية وتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة، ووضع الحدود الفاصلة بينها وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الشيء الذي يساعد على تحديد نطاق عملها على وجه دقيق، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين⁽¹⁾:

1.1.2- المجموعة الأولى: وتضم مجموعة من المؤشرات التقنية والاقتصادية نجد من بينها كلا من:

- عدد العمال.
- التركيب العضوي لرأس المال.
- حجم الإنتاج.
- القيمة المضافة.
- حجم الطاقة المستعملة.
- درجة الانتشار.

2.1.2- المجموعة الثانية: وتضم جملة من المؤشرات النقدية نذكر منها:

- ✓ رأس المال المستثمر.
- ✓ رقم الأعمال.

إلا أنه يمكن القول بأن معيار عدد العمال يعتبر أكثرها قبولاً على المستوى الدولي.

2.2- تعاريف وفق المعايير النوعية: وتضم عدة أشكال من المعايير أهمها⁽²⁾:

1.2.2- المعيار القانوني: يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويله فشركات الأموال غالباً يكون رأس مالها كبيراً، مقارنة مع شركات الأشخاص ووفقاً لهذا المعيار تشمل المشروعات الصغيرة جميع المشروعات ذات الشكل المؤسسي مثل مشروعات الأفراد والمشروعات العائلية والتضامنية، والوكالات والحرف والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية.

(1) برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، الشلف، ص116.

(2) نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر، بيروت، 2007، ص. 3433.

2.2.2- معيار التنظيم: تصنف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفقا لهذا المعيار إذا كانت تتسم بجملة الخواص التالية⁽¹⁾:

- الجمع بين الملكية والإدارة (مدير المشروع هو مالكة).
- قلة عدد مالكي رأس المال.
- ضيق نطاق العمل (إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة واحدة).
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية
- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير.

ثانيا: المبادئ النظرية لإدارة المخاطر:

لقد أملت الظروف الراهنة ضرورة إيجاد طريقة هدفها التحكم والسيطرة على مختلف المخاطر بهدف خلق مركز قوة تلعب فيه المؤسسة دور الريادة والقيادة، من خلال إيجاد وسائل وإجراءات من شأنها أن تعطي قدرة وكفاءة أعلى في كيفية التكيف مع هذه المخاطر، وجعلها عنصرا دافعا نحو التقدم والتميز في ميدان بيئة الأعمال لا عنصرا للزوال.

1- مفهوم الخطر: اختلفت التعاريف الخاصة بالخطر وتعددت بتعدد الرؤى والتوجهات نذكر منها ما يلي:

- ❖ يعرف كل من وليامز وهابنيز الخطر بأنه "الشك الموضوعي فيما يتعلق بنتيجة موقف معين، أي أن الخطر هو حالة من عدم التأكد"⁽²⁾.
- ❖ ويعرف الخطر كذلك على أنه "الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين"⁽³⁾.
- ❖ ويعرف أيضا على أنه "التوليفة بين احتمالية حدوث حدث مفاجئ مع النتائج التي تترتب عن ذلك، أي أنه المزيج المركب من احتمالية تحقق الحدث ونتائجه"⁽⁴⁾.

(1) نفس المرجع، ص 34.

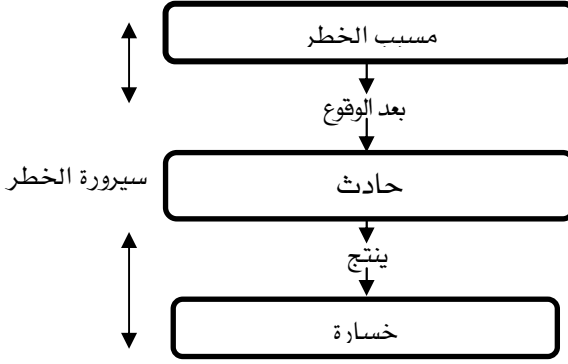
(2) محمد توفيق البقليني، جمال عبد الباقي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار الكتاب الأكاديمية، المنصورة، 2004، ص 12

(3) Jackie، BOISSELIER، prévention et gestion des risques industriels dans l'entreprise، les éditions d'organisation، paris، 1979، p 20.

(4) الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر، 2008/10/23، www.Erma.egypt.Org

من هذه التعاريف يمكن القول إن الخطر هو عبارة عن حالة من عدم التأكد والقلق الذي يلزم متخذ القرار نتيجة عدم تأكده من نتيجة قراراته والتي قد ينتج عنها خسائر مادية أو معنوية. لذلك فمفهوم الخطر يتضمن ثلاثة عناصر أساسية والتي تتدخل في تكوين وحدوث الخطر، وهي مسبب الخطر، الحادث، الخسارة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): سيرورة الخطر:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع طارق عبد العال، إدارة المخاطر.

من الشكل يتبين أن أي خطر يمر بثلاثة مراحل أساسية، فالظاهرة قبل وقوعها تسمى مسبب الخطر أو مصدر الخطر، وبعد الوقوع الفعلي لها تسمى حادثاً، هذا الحادث تكون نتيجته خسارة.

2- تعريف إدارة المخاطر: لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر نظراً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها وكذا لارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى تعددت في مضامينها وأشكالها، بالإضافة إلى التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال وأنصاف متعددة، ولعلنا نوجز أهمها في ما يلي:

❖ يرى هاينز أن إدارة المخاطر هي "الوظيفة الرئيسية التي تهتم باكتشاف الخطر وتقويمه والتأمين عليه" (1).

❖ وينظر إليها كذلك على أنها "عملية اكتشاف ومعالجة الخطر من خلال فهم وإدراك الفرص والمخاطر الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية، بهدف إضافة قيمة مضافة لنشاطات المؤسسة" (2).

(1) أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 22.

(2) Marc Bijot، La gestion des risques dans les PME romandes، HPRSA، Genève، 2007، p.8.

❖ وتعرف أيضا على أنها "عملية اتخاذ القرار الذي عن طريقه يستطيع الفرد أو المنظمة تخفيض الإحساس السلبي الناتج عن وجود خطر"⁽¹⁾.

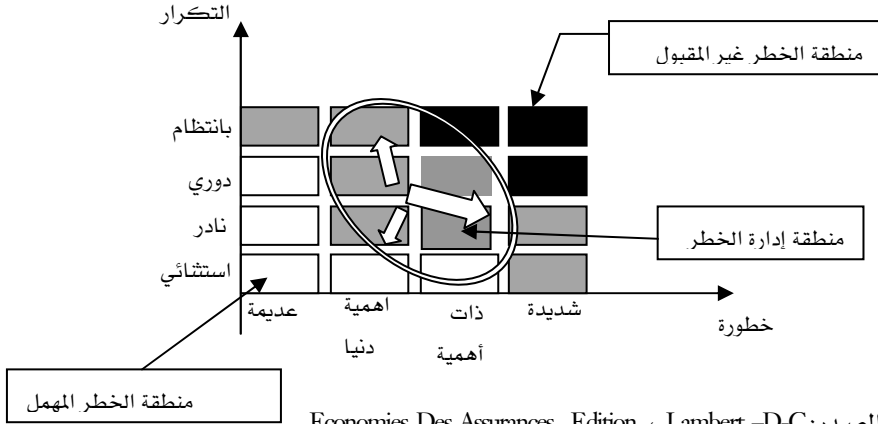
من خلال هذا يمكن أن نقول إن إدارة المخاطر هي "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق التوقع والرقابة والسيطرة على المخاطر المحتملة، وكذا تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".

ثالثا: خطوات عملية إدارة المخاطر:

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجملة من المخاطر المتعددة، والتي ترجع لطبيعتها وسيرورة العمل فيها، الشيء الذي يفرض عليها ضرورة إيجاد طرق ووسائل فعالة قادرة على جعلها تعمل في ظل بيئة مستقرة نسبيا وخالية نوعا ما من عنصر عدم التأكد، وكذا التقليل من الموارد والعوامل المعرضة للخطر.

1- منطقة إدارة المخاطر: ويمثل الشكل التالي الهدف من عملية إدارة الخطر والمتمثل في تعظيم المساحات التي يكون لدى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إمكانية السيطرة على جملة المخاطر التي تقع داخلها، وفي الوقت نفسه تخفيض أو تدنئة المساحات التي لا يكون لها فيها سيطرة⁽²⁾. أي التعظيم من حجم ومساحة منطقة إدارة الخطر والذي يمثل تحديدها من أهم أولويات عملية إدارة الخطر داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (2): منطقة إدارة الخطر:



المصدر: Economies Des Assurances,, Edition ، Lambert -D-C:

P 36-42. ، 1996، Armand Colin, France

(1) محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، مرجع سابق، ص 29

(2) جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص 29

3- مراحل إدارة المخاطر، إن عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي نهج منظم لتقييم ومراقبة المخاطر داخل وخارج المؤسسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات الإستراتيجية⁽¹⁾، والمبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): مراحل إدارة المخاطر

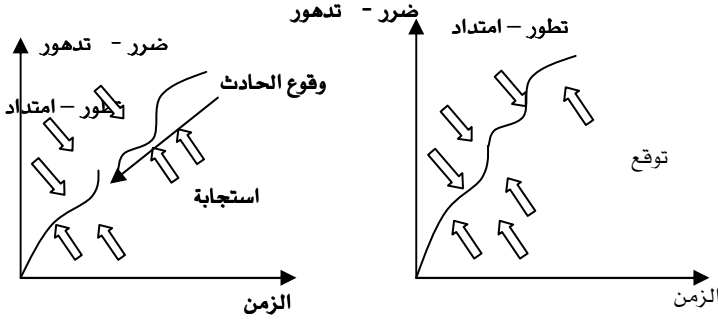


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع أسامة عزمي سلام، إدارة خطر التأمين.

1.2- توقع الخطر وأساليب الاحتياط: وهو جزء من الإدارة بالتوقع والتي تشكل أحد أهم أساليب الإدارة الإستراتيجية إذ يسمح توقع الخطر بتخفيض من عامل المفاجأة وعدم التأكد، واستيعاب الظواهر غير المنتظمة. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الإدارة بالتوقع والإدارة برد الفعل أو بالاستجابة.

(1) بوشنافة أحمد، جمول طارق، إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 25 - 26 نوفمبر 2008، ص2.

الشكل رقم (4): عمليتا التوقع والاستجابة:



المصدر: jean le ray, édition AFNOR, France, 2006, p 86, ? Comment ?, gérer les risques-pourquoi,

فعملية توقع الخطر والاحتياط يؤثر في عامل الخسارة وتحقق الخطر، حيث تتحقق الخسارة بوقوع حوادث غير متوقعة كما هو مبين في حالة الإدارة برد الفعل أو الاستجابة، والذي يحدث انقطاعات تدفع بالمؤسسة إلى تجنيد موارد لمواجهة الخسارة المحققة وتحسين الوضع تحت ضغوطات عديدة، أما توقع الخطر فيخفف من نتائج وقوع الحوادث وتحقق الخسارة وتقادي الانقطاع في عمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مما يسمح بالتطور والتحسين المستمر في أدائها وذلك من خلال التوقع والاحتياط من كل تدهور قد يؤدي إلى تحقق الخطر.

2.2- تحديد الخطر: يتم تحديد الخطر من خلال جمع معلومات لفترات زمنية سابقة عن الحالات التي وقع فيها هذا الخطر، مع ملاحظة أنه كلما طالت الفترة الزمنية كلما حصلت المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات والنتائج حول الخطر، فعملية تحديد الخطر يتمثل في معرفة احتمالية وقوع الأخطار ونتائجها، وذلك من خلال التعرف على احتمالية وقوعها وكذا درجة الأثر الناتج عنها والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (5): شاشة توزيع الخطر



المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على مرجع: Jean le ray, ? Comment ?, Gérer les risques-pourquoi?

من خلال المنحنى يتبين أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تصنيف الأخطار المحتمل التعرض لها حسب معياري درجة الأثر والاحتمال. وذلك بتوزيع جملة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها حسب هذين المعيارين فمثلا كما هو موضح في الشكل نلاحظ أن الخطر رقم (2) أثره ضعيف ولكن احتمال حدوثه كبير ونفس الشيء لقراءة باقي المخاطر الموزعة على الشكل، لذا فإن مرحلة تحديد الخطر تتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق الذي تشارك فيه والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف الشركة الإستراتيجية.

3.2- تقييم الخطر وقياسه: بعد القيام بتحديد الأخطار التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تأتي مرحلة أخرى في مخطط إدارة الخطر تعتبر مكملة لسابقتها، والتي يمكن من خلالها إجراء تقييم مادي للأضرار والخسارة المترتبة على التحقق الفعلي للأخطار المتوقعة، فقياس الخطر قد يتضمن تحليل العائد والتكلفة وكذا المتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية الاقتصادية والبيئية واهتمامات أصحاب المصلحة... الخ، فعملية تقييم الخطر وقياسه هي تحديد عامل عدم التأكد وتقدير خطورة الضرر أو احتمال وقوعه، ومن بين مبادئ هذه المرحلة تحديد الظروف الخطرة والقرارات التي يحتمل أن تسبب أضرارا أو تؤدي إلى تحقيق فرصة خسارة.

فعادة قياس درجة الخطر قياسا كميا ليس ممكنا إلا إذا وجدت مقاييس معنوية تشابه مقاييس المنفعة في مفهوم الاقتصاديين والرياضيين، وكان أقصى ما تم التوصل إليه هو تحديد درجة دنيا وأخرى عليا وتصنيف الأخطار الأخرى بينها، وقد وضع معيار الاحتمالات لقياس درجات الخطر في المؤسسة والذي ينقسم إلى مجموعتين، مجموعة الاحتمالات الحسابية وتوضع على أساس طرق رياضية ثابتة ومجموعة الاحتمالات التجريبية وتوضع على أساس تجارب ومشاهدات زمنية على أساس قياس تاريخي لمختلف المخاطر، الشيء الذي يمكن أن يضمن تقييما دقيقا للمخاطر المحتملة.

4.2- التحليل والسيطرة على الخطر: يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بتحليل المخاطر الرئيسية لكي لا تعاني من عجز في تعامل معها، وذلك من خلال تحديد كل الجوانب التي تمس الخطر وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (1): نموذج تحليل الخطر:

رقم الخطر	وصف الخطر	بيئته ونتائجه	قرارات المعالجة	الأهداف	التاريخ المتوقع	المسؤولية	ملاحظات
1	-	-	-	-	-	-	-
2							
3							
4							
5							
6							
7							

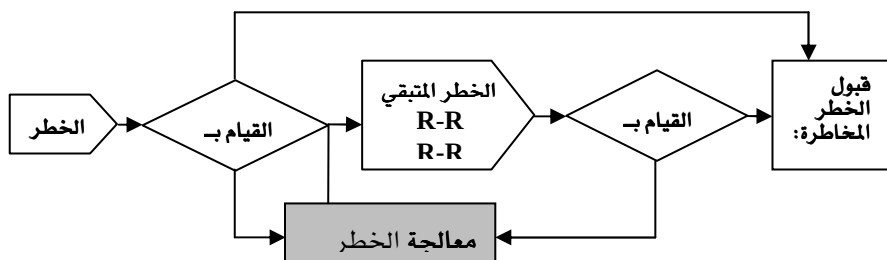
Source: Sophie Gaultier-gaillard, Jean-Paul louisot, Diagnostic des risques, Ed: AFNOR, Paris, 2006, p107.

فمن خلال الجدول يتضح أنه على المؤسسة إعطاء تفصيل وتحليل دقيق حول الخطر من جميع الجوانب كوصفه بصفة دقيقة ومعرفة مسبباته والنتائج التي قد تتجر عنه وكذا تحديد القرارات المتخذة تجاهه وكذا مسؤولية أي جهة مخولة بالتعامل معه وهكذا.

فالغاية من التحليل والسيطرة على الخطر هي عرض الأخطار التي تم تحديدها وتقييمها بأسلوب منهجي واضح، فأهمية هذه المرحلة تقتضي عملا كبيرا وبحثا معمقا حتى تكون القرارات المتخذة لاحقا لمواجهة هذه الأخطار من خلال المراحل الموالية من إدارة الخطر فعالة وناجعة.

5.2- **معالجة ومراقبة الخطر:** إن معالجة الخطر تقتضي وضع أولويات بمراعاة ندرة وأهمية الموارد وكذا أهداف المؤسسة وغيرها والشكل التالي يبين سيرورة معالجة الخطر:

الشكل رقم (6): معالجة الخطر:

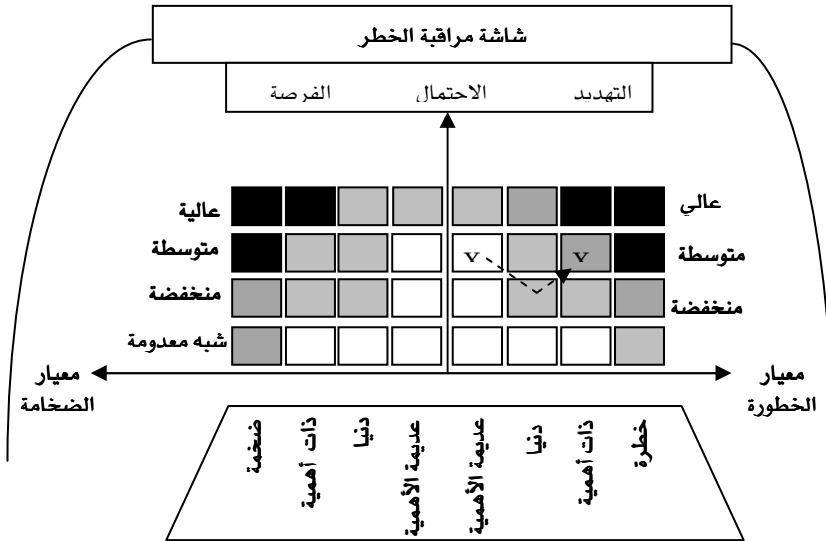


المصدر: ، jean le ray op.cit، p312.

وبالاعتماد على معطيات المراحل السابقة تقوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة باختيار الأسلوب العلاجي المناسب والذي يتماشى مع نوع، طبيعة، وتكاليف الخطر والذي يمنع وقوع الخطر والتقليل من حدته.

وباعتبار عملية إدارة المخاطر عبارة عن سيرورة متواصلة فإنها تتطلب ضرورة مراقبة عملياتها ومراجعة مدى تطبيق المؤسسة لإجراءات التحكم وإدارة الخطر المناسبة ومدى استيعابها وتحضيرها يسمى بالمخطط الاسترجاعي لأن تحقق بعض الأخطار ذات الخسارة الكبيرة، كثيرا ما يؤثر في مالية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حتى بعد عملية إدارة الخطر وقد يؤثر حتى على استمراريته، فنجاح مرحلة مراقبة ومراجعة عملية إدارة الخطر، يرتبط ارتباطا وثيقا بالمراحل السابقة لإدارة الخطر، لأنها تعتمد على معطيات هذه المراحل في أغلب الأحيان، أي أننا نراقب مدى تطبيق أساليب المعالجة من جهة وتطور المخاطر من جهة أخرى كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): لوحة القيادة لمراقبة ومراجعة إدارة الخطر:



المصدر: بوشنافة أحمد وجمول طارق، مرجع سابق، ص 228.

يمثل الشكل لوحة القيادة لعملية إدارة ومراجعة إدارة الخطر، فاستعمالها له فوائد ودور كبير في إدارة الخطر، فهي تعكس المصفوفة المتعلقة (بالتكرار/الخطورة) أو حجم الخسارة في جناحين، الأول يمثل الخطر السلبي والمعبر عنه في لوحة القيادة بالتهديد والآخر يمثل الخطر

الإيجابي والمعبر عنه بالفرصة، فلوحة القيادة لمراقبة ومراجعة عملية إدارة الخطر تسمح بإعادة تصنيف الأخطار سواء المعالجة نهائياً أم جزئياً فمثلاً هناك أخطار قد تصنف قبل عملية إدارة الخطر في فئة الأخطار ذات خطورة ضعيفة وفرص كبيرة والمبينة في شكل حرف (X) ولكن بعد تحقق الخطر والقيام بعملية إدارة الخطر، اكتشف أن كلا من عاملي الخطورة والفرصة ذو أهمية، كما هو موضح بالسهم المتقطع، والذي يبين إعادة توزيع الأخطار، وتساعد لوحة القيادة لمراقبة ومراجعة عملية إدارة الخطر في عملية الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة المخاطر مستقبلاً واستيعاب عيوب المؤسسة بإعادة التعديل في عملية وضع الأولويات ودراسة درجة تغطية الأخطار المتبقية والمعالجة نهائياً.

لذلك فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني مختلف الخطوات هذه بطريقة منظمة واضحة، الشيء الذي يضمن لها التعامل الجيد مع المخاطر بطريقة منهجية وعلمية، تجعلها في الأخير في مركز قوة متميز في محيطها وقادرة كذلك على مواجهة مختلف التغيرات والاضطرابات في بيئة الأعمال.

رابعاً: المقومات الأساسية لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

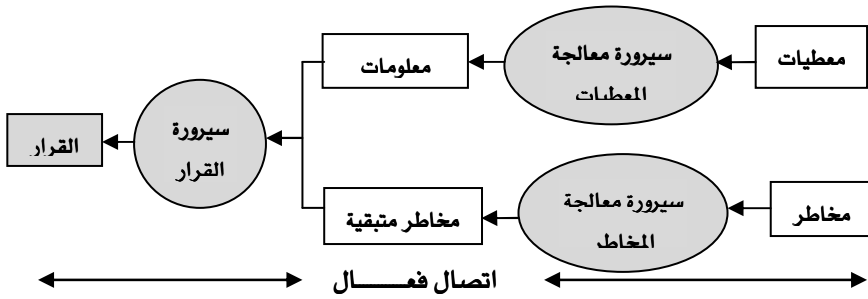
إدارة المخاطر وبحكم طبيعتها فهي فريدة وذات أهمية كبيرة وأكثر منها معقدة كثيراً ما تحدث على مدى فترات زمنية طويلة، وتتطلب مشاركة وتجنيداً كبيراً وواسعاً للموارد، بما فيها الموارد البشرية المالية والملكية الفكرية، وتستلزم رؤية واضحة ومحددة الأهداف، وجدير بالذكر هنا أن وضع دليل للمخاطر وارتباطها بالعوامل المساعدة لوقوعها وتحقيق الخسارة المتوقعة يسهل عملية إدارة الخطر ويزيد من فعاليتها وذلك يفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة الاهتمام بجميع العوامل والتي من شأنها تفعيل إدارة المخاطر داخلها والتي نذكر منها مثلاً:

1- تبني ثقافة إدارة الخطر داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تبني لنفسها ثقافة قوية تتعلق بكيفية التعامل مع الخطر وإدارته، وذلك من خلال تبني قيم الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهته، وكذا غرس مبادئ التحلي بالمسؤولية تجاه تحمل الخطر، وجعل مبدأ إدارة الخطر عملاً يومياً يلزم كافة الفاعلين داخل المؤسسة سواء كان هذا من صاحب المؤسسة والمسئول عليها أم من العمال، وذلك من خلال بناء شعور لديهم أن الخطر الذي تواجهه مؤسستهم إنما يواجههم هم، الأمر الذي يستدعي ضرورة خلق إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم الخطر وإدارته داخل المؤسسة يخدم

أهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية المبنية أساسا على التوقع والتنبؤ بالمستقبل، هذا المستقبل الذي يكتتفه الغموض وما ينجر عنه من مخاطر.

2- تفعيل الشفافية والاتصال: ينبغي تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف التنظيمات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين الأطراف المتداخلة أو المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر والتحسين من فعاليتها، وهذا لضمان حسن سيرورة المعلومات الخاصة بالخطر داخل المؤسسة بكل أريحية وانسيابية عالية، بعيدا عن كل التعقيدات التي من شأنها عرقلة سير وفهم هذه المعلومات، الشيء الذي يمكن أن ينجر عنه خطر آخر ناتج عن سوء فهم المعلومات، فسيرورة إدارة الخطر تتماشى مع سيرورة معالجة المعلومات وهذا ضمانا لسلامة القرارات المتخذة في هذا الشأن كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): سيرورة المعلومات والمخاطر:



المصدر: (بالتصرف) Jean Le Ray, op.cit, p:313

هذه المعالجات للمعلومات والمخاطر لا تكون فعالة إلا بوجود شفافية واضحة وكذا نظم اتصال فعالة قادرة على ربط كل الأعوان داخل المؤسسة بطريقة جيدة، تخدم في النهاية أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

3- استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة الخطر: لا يمكن التحدث عن مقومات فعالية إدارة الخطر دون التحدث عن تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة الخطر حيث يتمثل أهمها في نظم المعلومات ودورها في ربط كافة العمليات داخل المؤسسة، ومن بينها نظام معلومات إدارة المخاطر والذي يهتم بالحصول على بيانات ومعلومات دقيقة متعلقة بخطر معين، وكذا إيجاد قواعد بيانات للكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل البيانات إدارة الخطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية.

4- تفعيل دور البقطة الإستراتيجية: تلعب البقطة الإستراتيجية دورا كبيرا ومهما في إدارة الخطر داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وهذا نظير مساهمتها في تتبع المخاطر الناتجة عن البيئة

التي تعمل فيها ، وكذا من خلال عملية ترصد أي إشارات أو دلائل حول مخاطر متوقعة وأحداث يمكن أن تتجر عنها خسارة مؤثرة على أدائها، فاليقظة الإستراتيجية تبقى المؤسسة دائما على استعداد لمواجهة أي خطر قادم، ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى أقل مستوى ممكن.

الخاتمة:

إن العصر الذي نعيشه اليوم أصبح عصرا معقدا بكل الدلالات والمؤشرات التي تشير إليها سرعة مجريات الحياة، بحيث زادت فيها درجة الغموض وعدم التأكد المرتبطة بما تخفيه الظواهر المتعددة، والتي جعلت من التخطيط للمستقبل يبدو من الأمور العسيرة لما تنطوي عليه من متغيرات تغلب على الحياة المعاصرة، وبالتالي فتحقيق البقاء والاستمرارية أصبح مرتبطا في ظل هذه المخاطر بالقدرة على العمل بصفة حكيمة وذكية ومنظمة مع جملة المتغيرات والعوامل المتسارعة وكذا بصفة أكثر حيطة وحذرا، قائمة على فعالية أكبر على استشراف المستقبل، بهدف ضمان تحقيق عنصر الأمان في ظل هذه الظروف المضطربة.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للدور الكبير الذي أصبحت تلعبه في الحياة الاقتصادية، فرضت عليها سيورة الأحداث وكثرة المخاطر ضرورة إيجاد أفضل السبل والطرق القادرة على الاكتشاف المبكر لإشارات الخطر، حيث إنه كلما تم الكشف بسرعة عن الخطر كلما سهل تحديد طبيعته وتقييمه ومن ثم معالجته بطريقة فعالة، تمكنها من اكتساب خبرة مستقبلية في التعامل مع المخاطر المشابهة، أي زيادة رصيد التعلم لديها.

لذلك فتطبيق إدارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع شتى المخاطر، من خلال تجنيد واسع لموارد المؤسسة اللازمة لإجراء أي تحرك تجاه مواجهة المخاطر المحددة بها، وكذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمجابهته، مع تفعيل عنصر الاتصال كأحد الوسائل الرئيسية للربط بين مختلف الأطراف والمستويات، والتي تهدف إلى ضمان سيورة أحسن للمعلومات المتداولة، مع التركيز أكثر على عنصر اليقظة الإستراتيجية كأحد أبرز العوامل المساعدة في اكتشاف وترصد مختلف المخاطر المحيطة بها.