

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان

متطلبات تطبيق نظام ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية في ظل الايزو 31000



دراسة حالة - شركة الجزائرية لصناعة الأنابيب - ALFAPIPE - وحدة غرداية

من إعداد الطالبين:

❖ أولاد سعيد جمال

❖ كريمات بشير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2019/06/16 أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	الأستاذ الدكتور رواني بوحفص
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	الأستاذ الدكتور علماوي احمد
مناقشا	جامعة غرداية	الأستاذ الدكتور أولاد هدار فاتح

السنة الجامعية : 2018-2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان

متطلبات تطبيق نظام ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية في ظل الايزو 31000



دراسة حالة - شركة الجزائرية لصناعة الأنابيب - ALFAPIPE - وحدة غرداية

من إعداد الطالبين:

❖ اولاد سعيد جمال

❖ كريمات بشير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2019/06/16 أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	الأستاذ الدكتور رواني بوحفص
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	الأستاذ الدكتور علماوي احمد
مناقشا	جامعة غرداية	الأستاذ الدكتور أولاد الهدار فاتح

السنة الجامعية : 2018-2019م

الاهداء الاول

أهدي ثمرة جهدي وعصارة فكري إلى نسيم الصبا، قرة الأعين الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، وإلى الزوجة الغالية التي قاسمتني صعاب الحياة ويسرها جزاءها الله عني كل الخير مودة ورحمة.

إلى إخواني وأخواتي، وكل أفراد عائلة العمومة، وإلى روح عمي عبد الرحمان وروح أم زوجتي رحمهما الله وإلى أبناء الأخ البراعم محمد عبد نور و يونس، وإلى محمد بلبشير وزوجته والأبناء الملائكة ابوبكر و فتيحة .

وإلى الوطن الأم الجزائر اهدي هذا العمل، وإلى كل أفراد الجيش الوطني الشعبي وحراس الحدود، وكل الزملاء والأصدقاء في شركة الفبابي وحدة غارداية وعنابة، والمديرية العامة بالجزائر العاصمة .

وإلى مشايخنا وعلماءنا، وشبابنا في بلدية ضاية بن ضحوة حفظهم الله وإلى زملائي وإخواني بدون استثناء في دفعة ماستر 2 اقتصاد وتسيير مؤسسات 2019/2018م، أخص بالذكر زميلي وصديقي كريمات بشير، وكل الطاقم الإداري بجامعة غارداية .

وإلى كل من لم يسع لنا أن نذكرهم جزاكم الله عنا كل الخير، وإلى كل من يقول كلمة الحق والدين وشكرا.

الإهداء الثاني

قبل كل شيء أحمد الله الذي لولا فضله علي لما وفقت في عملي هذا إلى من أضاءت شمعة حياتي
وعلمتني الصبر وتكبدت العناء من اجلنا أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها .

إلى الذي اشتاقت إليه عيناى وكان أن يكون معي في هذا اليوم والذي سيبقي هناك إلى روح أبي
الغالي رحمة الله عليه.

إلى اعز وأغلي واحن الناس على قلبي زوجتي الغالية أطال الله في عمرها إلى الكتكوت الصغير الذي
أنار لنا البيت ابني "عبد المجيد " حفظه الله ورعاه إلى أغلى ما املك في هذه الحياة من أتقاسم معهم
دفعى العائلة إخوتي كل واحد باسمه.

إلى زميلي جمال أولاد سعيد الذي كان معي في السراء والضراء وتحدى معي كل الصعاب في انجاز
وإنجاح هذا العمل .

الشكر والعرفان

الشكر لله تعالى أولاً خالق السموات و الأرض وخالق الإنسان، واهب العقل والبيان ، أكرمنا برسالة الإسلام بهدي خير الأنام ، سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم ، أخرجنا من الظلمات النور .

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا في إتمام هذا البحث وشجعنا على مواصلة العمل أخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور علماوي احمد ، والدكتور برهان نور الدين وكل إدارات قسم العلوم الاقتصادية .

ونتقدم بالشكر لكل الطاقم الإداري لشركة الأنابيب الناقلة للغاز وحدة غارداية ، السيد مدير الوحدة ، المساعد المكلف بالأمن الصناعي وكل طاقمه على الواجب ، و كذا المكلف بالمراقبة والجودة .

واشكر كل من ساهم في إتمام هذا العمل، اخص بالذكر الزملاء السيد مدير المالية والمحاسبة عابد عبد الحميد ، وكذا مغزي عبد الكريم وبوهني عمران، و زملائي في دائرة الخزينة والمالية عثمان محمد وفرج الله جلول وكل من ساهم من بعيد او قريب .

الملخص

لكل مؤسسة اقتصادية أهداف إستراتيجية تسعى لتحقيقها ولا يمكنها ان تزاوّل نشاطها مهما كانت طبيعتها ونشاطها وفق بيئة خالية من المخاطر، لهذا نجد ان معظم الإدارات تهتم بإدارة مخاطرها مهما كان نوع الخطر وتعدد مفاهيمه الذي تتعرض له وبتابع الاستراتيجيات المتعددة لتجنبه ومعالجته، وهو ما نحاول التطرق اليه في هذا البحث لي تسليط الضوء على احد معايير التي تتبنى تطبيق إدارة المخاطر ، والتنويه لأهمية هذا المعيار بالتركيز على مواصفة الايزو العالمية (31000.2009) التي تعتبر مواصفة إرشادية لإدارة المخاطر المؤسسية هدفها المباشر إيجاد إطار واضح، شامل وموحد لتحليل وتقييم المخاطر ومعالجتها حسب إمكانيات ومتطلبات هذه المؤسسة ، تكون فيها إدارة المخاطر جزء من خطتها الإستراتيجية وفق أسس عملية وعلمية ، كما تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحقيق ذلك كما سنوضحه في دراسة التطبيقية على شركة أنابيب الناقلّة للغاز وحدة غارداية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر ، أهداف استراتيجية، مواصفة العالمية ايزو 31000.2009 ، أسس عملية ، إطار موحد .

Abstract:

Every economic corporation has its strategic objectives that aim to achieve, in order to continue its activities in an environment without risks. The majority of the organization concentrate on management of risks, and whatever risk they face, by adopting different strategy to avoid and correct those risks. In this topic I will shed light on one of the standards that manage the risks according to the requirement of the international standard ISO (31000.2009). Its specifications guide the corporation to manage their risks, those specifications clarify, analyze and estimate risks by correcting them according to the requirement of this corporation, where the management of risk became a part of their strategy based on scientific and operational strategy. The Algerian economic corporations look forward to apply those specifications in order to achieve that, our study of ALFAPIPE company () focus on how to apply those specifications.

Keywords : Risk Management, Strategic Objectives , International Standard ISO 31000/2009, Operational Basis, Unified Framework.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء.....
	الشكر والعرفان.....
IV	الملخص.....
V	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
IX	قائمة الاختصارات والرموز.....
أ - هـ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر.....
29	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية السابقة.....
34	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
36	تمهيد.....
37	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE.....
45	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمتطلبات تطبيق نظام إدارة المخاطر إيزو (31000.2009)
74	خلاصة الفصل.....
76	الخاتمة.....
79	المراجع.....
83	الملاحق.....
92	الفهرس.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	تصنيف المخاطر حسب معيار الدرجات والمؤشرات	(01-02)
51	تصنيف المخاطر حسب التكرار والمؤشرات	(02-02)
52	يوضح مصفوفة حرجية الخطر (أهمية الخطر)	(03-02)
55	حجم التكاليف المخصصة للتكوين وتعزيز الكفاءات وحماية الجودة	(04-02)
68-65	مصادر وتقييم المخاطر وإجراءات الوقاية	(05-02)
69	ترتيب الأقسام الثلاث الأولى من ناحية مصدر الخطر	(06-02)
71-70	تقييم المخاطر ودرجة الحرجية لنماذج من المخاطر	(07-02)
72-71	التخطيط للسيطرة والتحكم في المخاطر	(08-02)
73	تطور حوادث العمل داخل المؤسسة	(09-02)
73	ملخص أهم خطوات عملية إدارة المخاطر في المؤسسة	(10-02)

قائمة الأشكال

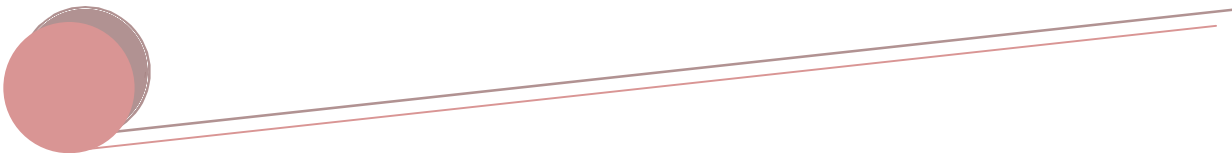
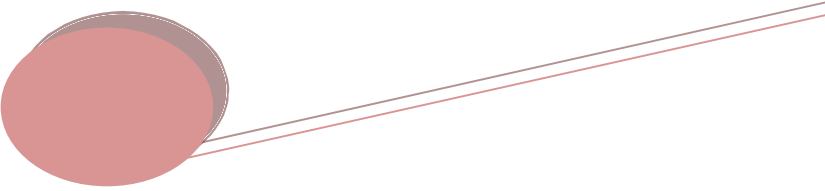
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	رسم تخطيطي لتوضيح عملية إدارة المخاطر وفق الايزو 31000	(01-01)
22	متطلبات عملية ادارة المخاطر وفق الايزو 31000	(02-01)
27	العلاقة بين مبادئ إدارة المخاطر و الإطار (المتطلبات) والعمليات	(03-01)
39	اندماج شركة أنابيب الغاز مع Alfa tus	(01-02)
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE	(02-02)
44	علاقة وظيفة إدارة المخاطر ودورها المركزي في توسط الهيكل التنظيمي	(03-02)
48	خطوات عملية ادارة المخاطر الايزو 31000	(04-02)
58	المكونات الأساسية لإطار وكيفية تفاعل إدارة المخاطر وفق الهيكل الداخلي للنشاطات	(05-02)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83	تقييم المخاطر ودرجة حرجية المخاطر	01
84	مخطط السيطرة والتحكم في المخاطر	02
85-87	مصادر المخاطر وتقييمها وإجراءات الوقاية	03
88	تكلفة التكوين والتدريب وحماية الجودة لسنة 2016	04
89	تكلفة التكوين والتدريب وحماية الجودة لسنة 2017	05
90	تكلفة التكوين والتدريب وحماية الجودة لسنة 2018	06

قائمة الإختصارات والرموز

الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية	الإختصار/الرمز
إدارة المخاطر المؤسسية	Enterprise Risk Management	ERM
المنظمة العالمية للتقييس	Organisation internationale de normalisation	ISO
لجنة المنظمات الراعية للإطار	Committee of Sponsoring Organizations of the Commission	COSO



أ - توطئة :

تواجه المؤسسات عدة عوامل سواء داخلية أو خارجية مهما كان نوعها وحجمها أو مكان نشاطها، إن هذه العوامل قد تؤثر على تحقيق الأهداف، وتعيقها بسبب المخاطر والتهديدات التي هي جزء من الواقع التي تعيشه ولا يمكن وجود بيئة خالية منها، حيث أن كل أنشطة المؤسسات تحتوي على حالات من عدم التأكد التي تنتاب تحقيق تلك الأهداف المرجوة سواء بالكيفية أو المدة المقدره لتحقيقها .

في ظل ثورة معلومات حديثة في إطار عولمة اقتصادية و نضج ثورة الاتصالات ،وازداد حدة التنافس في بيئة غير مستقرة تزداد تعقيدا على المستوى الدولي والمحلي وحتى الإقليمي وما نتج عنها من أزمات اقتصادية ومالية وأزمات تذبذب أسعار البترول والغاز ومصادر الطاقة الأخرى أدت إلى تباطؤ الاقتصاد العالمي ، كل هذا أنتج جملة من المخاطر تعيق صيرورة تحقيق الأهداف سواء داخل المؤسسة وخارجها ، فكان لزاما أن تظهر الحاجة لتطوير وعصرنة إدارة المخاطر لجعلها أكثر نضجا وقابلية لتجنب المخاطر أو تقليل حدوثها ، وهذا بالتعرف على المخاطر وكذا تحديد مصادرها المختلفة بأكثر دقة وكذا تحليلها وتقييمها لمعرفة ما قد تنجر عنها من آثار سلبية . ولتجنب هذه الآثار السلبية لا بد من إيجاد تدابير وقائية وإجراءات إستباقية ناجعة قد تجنب الخطر أو تحد منه قدر الإمكان وكذا التقليل منه وهذا هو الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر داخل المؤسسة مما جعل منها عنصر هام من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات .

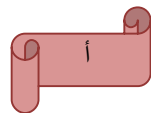
أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية إعادة هيكلتها وفق إدارة للمخاطر تستجيب للمتطلبات الحديثة مثل الايزو (31000.2009) التي تعتمد على التحليل الواقعي والاستعانة بنماذج قياسية وكمية وذات مؤشرات رياضية ، تتماشى مع طبيعة نشاط تلك المؤسسات وتواجدها ضمن محيط الذي تنشط فيه ،وتعد المؤسسات الإنتاجية الأكثر عرضة للمخاطر مما يستوجب وضع قواعد وإجراءات كفيلة بضمان الحد الأدنى للتعرض للخطر و الأخذ بعين الاعتبار الحيلة والحذر والاستفادة من التجارب السابقة في مجال تسيير المخاطر وإنشاء إطار جيد للمخاطر المؤسسية .

ب - إشكالية البحث:

و انطلاقا مما سبق يمكن معالجة الموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**** ما مدى أهمية إدارة المخاطر و في ما تتمثل متطلبات وإجراءات تطبيق الايزو 31000 داخل**

المؤسسة الاقتصادية ؟



ومن خلال الإشكالية الرئيسية إندرجت عدة تساؤلات فرعية و تمثلت في مايلي :

- 1- ماهي إدارة المخاطر و ماهي أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ؟
- 2- ماهو معيار الايزو 31000.2009 وماهي أهم مبادئه ؟
- 3- ما أبرز بنود التي تقوم عليها عملية إدارة المخاطر ؟ وماهي متطلبات تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية ؟
- 4- ما أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر ؟
- 5- ماهي خطوات تطبيق إدارة المخاطر الايزو 31000.2009 داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب
الحلزونية ALFAPIPE فرع غارداية ؟

ت - فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة يمكن اقتراح الفرضيات التالية :

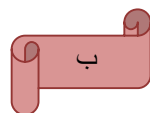
- ★ تعتبر المؤسسات الاقتصادية وخاصة الإنتاجية منها أكثر عرضة للمخاطر وبالأخص المتعلقة بالسلامة المهنية للعتاد والأفراد؛
- ★ عملية إدارة المخاطر وفق الايزو (31000.2009) تبدو بسيطة وتساهم في تحسين أداء تلك المؤسسات واجتناب المخاطر؛
- ★ متطلبات تطبيق إدارة المخاطر تعتبر إجراءات سهلة التجسيد داخل مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غارداية وتؤطرها قوانين مع توفر موارد وروح المبادرة من مجلس الإدارة ؛
- ★ قد يواجه تطبيق إدارة المخاطر بعض الصعوبات وان تم تحديدها يمكن اجتنابها لتحقيق المؤسسة أهدافها.

ث - أسباب ومبررات اختيار الموضوع :

(1) الأسباب الذاتية :

بحكم التخصص الذي له علاقة بتسيير المؤسسات الاقتصادية وفي ظل توجه إلى اقتصاد عالمي يهدف إلى توحيد القياس العالمي في مختلف مجالات العمل يسهل اندماج هذه المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، فكان على هذه المؤسسات تحسين أدائها والاهتمام أكثر بإدارة مخاطرها وفق إطار عالمي موحد مثل الايزو 31000.2009 الذي يعتبر احد المعايير الذي ينظم تسيير المخاطر وتعريفها وتقييمها ، فكانت لنا الرغبة في معرفة ما أهم مبادئ هذا المعيار وما متطلبات تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واختارنا مؤسسة الجزائرية للأنايب الناقلة للغاز كنموذج تحدا به مؤسساتنا الجزائرية .

(2) الأسباب الموضوعية :



- محاولة تبسيط مفهوم إدارة المخاطر ومعرفة كيفية دمجها داخل هيكل المؤسسة الاقتصادية لمواجهة و معالجة المخاطر وفق طرق قياسية ونوعية وكمية ذات أسس علمية حديثة مثل الإيزو 31000.2009.
- عدم اهتمام مدراء المؤسسات الاقتصادية بالدور الذي تحققه إدارة المخاطر في حماية المؤسسة داخليا وخارجيا من المخاطر التي تتعرض لها .
- توضيح أهم المتطلبات لتطبيق إدارة للمخاطر وأهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة المنتجة في مجال إدارة المخاطر.

ج - أهداف الدراسة :

يمكننا رصد أهداف الدراسة في جانبين نظري و آخر علمي كمايلي :

(1) الجانب النظري :

- معرفة الخطر وما أهم تعريفاته وأنواعه.
- التأكيد على ان لإدارة المخاطر دورا هام في حماية الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية .
- فهم مبادئ المعيار 31000.2009 واهم خطواته والأسس الذي يقوم عليها .
- معرفة مدى أهمية وظيفة عملية إدارة المخاطر داخل هيكل المؤسسة الاقتصادية ومتطلبات تطبيقها نظريا.

(2) الجانب التطبيقي:

- ما يجب القيام به لإرساء قواعد وأسس لإنشاء إطار للإدارة المخاطر وفق المواصفة 31000.2009 داخل المؤسسة الإقتصادية .
- التعرف على أهم مبادئ وبنود المواصفة 31000.2009 وكيفية تجسيدها عمليا وما أهم الإجراءات والمتطلبات لتطبيق نظام لإدارة المخاطر .
- من خلال معرفة أهم المخاطر التي تتعرض لها شركة الجزائرية للأنايبب الحلزونية نستنتج مدى أهمية عملية إدارة المخاطر ودورها الفعال .

ح - أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في مايلي :

(1) الأهمية العلمية : أصبحت المؤسسات الإقتصادية تهتم بشكل كبير في إدراج عملية إدارة المخاطر ضمن

هيكلها الداخلي، لحماية أهدافها الإستراتيجية ويكون ذلك ضمن تطبيق نظام فعال لإدارة المخاطر.

يتماشى وفق متطلباتها و نشاطها، و يتأقلم مع بيئتها سواء الداخلية او الخارجية .

2) الأهمية العملية :

إنجاز عمل يكون له الدور في إبراز أهمية عملية إطار المخاطر، ومحاولة تبسيط كيفية تطبيق هذا النظام وفق خطوات وإجراءات تسمح للمديرين ومدراء الشركات بتجسيد نظام إدارة المخاطر داخل مؤسساتهم ، وكإضافة للباحثين للدراسة والتوسع في هذا الموضوع .

خ- حدود الدراسة:

**الإطار الزمني :

تمت دراسة الموضوع في الفترة الممتدة من 07-01-2019 إلى 15-05-2019 بجزئية النظري والتطبيقي .
فكانت دراسة الحالة وفترة المقابلة ممتدة ما بين 10-04-2019 إلى 12-05-2019.

**الإطار المكاني :

الشركة الجزائرية للأنابيب الحلزونية ALFAPIPE وحدة غارداية .

د- منهجية البحث :

لمعالجة هذا الموضوع وبغية الوصول الى النتائج المرجوة، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي معتمدا على أسلوب التحليل كون ان الموضوع يتطلب منهجا يساهم في تقدير الحقائق وكذا تبسيط مفاهيم عناصر هذا الموضوع ،والحصول على بيانات ومعلومات وجمعها ، وكذا وصف المشكلة المدروسة وتحليلها وفق فرضيات مطروحة ومنه الاعتماد على المقابلات الشخصية وكذا تحليل بعض النتائج ومحاولة إسقاط الدراسة على الواقع الميداني في دراسة الحالة .

ذ- مرجعية الدراسة :

في إنجاز هذا البحث اعتمدنا على الأدوات ومصادر البيانات التالية :

- ✓ الكتب والمراجع التي تناولت ادارة المخاطر وكل ما يتعلق بهذا الموضوع .
- ✓ النشرات والمجلات العلمية .
- ✓ البحث عن طريق مواقع الانترنت كمحرك البحث غوغل ودروس مقدمة لشرح إدارة المخاطر عبر اليوتوب .
- ✓ المقابلات الشخصية مع المكلفتين بالأمن الصناعي وتسيير إطار عملية إدارة وكذا المكلفين بالمراقبة والجودة داخل مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية فرع غارداية ALFAPIPE .

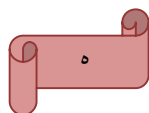
ر- صعوبات البحث :

- واجهنا بعض الصعوبات أثناء إنجازنا لهذا الموضوع ويمكن حصرها كالآتي :
- نقص مذكرات التخرج في مجال إدارة المخاطر وبالأخص تطبيق المعيار ايزو 31000.2009 ويمكن القول أنها شبه معدومة .
- قلة الكتب المتخصصة في هذا المجال .
- كل وثائق المؤسسة محل دراسة باللغة الفرنسية وجل المقابلة كانت باللغة الفرنسية مع ترجمة الأسئلة باللغتين المحلية والأجنبية.
- حداثة تبني عملية إدارة المخاطر وفق الايزو 31000.2009 في المؤسسة محل الدراسة .

ز- هيكل البحث :

تم تقسيم البحث الى فصلين كمايلي :

- الفصل الأول:** ويضم الإطار النظري والمفاهيم الأساسية للموضوع في مبحثه الأول الذي تناولنا عبر مطالبه الثلاث تسلسلا تدرجيا بذكر مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر ثم تطرقنا للإدارة المخاطر وفق المعيار الايزو 31000 واهم مبادئه ثم عرجنا الى ذكر متطلبات تطبيق نظام إدارة المخاطر ، أما في المبحث الثاني فتناولنا الدراسات السابقة .
- الفصل الثاني:** دراسة الحالة حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين ، مبحث الأول و يضم تقديم الإطار العام لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية فرع غارداية ALFAPIPE ، اما المبحث لثاني فيتطرق الى محاولة إسقاط الجانب النظري لعملية إدارة المخاطر على الواقع المعاش في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية



**** الفصل الأول ****

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة و هذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، و قد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة ارتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددتها وتنوعها واستمرارها وتجديدها، وهذا جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها. هذا ما يفسر لنا ضرورة ادارة هذه الأخطار لضمان مكانة لائقة.

يجب علي سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب علي سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلي أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة. ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال

وعليه سنحاول في الفصل الاول توضيح مفهوم ادارة المخاطر بمفهومها الأولي الذي تزامن مع ظهور التعاملات الماليه ثم مع نضج الثورة الإنتاجية اصبح مفهوم ادارة المخاطر يأخذ ابعاد اخرى حتى بلغ مطلع القرن الواحد والعشرين ومع ظهور منظمات التقييس الدولي اعتمد كجزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية .

فكان تقسيم هذا الفصل كمايلي :

المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول ادارة المخاطر

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية السابقة لموضوع الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول ادارة المخاطر

مراحل التاريخ سجلت تبلور مفهوم ادارة المخاطر عبر كل مرحلة من مراحلها المتعددة وما نتج عنها من تعاريف مختلفة حتى بلوغ المفاهيم المعاصرة التي أكدت ضرورة احترام الاسس والقواعد المتعلقة بإدارة المخاطر لحماية المؤسسات في ظل تنافسية تضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف بمختلف جوانبها

المطلب الاول : نشأة ومفهوم إدارة المخاطر

الفرع الأول: نشأة ادارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والقضائية والنظرية المالية والتأمين وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد¹.

حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيسنس ريفو عام 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المؤسسة البحثية. ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أجمع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.²

المعهد الامريكى للتأمين وضع برنامجا تعليميا يتضمن سلسله من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وفي سنة 1973م تم تعديل هذا البرنامج واصبح الاسم المهني للمتخرجين " زميل إدارة المخاطر " كما غيرت رابطة مشتري التأمين اسمها في سنة 1975م الى جميعه ادارة المخاطر والتأمين ونشرت مجلة تحمل إسم " إدارة المخاطر " وظهرت فلسفه إدارة المخاطر معقولة ومنطقية وبدأت في الانتشار من مؤسسه إلى أخرى.³

¹ طارق عبد العال حماد ، "ادارة المخاطر أفراد إدارات شركات -بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات واسعار الصرف"، كلية التجارة عين شمس ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2007 ص50.

² عصماني عبد القادر ، " اهمية بناء انظمة للادارة المخاطر لمواجهه الازمات المالية ، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، جامعة فرحات عباس سطيف 20-21 أكتوبر 2009 ص 04.

³ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص50.

الفرع الثاني : مفهوم إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر علما جديدا نسبيا ، فقد تعددت التعاريف بطرق متنوعة، إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعاريف المطروحة ونذكر منها ما يلي:

★ " إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل، يهدف إلى مجابهة المخاطر، بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته، مع اختيار أنسب وسيلة للمواجهة"¹ .
حيث يركز مفهوم إدارة المخاطر هنا على مجموعة من الأساليب العلمية، التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر، وذلك من أجل منع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة، ومن ثمة الحد من ظاهرة عدم التأكد، كما يركز على خفض التكاليف المصاحبة للخطر.

★ " إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى"².

من خلال هذا التعريف وصف إدارة المخاطر بأنها منهج أو مدخل علمي، ومع ذلك فهي ليست علما بالمعنى الذي توجد عليه العلوم المادية، فهي عبارة عن مجموعة من المعارف القائمة على قوانين ومبادئ يمكن استخدامها في التنبؤ بالنتائج.

★ " تعرف إدارة المخاطر بأنها: كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا"³.

نلاحظ من هذا التعريف أن القيام بهذه الإجراءات يستوجب وجود إدارة مستقلة للمخاطر في أي مؤسسة، وذلك من خلال قيامها بمجموعة من المهام، تشمل الوقوف على المخاطر الممكنة أو المحتملة والإطمئنان أنها ضمن الحدود المقبولة، والتي يمكن التصرف اتجاهها، والحد من الآثار السلبية الناتجة عنها .

¹ نوري موسى شقيري وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012، ص26.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص51.

³ رانية زيدان العلاونة، إدارة مخاطر التأمين التعاوني الإسلامي، المنتدى الثالث للتأمين التعاوني، جامعة القصيم السعودية ، يومي 07 و08 ديسمبر 2011، ص29.

وتعرف إدارة المخاطر في بعض المفاهيم الحديثة أنها عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها ، تتضمن هذه الاستراتيجيات محاولة تجنب المخاطر او محاولة تقليل اثارها السلبية، و الاعتماد على ادارة مخاطر مثالية تتبع الاولويات في معالجة المخاطر فالخسائر ذات حجم كبير تعالج اولاً ثم المخاطر الاقل فالأقل تعالج فيما بعد.

حسب هذا التعريف فإن إدارة المخاطر تواجه صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تنفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحاً مع تقليل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن.¹

**ولقد تعرض الكثير من الكتاب والمهتمين الى تعريف الخطر ، واختلاف تعاريفهم طبقاً للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث و الهدف الذي يسعى الي تحقيقه ، وللزاوية التي ينظر منها الى الظاهرة محل الدراسة إلا ان هناك قواسم مشتركة بين هذه التعريفات التي تقدم توضيح لتحليل الخطر ومعالجته .

- ✓ حيث عرفت المنظمة العالمية للتقييس ** (ISO) الخطر بأنه تأثير حالة عدم التأكد على الأهداف ويتم تشخيص الخطر بالرجوع الى احتمالات الأحداث المحتملة وتداعياتها ، فالخطر هو مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه .
- ✓ يعرف حسين عبد الإله التميمي الخطر على انه اي نتيجة غير مرغوبة او غير متوقعة لقرار معين .
- ✓ اما في ما يخص إدارة المخاطر فإن المنظمة العالمية للتقييس (ISO) تعرفها على أنها "عبارة على الأنشطة المتناسقة لتوجيه وضبط المنظمة لتفادي المخاطر .
- ✓ وعرفها محمد علي محمد على أنها "إدارة الأحداث التي يمكن التنبؤ بها ، والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المنشأة ، اذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب "
- ✓ وقدم الكاتبان بليزكا و بورقزدورف تعريفا عاما للإدارة المخاطر على انها " مجموعة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة من اجل تقليل الاثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد " وأوضح الكاتبان انه يمكن لإدارة المخاطر بشكل منظم وفعال الاعتماد على الأنشطة التالية:²

¹ - مجلة الوطن الاقتصادي، العدد 12192 الصادر في 02 جانفي 2017 ،سلطة عمان، ص09.

² عبد القاد مضوي محمد ، تبني شركات التأمين السودانية تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية المواصفة ايزو31000، شركة التأمين الإسلامية المحدودة ، نوفمبر 2013، ص5. ** هي منظمة غير حكومية تأسست في 23 فبراير 1947 مقرها جنيف تضم 185 عضو وطنيا من اصل 195 دولة تختص بوضع معايير قياسية ودولية لتوحيد القياس العالمي في مختلف مجالات العمل والقياس العالمي في مختلف مجالات العمل و تسهيل تطبيق نظم الجودة في مختلف التخصصات . (<http://www.al-malekh.com>) المنتديات الثقافية -إدارة و السلامة والصحة والبيئة و الجودة-.

✓ تقييم الأساليب البديلة للتعامل مع الخطر .

✓ تطبيق الأساليب المناسبة لمعالجة الخطر .

✓ متابعة وتقييم نتائج الأساليب التي تم الاعتماد عليها في إدارة المخاطر.

✓ تطوير وتعديل اداء وممارسات إدارة المخاطر لتوصل الى نتائج افضل .

وعرفت لجنة الراعية للشركات (COSO) الأمريكية إدارة لمخاطر المؤسسة بأنها " عملية يقوم بها مجلس إدارة المنظمة والإدارة التنفيذية والافراد الاخرون وانها تطبق عند وضع الاستراتيجيات و مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة ، تعتبر (COSO) الأمريكية اول من وضع اطار لإدارة المخاطر سنة 2004 وكان إطار تنظيمي شامل للإدارة المخاطر ، ثم تبنت المنظمة العالمية للتقييس سنة 2009 المواصفة iso31000

بشان إدارة المخاطر و وضعت لها مبادئ وخطوط تنظيمه سنتطرق لها في المطلب الموالي، كما دعمت المنظمة

العالمية للتقييس هذه الموصفة او المعيار بمواصفات اخرى مساندة لها وهي المواصفة القياسية 31000 إدارة

المخاطر (التقنيات والارشادات) وكذا المواصفة القياسية (iso guide 73:2009) إدارة المخاطر (المفردات او

المصطلحات) والمواصفة القياسية (ISO31000) ادارة المخاطر (تقنيات تقدير المخاطر).¹

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المخاطر على أنها عملية مستمرة ومتواصلة

يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة، أو عملية تحديد قياس وتقييم الخطر الذي تتعرض له

المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة لمجابهته، بأقل التكاليف، وإبقاء

آثاره السلبية في حدودها الدنيا ويمكن القول :

أن ادارة المخاطر هي نهج منظم يتم فيه تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها في كل منظمة ، باستخدام لغة مشتركة ،

فهي تشمل جميع أنشطة المنظمة ، والخطط الرئيسية والاستراتيجيات والسياسيات ، وتراعي اهتمامات كل الأطراف

ذات المصالح بالمنظمة .²

المتمثل لمفهوم إدارة المخاطر يتبادر الى ذهنه العديد من المصطلحات الاخرى والتي قد تشوش تفكيره وتجعله يجد

تداخل في التفريق بين هاته المصطلحات من حيث المعنى والمحتوى ، باعتبار ان مصطلح المخاطر تتقاطع فيه الكثير

من الموضوعات ذات الصلة والتي تستعمل في محتواها وموضوعها مفهوم المخاطر ونذكر على سبيل المثال مصطلح

الأمن الصناعي، نظام الوقاية ومصطلح إدارة الازمات ومن خلال شرح مفاهيمها نوضح الفروق بينها وبين إدارة

المخاطر.

¹ عبد القادر مضوي محمد ، تبني شركات التأمين السودانية تطبيق إدارة المخاطر المؤسسة المواصفة ايزو31000، مرجع سبق ذكره، ص06.

² نفس المرجع السابق، ص 06.

أولاً: مفهوم الأمن الصناعي

تعددت تعريفات الامن الصناعي نذكر من بينها :

✓ يرجع أصل مصطلح الأمن security الى الكلمة اللاتينية Se-curus و من cura التي تعني "العناية" وبوجه عام فإن مصطلح الامن يعبر إما عن التحرر من الخطر او استعراض القوة والقدرة على الاستجابة للتهديدات او عرقلتها.¹

ب - يعرف الأمن الصناعي على أنه " العمل على تقليل الحوادث في الصناعة وتكاليف الإصابة الناتجة عنها، والتي تتناسب تناسباً طردياً مع عدد الحوادث والاصابات وذلك بغرض حماية العمال و زيادة الكفاءة الانتاجية

ج - كما يعرف على انه " توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والاجراءات التنظيمية في بيئة العمل بحيث لا تقع فيها حوادث ولا تنشئ عنها إصابات مهنية، بمعنى انها تكفل حماية المقومات المادية والبشرية للإنتاج.²

أصبح الأمن الصناعي داخل المؤسسة ذو أهمية بالغة في توفير ظروف وقائية وعلاجية في التقليل من الاضرار والمخاطر التي تتعرض لها عملياته الانتاج سواء بأخذ الاحتياطات اللازمة أو بالحصر على تطبيق شروط الوقاية والاشراف على تحقيقها في أرض الواقع، حيث اصبح الأمن الصناعي من اهم عوامل الانتاج في دعم التنمية الاقتصادية وتقليل التكاليف التي تنعكس على ربحية المؤسسة وتزيد من فرص الاستثمار في مجال الحماية وضمن الاستمرارية .

من خلال ما سبق من مفهوم الامن الصناعي يتبين انه يتقاطع و إدارة المخاطر في نقاط مشتركة ويختلف في بعضها الاخر فكلاهما يهتمان بدراسة وتتبع المخاطر والتي من شأنها ان تؤثر على سيرورة العمل والانشطة الفعالة في المؤسسة ، ويختلفان في نقاط اخرى من بينها ان الامن الصناعي يركز أكثر على التعامل مع الاخطار الناتجة عن المحيط الخارجي وما يتعلق بالعمليات التشغيلية المرتبطة بالحوادث على سبيل المثال وليس الحصر ، اما إدارة المخاطر فتتركز على تحليل المخاطر المرتبطة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية معا .

¹ إدوارد ب. بورودزنيكس، ترجمة أحمد المغربي، إدارة المخاطر والازمات والأمن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص77.

² فوزي شعبان مذكور ، إدارة الصيانة والامن الصناعي، منشورات كلية التجارة، القاهرة، 2007، ص144.

ثانيا: مفهوم نظام الوقاية

من بين تعريف المرتبطة بمفهوم نظام الوقاية نذكر مايلي :

« أنه " كل الاجراءات التي تتخذ لمنع او التقليل من الحوادث في العمل والامراض المهنية ، كما يقدم جميع وسائل الوقاية ويوفر الظروف المناسبة للعمل.¹

إن نجاح نظام الوقاية يرتبط بمدى احترام القواعد والأسس وكذا الشروط الفنية والإجراءات العملية للحد من السلوكيات الفردية الغير مسؤولة او اللامبالاة في احترام اللوائح والنظم التي من شأنها ضمان وقاية ناجحة للحد من التعرض للخطر او التقليل منه او اجتنابه قدر الامكان وهذا ما تعكسه جملة الاهداف التي يسعى هذا النظام لي تحقيقها ويمكن ان نذكر منها ما يلي :

- حماية العنصر البشري من خلال مجموعة من التدابير والوسائل التي توفر الوقاية من اخطار العمل كما تضمن الكفاءات والمهارات البشرية دورا هاما في سيورة العملية الانتاجية .
- حماية الآلات والتجهيزات والمعدات والهياكل القاعدية من التلف والضرر جراء الاخطاء المهنية وحوادث العمل.
- يعتبر نظام الوقاية احد فروع الامن الصناعي وما ينطبق على علاقة هذا الاخير بإدارة المخاطر هو نفسه ما ينطبق على نظام الوقاية، إلا ان نظام الوقاية يعتبر نظام عمليا أكثر منه نظريا .²

ثالثا: مفهوم إدارة بالأزمات

قد تعاني المؤسسة احيانا من سلسلة ازمتات ومشاكل بسبب سوء التخطيط وعدم الاهتمام بالتوقع وانخفاض فعالية المواجهة مما يعرضها الى تباطؤ في بلوغ الأهداف المرجوة في تحقيق الانتاج الذي ينعكس بدوره على ربحية المؤسسة .

ويمكن ان نعرف الازمة على انها خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الاساسية التي يقوم عليها هذا النظام.³

¹ بوزيدي مجد ، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة احمد بوقرة ، بومرداس، 2008/2009، ص101.

² عبدلي لطيفه ، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS) مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الافراد وحوكمت الشركات ، تحت عنوان ،جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان الجزائر ،2011/2012، ص30.

³ نائل محمد المومني ، إدارة الكوارث والازمتات ، مطبعة الروزنا ، عمان الاردن، 2007، ص309.

اما في ما يخص إدارة الازمات في تعرف على انها تقدير للأمور المفاجئة وتحديد اتجاهات الحركة البديلة تصور السيناريوهات الممكنة لتطور الاحداث ، ثم اتخاذ القرارات و المسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الاستعداد للتغير عند الحاجة.¹

إن إدارة بالأزمات هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في حجمها وما يترتب عنها وهي ادارة علمية رشيدة تقوم على البحث وتوفير المعلومات والمعرفة المناسبين لاستخدامهما في إتخاذ القرار المناسب .
 فيمكن الان ان نفرق بين إدارة الازمة و إدارة المخاطر فيتطلب منا ضمنا ان نفرق بين مفهومي الخطر والازمة فالخطر هو مفهوم كما رأينا مرتبط أكثر بظاهرة عدم التأكد ، اما الازمة فهي مفهوم يعبر عن شئ حدث فعلا وعلى سبيل المثال الحريق في احد الورشات - فيمكن ان يقع او لا يقع - ولا نقول ازمة الحريق كما ان الخسارة الناجمة عن الخطر هي خسارة محتملة ، أما في الازمة فهي أكيدة ، اما تأثير الازمة فهو تأثير اوسع من تأثير الخطر ، فمثلا نقول الازمة المالية العالمية يعني ان تأثيرها مس العالم كله كما ان الخطر يعتبر من عوامل توليد الازمات وكذا نقول ان ازمة نقص الانتاج كانت ناتجة مثلا على خطر اسراع وتيرة الانتاج بزيادة قدرة الآلات مما ينتج عنه بعض الاعطاب وارهاق في الطاقم البشري .

الفرع الثالث: أنواع المخاطر وإدارة المخاطر المؤسسية ERM واهم مراحل صدور الموصوفة (31000.2009)

أولاً: أنواع المخاطر

يوجد طرق عديدة لتقسيم المخاطر، من بينها تقسيم حسب ارتباطها بالمنشأة وتصنف المخاطر الى نوعين مخاطر :

﴿ المخاطر المنتظمة : وهي المخاطر العامة التي تتعرض لها جميع المنشآت بالسوق بغض النظر عن خصائص المنشأة من حيث الحجم او النوع ويكون تأثيرها شاملا على جميع المنظمات ،وتنشئ هذه المخاطر عن متغيرات مثل الظروف الاقتصادية او السياسية ويصعب التخلص من هذه المخاطر بالتنوع او تجنبها وتسمى كذلك مخاطر السوق.

﴿ المخاطر الغير منتظمة : وهي المخاطر الخاصة التي تواجه منشأة معينة وتخصها حسب ظروفها ، و يمكن تخفيضها او تجنبها بالاعتماد على إستراتيجية التنوع .

¹ نائل محمد المومني، نفس المرجع ، ص 310.

***هناك تقسيم للمخاطر حسب البيئة التي تعمل فيها المنشأة وتنقسم إلى:¹

- أ- مخاطر مالية : ومصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة مثلاً لتقلبات المتغيرات المالية كأسعار الأسهم، السندات، والعملات والفائدة ومخاطر التمويل والمخاطر المصرفية وغيرها ؛
- ب- مخاطر الأعمال: وتنتج من طبيعة عمل المنشأة، حسب بنيتها التنافسية، وتؤثر في الموارد والمنتجات ويمكن تقسيم مخاطر الأعمال الى أقسام فرعية الى مايلي:²

- ب-1 . مخاطر تشغيلية .
- ب-2 . مخاطر إستراتيجية.
- ب-3 . مخاطر سوقية.
- ب-4 . مخاطر قطرية (COUNTRY RISKS)
- ب-5 . مخاطر الالتزامات القانونية .
- ب-6 . المخاطر الطبيعية البيئية .

ثانياً: إدارة المخاطر المؤسسية ERM

يشير عاطف عبد المنعم ومحمد محمود كاشف³ الى ان الدراسة الفعلية لإدارة المخاطر بتقييمها وتحليلها ومعالجتها بدأت بعد الحريق الذي حدث لمركبة الفضاء الأمريكية ابولو 1 (Appolo1) في يوم الجمعة 27 جانفي 1967م حيث لقي ثلاث رواد فضاء حتفهم هم: ((فيرجيل جريسون وإدوارد وايت وروجر شافي)) وكانت وكالة ناسا (NASA) تعتمد على خبرة المهندسين العملية لضمان الجودة والتحكم ، وفي افريل من سنة 1969م تم تشكيل لجنة للعمل على إيجاد معايير قياسية للسلامة أثناء الرحلات الفضائية بحيث يكون فيا معدل الأمان 95%، لا تزيد مخاطر الإصابة والموت عن 1% ثم وضعت بعد ذلك وكالة ناسا برنامجاً للتحليل الكمي للمخاطر لدعم الأمان اثناء مراحل وتصميم وتنفيذ رحلات الفضاء .

¹ طارق الله خان وحبيب احمد ،إدارة المخاطر :تحليل قضايا الصناعة المالية الإسلامية، الطبعة الاولى، جدة المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب،1424هـ، ص30.

² simona-valeria .différent catégories fo busines Risks ,research paper on the international conference « risks in contemporary economy universty of Galati Romania 2011 ,p2

³ عاطف عبد المنعم ومحمد محمود كاشف ، تقييم وإدارة المخاطر، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة 2008م، ص3.

ثم تواصلت الأبحاث لتطوير طرق حساب الخطر حتى ظهر التحليل الاحتمالي للمخاطر وأصبح واسع الانتشار مع تطوير بعض الآليات للتعامل مع المخاطر مثل التحليل الكمي للمخاطر وتطوير الإستراتيجيات لمعالجتها وتوجت تلك الأبحاث بظهور مفهوم إطار إدارة الخطر المؤسسية وهو إطار مصمم لإدارة المخاطر وفقا لأسس ومعايير كمية ونظامية وتبع ذلك تطوير أدوات للتعرف على الخطر وقياسه والتعرف على عدة استراتيجيات للتعامل مع الخطر .

وهذا الإطار هو عبارة عن مجموعة من المكونات او الأجزاء التي تقدم القواعد والترتيبات التنظيمية اللازمة لتصميم وتنفيذ ورقابة ومراجعة المخاطر مع التحسين المستمر للمنظمة كلها.¹

وبعد إنشاء المواصفة 31000.2009 إدارة المخاطر شملت كل التعديلات التي سبقت المراحل السابقة لتعطي دعما ودفعاً جديداً لمصطلح إدارة المخاطر وساهمت هذه المواصفة بمبادئها وإرشاداتها بتحسين المحيط المهني والمساهمة في حصر الأخطار وتحليلها وتقييمها ثم متابعتها ومحاولة تقليلها أو اجتنابها.

ثالثاً: المراحل الأساسية لصدور المواصفة الإرشادية ايزو 31000.2009

حتى بلغت المواصفة الإرشادية لإدارة المخاطر مفهومها الحالي مرت بعدة مراحل أهمها:²

﴿ في عام 2002 تم إصدار المواصفة ISO/IEC GUIDE 73 وتسمى دليل مصطلح إدارة المخاطر. ﴾

﴿ ثم في عام 2004 اصدر " المجلس الإدارة الفنية بالاييزو بتني المنظمة الدولية للتقييس لمواصفة .AS/NZS/4360:2004 ﴾

﴿ ثم في عام 2005 انشأ " مجلس الإدارة الفنية بالاييزو مجموعة عمل لوضع مواصفة لإدارة المخاطر . ﴾

﴿ و في عام 2009 أصدرت المنظمة الدولية للتقييس المواصفة الإرشادية لإدارة المخاطر والمسماة بـ ISO31000.2009. الذي سنتطرق إلى تعريفه وذكر مبادئه في المطلب الموالي . ﴾

ثم ظهر إصدار جديد للمواصفة 31000.2018 على ضوء الإصدار السابق ولم يطبق فعلياً وبقي نظرياً ولم ينسخ بنسخ بالعربية وعرضه المستشار المصري امجد خليفة ضمن إصدارته عبر اليوتوب.

¹ -ISO GUIDE 73:2009 ,clause2.1.1 ,p2

² أمجد خليفة، الإدارة الفاعلة لمخاطر الأعمال ISO31000.2009، جمهورية مصر العربية، 2018.

المطلب الثاني : إدارة المخاطر وفق مواصفة الأيزو 31000.2009

يشكل الالتزام بمواصفة الأيزو 31000.2009 (مبادئ وارشادات وآلية العمل لإدارة المخاطر) ، بالترافق مع ادارة جودة المشروع، الأرضية اللازمة للإدارة الفعالة للمخاطر في المؤسسات والشركات .حيث تحتاج جميع المؤسسات لتحديد وفهم وإدارة المخاطر من أجل التطوير والازدهار، والتأكيد على أهميتها ومع ذلك، فإن العديد منها يفتقر إلى التوجيه بشأن كيفية إدارة المخاطر، ونتيجة لذلك لا تشارك في عملية رسمية لإدارة المخاطر أو تطوير وسائل فعالة لمعالجتها إن المواصفة الأيزو 31000.2009 تقدم نهجا مثبتا وقويا وموثوقا لإدارة المخاطر .ويمكن استخدامها من قبل أي منظمة، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو قطاعها اذا فما ما المقصود بمعيار او مواصفة آيزو 31000 لإدارة المخاطر؟

الفرع الاول : المعيار الدولي ايزو 31000

يعد معيار آيزو 31000 المعيار الدولي لإدارة المخاطر، والذي يساعد المؤسسات من خلال المبادئ والإرشادات العامة التي يضعها على تحليل المخاطر وتقييمها. كما يمكن اعتماد هذا المعيار من جميع المؤسسات سواء الخاصة أو الحكومية وذلك لإمكانية تطبيقه على مختلف الوظائف كالتخطيط والإدارة والاتصالات وغيرها. عند تطبيق المبادئ والإرشادات الخاصة بمعيار إدارة المخاطر في شركتك ستكون قادر على تطوير الفاعلية التشغيلية، وزيادة ثقة المؤسسات الحكومية وأصحاب المصالح بشركتك، كما ستتمكن من تقليل الخسائر المحتملة. وسيساعدك تطبيق هذا المعيار على تحسين أداء الشركة على صعيد الصحة والسلامة وعلى بناء نظام قوي قادر على اتخاذ القرارات المناسبة وتشجيع الإدارة الوقائية على كافة الأصعدة.¹

إن المؤسسات التي تدير المخاطر بفاعلية هي الأكثر نجاحاً في حماية نفسها والاستمرار في تنمية أعمالهم. ويكمن التحدي الحقيقي لأي عمل في القدرة على ممارسة النشاطات والوظائف اليومية بأفضل شكل مع تعميم هذه الممارسات لتشمل أهداف المؤسسة الكبرى ويستفيد من مواصفة الأيزو 31000 قطاع عريض من أصحاب المصالح ومنهم: الإدارات التنفيذية-محللي المخاطر- مدراء التشغيل- مدراء المشروعات - المدققين الداخليين-

¹ <http://alsenaee.com/service> le 13.04.2019 heure 10:00

شركات الاستثمار - شركات الصناعات الثقيلة - شركات إدارة المخاطر - المؤسسات المالية (البنوك، شركات التأمين، الوساطة).

ولتفعيل هذه الأداة الوقائية لتشمل نظام إدارة الجودة بالكامل بعد أن كانت منحصرة في البند (8.5.3) الإجراءات الوقائية - في النسخة السابقة ايزو 9001.2008 والذي لم يكن يطبق بشكل سليم ، ويتم الخلط بينه وبين بند الإجراءات التصحيحية - تم حذف هذا البند والاستعاضة عنه بمنهجية "التفكير المبني على المخاطر"، وذلك من خلال دمجها بمتطلبات نظام إدارة الجودة عند التخطيط له وذلك في بند (6.1) من الإصدار الجديد الايزو (9001.2018) ¹ ليعطي دفعا قويا وفعالا لأهمية إدارة المخاطر لشموليتها وتبسيط تطبيقها ومن هنا يمكن حصر فوائده ومزاياه كالآتي: ²

*****فوائد ومزايا المعيار الدولي لإدارة المخاطر آيزو 31000.2009 :**

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيق الإدارة الوقائية؛
- استخدام سياسة لإدارة المخاطر تعمل على تعزيز ثقة العملاء و أصحاب المصالح في مرونة المنظمة؛
- تطبيق ضوابط نظام إدارة تحليل المخاطر يؤدي إلى خفض الخسائر لأدنى مستوى؛
- تحسين أداء نظام الإدارة وزيادة مرونته؛
- زيادة القدرة على الاستجابة بفاعلية للتغيرات وحماية العمل أثناء التطور؛
- رصد وتقييم أحداث المخاطر مع إجراءات وقائية تصحيحية؛
- تحديد جميع مصادر المخاطر المتعلقة بتأثيرها في البيئة الخاصة بك؛
- تحديد تقنيات تحليل المخاطر ومنهجية التنفيذ.

¹ ، <https://www.linkedin.com> فهم منهجية التفكير المبني على المخاطر وكيفية تطبيقها - أيزو 9001:2015، الساعة 20:00 بتاريخ 01.05.2019

² . heure 19:15 le 02.05.2019 . <https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-31000>

الفرع الثاني : مبادئ معيار إدارة المخاطر (ايزو31000)

تقوم إدارة المخاطر على جملة من المبادئ صممت على ان تكون مبادئ توجيهية عامة تأخذ بعين الحسبان احتياجات المؤسسات المختلفة باختلاف اهدافها او هيكلها التنظيمي أو أنواع المنتجات او الخدمات او العمليات التشغيلية، ومن أهم مبادئ إدارة المخاطر حتى يكون أكثر فاعلية نذكر مايلي:¹

1- قيمة إدارة المخاطر:

تساهم إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف وتحسينها مثل حماية البيئة، وتعزيز الأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية وحماية جودة المنتج وكذا الكفاءة في العمليات والأنشطة .

2- إدارة المخاطر: هي جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية أي أنها ليست نشاط مستقل أو منفصل عن عمل الإدارة العليا أو الأنشطة أو العمليات الرئيسية الأخرى .

3- جزء من عملية صنع القرار : تساعد إدارة المخاطر صانعي القرار في اتخاذ التدابير والقرارات المدروسة كما تساعد في تحديد الأولويات للتمييز بين الخيارات والبدائل والفرص المتاحة في إدارة الأنشطة والعمل.

4- تناول حالات عدم التأكد : إدارة المخاطر تتعامل مع عملية صنع القرار على اساس انها حالات غير مؤكدة مما يوجب كيفية التصدي لها .

5- طريقة نظامية وهيكلية : إدارة المخاطر تساهم في تحقيق الكفاءة وقابلية للمقارنة وموثوقة النتائج .

6- إدارة المخاطر تقوم على افضل المعلومات المتاحة : تستند مدخلات عملية ادارة المخاطر على مصادر المعلومات مثل : الخبرة وردود الافعال وكذا المراقبة والتنبؤات و رأي الخبراء .

7- إدارة المخاطر مفصلة تفصيلا واضحا : تقوم إدارة المخاطر على التنسيق مع محيط المؤسسة (المنظمة) سواء داخليا او خارجيا و مظاهر الخطر.

8 - أخذ العوامل البشرية والثقافية بعين الاعتبار : تأخذ ادارة المخاطر بعين الاعتبار قدرات ومهارات وخبرات وتصورات العاملين داخل المؤسسة ، مما ينعكس ايجابا على مردودية المؤسسة و تقليل المخاطر سواء المادية او البشرية .

¹ . نجم العزاوي ، المدخل الاداري والمعلوماتي -نظم ومتطلبات وتطبيقات ايزو "31000"، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، طبعة الاولى 2015، ص475.

9- إدارة المخاطر تتضمن الشفافية والشمول : مشاركة المساهمين وصناع القرار على جميع المستويات في المؤسسة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب من اجل الحصول على توحيد وجهات نظرهم .

10 - إدارة المخاطر تسهل التحسين داخل المؤسسة (المنظمة) : ينبغي على المؤسسات الاهتمام ب

تحسين وتنفيذ إدارة المخاطر كاهتمامها بالجوانب الاخرى حتى تكون هناك عملية متناسقة.¹

المتأمل في المبادئ التي بنيت عليها إدارة المخاطر يرى انها اخذت الطابع الحديث في مواكبة العصرية و الوتبة

العلمية والعملية التي مست كل القطاعات ومحاوله جعل إدارة المخاطر احد الاعمدة التي تبني عليها التنمية

الاقتصادية مع مراعاة سلامة وصحة العنصر البشري وجعله من الاولويات مع ضمان الربحية و تقليل التكاليف والاضرار الناجمة عن العمليات الانتاجية والخدمية .

الفرع الثالث : عملية إدارة المخاطر وفق الايزو 31000

عملية إدارة المخاطر عبارة عن سلسلة من الانشطة او البنود المتتابعة والمتداخلة تشكل في مجملها الخطوات المنطقية لإدارة المخاطر التي هي جزء لا يتجزأ من إدارة المنظمات وجاءت مفصلة لتناسب مع العمليات الإنتاجية والخدمية والعمليات الاخرى .

تحتوي عملية إدارة المخاطر وفق الايزو (31000.2009) على خمسة أنشطة اوبنود اساسية ونشاطان تمهيديان هما:²

أ - الاتصال والتشاور

ب - إنشاء سياق عملية إدارة المخاطر

- اما الانشطة الرئيسية في هي كمايلي :

﴿ تحديد (تعريف) المخاطر

﴿ تحليل المخاطر

﴿ تقييم المخاطر

﴿ علاج المخاطر

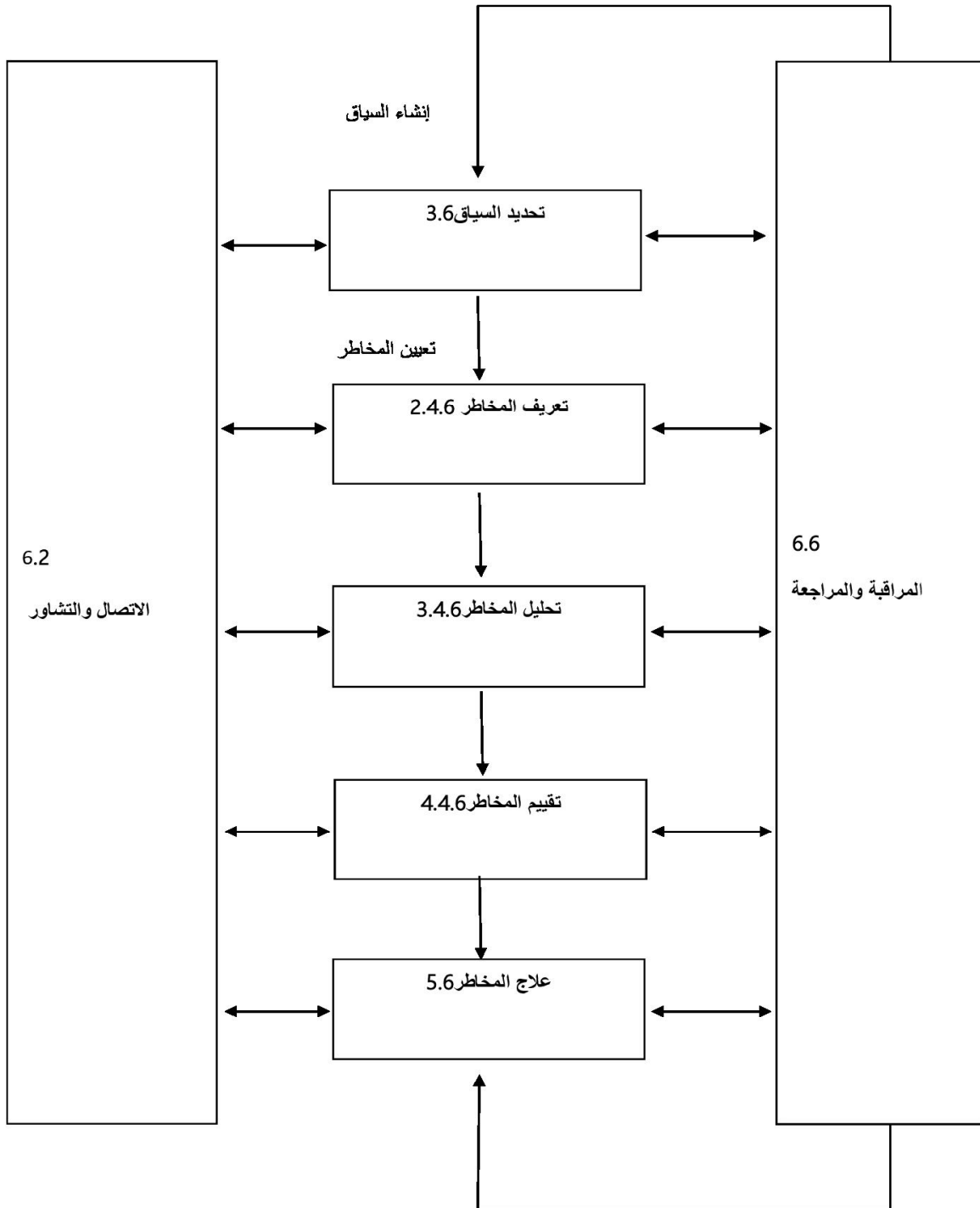
¹ . نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 476.

² مرجع سبق ذكره، ص 484

المراقبة والمتابعة او المراجعة

كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-01): الرسم التخطيطي لتوضيح عملية إدارة المخاطر وفق الايزو 31000



المصدر: نجم العزاوي، مصدر سبق ذكره، ص483.

بعد ما تطرقنا لذكر أنشطة وبنود عملية إدارة المخاطر نقوم بشرح هاته الخطوات كمايلي :

أ - الاتصال و التشاور :

التواصل والاستشارة يتم عبر كل مراحل عملية إدارة المخاطر ويجب تبادل المعلومات مع المساهمين والمكتتبين او العاملين بالشركة او الجهات الرقابية والقانونية وان يكون هنا تواصل بين المصالح الداخلية والخارجية تقتضي تحديد نطاق المخاطر .

أ- 1 إنشاء الاطار الداخلي :

إن تهيئة البيئة الداخلية في المنظمة مع مراعاة تحقيق الاهداف فأن عملية ادارة المخاطر يجب ان تكون منسجمة مع ثقافة المنظمة والعمليات الداخلية التي تشمل الموارد والهيكلة التنظيمي .

أ- 2 إنشاء الاطار الخارجي او البيئة الخارجية :

يجب اخذ بعين الاعتبار الجوانب الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية والبيئة الطبيعية والقدرة على المنافسة سواء كانت دولية او وطنية او محلية او حتى اقليمية ، وكذا مفاهيم وقيم اصحاب المصلحة الخارجيين

كما ان فريق الاستشاريين عليه الاخذ بعين الاعتبار بعض النقاط التالية :

- التأكد من اهتمامات اصحاب المصلحة ثم فهمها والأخذ بها؛
- التأكد من ان المخاطر يتم تحديدها وفق طريقة معقولة؛
- جلب خبرات مختلفة لإدارة المخاطر ؛
- تأكيد التفويض والدعم لخطة المخاطر؛
- تطوير التواصل الداخلي والخارجي وتبادل الاستشارات.

ب - إنشاء سياق عملية إدارة المخاطر

عند وضع الأهداف والاستراتيجيات ونطاق ومعايير لأنشطة المنظمة يمكن ذلك من تطبيق عملية إدارة

المخاطر وتشكيل إطار هاته العملية وتنوعه وفق الاحتياجات المنظمة ويشمل هذا الإطار مايلي :

- ✎ تحديد المسؤوليات في عملية ادارة المخاطر؛
- ✎ تحديد نشاط او وظيفة او مشروع او خدمة من حيث الوقت والمكان وكذلك الغرض والأهداف ؛
- ✎ تحديد العلاقات بين مشروع معين او نشاط او غيرها من المشاريع او الأنشطة التي تتطلع لها المنظمة؛
- ✎ تحديد منهجيات تقييم المخاطر ؛
- ✎ تحديد طريق التقييم الإداري في إدارة المخاطر؛
- ✎ تحديد القرارات التي يتعين القيام بها .

يعتبر وضع القوانين والتنظيمات التي تتلائم مع أهداف المنظمة التأطير الذي يضمن التقييم لي أهمية المخاطر وفق خمسة أنشطة او مراحل أساسية نتطرق إليها في ما يلي:¹

أولاً : تحديد (تعريف) المخاطر

تحدد المؤسسة مصادر المخاطر والحوادث وأسبابها ونتائجها المحتملة، والهدف من ذلك هو وضع قائمة شاملة للمخاطر بناء على تلك الإحداث وكذا تحديد مصادر هذه المخاطر حتى تكون ضمن إشراف المؤسسة وتحت سيطرتها وتحكمها.

ثانياً : تحليل المخاطر

إن تحليل المخاطر يوفر مدخلا لتقييم المخاطر و إتخاذ قرارات بشأن ما اذا كانت هذه المخاطر تعمل بمدخل استراتيجي مناسب لمعالجة المخاطر، كما يبين لنا أسباب و مصادر المخاطر ونتائجها الايجابية والسلبية ، ويتم تحليل المخاطر عن طريق تحديد العواقب واحتمال وقوعها.

ثالثاً : تقييم المخاطر

يتم تقييم المخاطر من خلال مقارنة مستوى المخاطر التي وجدت اثناء عملية التحليل مع المعايير التي وضعت كما ينبغي ان تتخذ القرارات في ضوء هذا التقييم وفقا للمتطلبات القانونية والتنظيمية السائدة في المؤسسة ، كما يمكن تقييم المخاطر ان تؤدي الى اتخاذ قرار لإجراء مزيد من تحليل المخاطر ويمكن وضع مصفوفة لقياس الخطر تضم قسمين هما احتمالية حدوث الخطر وتأثير الخطر باعتماد سلم (عالي جدا -عالي - متوسط -منخفض منخفض جدا) في الحالة الأولى أما في تأثير الخطر تعتمد عبارة (قوي جدا -قوي -متوسط - ضعيف -ضعيف جدا) ، ويختلف اختيار تسمية الدرجات من منظمة الى أخرى كاستعمال عبارة حرج و حرج جدا او متكرر ومتكرر جدا وكذا درجة الخطورة تنقط بسلم من 1 الى 5 حسب درجتها ، ونفس التقدير والقياس لي تكرار الخطر

رابعاً : علاج المخاطر

يمكن معالجة المخاطر في ضوء اختيار بديل أو أكثر من بديل لتعديل المخاطر، وتعتبر عملية دورية لتقييم معالجة المخاطر وتحديد ما إذا كانت مستويات المخاطر المتبقية في المنظمة تشكل تهديد مهما كان مستواه أم لا . ويمكن في هذه المرحلة اتخاذ تدابير مثل تجنب الخطر عن طريق عدم الشروع او مواصلة النشاط الذي يؤدي إلى زيادة الخطر او حتى إزالة مصدر لخطر ، وكذا تغيير احتمال حدوث الخطر او تغيير تداعيات الخطر . إن إعداد خطط معالجة المخاطر هي بيان الكيفية التي سيتم بها تنفيذ خيارات العلاج في ضوء معلومات متكاملة يسهل مناقشتها مع الاستشاريين والإداريين والمشرفين داخل المؤسسة .

¹ . نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 487

خامسا : المراقبة والمتابعة

هي مرحلة التغذية العكسية لأنها جزء مهم من عملية إدارة المخاطر لأنها تكون بصفة دورية يسجل فيها نتائج هاته المراقبة والمتابعة.¹

المطلب الثالث : متطلبات وصعوبات تطبيق نظام ادارة المخاطر الايزو 31000.2009 في المؤسسة الاقتصادية

قبل التطرق الى المتطلبات والصعوبات لابد من التطرق الى البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة الاقتصادية من داخل والخارج حتى يتنسى فهم نقاط القوة ونقاط الضعف التي تساهم في إنشاء اي سياق يهدف لتحسين اداء تلك المؤسسات .

الفرع الاول : مكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية

نشير بالذكر ان البيئة التي تعمل بها المؤسسة سواء الداخلية او الخارجية قد صنفنا الى عدت أشكال واختلاف درجة تأثير الفاعلين في هذه البيئة من مؤسسة الى أخرى وقبل التطرق لمتطلبات إنشاء اي سياق والصعوبات التي تعترض ذلك ، ولإنجاح أي عملية تتعلق بنشاط المؤسسة يجب تحديد أهم عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية حتى نتمكن من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى كل مؤشر.²

أ – عناصر البيئة الداخلية

يمكن تقسيمها إلى ثلاث مؤشرات:

أ-1 الهيكل التنظيمي : هنا مفهوم الهيكل التنظيمي يكون شاملا ، حيث يتم توزيع السلطة والمسؤولية بين مختلف المستويات ، وكذا تنسيق الجهود من اجل تحقيق المهام والأهداف الخاصة بالمؤسسة ، وله عدة أنواع من الهياكل التنظيمية فمنها الهيكل البسيط وآخر يصنف حسب الوظائف ، وهناك هيكل حسب الوظائف وتبقى مقاييس هذا الهيكل هيمن تحدد مدى نجاحه كالمرونة والفعالية ، السرعة والشفافية ، والكفاءة والجودة

¹ نجم العزوي، مرجع سبق ذكره، ص 488.

² هميسي نور الدين ، المؤسسة والمحيط ، مطبوعة الدعم البيداغوجي لمقياس المؤسسة والمحيط ، موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر 2 تخصص اتصال وتسويق ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد دباغين ، سطيف 2 ، م 2016/2017 مص 33 الى 34.

أ- **2- الثقافة التنظيمية:** يمكن تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة أنها مجمل القيم والعادات والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد المنتمون للمؤسسة ، والتي تؤثر على أدائها بالإيجاب او السلب ، وتنشأ هذه الثقافة من جراء قيام المؤسسة وتناقل قيامها بين الأفراد او من خلال اللوائح التنظيمية وقياس مدى تأثيرها على عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

أ- **3- الموارد المتاحة :** وتشمل مختلف أشكال الموارد المتاحة للمؤسسة لمزاولة نشاطها وتحقيق أهدافها ، كالموارد المادية والبشرية والتقنية والمعرفية فالاستغلال الأمثل لكل هذه الموارد يسهل سير النشاط والتقليل من التكاليف والحفاظ على رأس المال .

ب - عناصر البيئة الخارجية

يعد نموذج PESTEL الأكثر شيوعا في سياق تصنيف البيئة الخارجية حيث يقسمها الى ستة أبعاد وهي:¹

ب- **1- البعد الديمغرافي :** يؤثر العامل الديمغرافي كثيرا على نشاط المؤسسة ، من خلال مؤشرات معينة مثل : التوزيع الجغرافي للسكان ، توزيع الدخول مما يجعل المؤسسة امام خيارات جديدة بالاحد بعين الاعتبار ، ودراستها لوضع استراتيجياتها المتنوعة .

ب- **2- البعد الاقتصادي:** القيمة الاقتصادية أهم غاية تسعى إليه المؤسسة ، فهي تسعى لتوفير المدخلات أساسية لي تغدي قراراتها الاقتصادية لضمان استمرارية حياتها من خلال جمع بيانات سواء داخلية او خارجية وتكون ذات دلالة اقتصادية .

ب- **3- البعد التكنولوجي:** تعتبر التكنولوجيا أحد ركائز التفوق ، حيث ينبغي للمؤسسة ان تجمع المعلومات حول التكنولوجيا الحديثة لتساير الأفق وتحمي نفسها من الداخل و المحيط الخارجي ، والاعتماد على معايير كالجودة وابتكار استخدامات جديدة.

ب- **4- البعد الاجتماعي الثقافي:** يرتبط بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين البشر في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من خلال مؤشرات كالجنس، العادات والتقاليد، القيم الأخلاقية... وهذا ما ينعكس على أداء المؤسسة سلبا او إيجابا .

ب- **5- البعد السياسي :** اي ممارسات سياسية تميز الدولة تنعكس مباشرة او غير مباشرة على نشاط المؤسسة سواء كانت هذه الممارسات مقصودة او غير مقصودة ، تفرزها العديد من المؤشرات سواء تعلق الأمر بطبيعة النظام السياسي ومدى تدخل الدولة في الاقتصاد ، او التأثير او إتباع نهج دولة ما في الأسس والآليات الاقتصادية ، او تباعيه استعمارية ذات مصالح .

¹ هميسي نور الدين ، مطبوعة الدعم البيدغوجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 الى 36

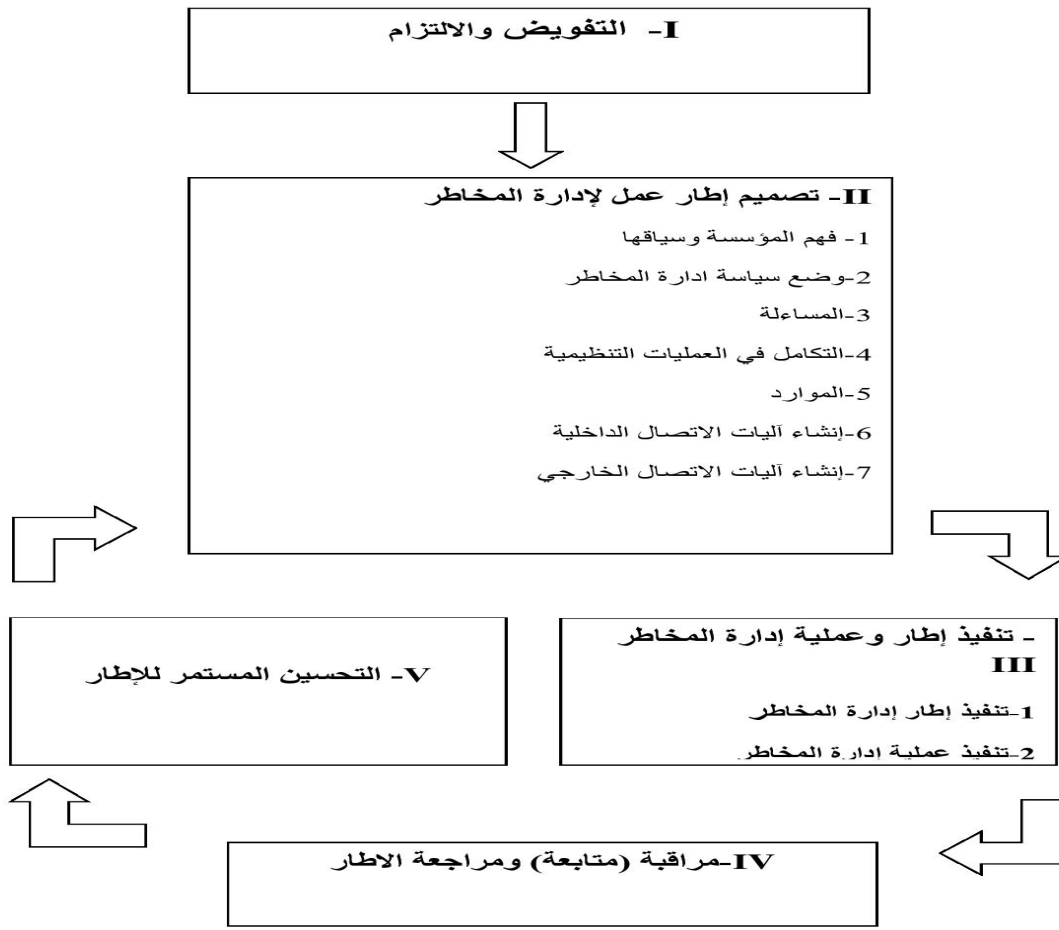
ب-6 البعد القانوني والتشريعي : يعد هذا البعد اهم العناصر في ضبط سياسات المؤسسة المختلفة وحماتها من التجاوزات فهذا البعد يتمثل في جملة النصوص القانونية والتنظيمية وهيئات الرقابة والضبط الداخلية والخارجية التي تسعى للتحكم في ميدان نشاط المؤسسات ورسم وتحديد الإطار الأمثل و المسموح لممارسة النشاط وهذا ضمن مؤشرات وتشريعات من أهمها التشريع الاقتصادي والتعليمات الداخلية للمؤسسة، وتشريعات حماية المستهلك وكذا التشريعات المالية .

الفرع الثاني : متطلبات إدارة المخاطر وفق الايزو 31000.2009

حتى تكتمل عملية ادارة المخاطر وتكون ناجحة يجب ان تعمل المؤسسة على جميع مستوياتها الإدارية ضمن إطار يتوفر فيه الأسس والترتيبات التنظيمية ويساعد على نحو فعال جميع المستويات الإدارية ضمن سياقات محددة من معلومات كافية ومتطلبات تستخدم لصنع القرار ودمج إدارة المخاطر في اطار نظامها الإداري ضمن خمس متطلبات كما هو مبين في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (01-02):متطلبات عملية ادارة المخاطر وفق الايزو 31000

¹ نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 478.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الترجمة من المصدر (د. نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 478)

تبنى متطلبات إدارة المخاطر على خمس بنود التالية :

أولاً: التفويض والالتزام

ان استحداث ادارة المخاطر وضمن استمرارية بشكل فعال يتطلب التزام قوي وفعال من جانب الإدارة في

المؤسسة من خلال تخطيط استراتيجي دقيق تقوم فيه بمايلي :

- قناعة المسؤولين وتأييدهم لسياسية إدارة المخاطر ؛
- تحديد مؤشرات الأداء لإدارة المخاطر التي تتفق مع مؤشرات الأداء داخل المؤسسة ؛
- ضمان التوافق والملائمة بين أهداف إدارة المخاطر وأهداف استراتيجيات المؤسسة ؛
- الامتثال للأنظمة والقوانين ؛
- تحديد المسؤوليات الإدارية لإدارة المخاطر ومسؤولياتها على المستويات الإدارية داخل المؤسسة ؛
- ضمان تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر مثل: (البشرية ، المالية ، المادية ، المعلوماتية و التكنولوجية)؛

- التأكد بصورة مستمرة ودائمة من إطار المخاطر مناسب للمنظمة .

ثانيا : تصميم إطار للإدارة المخاطر

يبني إطار ادارة المخاطر على سبع عناصر يمكن ان نستعرضها كمايلي :

1-2 فهم المؤسسة وبنيتها :

ضرورة فهم ومعرفة محددات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل البدء في تصميم وتنفيذ إطار للإدارة المخاطر ويمكن استعراض هاته المحددات كما يلي :¹

1-1-2 المحددات الداخلية:

وتشمل المحددات الداخلية مايلي:

- قدرات المؤسسة من حيث الموارد ورأس المال والوقت و العاملين و العمليات وكذا النظم و التكنولوجيا ؛
- نظم المعلومات، تدقيق المعلومات، عمليات صنع القرار سواء الرسمية و غير الرسمية ؛
- أصحاب المصلحة من داخل المؤسسة كالمساهمين ؛
- الاستراتيجيات والأهداف السياسة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- المعايير والنماذج المرجعية التي اعتمدها المؤسسة.

2-1-2 المحددات الخارجية :

وتشمل المحددات الخارجية مايلي :

- العوامل الثقافية والسياسية والثانوية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية والاقتصادية والبيئة الطبيعية و القدرة على المنافسة سواء كانت محلية او دولية او الإقليمية ؛
- مفاهيم وقيم أصحاب المصلحة الخارجيين؛
- معرفة وتأثير الاتجاهات على أهداف المؤسسة .

2-2 سياسة إدارة المخاطر :

ينبغي في سياسة إدارة المخاطر ان توضح كيفية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد الآتي :

- الربط بين سياسة إدارة المخاطر و أهداف المؤسسة، وتكون هذه السياسة جزء من سياسة المؤسسة؛

¹ نجم العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 479

- الأساس المنطقي لإنشاء إدارة المخاطر ؛
- الواجبات والمسؤوليات لإدارة المخاطر ؛
- ميل المؤسسة للمخاطرة وتجنبها ؛
- أدوات وطرق وأساليب وعمليات إدارة المخاطر؛
- الموارد المتاحة لمساعدة الواجبات والمسؤوليات في إدارة المخاطر؛
- الطريقة التي يقاس بها أداء إدارة المخاطر؛
- الالتزام بالتحسين المستمر لإدارة المخاطر وسياساتها بشكل مناسب .

2-3 التكامل في العمليات التنظيمية :

من الضرورة ان تكون إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من المؤسسة وان تكون عملياتها ذات كفاءة وجزء من العملية الكلية للمؤسسة ، وتلعب دورا في سياساتها العامة من خلال مشاركتها في وضع السياسات والإعمال والتخطيط الإستراتيجي وعمليات إدارة التغيير، ويجب ان تكون خطة إدارة المخاطر متكاملة في التطبيق داخل المؤسسة من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة .

2-4 المسؤولية والواجبات:

لإنشاء إدارة المخاطر من الضروري ضمان وجود واجبات ومسؤوليات لإدارة المخاطر بما في ذلك تنفيذ وصيانة هاته العملية وضمان كفاية وفعالية اي ضوابط للخطر من خلال مايلي :

- تحديد من المسؤول (المدير) عن وضع وتخطيط وتنفيذ وصيانة ومتابعة إطار إدارة المخاطر؛
- تحديد من يقوم بتنفيذ عملية معالجة الخطر سواء أفراد او فريق عمل كما يجب الحفاظ على ضوابط المخاطر والإبلاغ عن معلومات ذات صلة بالمخاطر ؛
- إنشاء أداة لقياس أداء إدارة المخاطر داخليا وخارجيا؛
- ضمان وجود نظام للعقاب وتحميل المسؤولية ومنح الفرص في إدارة المخاطر.

2-5 الموارد :

ومن أهم عناصر تصميم إطار عملية المخاطر هو إعداد وتوفير وتطوير موارد مناسبة من خلال العناصر التالية:¹

- الافراد، المهارات، الخبرات، القدرات، والكفاءات .

¹ نجم العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 482-484.

- الموارد اللازمة لكل خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر .
- توثيق العمليات والإجراءات وتطوير نظم المعلومات وإدارة المعرفة .

2- 6 إنشاء اتصالات داخلية وآلية التقارير:

- ينبغي على إدارة المخاطر إجراء مايلي :
- الإبلاغ والإشارة عن العناصر الرئيسية لإطار إدارة المخاطر وأي تعديلات محتملة لاحقا؛
- وضع تقارير داخلية وبصورة كافية ومتكاملة وذات فعالية وكفاءة ؛
- توفير المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وتكون ذات صلة بتطبيق إدارة المخاطر؛
- إستمرارية التشاور مع المساهمين الداخليين .

2- 7 إنشاء اتصالات داخلية والية التقارير :

وهذا يتطلب مايلي¹:

- إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين، وضمان تبادل المعلومات بصورة فعالة؛
- وضع و إعداد التقارير الخارجية للامتثال لمتطلبات الإدارة القانونية والتنظيمية والمؤسسية ؛
- جعل العمل والتوثيق والمراسلات المطلوبة قانونية ؛
- تفعيل دور التغذية العكسية والإبلاغ عن التشاور والإتصال ؛
- التواصل مع الجهات المختلفة او المعنية في حالة حدوث أزمة أوطوارئ.

ثالثا : تطبيق وتنفيذ إدارة المخاطر

وفي هاته المرحلة يمكن أن نميز بين تنفيذ الإطار وتنفيذ العملية كمايلي :

3- 1. تنفيذ إطار إدارة المخاطر

- وينفذ من خلال مراعاة القواعد التالية :
- تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر و وضع التوقيت المناسب لكل مرحلة ؛
- تطبيق وتنفيذ سياسة إدارة المخاطر في ضوء عملية منتظمة ومتكاملة ؛
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية للمؤسسة ؛
- تبرير اتخاذ القرارات في إدارة المخاطر؛
- عقد دورات تدريبية ومعلوماتية ؛

التواصل والتشاور مع الجهات المعنية لضمان بقاء واستمرار عمل إدارة المخاطر بشكل مناسب .

3-2. تنفيذ عملية إدارة المخاطر

تنفذ مهام و واجبات إدارة المخاطر من خلال ضمان ان عملية إدارة المخاطر تطبق من قبل جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ، وهذه المهام و المسؤوليات والواجبات هي جزء من ممارسات المؤسسة وعملياتها المختلفة .

رابعاً : مراقبة (متابعة) ومراجعة الإطار

لضمان أداء عمل إدارة المخاطر بشكل فعال ومستمر ، ينبغي على المؤسسة القيام بما يلي¹:

- تحديد معايير الأداء .
- قياس التقدم والفاعلية في الأداء بصورة مستمرة ودورية ومتابعة وملاحظة الانحرافات ان وجدت في الخطة؛
- إعادة النظر بصورة دورية في إطار إدارة المخاطر والخطة المتبعة والسياسات والإجراءات التي تتبعها إدارة المخاطر ومدى ملائمتها للبيئة الداخلية والخارجية ؛
- وضع التقارير عن المخاطر وكذا التقدم الحاصل في خطة إدارة المخاطر في ضوء السياسة المتبعة في المؤسسة ؛
- إستعراض فعالية إطار إدارة المخاطر.

خامساً : التحسن المستمر للإطار

إتخاذ القرارات بصفة مستمرة حتى يمكن تحسين مايلي :

- إطار إدارة المخاطر ؛
- الخطة التي إعتمدها إدارة المخاطر؛
- السياسات والإجراءات التي تتبعها للوصول الى الأهداف؛
- ثقافة ومجال ادارة المخاطر على مستوى المؤسسة .

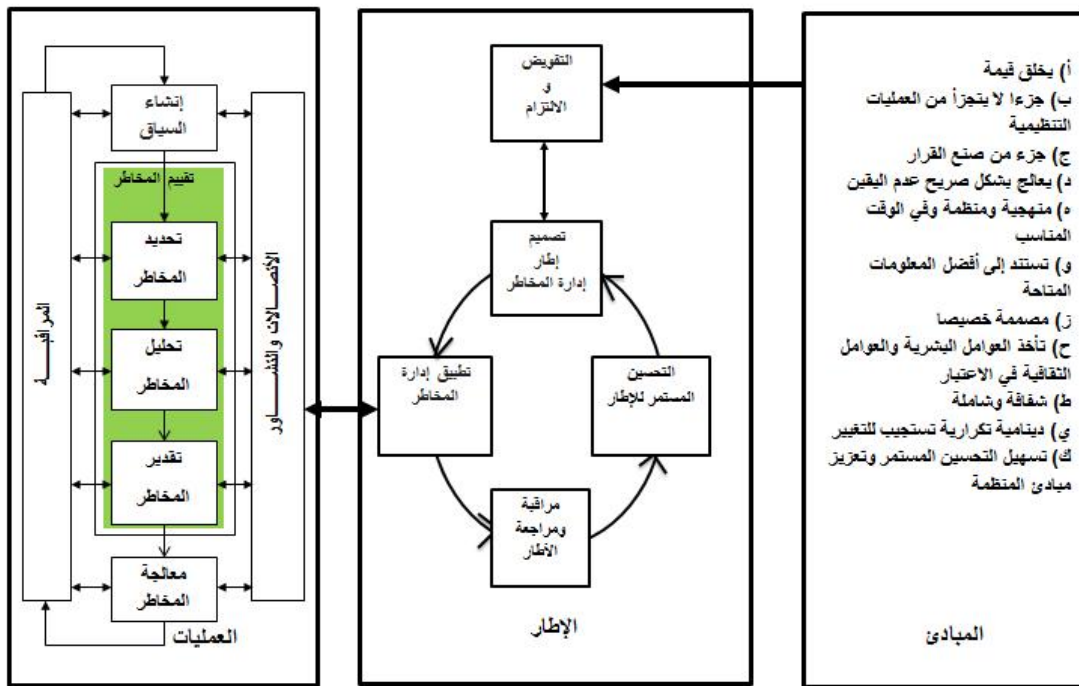
^{**} ويجري حالياً مراجعة المواصفة آيزو 31000 من أجل تسهيل إستخدامها. ويسعى هذا التعديل إلى جعل

إدارة المخاطر واضحة قدر الإمكان باستخدام لغة بسيطة للتعبير عن أساسيات إدارة المخاطر بطريقة متسقة ومفهومة لدى المستخدمين. وقد تم تقليص نص المواصفة إلى مفاهيمه الأساسية لجعله وثيقة أقصر وأكثر وضوحاً وأكثر إيجازاً وأسهل في القراءة وقابلة للتطبيق على نطاق واسع. كما يهدف هذا التقليص إلى مساعدة خبراء المخاطر وأصحاب المصلحة الآخرين على التواصل بشكل أفضل مع بعضها البعض .

ويتضمن المعيار المنقح عددا من التحسينات الجوهرية، مثل أهمية العوامل البشرية والثقافية في تحقيق أهداف المنظمة والتركيز على دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار. ومع ذلك، تظل الرسالة العامة للأيزو 31000 هي نفسها - دمج إدارة المخاطر في نظام إدارة إستراتيجي والتشغيلي.¹

و يمكن تلخيص العلاقة بين مبادئ عملية إدارة المخاطر وعمليتها من جهة ومتطلباتها في الشكل البياني التالي:²

الشكل رقم (03-01): يمثل العلاقة بين مبادئ إدارة المخاطر والإطار (المتطلبات) والعمليات



المصدر: من إعداد الطالبين مترجم من الموقع <https://www.researchgate.net> le 30.04.19 18h30

الفرع الثالث : صعوبات تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع المؤسسية

قد تنجم عدة مخاطر وصعوبات على العديد من الأنشطة والمستويات نذكر منها :

1-مخاطر ناتجة عن الإدارة بكل مستوياتها ومسؤولياتها :

- قد يحدث تغيير بعض الموظفين ذوي خبرة ويستقدم آخرون أقل خبرة؛
- قد لا يتم إتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب؛
- منفذو المشروع قد لا يلتزمون بالجدول الزمني للتنفيذ.

¹ تبسيط مواصفة الأيزو 31000 لإدارة المخاطر le 12.04.2019 heure 19h55 <http://alsenaee.com>
² The International Organization for Standardization ; International Standards 31000; 2009

2- مخاطر ناجمة عن فريق العمل :

- قد لا يكون فريق العمل في المشروع مستعدا في الوقت المناسب.
- قد لا تتوفر مجموعة العمل على مهارة او على مهارة عالية عند الحاجة إليها .
- قد يستقيل فريق العمل أثناء تنفيذ المشروع بسبب الإخلال بأحد بنود الشراكة او غيره .

3- مخاطر ناجمة عن الأجهزة والمعدات :

- تأخر تسليم أجهزة المشروع في الوقت المناسب؛
- قد تتعرض الأجهزة للأعطال المفاجئة كأجهزة الإنذار على الحرائق في ورشة ما مثلا.

4- مخاطر ناتجة عن التكنولوجيا:

- قد تحتاج التكنولوجيا المستخدمة إلى وقت إضافي لفهمها؛
- المكونات التكنولوجية قد لا تتكامل مع المشروع؛
- قد تدمر الفيروسات نظام التشغيل؛
- محدودية التكنولوجيا للاستخدام .

5- مخاطر التسليم:

- احتياجات المشروع قد تكون اعلي من الإمكانيات المتاحة؛
- تأخر بلوغ الأهداف يزيد من وتيرة العمل الذي لا يتوافق مع القدرة البشرية وينتج عنه إرهاق ثم الخطأ مهنية .

6-المخاطر الطبيعية :

- قد يتعرض المشروع مخاطر ناتجة عن كوارث طبيعة مثل الزلازل أو الكوارث الطبيعية كإرتفاع درجة الحرارة مثلا: ينتج عليه حرائق أوحى هذا الارتفاع في الحرارة قد يؤدي إلى إتلاف لبعض الأجهزة ككاميرات المراقبة مثلا.¹

¹ ملخصات نظرية انواع المخاطر، مصلحة الأمن الصناعي، شركة الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غارداية، مارس 2018 .

المبحث الثاني : دراسات سابقة

المطلب الأول: دراسات المحلية والعربية

1- عبير خالد احمد وتأطير الدكتور نزار فليح حسين، بعنوان " توظيف الأطر والمعايير الحديثة في تقييم

نظام الرقابة الداخلية بالتركيز على إدارة المخاطر " لنيل دبلوم عالي معادل للماجستير، جامعة بغداد،

بحث تطبيقي الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد 11

العدد 35 الفصل 2 سنة 2016، حيث ذكر الباحث في مقدمة بحثه منوها على أن اعتماد العناصر التقليدية

في الرقابة الداخلية وعدم الأخذ بعين الاعتبار إدارة المخاطر كإطار يستمد أسسه وقواعده من المعايير الدولية

مشيرا إلى الإيزو 31000 كمواصفة يؤدي غيابها الى زيادة حدة المخاطر الداخلية والخارجية وتؤدي إلى

ضعف نظام الرقابة الداخلية محولا بذلك الإجابة على فرضية يبين من خلال ان تقييم وتطبيق نظام رقابة

داخلية باستخدام الأدوات الحديثة قاصدا بذلك المواصفة ايزو 31000 يؤدي إلى الكشف عن المخاطر

وكذا نقاط القوة والضعف مما يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات .

2- عبد القادر مضوي محمد ، بعنوان " تبني شركات التأمين السودانية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية

بالتركيز على المواصفة ايزو 31000.2009 "، بحث علمي ،نوفمبر 2013، السودان، حيث ركز

الباحث على مدى توجه شركات التأمين السودانية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بالتركيز على المواصفة

العالمية الإيزو 31000.2009، حيث أكد أن تكون إدارة المخاطر جزء من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

محاولا بذلك الإجابة على بعض التساؤلات يبين فيها ما إذا كان لهذه المؤسسات خطة لنشر ثقافة إدارة

المخاطر وهل تقوم هذه المؤسسات بتصميم وتنفيذ عمليات نظامية لإدارة المخاطر، تعتبر دراسة الباحث من

البحوث المبكرة التي تناولت موضوع إدارة المخاطر المؤسسية حسب وجه رأيه، معتمدا فيها على المنهج

الوصفي التحليلي وكذا استخدم الاستبيان ضم 59 فردا من العاملين بالشركة، حيث أظهرت النتائج أن ليس

للشركة التامين محل دراسة إطار منظم لإدارة المخاطر، كما أن خطتها الإستراتيجية لا تحتوي على رصد

وتقييم وطرق معالجة المخاطر الحالية والمستقبلية .

3- عبدلي لطيفة ، " دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية" ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير سنة الجامعية 2012/2011م، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، حيث تناولت صاحبة البحث مدى أهمية إدارة المخاطر كصمام أمان يجنب المؤسسات الاقتصادية الخسائر أو يقلل من حدوثها ، وبالخصوص المؤسسات الإنتاجية منها التي كانت محل دراسة، حيث ذكرت أهم أنواع المخاطر وطبيعتها، و حاولت ضمن الفرضيات أن تؤكد أن إدارة المخاطر لا تزال في خطواتها الأولى داخل المؤسسات الجزائرية رغم أن الجزء الجوهرى والأساسي لوظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها التقليل من حدوث الخسارة فقط .

4- بوزيدي مجد "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، سنة الجامعية 2009/2008م، جامعة محمد بوقرة بومرداس، حيث تناول فيها الباحث أهم الخطوات والمراحل التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تسيير وإدارة المخاطر التي تحدى بها، مبرزا أهم الطرق والوسائل التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في تعاملها مع المخاطر، مبرزا الدور الذي تلعبه وظيفة المخاطر في إنجاح هذه المؤسسات محاولا الإجابة على بجملة من الفرضيات أهمها أن هذه المؤسسات بحكم خصائصها المميزة تكون أكثر عرضة للمخاطر دون غيرها وان الخطر هو نتاج تفاعل من الإحداث المسببة تحت حالة من عدم القدرة على التنبؤ، وإن دور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينصب على قدرتها على تحديد وتقييم نوع الخطر وطبيعته فقط، معتمدا في دراسته التطبيقية على الشركة ذات مسؤولية محدودة للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH) ببومرداس وكيف تسيير وتدير مختلف المخاطر التي تتعرض لها هذه الأخيرة .

المطلب الثاني :دراسات الأجنبية

1- مذكرة الباحث إذغار نداسيمبا بعنوان :

" Le Management de risque dans les projets de déploiement des réseaux de téléphonie mobile "

مؤطر من طرف أدولف كادووا لنيل شهادة ماجستير (M2) تخصص في الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية ، المعهد الدولي للهندسة المياه والبيئة ، وغادوغو (بوركينافاسو) ، دفعة 2012/2011 ، دراسة حالة شركة Orange Centrafrique للهواتف الخلوية .

حيث أعتبر الباحث أن إدارة المخاطر هي عملية ينفذها مجلس الإدارة والإدارة العليا والإدارة وجميع موظفي المؤسسة، يؤخذ في الإعتبار تطوير الإستراتيجية وكذلك في جميع أنشطة المؤسسة، وهي مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، و توفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة و تنفيذ الوسائل أو الآليات اللازمة للسيطرة على المخاطر وفق الإيزو 31000 مسلطاً الضوء على تقليل التكاليف عبر التحكم في المخاطر عبر إدارة للمخاطر تعتمد على التخطيط والتنظيم والرقابة أي تحديد المخاطر المحتملة للمشروع وتقييمها ثم تحليلها وتوفير الحلول ومن ثم الوسائل لمنعها من الحد من الآثار السلبية أو التقليل منها عندما لا يستطيع تجنب حدوثها. واعتمد في الدراسة الميدانية على مؤسسة خدمية مبرزا معايير كمية لقياس الأخطار وتقييمها .

2- مذكرة الباحثان عثمان بوزايا وسمير بوجدره بعنوان " gestion et analyse des risques "

لنيل شهادة ماستر2 في الأساليب الكمية للخبرة والقرار الاقتصادي، قسم الاقتصاد الكمي، جامعة

Lumière Lyon 2، 2007.

تطرق الباحثان الى تعريف إدارة المخاطر أولا حيث ذكر، بان إدارة المخاطر هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم والأساليب والأدوات لتحديد المخاطر على حياة الشركة والسيطرة عليها، من أجل الحد منها والبحث عن أفضل تغطية ممكنة، واعتبر ان إدارة المخاطر جزءاً من السياسة العامة للشركة ، خاصة سياسة الجودة والسلامة والبيئة ، والتي أصبحت جانباً استراتيجياً لأي مؤسسة ، حيث حاولا التطرق إلى هم المخاطر المحيطة بالمؤسسة بهدف تحديدها وتعريفها وتحليل المخاطر لتسهيل التحكم فيها وفهم أسبابها، حيث اعتبرا المؤسسة الاقتصادية تنشط ضمن ثلاث أبعاد اقتصادي والأخر مالي والثالث اجتماعي، وقد حاولا الإجابة على الفرضيات التالية ما هي المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المنظمة؟ و ما هو محتوى الجديد للمخاطر البيئية؟ وماهي الطرق المثلى لتغطية تلك المخاطر؟ حيث صنف المخاطر الى أربع مستويات حيث اعتمد على مصفوفة تكرار الخطر وشدة الخطر المتعارف عليها وهي كالأتي: تكرار ضعيف وشده ضعيفة والثاني تكرار ضعيف وشدة مرتفعة والثالث تكرار مرتفع وشدة ضعيفة والرابع تكرار مرتفع وشدة خطر مرتفعة ويكون بذلك اعتمد مصفوفة رابعة المعالم يتقاطع فيها التكرار مع الشدة ولكل منهما معيارين للقياس الأول ضعيف والأخر مرتفع .

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف

اولا: بالنسبة للدراسات المحلية والعربية

حسب ترتيب الدراسات في المطلب الأول يتم مقارنتها :

- 1- تطرق الباحث الى أهمية إدارة المخاطر وأعتبرها عنصرا مهما في الرقابة الداخلية حيث أشار إلى الإيزو 31000.2009 كإطار ذو أسس وقواعد تسمح بتحليل المخاطر كما أشرنا إليه في بحثنا إلا أن الباحث حاول اعتبار هذا الإطار انه ضمن نظام رقابة داخلية فعال يساهم في الكشف عن المخاطر ونقاط القوة ونقاط الضعف مجيبا على فرضيته من خلال إثبات ذلك في دراسة ميدانية لشركة إنتاجية تتخصص في إنتاج الزيوت النباتية بالعراق فهنا نتفق معه في خيار محل الدراسة إلا وهي المؤسسات الاقتصادية المختصة في مجال الإنتاج .
- 2- تعتبر هذه الدراسة الأقرب لدراستنا من حيث الطرح كونه ركز على تبني شركات تأمين لتطبيق الإيزو 31000.2009 وبالتالي نفس الآليات والإجراءات في تطبيق إطار إدارة المخاطر مما يعكس شمولية تطبيق هذه المواصفة الإرشادية رغم اختلاف نشاط المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية وهذا ما اشرنا اليه في الجانب النظري للبحث، تعتبر دراسته من المواضيع المبكرة هذا المجال ويبقى الاختلاف في نهج الذي اتبعه في دراسة الحالة حيث اعتمد على الاستبيان على 59 فرد من المؤسسة وهذا قد لا يعطي نتائج واضحة بدل الدراسة الميدانية الذي قمنا بها كون أن الجيب على الاستبيان قد يجهل بعض الأسس والأطر أو يكون لديه مفهوم شخصي للإدارة المخاطر أو أفكار غير مترتبة حول تحليل وتعريف وتقييم الخطر .
- 3- تطرقت صاحبة البحث إلى أهم أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية والى دور إدارة المخاطر في تجنب هذه المؤسسات خسائر أو تقليل من حدوثها وهو ما ذكرناه في دراستنا وتطرقت الى انه لا بد من تصميم وتنفيذ إجراءات واضحة المعالم لتطبيق وظيفة المخاطر كما اشرنا في بحثنا لكن هناك اختلاف من حيث هيكل وإطار تطبيق الإجراءات حيث تناولنا في دراستنا مواصفة الإيزو 31000.2009 كوسيلة لتأطير إدارة المخاطر وتسييرها وتقييمها وكذا تحليلها بينما اعتمدت الطالبة سبل أخرى كنموذج ديمينغ في التعامل مع الخطر داخل المؤسسة واعتمدت سلاسل ماركوف وطريقة مونت كارلو لتحليل الخطر .

4- تطرق صاحب البحث الى أهمية وظيفة إدارة المخاطر وإلى دور الذي تلعبه إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينصب على قدرتها على تحديد وتقييم نوع الخطر وطبيعته فقط وهذا ما أشرنا إليه في دراستنا على أهمية تحديد الخطر وتقييمه رغم الاختلاف في الطرق كون سلطنا الضوء على الموصفة إيزو 31000.2009 .

صاحب البحث ركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطرقنا نحن في دراستنا إلى إحدى كبريات الشركات الاقتصادية على المستوى الوطني المختصة في صناعة الأنابيب الناقلة للغاز فرع غارداية هنا اختلاف من حيث حجم المؤسسة وتغير الأهداف الإستراتيجية لكلاهما .

ثانياً: بالنسبة للدراسات الأجنبية

ونتطرق إليها حسب ترتيبها في المطلب الثاني:

1- في ما يخص اعتماد مجلس الإدارة على إدارة للمخاطر كأداة تنفذ وفق آليات و بنود فهذا ما يتفق مع دراستنا حيث أشار الباحث إلى الإيزو 31000 في تحديد الخطر وتحليله وتقييمه وفق قياس كمي يسهل الفهم ويعكس الوضعية الحالية في تسيير الخطر إلا أنه ركز على ضرورة التقليل من التكاليف وهذا بالحد من المخاطر وهو ما نتطرق إليه كونه ركز دراسته في مؤسسة خدمية خاصة هدفها الحد من التكاليف عكس دراستنا التي تناولنا فيها مؤسسة اقتصادية قطاع عام وكان يقصد الباحث بذلك تعظيم الربح لكن عدم الإهمال الإنفاق على وضع هذه الأسس والأطر التي تتحكم في تسيير المخاطر .

2- اعتبر الباحثان أن إدارة المخاطر هي جزء من سياسة المؤسسة رغم أنه استعمل عبارة السياسة العامة وخاصة عند ذكر الجودة والسلامة والبيئة وهو يوحي إلى أنه اعتبرها الهدف الرئيس لكن هناك أهداف أخرى فنحن أشرنا إلى أنها جزء من سياسة المؤسسة لكن لم نقل أنها شغل شاغل وإهمال الأهداف الأخرى إلا أنه نتفق معهما في ما يخص السلامة المهنية، حيث تطرقا إلى إدارة المخاطر بالمفهوم الكلاسيكي ولم يتبنوا معيار أو مواصفة دولية وراحا يحاولان التركيز عن المخاطر الرئيسية وكيفية الكشف عنها وتحليلها للحد منها فالهدف هو مشترك مع بحثنا ألا وهو الحد من المخاطر، وهو هدف كل مؤسسة باختلاف وسائلها وإمكانياتها، وقد اعتمدا على مصفوفة المخاطر التي تضم تقاطع التكرار والشدة بمفهوم مبسط حيث حصر التقييم للمخاطر في أربع خانات وهو ما يختلف مع بحثنا حيث اعتمدنا على خمسة وعشرين خانة للتقييم الخطر .

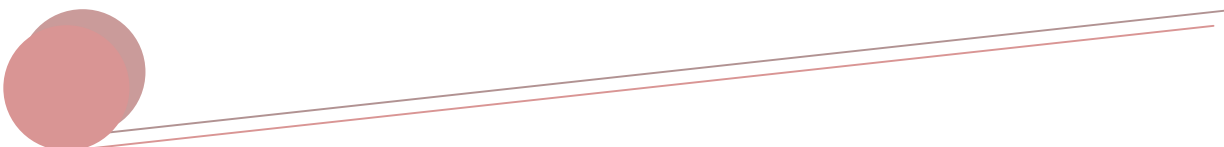
خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم إدارة المخاطر الذي تبين انه عدة تعاريف وعده مفاهيم ، وللمخاطر عدة انواع باختلاف طبيعتها ونشاط كل مؤسسة ولعلى المؤسسة الاقتصادية من بين المؤسسات التي لا يمكنها النشاط داخل بيئة يدون مخاطر ، ولي أهمية تسيير تلك المخاطر ومحاولة تأطير هيكلها وتجنبها او التقليل منها لابد على المؤسسات الاقتصادية ان تسعى لإنشاء ادارة للمخاطر تشرف على ضبط او الحد من تلك المخاطر ، لهذا نجد ابرز تلك المعايير والاطر المواصفة الدولية 31000.2009 التي تعتبر مواصفة إرشادية ذات أسس وقواعد ومبادئ تهدف الى التحكم في المخاطر وهذا ذكرناه في المطلب الثاني للفصل حيث قدمنا تفصيلا نظريا مبسطا لآليات عمل هذه المواصفة في كيفية التعرف على الخطر ثم تحليله وتقييمه و ثم مراجعته ومتابعته للحد منه وإيجاد أفضل طرق للتعامل معه ، وله متطلبات شاملة وبسيطة كي تطبقه داخل المؤسسات الاقتصادية باختلاف نشاطها ، رغم وجود متطلبات لتطبيقه داخل تلك المؤسسات إلا انه يوجد بعض الصعوبات لي تطبيقه قد تكون قانونية او متعلقة بالدهنيات او الإمكانيات او ثقافة العاملين او غير ذلك وقد ذكرنا ذلك ضمن محتوى هذا الفصل .



**** الفصل الثاني ****

الدراسة الميدانية



تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الدراسة النظرية لمفهوم إدارة المخاطر واشرنا الى المواصفة العالمية الإرشادية لإدارة للمخاطر كما يطلق عليها أحيانا أو (ايزو 31000.2009) التي تعد من بين المواصفات التي قدمت نصا واضحا ومباشرا لإطار وأسس ومتطلبات عملية المخاطر خاصة في المؤسسة الاقتصادية ، وهذا ما نحاول إسقاطه في الدراسة الميدانية لإحدى أهم الشركات الاقتصادية الإنتاجية في الجزائر ألا وهي شركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غارداية والذي سنوضحه من خلال هذه الدراسة للمقارنة بين ما هو نظري وما هو تطبيقي.

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE

المطلب الأول : تعريف المؤسسة وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أن نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجيات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محددة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتجاتها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصعبة، سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة.

الفرع الأول: النشأة التاريخية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

وتعود نشأة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال و أخذت في التوسع خاصة بعد تأميم الوحدتين "soluble" و "altimet" وتم التأميم بعد إمضاء عملية التعاون التقني ل ثلاث سنوات من عام 1968 إلى 1972 مع مؤسسة "vollvec" بغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية في صناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وعد إصدار قانون 01/88 تمت هيكله الشركة حيث أصبحت تسمى بالمؤسسات العمومية الاقتصادية للأنابيب والتي استقلت بمجلس الإدارة الخاص بها ورأس مال تابع للدولة تفرعت منها وحدات عديدة :

- وحدة أنابيب الغاز - تبسة - .
- وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء -وهران-.
- وحدة الأنابيب الصغيرة -الرغاية- .
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري - برج بو عريج - .
- وحدة الأنابيب الحلزونية غرداية، والتي أصبحت تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة

للغاز PIPE GAZ

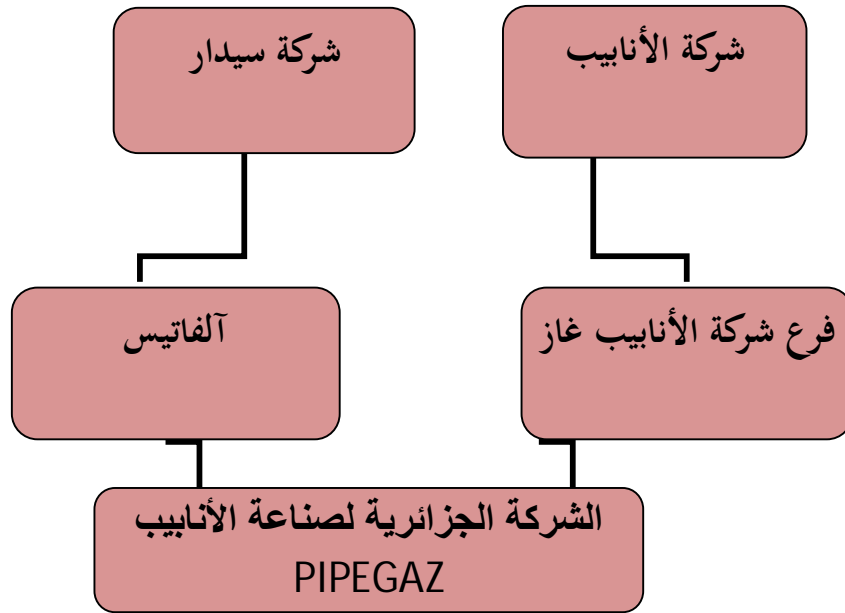
هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها و أهم مساهمها الإنتاجي أما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية عام 1974 برأس مال قدره 700000000 دج وقد تم إنجازها هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية Huch بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كم عن وسط المدينة غرداية وتترجع علا

مساحة 23000م² وتضم 969 عامل كمت قامت بتقديم مساعدة لها منذ 10 سنوات بعد تسليمها المشروع وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة إقتصادية مستقلة والتي سنوضحها فيما يلي:

- ❖ في 1983/11/05: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13
- ❖ في سنة 1986: تم إنشاء ورشة للتغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها
- ❖ في سنة 1992: إنقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما:
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "isp" والتي تضم حوالي 390 عامل.
- وحدة الخدمات المختلفة "upd" والتي تضم 350 عامل.
- ❖ في سنة 1993: تم إنشاء وحدة تغليف الخارجي بمادة البوليثيلان .
- ❖ في سنة 1994: تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة لحالتها السابقة والتي أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.
- ❖ في أكتوبر 2000: وبعد الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم المؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب.
- ❖ في جانفي 2001: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي للبترول APIQ1 .
- ❖ في 15 أوت 2003: تم تجديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وإقامة مراقبة مدى دقة المؤسسة في الإلتزام بهذه الملاحظات بعد عامين من تجديد الشهادة في المرة الثانية .
- ❖ في سنة 2006: فكرت المؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع شراكة مع المؤسسة مع مؤسسة أنابيب غاز الرغاية "ALFATUS" لزيادة رأس المال .
- ❖ في 2007: تم دمج المؤسستين وأصبحت تحمل إسم "ALFAPIPE".



الشكل رقم (02-01): اندماج شركة أنابيب الغاز مع alfa tus



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: تعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها

1- تعريف بالمؤسسة

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، البناء والصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية، زيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة "ISO9001" والتي تحصلت على شهادة الجودة مؤخرا ALFA PIPE الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب "ISO14001 بالإضافة إلى السعي لتسجيل في الموصفات API Q1 وشهادة جودة المنتجات البتروولية الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة والشروع في مطلع سنة 2018 على تطبيق ISO 18001 والموصفات الايزو 31000 الخاص بإدارة المخاطر ومع الموازة مع الايزو 45001 المعيار الدولي للصحة والسلامة المهنية في نفس السنة .

2- طبيعة النشاط

إن أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت الضغط العالي , بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 128500 طن سنويا , وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم , وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم ب : 70 % من إنتاج المجتمع , كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية حاجيات أكبر القطاعات صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الماء، تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار " SIDER " أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا , ويصل وزن اللفافات الحديدية 30طن , وتعمل المؤسسة بثلاث خطوات إنتاجية:

✚ الورشة الأولى : خاصة بالتحويل المادة الأولية " LES BOBINES " إلى أنابيب حلزونية بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي .

✚ الورشة الثانية: خاصة بالمراقبة عبر الأشعة وغرفة الضغط العالي

- أنابيب موجهة للورشة الموالية عند تطابقها للتلبية وفي حالة عدم تطابق تخرج من خط الإنتاج.

✚ الورشة الثالثة: خاصة بالتغليف الخارجي بالبوليثيلان والورشة الرابعة الخاصة بالطلاء الداخلي بالابوكسي

- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل و الخارج.

- أنابيب المياه تطلّى من الداخل ضد الصدأ

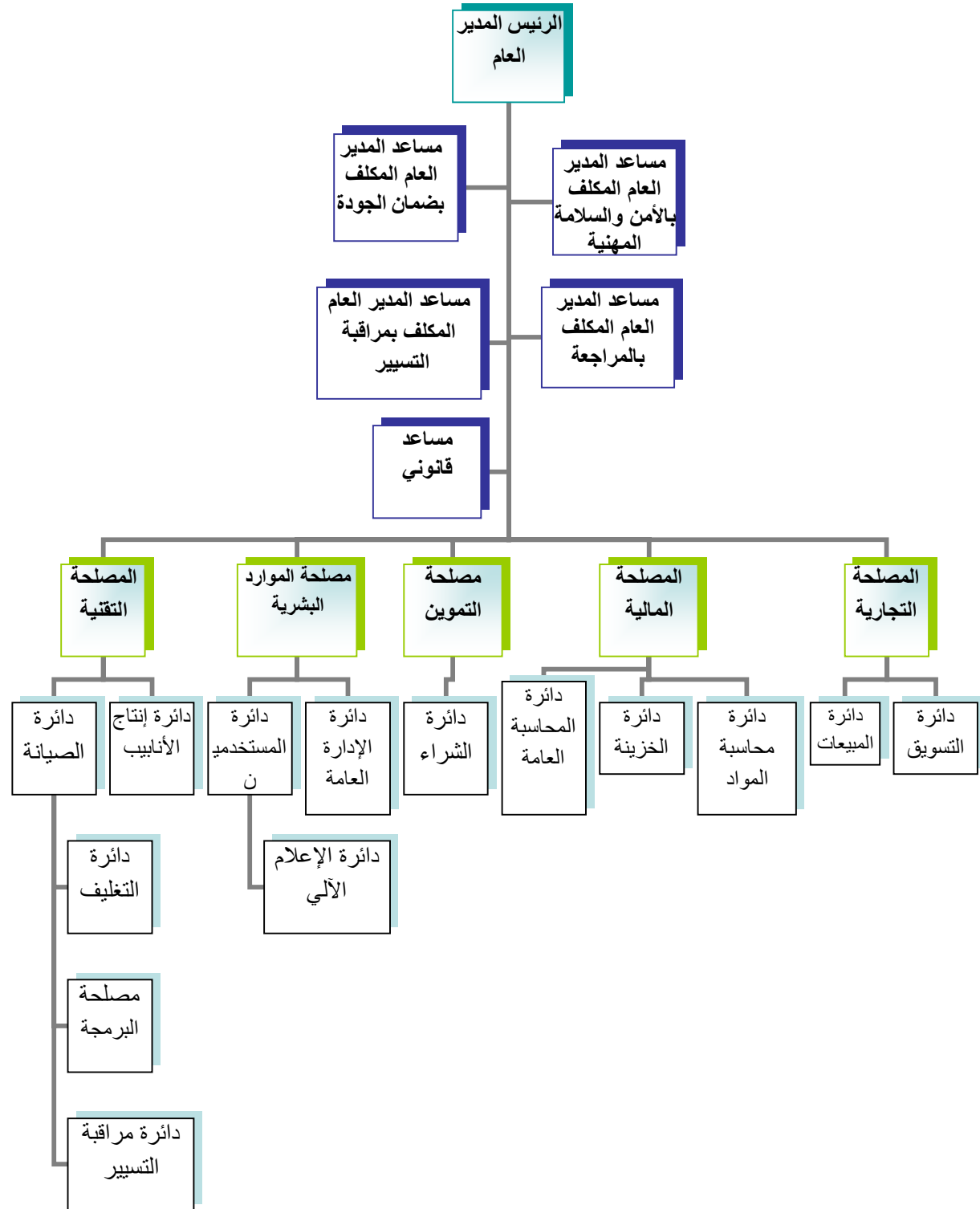
الفرع الثالث :دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المؤسسة هي وحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الإدارات المتناسقة والمكملة لبعضها البعض ومن

خلال دراسة الهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الإدارات المكونة لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

في الشكل التالي :

الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE



المصدر: مصلحة المستخدمين

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة اقتصاديا

الفرع الأول : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي :

- ❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.
- ❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الورشات المهندسين الخ
- ❖ كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.
- ❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية
- ❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي *ISO 9001* و *APIQ1* وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE* وشروع في الإيزو 31000 ادارة المخاطر وكذا الخاص بالسلامة المهنية الإيزو 45001.

الفرع الثاني : الأهداف الاقتصادية للمؤسسة

تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها :

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها ؛
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة؛
- محاولة كسب مستثمرين أجنب من خلال التعريف بالمؤسسة؛

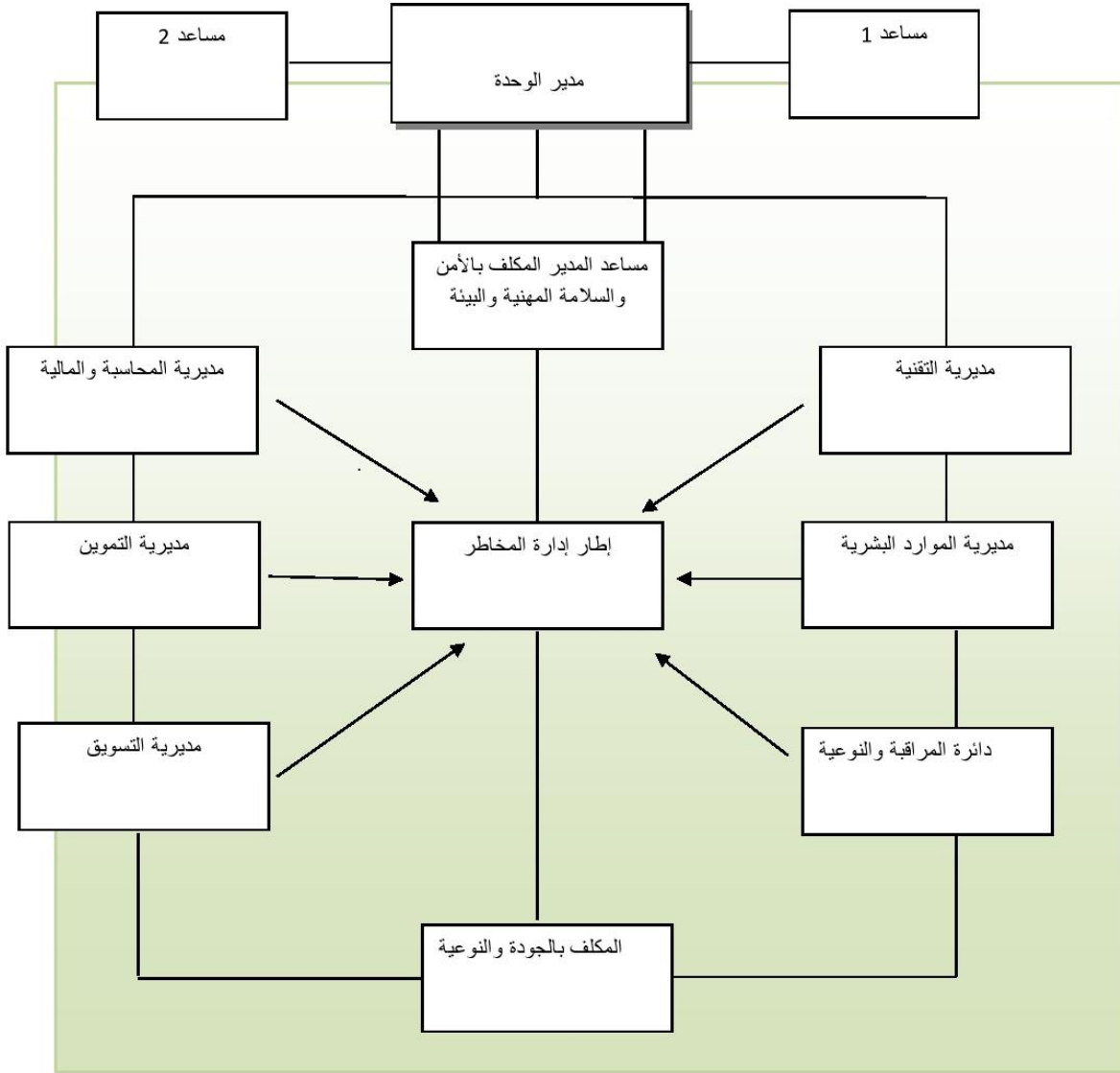
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات " سوناطراك , سونلغاز , البناء, الري " ؛
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية ؛
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى ؛
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب ؛
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتجات لعملاء الأجانب ؛
- التخفيض من ديون المؤسسة ؛
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات في إطار عمال

الفرع الثالث: تموقع وظيفة إدارة المخاطر داخل هيكل المؤسسة

لأهمية إدارة المخاطر نلاحظ انها تتوسط الهيكل التنظيمي (كما مبين في الشكل) كإطار عملي وتنسيقي عبر المديرية المختلفة التي تمثل نشاط المؤسسة في تكاملها لرسم الأهداف الإستراتيجية لها رغم انه لا توجد مصلحة تسمى بمصلحة إدارة المخاطر الا ان مديرية الأمن و السلامة المهنية بما خلية مكلفة بتطبيق الأسس والقواعد للدارة المخاطر بالتركيز على المواصفة الدولية ايزو 31000.2009 والتنسيق مع جل المصالح لاحترام التعليمات والتوجيهات والإرشادات كما سنوضحه في المبحث الموالي وكذا بعض الملاحق حيث ان المؤسسة تضم 31 قسم مصنف حسب النشاط او طبيعة العمل يتوزع على ستة مديريات أساسية مؤطرة بمديرية الأمن وتسيير المخاطر والسلامة المهنية .

والشكل الموالي يبين علاقة وظيفة إدارة المخاطر ودورها المركزي في توسط الهيكل التنظيمي لتسهيل تبادل المعلومات الداخلية والتقارير والإرشادات المتعلقة بتحسين الإطار وترسيخ الأسس العملية والعملية كوصف الخطر وتعريفه و تحليله وحتى تقييمه ومتابعته ومراجعته ثم رسم الأهداف المشتركة والإستراتيجية المتبعة للمؤسسة .

الشكل رقم (02-03): علاقة وظيفة إدارة المخاطر ودورها المركزي في توسط الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات مديرية الأمن الصناعي خلية إدارة المخاطر ايزو

31000.2009 - لسنة 2018

المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية لمتطلبات تطبيق نظام إدارة المخاطر

تعتبر شركة الجزائرية للأنايب منذ نشأتها تسعى لتغطية متطلبات السوق الوطنية والأجنبية في مجال تصنيع الأنايب الناقلة للغاز والبتروول وتواكب تطور إمكانياتها عبر الزمن من حيث الكم والنوع ضمن منافسة أجنبية ومحلية جعل منها تحصل على الايزو 9001 لكن رغم هذا بات من الضروري حماية هذه القدرة الكبيرة للإنتاج سواء داخليا ام خارجيا وبالأخص حمايتها من المخاطر وانشئت بذلك اطار تسعى فيه لتطبيق ادارة المخاطر ضمن مواصفة الايزو 31000 .

المطلب الأول: تأسيس الخلية الإدارية لإنشاء المواصفة 31000 داخل هيكل المؤسسة

تمت عملية التأسيس عبر أربع محطات في ثلاث سنوات ونستعرضها كمايلي :

الفرع الأول : إجراءات سنة 2014 (يوم 07 ماي 2014) :

قام المكلف بإدارة ومراقبة النوعية ومدير الشركة بالاجتماع مع طاقم المكلف بالأمن الصناعي وأطلقوا ميلاد المواصفة 31000 إدارة المخاطر وهذا بغية حماية الموارد المادية والبشرية ومواكبة العصرنة وتهيئة للدخول لنظام عالمي يشترط التزام الشركات بالانتقال من النهج التقليدي لتسيير المخاطر الى النهج الحديث مبني على توصيات ومبادئ متفق عليها .

الفرع الثاني : إجراءات سنة 2016 (يوم 05 جانفي 2016) :

قامت الخلية المستحدثة من حصر كل أنواع المخاطر التي تقع ضمن محيطها وداخلها ضمن نشاطها ومدى انتقاء نوع وطبيعة المخاطر ومحاولة تصنيفها ضمن الدرجة التقليدية في بادئ الأمر خطر ذو درجة ضعيفة وخطر ذو درجة متوسطة وخطر ذو درجة عالية ومن ثم حصر أماكن الخطر حسب طبيعة النشاط نظرا لوجود علاقة مباشرة بين نوع النشاط ودرجة الخطر فخطر العامل في غرفة التحكم ليس كالعامل في الورشة مباشرة وبمعرفة قائمة المخاطر ودرجة تكررها تبدءا معالم إنشاء إدارة للمخاطر جالية الوضوح تتمشى مع مبادئ معيار الايزو 31000.

ثم يوم 14 افريل 2016:

إعادة مراجعة مبادئ السلامة المهنية وإدارة المخاطر بصفة كلية بغرض تهيئتها لدمجها مع مبادئ الايزو 31000 إدارة المخاطر وقياس درجة مدى وعي الأفراد كل حسب قطاعه ونشاطه بأهمية إتباع واحترام اللوائح واحتياطات السلامة والأمن وتحمل المسؤوليات و طي صفحة الاستهانة بالتوجيهات البسيطة واللامبالاة .

الفرع الثالث: إجراءات سنة 2018 (يوم 08 فيفري 2018):

تم الاتفاق على تجسيد وتطبيق المبادئ وإطار إدارة المخاطر الايزو 31000 ميدانيا وبصفة رسمية وتم التوصل الى أهم العناصر المبدئية: الخطر - وصف الخطر - مصدر الخطر - تحمل الخطر ثم في الأخير إطار إدارة المخاطر وهذا سنتطرق اليه في المطلب الثاني في محتوى هذا الإطار وملاءمته مع واقع المؤسسة الميداني.

المطلب الثاني : استعراض مكونات المواصفة ومبادئها داخل المؤسسة

بعدها تقرر تطبيق الفعلي للايزو 31000 تم حصر المبادئ الذي سيبني عليها وكذا تحديد إطار إدارة المخاطر:

الفرع الاول : مبادئ ادارة المخاطر

حسب القوائم بالإشراف على مدى تطبيق إدارة المخاطر وفق الإيزو 31000 وأعضاءه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تم حصر هذه المبادئ في مايلي:¹

(1) إدارة المخاطر تخلق وتحمي القيمة.

إدارة المخاطر تسهم في تحقيق الأهداف الملموسة وتحسين الأداء، على سبيل المثال، صحة الإنسان وسلامته الإمتثال القانوني والتنظيمي، القبول العام، حماية البيئة، جودة المنتج، إدارة المشروع، الكفاءة التشغيلية، الحوكمة والسمعة

(2) إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية.

إدارة المخاطر ليست نشاطاً مستقلاً يختلف عن الأنشطة والعمليات الرئيسية للمنظمة، بل إدارة المخاطر هي جزء من مسؤوليات الإدارة وهي جزء لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي وجميع المشاريع وعملية إدارة التغيير.

¹ غزول خليل، مساعد مدير مكلف بالمراقبة وإدارة الجودة، مكلف بالإشراف على تطبيق إطار إدارة المخاطر الايزو 31000، فيفري 2018م، شركة الجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غارداية.

(3) إدارة المخاطر هي جزء من عملية صنع القرار.

تساعد إدارة المخاطر صناع القرار على إتخاذ خيارات مستنيرة وهادفة و تحدد أولويات الإجراءات وتمييزها عن خطط العمل الأخرى.

(4) إدارة المخاطر تعالج بوضوح حالة عدم اليقين (التأكد).

تأخذ إدارة المخاطر صراحة في الاعتبار حالة عدم اليقين وطبيعة عدم اليقين وكيفية معالجتها.

(5) إدارة المخاطر منهجية ومنظمة وفي الوقت المناسب.

يساهم المنهج المنتظم والسريع والمنظم لإدارة المخاطر في تحقيق نتائج ونتائج متسقة وقابلة للمقارنة وموثوقة .

(6) تستند إدارة المخاطر إلى أفضل المعلومات المتاحة.

تستند المساهمات في عملية إدارة المخاطر إلى مصادر المعلومات مثل البيانات التاريخية، الخبرة وتعليقات أصحاب المصلحة والملاحظة والتنبؤات ومشورة الخبراء. ومع ذلك ، فإن صانعي القرار إبلاغ أنفسهم و أن يأخذوا في الاعتبار ، القيود المفروضة على البيانات أو النمذجة المستخدمة أو إمكانية الاختلاف بين الخبراء إدارة المخاطر متكيفة.

تتماشى إدارة المخاطر مع السياق الخارجي والداخلي للمنظمة وملف المخاطر.

(8) إدارة المخاطر التي تراعي مسائل العوامل البشرية والثقافية.

تدرك إدارة المخاطر قدرات وتصورات ونوايا الأشخاص الخارجيين والداخليين الذين يمكنهم تسهيل أو عرقلة تحقيق الأهداف التنظيمية.

(9) إدارة المخاطر شفافة وشاملة.

تضمن المشاركة المناسبة وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة، وخاصة صناع القرار على جميع مستويات المنظمة، وأن تظل إدارة المخاطر ذات صلة ومحدثة. تتيح المشاركة أيضًا في تمثيل أصحاب المصلحة بشكل صحيح ومراعاة آرائهم في تحديد المخاطر والمعايير

(10) المخاطرة ديناميكية وتكرارية وقابلة للتكيف للتغيير.

إدارة المخاطر تستشعر التغيير وتستجيب له باستمرار. عند حدوث أحداث خارجية وداخلية ، يحدث سياق وتغيير المعرفة والرصد وتقييم المخاطر ، وتظهر مخاطر جديدة ، وبعض التبادلات ، وغيرها .

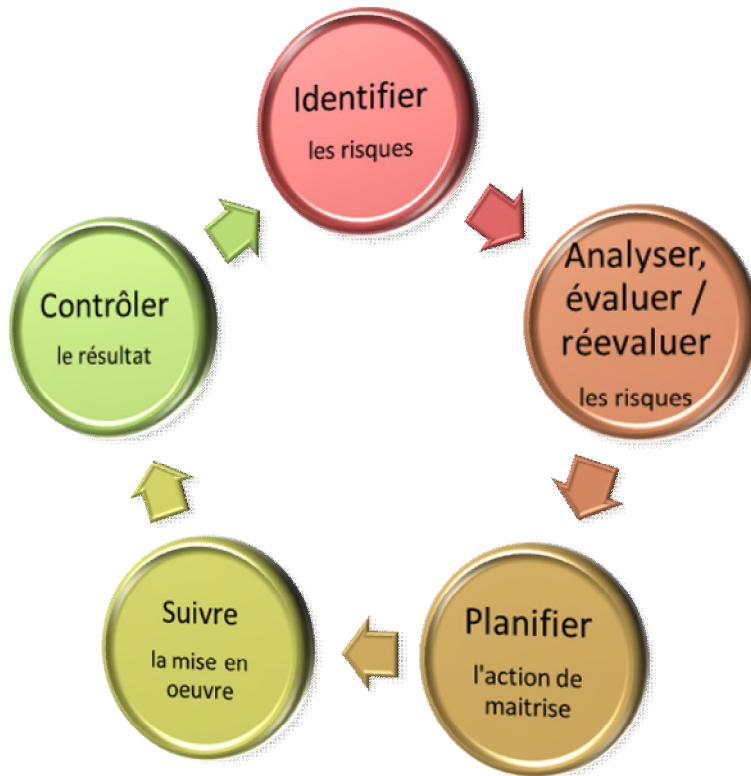
(11) إدارة المخاطر تسهل التحسين المستمر للمنظمة.

يجب على المنظمات تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتحسين نضج إدارة المخاطر لديها إلى جانب جميع الجوانب الأخرى لمنظمتهم .

الفرع الثاني : مكونات إدارة المخاطر في شركة الفابايب وحدة غارداية

بغية مواكبة توحيد المعايير وعصرنه الفهم الحديث لمعنى عملية إدارة المخاطر أنشئت الخلية المكلفة بذلك مجموعة من المكونات التي توفر الأساس والترتيبات التنظيمية للتصميم والتنفيذ والمراقبة والمراجعة والتحسين المستمر لإدارة المخاطر عبر المؤسسة وهذا عبر الشكل الموالي في خمس خطوات كما هو مبين في الشكل :

الشكل رقم (02-04):خطوات عملية ادارة المخاطر الايزو 31000



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معلومات لجنة تسيير المخاطر شركة ALFAPIPE .

1ère étape : Identifier les risques

الخطوة الأولى : (تحديد او تعريف) المخاطر

هذه الخطوة الأولى هي تخيل المواقف التي قد تؤدي إلى خسائر أو استحالة تحقيق الهيكل لأهدافه. ينتج عن تحديد المخاطر بشكل خاص من تجربة المشاركة في هذه العملية. بالإضافة إلى تحديد المخاطر ، تهدف هذه الخطوة أيضاً إلى تحديد عواقب المخاطر التي قد تحدث. يجب أن توفر هذه العملية أساساً لـ "جرد المخاطر" أو قائمة بالمخاطر الكبيرة التي ستطور الفهم الكامل لملف المخاطر.

2ème étape : Analyser, évaluer/réévaluer les

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم/إعادة تقييم المخاطر

risques

يجب تقييم كل المخاطر المدرجة (وإعادة تقييمها) وفقاً للمعايير التالية:

- الخطورة: أي ، عواقب أو عواقب حدوث الخطر
- التكرار: عدد المرات التي تحدث فيها ظاهرة في وقت معين.
- الحرجية أو حجم الخطر هو نتاج تواتره للمخاطر حسب مستوى جاذبيته أو درجة خطورته

يمكن تقييم الخطورة وفق دمج جدولين تعطى علامة من 1 إلى 5 حسب الدرجة سواء درجة الخطورة أو تكرار

الخطر ويتم ذلك في انشاء جدول يضم تقاطع درجة الخطورة وتكرارها بحيث تكون درجة الخطورة على المحور الأفقي وتكرارها على المحور العمودي وتقاطع الخانات يعطي ناتج رقمياً بجداء درجة أو مؤشر كالأيهما ويكون الجدولين الأولين وفقاً للمعايير التالية:

أولاً : التصنيف حسب درجة الخطورة

ويكون كمايلي :

الجدول رقم (02-01): يبين تصنيف المخاطر حسب معيار الدرجات والمؤشرات

النقطة او المؤشر	الدرجة	بعض أنواع الأخطار
5	CRITIQUE حرجة او جد عالية	<ul style="list-style-type: none"> • Si il y'a non-conformité réglementaire / • Si les répercussions sont potentiellement catastrophiques pour le projet / • Si les répercussions peuvent affecter la sécurité des installations. <p>1- إذا كان هناك عدم امتثال تنظيمي . 2- إذا كانت التداعيات تؤدي الى نتائج كارثية على المشروع . 3- إذا كان التأثير قد يؤثر على سلامة المرافق .</p>
4	ÉLEVÉE عالية	<ul style="list-style-type: none"> • Peut affecter de façon significative d'autres (activités/processus) entraînant un changement ou une altération majeure . • Degré élevé d'insatisfaction des clients. • Retard sur les délais de livraison <p>1- قد يؤثر بشكل كبير على الآخرين (الأنشطة او العمليات) مما يؤدي إلى تغيير او تغيير كبير . 2- درجة عالية من عدم الرضا العملاء . 3- تأخر مواعيد التسليم .</p>
3	MOYENNE متوسط	<ul style="list-style-type: none"> • Peut causer des ajustements ou réparations imprévues . • Peut générer une insatisfaction du client (externe ou interne) <p>1- قد تسبب تعديلات أو إصلاحات غير متوقعة . 2- يسبب عدم رضا العميل (خارجي أو داخلي)</p>
2	FAIBLE ضعيفة	<ul style="list-style-type: none"> • Peut entraîner des ajustements ou réparations mineures . • Légère contrariété du client (externe ou interne) sans impact sur la performance du fonctionnement <p>1- قد يؤدي إلى تعديلات طفيفة / إصلاحات . 2- إزعاج بسيط من العميل (خارجي أو داخلي) دون التأثير على أداء العملية .</p>
1	TRES FAIBLE ضعيفة جدا	<ul style="list-style-type: none"> • Ne cause pas d'effet négatif sur le fonctionnement des activités/ processus ou sur le projet. • Aucun effet sur le client. <p>1- لا يؤثر سلبيًا على تشغيل الأنشطة / العمليات أو المشروع 2- لا يوجد تأثير على العميل .</p>

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات المكلف بالإشراف على خلية ادارة وتسيير المخاطر فيفري 2018 شركة

الجزائرية لصناعة الأنابيب

ثانيا : تصنيف تكرار الخطورة عبر الزمن

الجدول رقم (02-02): يبين تصنيف المخاطر حسب التكرار والمؤشرات

النقطة او المؤشر	درجة التكرارية	تكرارية حدوث الخطر على الزمن
5	TRES FREQUENTE متكرر جدا	<ul style="list-style-type: none"> On pense que l'événement peut se produire une fois par jour. <p>يُعتقد أن الحدث قد يقع مرة واحدة يوميا.</p>
4	FREQUENTE متكرر	<ul style="list-style-type: none"> On pense que l'événement peut se produire une fois par mois. <p>يعتقد أن الحدث قد يقع مرة واحدة في الشهر .</p>
3	OCCASIONNEL عرضي	<ul style="list-style-type: none"> On pense que l'événement peut se produire une fois par trimestre <p>يعتقد ان الحدث قد يقع مرة كل ثلاث اشهر .</p>
2	RARE نادر	<ul style="list-style-type: none"> On pense que l'événement peut se produire une fois par semestre <p>يعتقد ان الحدث قد يقع مرة في ستة اشهر</p>
1	TRES RARE نادر جدا	<ul style="list-style-type: none"> On pense que l'événement peut se produire une fois par an/ Dans des circonstances exceptionnelles au cours d'un projet. <p>ويعتقد أن الحدث قد يقع مرة واحدة في السنة في ظل ظروف استثنائية أثناء المشروع.</p>

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات المكلف بالإشراف على خلية ادارة وتسيير المخاطر فيفري 2018 شركة

الجزائرية لصناعة الأنابيب

ويتم ذلك بدولا موحدا لتقييم المخاطر ويسمى كذلك المصفوفة أهمية الخطر او مصفوفة قياس وتقييم الخطر ويكون كما يلي وهذا لجعل قياسا كمي للمخاطر وكما ملاحظة هناك ما يطلق عليها اسم مصفوفة حرجية الخطر من مصطلح الإحراج (أي كم يخرج هذا الخطر المسيرين والمكلفين بتسيير المخاطر؟):

$$Criticité du risque = Fréquence * Gravité$$

أهمية الخطر او الحرجية = تكرار الخطر X درجة الخطورة

وتكون مصفوفة أهمية الخطر كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم(02-03): يوضح مصفوفة حرجية الخطر (اهمية الخطر)

		درجة الخطورة Gravité				
		Critique (5) حرجة او جد عالية	Elevée (4) عاليه	Moyenne (3) متوسط	Faible (2) ضعيف	Très faible (1) ضعيف جدا
Fréquence التكرار الحدوث او الوقوع	Très fréquente (5) متكرر جدا	25 Risque inacceptable	20 Risque inacceptable	15 Risque Moyen	10 Risque Moyen	5 Risque acceptable
	Fréquente (4) متكرر	20 Risque inacceptable	16 Risque inacceptable	12 Risque Moyen	8 Risque Moyen	4 Risque acceptable
	Occasionnel (3) عرضي	15 Risque Moyen	12 Risque Moyen	9 Risque Moyen	6 Risque acceptable	3 Risque acceptable
	Rare (2) نادر	10 Risque Moyen	8 Risque Moyen	6 Risque acceptable	4 Risque acceptable	2 Risque acceptable
	Très rare (1) جد نادر	5 Risque acceptable	4 Risque acceptable	3 Risque acceptable	2 Risque acceptable	1 Risque acceptable

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات المكلف بالإشراف على خلية ادارة وتسيير المخاطر فيفري 2018 شركة

الجزائرية لصناعة الأنابيب

Risque inacceptable : خطر غير مقبول

Risque moyen : خطر متوسط

Risque acceptable : خطر مقبول

ويتم وضع الملاحظات حسب النتائج التالية :

⚡ خطر غير مقبول :

مستوى الأهمية بين 16 و 25 أو ما يعبر عنه في المنطقة الحمراء ويشكل 16% من المصفوفة و المطلوب هنا من المعنيين بإدارة المخاطر أن يقوموا بإجراء فوري وإعلان خطة طوارئ للتقليل من مستوى الخطر إلى مستوى متوسط أو منخفض.

وينتج عن ذلك إجراء فوري مطلوب لتنفيذ أحكام الامتثال للقوانين و عدم التهاون في تنفيذ التوجيهات أو مراجعة خطة تسيير المخاطر.

⚡ خطر متوسط:

مستوى الأهمية بين 8 و 15 أو ما يعبر عنه بالمنطقة الصفراء ويشكل 36% من المصفوفة وهنا ينبغي تنفيذ تدابير مراقبة المخاطر الوسيطة في حين أن التدابير طويلة الأجل جارية، يجب إجراء التقييم هذا التقييم لضمان تقليل مستويات المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن للتحقيق بشكل معقول، وتبقى مراقبة الإدارة أمر ضروري .

⚡ خطر مقبول :

مستوى الأهمية بين 01 و 06 أو ما يعبر عنه بالمنطقة الخضراء ويشكل 54% من المصفوفة وهنا لا خوف كثير والحذر مطلوب ولا تدابير للمراقبة الإضافية اللازمة .

ملاحظة:

يعد استعراض ومراقبة المخاطر المتكررة أمرًا ضروريًا لضمان عدم زيادة مستوى المخاطرة المعين مع مرور الوقت .

3ème étape : Planifier

الخطوة الثالثة : تخطيط المخاطر او إعداد الخطة

في هذه المرحلة ، يجب عليك تحديد:

- المسؤولية (شخص معين تقع على عاتقه المسؤولية او لجنة ما)

- النهج او المقاربة (قبول ، إزالة ، تخفيف ومراقبة / رصد) المخاطر .
- حجم التدابير و توثيق هذه التدابير .

-4ème étape : Assurer le suivi

الخطوة الرابعة : المتابعة

في هذه المرحلة نحتاج الى جمع البيانات ذات صلة ، ويمكن إعادة تقييم خصائص المخاطر كالتكرار والحدة .

5ème étape : Contrôler

الخطوة الخامسة : المراقبة

مراقبه المخاطر هي جزء من التحسين المستمر، وهذه الخطوة الأخيرة تجعل من الممكن تحديد التدابير التي يجب إتخاذها لاحقا لتحليل مدى فعالية إجراءات الرقابة التي يتم تنفيذها للمخاطر، والإستراتيجية بالإضافة إلى النهج العام لإدارة المخاطر.

قد تتضمن القرارات المحتملة المتعلقة بإدارة المخاطر ما يلي:

﴿ استخدام خطة الطوارئ؛

﴿ القضاء على المخاطر؛

﴿ تخطيط المخاطر؛

﴿ الحفاظ على مراقبة وتنفيذ الخطة المعمول بها .

الفرع الثالث : أفاق تبني الايزو (31000.2009) داخل المؤسسة

تسعى مؤسسة الفبابي ووحدة غارداية جاهدة لإرساخ دعائم وأسس هذا المعيار الدولي الذي يهتم بإدارة المخاطر وهذا وفق ما نصت عليه اللوائح الذي جاء بها ، وتبسيط بنودها حتى تكون في تناول مفهوم كل الأفراد بغية توفير أرضية ملائمة لكل الثقافات داخل المؤسسة ، وتخصيص مبالغ مالية عامة في الميزانية لدعم التكوين وتدريب الأفراد و واقتناء وسائل الحماية والسلامة المهنية ،وكذا إنشاء اللوحات الإرشادية وتهيئة المحيط ونشر ثقافة الخطر والشعور بالمسؤولية لدى كل الأفراد و زيادة الإنفاق في الاستثمار في العنصر البشري والمادي .

الجدول رقم (02-04): يوضح حجم التكاليف المخصصة للتكوين وتعزيز الكفاءات وحماية الجودة

سنوات /نوع تكاليف	تكاليف التقييس	تكاليف تكوين العاملين	تكاليف تكوين المشرفين	المجموع
2016	3.55	6.13	2.84	12.52
2017	1.81	6.42	4.95	13.18
2018	3.83	17.66	3.71	25.20
المجموع	9.19	30.21	11.50	50.90

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات قسم المحاسبة والمالية - ماي 2019 - وحدة : مليون دينار جزائري

المطلب الثالث: طبيعة المخاطر و الإجراءات والمتطلبات لتطبيق نظام المخاطر في المؤسسة

الفرع الاول : طبيعة المخاطر التي تتعرض لها الشركة

تواجه الشركة بحكم تنوع نشاطاتها الداخلية عدة مخاطر تختلف حسب الدرجة ونوع الخطورة و من أهمها:

﴿ المخاطر المالية : إما ناتجة عن تقلبات سعر الصرف أو عن مرورها بحالة التوقف عن الإنتاج ، بسبب عدم

وجود مشاريع إمداد بالأنابيب الناقلة للغاز والبتروول أو عن شح الطلبات ، مما يجعلها تتحمل مصاريف

إضافية وتدني المداخيل من جهة مما يضعها في وضعية مالية حرجة احيانا .

﴿ المخاطر التجارية : بحكم أن شركة سونطراك تمثل 98% كزبون للشركة مما يحد من تنوع الزبائن فيكون

المنتج مرهون بمدى استثمار شركة سونطراك في مجال التنقيب عن الغاز والبتروول ومنه تدني الطلب لأنابيب

ناقلة للمحروقات .

﴿ المخاطر الطبيعية : بحكم تربع الشركة على مساحة 24هكتار وانتشار خطوط إنتاجها يجعل منها عرضة

لبعض الظواهر الطبيعية كالأمطار والرياح العاتية ، مثل ما حدث سنة 2008 أدت رياح قوية بإلحاق ضرر

في الجسر المتحرك الناقل للأنابيب إلى مكان التخزين كلف المؤسسة تأخيرا لمدة أسبوع في مجال التخزين ،

وشل خط إنتاج الورشة الرابعة الذي يكلف يوم واحد منه خسارة مالية تقدر ب مليار ونصف سنتيم

جزائري ، نهيك عن إصلاح الضرر الذي كلف قرابة 250الف دينار جزائري .

﴿ المخاطر الإنتاجية : تأخذ المخاطر الإنتاجية أو حوادث العمل حصة الكبرى من مجمل المخاطر فهي تمثل

95% من مجمل المخاطر والحوادث المتوقع حدوثها، وهذا ناتج عن أن نشاط المؤسسة الكبير الذي يتم في

الورشات طيلة 24/24 ساعة متواصلة حيث تضم هذه الورشات حوالي 90% من اليد العاملة في الشركة والباقي يمثل أفراد الإدارة والملاحظ لهذه النسب يستنتج مدى التوجه أكثر نحو الاهتمام بهذه المخاطر والعبء الكبير الذي يتحمله قسم الأمن الصناعي دون إهمال باقي المخاطر، وهذا التحمل ينعكس في إنشاء نظام فعال لإدارة المخاطر مع تنسيق مع مصالح الإدارة الأخرى، والقيام بجملة تحسيسية للعمال للالتزام بإرشادات السلامة المهنية داخل او خارج الورشات نهيك عن إجراء تمارين تدريبية ودورات تكوينية عن كيفية الوقاية من الخطر وكيفية التصرف أثناء حدوثه، قد ينتج مثلا عن قدم بعض الآلات لهذا صرفت الشركة في الثلاث سنوات الأخيرة مبالغ ضخمة لتجديد معدات خط الإنتاج بالآلات وتجهيزات حديثة للحد من الأخطار سواء بشريا او ماديا .

وكما أشرنا أن هذه المخاطر تتطلب اهتماما أكثر وهذا ما يتجسد في الإجراءات والمتطلبات التي بدلتها المصالح المعنية لإنشاء وتطوير وظيفة إدارة المخاطر وهو ما سنتطرق إليه في الفرع الموالي للمطلب الثالث للمبحث الثاني لدراسة الحالة .

الفرع الثاني :إجراءات ومتطلبات تطبيق نظام إدارة المخاطر في المؤسسة

أولا: الإجراءات القانونية والإدارية

من خلال المقابلة التي أجريناها مع المكلف بالأمن الصناعي والمكلف بالمراقبة والجودة صرح ان المدة التي استغرقتها هيئتهما لإتمام مرحلة تفعيل نظام إدارة المخاطر المواصفة الإرشادية 31000.2009 قدرت بـ (03) ثلاث أشهر ونصف تمر عبر (03) ثلاث مراحل فرعية وهي كالأتي :

1-1 : التعاقد مع مكاتب دراسات وطنية تكون معتمدة لدى الهيئة الدولية للتقييس مثل الهيئة الجزائرية للاعتماد **ALGERAC**(organisme algérien d'accréditation) حيث تبلغ المصلحة المكلفة داخل الشركة إدارة هذه الهيئة المتخصصة في مجال التقييس والجودة والسلامة المهنية، تبليغها نية تطبيق بنود المواصفة 31000.2009 وإرشاداتها ومبادئها في مجال إدارة الخطر، فترسل هذه الأخيرة جملة من بنود هذه المواصفة الإرشادية عبر البريد الالكتروني ثم تحدد موعدا للزيارة الميدانية للمدقق الداخلي المكلف من طرف الهيئة الجزائرية للاعتماد ، ويعتبر عمله نوعا من الرقابة داخلية كون أن الشركة متعاقدة مع هذا النوع من الهيئات، بعدما يقدم تقريرا إيجابيا حول نية

وإرادة المكلفين بالشركة ومدى احترامهم لبنود المواصفة وتستغرق هذه العملية حوالي شهر، وهنا تبدأ المرحلة الثانية من الإجراءات .

2-1 : يبلغ هذا المدقق الهيئة الجزائرية للاعتماد بانتهاء مهمته بتقديم تقارير مفصلة يدلي فيها بكل آراءه بدون ضغط او تحيز وبعدها تدرس الهيئة هذه التقارير تراجعها ، تقوم بدورها بإبلاغ المدقق الخارجي للهيئة الدولية للتقييس او المعهد الأمريكي للمحروقات (American petroleum international-API) و يكون من جنسية غير جزائري مثل (المصري أو الصربي) الذي بدوره يبلغ بموعد إجراء التدقيق والمراقبة والمراجعة مصحوبا بنسخة من التدقيق الداخلي الذي قام به المدقق المعتمد لدى الهيئة الجزائرية للاعتماد ، وبعدها تستلم إدارة الشركة مراسلة تتضمن تاريخ بداية ونهاية التدقيق الخاص بمدى احترام إرشادات وتوجيهات هذه المواصفة الايزو 31000.2009 ويكون هذا الإشعار غالبا قبل 15 يوم من الزيارة الميدانية وتستغرق هذه المرحلة حوالي شهرا كاملا ، ثم تبدأ تداعيات المرحلة الثالثة والأخيرة .

3-1 : تبدأ المرحلة الأخيرة بأول يوم من الزيارة الميدانية للمدقق الخارجي ، الذي قلنا لا يكون من جنسية جزائرية لضمان الشفافية والمصادقية .

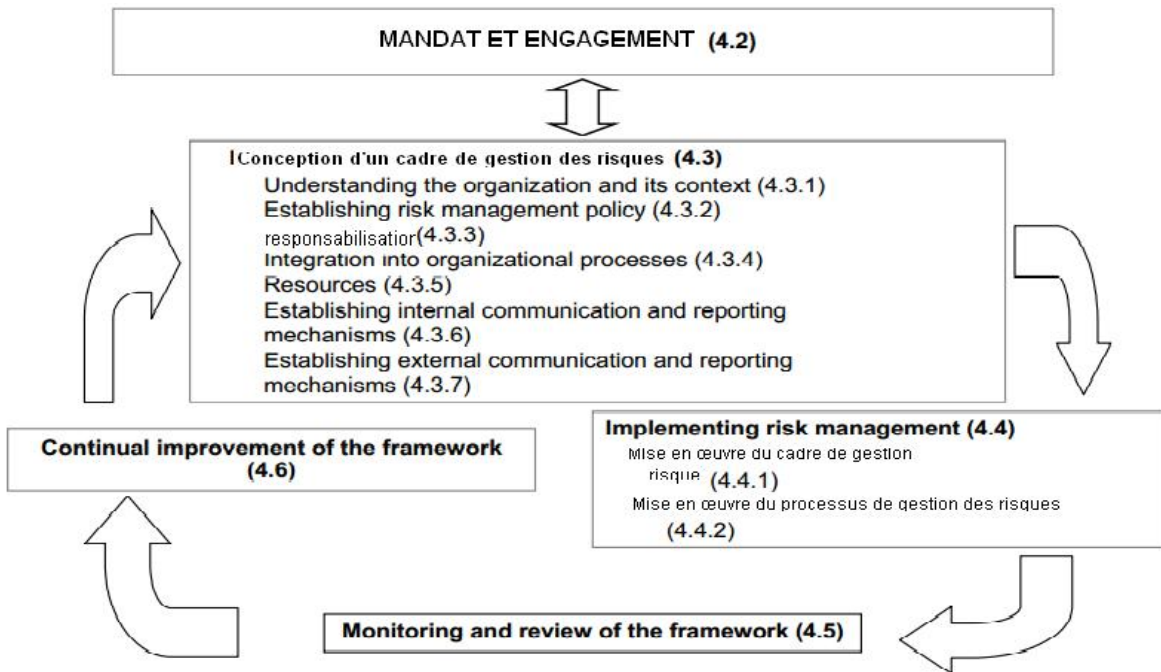
يقوم هذا المدقق بتتبع ما إلى أي مدى تم تطبيق كل بنود ومعايير المواصفة الإرشادية ، ويستغرق مدة ما بين أسبوع الى 12 يوما يقدم بعدها تقريرا مع الاحترازاات فإن كانت هذه الاحترازاات والملاحظات بدرجة أكثر من السلبية ، يطلب مرة أخرى إعادة مراجعة مدى تطبيق هذا النظام وان كانت اقل سلبية يقر بها الى المسؤولين والمكلفين داخل المؤسسة بمراجعتها وتصحيحها وتعديلها ، وفق ما قدمه من ملاحظات ويطلب تعديل ذلك في مدة لا تقل عن 15 يوم ، ثم إعادة إرسال ما قاموا به من إجراءات ليعيد مراجعتها ويصادق على منح الشركة شهادة تقرر بتطبيقها لبنود وإرشادات هذه المواصفة وتستغرق هذه المدة شهر ونصف تقريبا ، يحق للشركة وضع شعار هذه المواصفة على شعارها وجعلها كختم على المنتج(الانبوب) ويساعد ذلك في إظهار ان الشركة تطبق شروط السلامة المهنية وكذا نظاما لإدارة المخاطر يجعل منها تنضم الى توحيد مقاييس العمل الدولية وما ينعكس ذلك على سمعتها وكسب مصداقية لدى الزبائن والشركاء .

ثانيا: متطلبات تطبيق نظام إدارة المخاطر الايزو 31000.2009 في المؤسسة ALFAPIPE

بغية مواكبة بنود المواصفة الإرشادية 31000.2009 قامت الخلية المشرفة والمتمثلة في المكلف بالمراقبة والجودة والمكلف بالأمن الصناعي بإنشاء رسم تخطيطي يشرح أهم المتطلبات التي يجب القيام بها لتفعيل نظام عملية إدارة المخاطر ، ومن خلال المقابلة التي أجريناها داخل المؤسسة صرح لنا المكلف بالمراقبة والجودة انه يعتمد نجاح إدارة المخاطر على فعالية إطار الإدارة الذي يتم توفيره والأسس والترتيبات التي سيتم دمجها في جميع أنحاء المنظمة على جميع المستويات . و إدارة المخاطر بفعالية من خلال تطبيق عملية إدارة المخاطر على مستويات مختلفة وفي سياقات تنظيمية محددة، يضمن فيها الإطار عرض معلومات المخاطر المستمدة من عملية إدارة المخاطر بشكل صحيح واستخدامها كأساس لها و كذا القرارات والمسائلة على جميع المستويات التنظيمية ذات الصلة .

ويبين الشكل الموالي المكونات الضرورية لإطار إدارة المخاطر وكيفية تفاعلها بشكل تكراري وفق الهيكل الداخلي للنشاطات داخل المؤسسة محل الدراسة .

الشكل رقم (02-05): يبين المكونات الأساسية لإطار وكيفية تفاعل إدارة المخاطر وفق الهيكل الداخلي للنشاطات



المصدر: دائرة الأمن الصناعي بالتنسيق مع المكلف بالمراقبة والجودة شركة جزائرية لصناعة الأنابيب ، مارس 2018

شرح المخطط من خلال المقابلة التي أجريت مع المكلف بالمراقبة والجودة والمكلف بالأمن الصناعي :

✓ لا يهدف هذا الإطار إلى وصف نظام التسيير، بل لمساعدة المنظمة على دمج إدارة المخاطر في نظام الإدارة الشامل. نتيجة لذلك ، تحتاج المنظمات إلى تكييف عناصر الإطار مع احتياجاتها المحددة. إذا كانت الممارسات والعمليات الإدارية الحالية لأي منظمة تتضمن مكونات إدارة المخاطر أو إذا كانت المنظمة قد اعتمدت بالفعل عملية رسمية لإدارة المخاطر لأنواع معينة من المخاطر أو المواقف ، فينبغي مراجعة هذه الطرق بطرق حرجة وتقييمها مقابل هذه المواصفة القياسية الدولية ، لتحديد مدى ملاءمتها وفعاليتها ، وبغية مسايرة مدى التطبيق الفعلي لعملية إدارة المخاطر فقد قسم هذا المخطط إلى خمسة متطلبات أساسية نستعرضها كالآتي :

** (2-4) التفويض والالتزام :

يتطلب إدخال إدارة المخاطر وضمان فعاليتها المستمرة التزامًا قويًا ومستدامًا من إدارة الشركة ، فضلاً عن التخطيط الاستراتيجي والدقيق لتحقيق الالتزام على جميع المستويات والورشات يجب على مجلس إدارة الشركة :

- تحديد واعتماد سياسة إدارة المخاطر ؛
- ضمان توافق ثقافة وسياسة إدارة المخاطر في الشركة ؛
- تحديد مؤشرات أداء إدارة المخاطر التي تتوافق مع مؤشرات أداء الشركة ؛
- مواءمة أهداف إدارة المخاطر مع أهداف الشركة واستراتيجياتها ؛
- ضمان الامتثال القانوني والتنظيمي ؛
- ضمان وشمولية المسؤوليات على المستويات المناسبة داخل الشركة ؛
- ضمان تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر ؛
- توصيل فوائد إدارة المخاطر إلى جميع أصحاب المصلحة ،
- التأكد من أن إطار إدارة المخاطر يظل مناسبًا.

*** (3-4) تصميم إطار عمل لإدارة المخاطر :

- (1-3-4) فهم المؤسسة وسياقها :

قبل البدء في تصميم وتنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر ، من المهم تقييم وفهم السياق الخارجي والداخلي للمنظمة ، حيث يمكن أن يؤثر ذلك بشكل كبير على تصميم الإطار و اشرنا الى ذلك في القسم النظري .

4-3-1 وضع سياسة ادارة المخاطر :

يجب أن توضح سياسة إدارة المخاطر بوضوح أهداف الشركة والتزامها بإدارة المخاطر وقياس أداؤها ، و الالتزام بمراجعة وتحسين إطار السياسة وإدارة المخاطر بشكل دوري واستجابة لحدث أو تغيير في الظروف .

4-3-1 المساءلة:

يجب على الشركة التأكد من أن المسؤولين المناسبة والقيادة والخبرة لإدارة المخاطر ، بما في ذلك تنفيذ وصيانة عملية إدارة المخاطر ، وضمان الملاءمة والفعالية والتوقيت المناسب و الكفاءة أي السيطرة على مشهد الحدث .

4-3-4 التكامل في العمليات التنظيمية:

يجب دمج إدارة المخاطر في جميع ممارسات وعمليات المنظمة بطريقة مناسبة وفعالة. يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر جزءًا من العمليات التنظيمية وليست منفصلة عنها على وجه الخصوص، ينبغي دمج إدارة المخاطر في سياسة التنمية، والتخطيط والمراجعة التجارية والإستراتيجية، وتغيير عمليات الإدارة. يجب أن تكون هناك خطة واضحة لتنفيذ سياسة إدارة المخاطر وإدماج إدارة المخاطر في الممارسات والعمليات الشاملة للشركة و مع الخطط التنظيمية الأخرى ، مثل الخطة الإستراتيجية.

4-3-5 الموارد :

يجب على الشركة تخصيص الموارد المناسبة لإدارة المخاطر سواء كانت متعلقة بالأفراد والمهارات والخبرات ، والأساليب والأدوات التي سيتم استخدامها لإدارة المخاطر وهذا ما بدلته شركة الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز من تخصيص مبالغ مالية هامة وجدولة استثمارات في هذا المجال

4-3-6 إنشاء آليات الاتصال الداخلية:

يجب على الشركة إنشاء آليات للإبلاغ عن الاتصالات الداخلية ودعم وتشجيع المساءلة وإنشاء تقارير داخلية كافية عن الإطار وفعالته ونتائجه وتوفير المعلومات على كل المستويات والأنشطة و في الأوقات المناسبة ،بتشاور مع أصحاب المصلحة الداخليين وأن تتضمن هذه الآليات ، عند الاقتضاء ، عمليات لتوحيد بيانات المخاطر من مجموعة متنوعة من المصادر ، وقد تحتاج إلى مراعاة حساسية المعلومات.

4-3-7 انشاء آليات الاتصال الخارجي :

يجب على المنظمة تطوير وتنفيذ خطة حول كيفية تواصلها مع أصحاب المصلحة الخارجيين و ضمان التبادل الفعال للمعلومات

إعداد التقارير الخارجية للامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والحوكمة ، والتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين في حالة حدوث أزمة أو الطوارئ.

****(4-4) تنفيذ إطار وعملية إدارة المخاطر :

4-4-1 تنفيذ إطار إدارة المخاطر

عند تنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر ، يجب على الشركة تحديد الجدول الزمني والإستراتيجية المناسبة لتنفيذ الإطار و الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية و توافق القرارات ، بما في ذلك التطوير وتحديد الأهداف ، مع نتائج عمليات إدارة المخاطر

التواصل والتشاور مع أصحاب المصالح والأنشطة لضمان أن يظل إطار عمل إدارة المخاطر مناسبًا.

4-4-2 تنفيذ عملية إدارة المخاطر:

يجب تنفيذ إدارة المخاطر من خلال خطة لإدارة المخاطر على جميع المستويات والوظائف ذات الصلة و متكاملة في ممارساتها وعملياتها .

*****(5-4) متابعة (مراقبة) ومراجعة الإطار:

لضمان فعالية إدارة المخاطر واستمرارها في دعم الأداء التنظيمي ، يجب على الشركة مراجعة المؤشرات بصفة دورية وقياس التقدم المحقق مقابل خطة إدارة المخاطر والانحراف عنها ومراعاة ما اذا كان إطار الإدارة وسياسة المخاطر متناسبين ، مع الإبلاغ عن المخاطر ومراقبتها، وتحديدتها ومتابعتها والتحقق من فعالية إطار إدارة المخاطر ومراجعتها .

*****(6-4) التحسين المستمر للإطار

استنادًا إلى نتائج المراقبة والتغذية العكسية، سعت إدارة الشركة إلى اتخاذ القرارات المناسبة بشأن كيفية تحسين هيكل إدارة المخاطر الوظيفي و تعديل الخطة،و أن تؤدي هذه القرارات إلى تحسين إدارة وثقافة إدارة المخاطر في الشركة .

من خلال معلومات المتحصلة من الشركة نلاحظ ان المشرفين على تطبيق نظام لإدارة المخاطر وفق المواصفة الإرشادية 31000.2009 يسعون الى مقارنة تتوافق وبنود هذه الموافقة مما يجعلها إسقاطا بين ما هو نظري على الواقع وطبيعة النشاط

وأضاف المكلف بالأمن الصناعي للشركة الفبابيب قائلا :

انه للإتمام هيكل تام لإدارة المخاطر وناجح وفعال يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة ان تضع منهاجا للمتطلبات التي تحدد فيه المسؤوليات ، وكذا المتطلبات القانونية ومجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط ، وهذا للعمل بشكل فعال يلتزم فيه الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة بتوزيع المسؤوليات ، وكذا تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل مسؤولي فروع كل النشاطات، و يلعب كل عنصر دورا هاما ومكملا لنجاح عملية إدارة المخاطر ومن بين هذه العناصر مايلي :

أولا : دور مجلس الإدارة

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ، وإنشاء هيكل إدارة المخاطر فعالة ، تشرف عليها لجنة مراجعة او وظيفة في الهيكل التنظيمي تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في إدارة الخطر ، وعلى مجلس الإدارة الأخذ بعين الاعتبار دور الرقابة الداخلية في مايلي :

- فعالية عمليات إدارة المخاطر .
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر .
- تكوين وتدريب الأفراد وفق خطة وبرنامج مشترك مع كل المديرية الفرعية يشمل نشر ثقافة الخطر والكفاءة المطلوبة.
- طبيعة ومدى حجم الأخطار التي تستطيع المؤسسة تحملها ضمن نشاطها.
- احتمالية تحقق تلك الأخطار .
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق الأخطار وتأثيره على النشاط .

ثانيا : دور وظيفة المخاطر

تلعب وظيفة إدارة المخاطر دورا هاما في تسيير الخطر عبر كل مراحلها ، وقد تتحمل أعباء إضافية حسب حجم المؤسسة مما يكلفها اليقظة طيلة الوقت وعدم التهاون واللامبالاة ، لهذا يجب ان تتضمن وظيفة ادارة المخاطر مايلي :

- وضع سياسة و إستراتيجية لإدارة المخاطر ؛
- التنسيق والتعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي ؛
- بناء وعي ثقافي للخطر داخل المؤسسة بالتدريب والتكوين الملائمين ؛
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخل وحدات العمل؛
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ والمناورات الافتراضية لمواجهة الخطر؛

- إعداد التقارير عن المخاطر، وتقديمها لمجلس الإدارة و رؤساء دوائر الأنشطة المختلفة للمؤسسة .

ثالثا: دور المراجع الداخلي

- يحرص المراجع الداخلي على ما مدى تطبيق المؤسسة للقوانين والمعايير المتعارف عليها ويتمثل دوره في مايلي :
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة وتحديد الأخطار الهامة بالتنسيق مع مجلس الإدارة ؛
- تقديم الدعم الفعال بتسجيل الملاحظات ؛
- الحرص على تطبيق المؤسسة برنامج التدريب والتكوين للعاملين ونشر الوعي بالمخاطر ؛
- التنسيق في إعداد تقارير المخاطر المقدمة لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية لإدارة المخاطر .

رابعا: دور وحدات العمل

- تعتبر وحدات العمل الأكثر عرضة للمخاطر لارتباطها المباشر بأداء مهام المؤسسة كالإنتاج لتحقيق أهداف إستراتيجية سواء تعلق بالمنافسة او تحقيق الأرباح او تقليل من التكاليف والأضرار ويتمثل دورها في مايلي :
- تتحمل وحدات العمل او ورشات العمل المسؤولية المباشرة في إدارة المخاطر على أساس دائم ؛
- يعتبر رؤساء ورشات العمل مسؤولين عن نشر الوعي بالمخاطر بالتنسيق مع قسم الأمن الصناعي داخل المؤسسة مع مسايرة أهداف المؤسسة المسطرة في آجال التسليم او جودة المنتج او غيرها ؛
- المساهمة في اجتماعات الإدارة بتقديم كل الملاحظات التي من خلالها تؤدي الى تحسين أداء إدارة المخاطر وكذا تحليل فعال للخطر ؛
- التأكد من ان كل وحدات او ورشات العمل يشملها برنامج إدارة المخاطر وتقديم وتحيين المعلومات في كل وقت سواء بظهور ملاحظات جديدة او تقديم التقارير اليومية العادية .

وأكد لنا المكلف بالجودة والمراقبة على وجود صعوبات في السير الحسن لتطبيق نظام إدارة

المخاطر وذكر من بينها:

- مدى نقص الشعور بالمسؤولية لدى بعض العمال كعدم الالتزام بارتداء وسائل الوقاية في ظل حالة لامبالاة .
- ان معظم اليد العاملة في الإنتاج حديثة التدريب بسبب إحالة اغلب العمال على التقاعد الذين كانوا اللبنة الأولى للشركة مما يجعل بعضهم وقدرت نسبة هؤلاء حوالي 20% تنقصهم قليل من الخبرة والنضج في أخذ الاحتياطات اللازمة للسلامة المهنية في ظل قدم بعض الآلات الذي بدلت الشركة جهدا كبيرا في تحديث خط الإنتاج للتقليل من المخاطر وفي تدريب وتكوين اليد العاملة في مجال السلامة المهنية .

- التشغيل المتواصل للآلات والعتاد بحيث ان تعمل الشركة بنظام 3x8 اي ثلاث أفواج عمل على 24 ساعة متواصلة مما يجعل العمل أثناء فترات الليل شاق و وكذا نقص قد يكون في الإضاءة ، مع تغير رؤساء أفواج العمل وقد يحدث عدم تبليغ بين الفترة و الفترة عن خلل ما عند استلام المهام كأن يكون هناك مشكل في آلة ما ويغفل رئيس الفوج الذي تسلم عمله من المسؤول الذي سبقه عن إبلاغه عن خلل ما أو خطر ما، فيؤدي ذلك إلى انحرافات وعيوب يعتقد المكلف بالإشراف على وظيفة إدارة المخاطر أن هذا النظام المتعامل به غير فعال، لان نجاح إطار عملية إدارة المخاطر او هذا النظام مرتبط باحترام كل البنود والتعليمات كما هو مبين في البند 3-4-6 إنشاء آليات الاتصال الداخلية من بنود متطلبات تطبيق هذا النظام لإدارة المخاطر .

الفرع الثالث : نماذج ميدانية لتجسيد محتويات إدارة المخاطر بالمؤسسة

اعتمدنا سنة 2018 كنموذج ميداني يتضمن تقارير وإحصائيات تتضمن 31 صفحة تضم مجمل النشاطات والوظائف وفق جداول تم انجازها من طرف خلية إدارة المخاطر المكلفة بتطبيق الايزو 31000.2009 ، بحيث تعكس هذه الجداول جملة من المعطيات والدراسات الميدانية وتعتبر لوحة للمراقبة و خلاصة تحصر مجمل النشاطات وتحدد المديرية المسؤولة عن هذه المخاطر لتحديد من يمكن محاسبته عن كل تهاون أو تقصير في اتخاذ القرارات وعدم تطبيقها و تبين كذلك مصادر المخاطر وأنواعها وتدابير الوقاية منها وكذا تقارير تضم 15 جدولاً لمختلف القطاعات و النشاطات تقييم المخاطر بعد تحديدها ، وتعكس ما تطرقنا إليه في المطلب الثاني لدراسة الحالة للخطوة الثانية لمكونات إدارة المخاطر داخل المؤسسة .

أولاً : مصادر الخطر وإجراءات تدابير الوقاية

تضم شركة الفابايب 31 هيكل او بؤرة للتواجد الخطر ملخصة في 35 جدولاً، كل جدول يضم قطاع او هيكل باختلاف طبيعة نشاطه حيث يتفرع كل قسم الى مجموعة من النشاطات كل نشاط به مصادر للخطر ، إجمالياً يوجد حوالي 215 مصدر خطر بمتوسط 7 مصادر خطر لكل قسم موزع على كافة المديرية او النشاطات وأماكن العمل نهيك على حالات تكررها التي تقدر ب 1652 خطر متوقع باختلاف درجاته بمتوسط يتراوح بين 7 و8 اخطار لكل مصدر ، الملاحظ لعدد وحجم هذه المخاطر يدرك مدى أهمية المؤسسة بتسيير هذه المخاطر والمسؤولية المنوطة و الصعبة الذي تتطلبها للوقاية منها او معالجتها مروراً بخطوات عملية ادارة المخاطر بدء من تحديد ومعرفة الخطر الى تحليله ثم تقييمه ثم إعداد الخطة والمتابعة وأخيراً المراقبة وهو ما سنتطرق إليه لاحقاً

وكتوضيح : القسم او الورشة يتكون من نشاطات كل نشاط به مصادر متعددة للخطر كل مصدر للخطر به عدد من المخاطر ، ولتعدد هذه المخاطر ومدى إدراكها وتنوعها كما ذكرنا، انه لا يمكن التطرق إليها جملة فاخترنا نماذج مختلفة لبعض مصادر الخطر في قسم يعد من ركائز المؤسسة وأهمها كما هو مبين في الجداول الآتية:

الجدول التالي هو القسم الأول لورشة الأولى (الإنتاج) وهو قسم تحويل مادة الأولية (لفائف الحديدية - la bobines acier) إلى أنبوب نصف مصنع، حيث يعد هذا القسم من بين أهم الأقسام من حيث عدد مصادر الخطر حيث يضم حوالي 22 مصدر للخطر بإجمالي 198 خطر.

الجدول رقم(02-05) : مصادر وتقييم المخاطر وإجراءات الوقاية

النشاطات	مصدر الخطر	وصف الخطر	عدد المخاطر	التدابير الوقائية	تحديد المسؤولية
	نقل ومعالجة اللفائف	الاصطدام بالعامل او شخص كان يمر ضمن مجال النشاط	05	-تفتيش وقائي شهري للجسر المتحرك لنقل اللفائف. - مصداقية سائق الجسر. - ارتداء معدات الوقاية الشخصية "حذاء السلامة، والقفازات، خوذة" - مراجعة لوحات الإشارة التي حددت جميع المخاطر في هذا المجال والتذكير بأهميتها	* مديرية التموين * مديرية الأمن الصناعي * مديرية التقنية
تهيئة وإعداد اللفائف الحديدية	قطع الشريط الحديدي	التعرض للحروق	05	-وعي مشغل قارورة الهيدروجين بالمخاطر المتعلقة بتركزه أثناء العمل وردت فعل تقلص طبقات اللفائف . -الاختبار اليومي لقارورة الهيدروجين -ارتداء معدات الوقاية الشخصية "أحذية السلامة ، اليبسة، والقفازات، الخوذة"	* مديرية التموين * مديرية الأمن الصناعي * مديرية التقنية
	التنقل عبر الأماكن	سقوط من الأعلى	03	-موقع النطاق على الجهاز للوصول إلى المستوى العلوي من الجهاز. تنظيف منطقة العمل -ليس حذاء السلامة ، والقفازات ، الألبسة ، خوذة	* مديرية الأمن الصناعي * مديرية التقنية
	-تقطيع أطراف اللفائف الحديدية	الإصابة بقطع حادة أثناء تنظيف المكان من القطع الحديدية و	06	-وعي الموظفين على توخي الحذر عند تنظيف المكان من القطع الحادة.	* مديرية الأمن الصناعي * مديرية التقنية

	-لبس حذاء السلامة ، والقفازات ، البسة ، خوذة ، مدي ، وقف الضوضاء		مخلفات التقطيع		
*مديرية التموين *مديرية الأمن الصناعي *مديرية التقنية	-تجديد وتنظيف مرشحات التدفق لألات اللحام -ارتداء واقى الاستنشاق ومعدات سلامة الشخصية	06	-إصابة الجهاز التنفسي وتبيح الأغشية المخاطية	غبار مادة السوداء المستعملة في تلحيم عبر الآلات	إنتاج و تلحيم الأنبوب
*مديرية التموين *مديرية الأمن الصناعي *مديرية التقنية	- محاولة أخذ راحة بتغيير العامل البديل او تجنب للخطر ، تفقد ووسائل التأهب ومكافحة الحريق -تدريب وتوعية الموظفين -ارتداء القفازات وأحذية السلامة والقفازات سترات العمل ، ومنزر الجلود الواقي للهب	05 05 7 7	- حرقه في العيون - انبهار العينين - استنشاق الدخان - انفجار غاز	-قطع الأنبوب بواسطة البلازما	
*مديرية تقنية *مديرية الامن صناعي *مديرية موارد بشرية	-تطوير جداول العمل ومعدلات "العمل الدوراني" -ارتداء معدات الوقاية الشخصية ، "وقف الضوضاء" -القضاء او تخفيض الضوضاء في المصدر	09	-الضمم	-الضحيج	
*مديرية تقنية	- تثبيت السلم جيدا والتركيز مع الحذر -تنظيف منطقة العمل . -لبس حذاء السلامة ، والقفازات ، والالبسة والخوذة ، وقف الضوضاء	05 05	-السقوط من المرتفعات - سقوط على الارض	التنقل عبر الأماكن	
*مديرية الأمن الصناعي *مديرية التقنية	-مراجعة خبرة وقدرة سائق الآلات والعربات -التفتيش اليومي على الآلات والعربات. -ارتداء معدات الوقاية الشخصية	06	- سقوط الأشياء	اضطرابات قاعدة تنقل الأنبوب المنتج	
*مديرية الأمن الصناعي *مديرية التقنية	التفتيش الوقائي الشهري للناقلة الأنبوب على خط الإنتاج . -السيطرة على الارتفاعات والكابلات "الامتثال" -مصدقية سائق الجسر. -تجديد خطاطيف حاويات نقل النفائيات الحديدية - ارتداء معدات الوقاية الشخصية.	06 06	-الاصطدام بالأفراد -سقوط حاوية النفائيات الحديدية	استرجاع قطع اللغائف مثل قطع الأنبوب ناتجة عن تسوية جانبيه	مناولة او نقل ميكانيكي لمخلفات الإنتاج
*مديرية الأمن الصناعي *مديرية تقنية	- تحسيس مشغل لوحة التحكم بحجم المخاطر التي تتجم عن تحريك الأنبوب	06	-اصطدام بالأفراد	-نقل الأنبوب	نقل وتحريك الأنبوب من مكان الى مكان

<p>*مديرية الأمن الصناعي *مديرية تقنية *مديرية موارد بشرية</p>	<p>-تعديل ساعات العمل ومعدلات العمل "العمل بالتناوب" -ارتداء معدات الوقاية الشخصية ، "سماعات إلغاء الضوضاء ، وقف الضوضاء" -القضاء على انخفاض الضوضاء في المصدر.</p>	<p>11 11</p>	<p>-الضخم -طنين الأذن داخلي وخارجي</p>	<p>الضجيج</p>	<p>اختبار أنبوب الهيدروستاتيكي</p>
<p>* مديرية التأمين *مديرية الأمن الصناعي *مديرية التقنية</p>	<p>-تنظيف وتفقد مكان العمل بعد تدخل وحدات صيانة -ارتداء معدات الوقاية المناسبة</p>	<p>06 07</p>	<p>-انزلاق الفرد اوالعامل -سقوط الفرد او العامل</p>	<p>التنقل عبر الاماكن</p>	
<p>*مديرية التقنية</p>	<p>- ارتداء حذاء السلامة المضاد للانزلاق، والقفازات والبذلة الخاصة -المشغل يجب أن يكون حذرا عند التعامل وعند أداء مهامه</p>	<p>06</p>	<p>-عطل في عمود النقل الحديدي</p>	<p>تثبيت الأنبوب على آلة الكشط والشطف</p>	
<p>*مديرية التقنية</p>	<p>تنظيف منطقة العمل في نهاية كل عملية كشط للحديد -ارتداء حذاء أمان مقاوم للانزلاق ، وقفازات مقاومة للحرارة ، سترة ، سماعات رأس مانعة للضوضاء ، أو نظارات مهنية واقية</p>	<p>06</p>	<p>-اصابة جسدية مباشرة</p>	<p>-تطاير الشظايا</p>	<p>شطف الحديد وزالته من جانبي الأنبوب و إجراء عملية الكشط من جانب الفتحتين</p>
<p>*مديرية الأمن الصناعي *مديرية التقنية</p>	<p>-تحسيس المشغل بإدراك المخاطر الناتجة أثناء تثبيت الأنبوب. -موازنة المحيط ومراقبة السلامة التقنية المحيطة بالة الكشط</p>	<p>07</p>	<p>-إصابة العامل أو الأفراد</p>	<p>مثبت حامل الأنبوب</p>	
<p>*مديرية الأمن الصناعي *مديرية التقنية *مديرية الموارد البشرية</p>	<p>-تعديل ساعات العمل ومعدلات العمل "العمل بالتناوب" -القضاء او تخفيض الضوضاء من المصدر.</p>	<p>11 11</p>	<p>-الضخم -طنين الأذن داخلي</p>	<p>الضجيج</p>	
<p>*مديرية تقنية</p>	<p>-تنظيف وإعادة تهيئة مكان النشاط -ارتداء معدات السلامة الفردية.</p>	<p>06</p>	<p>-سقوط الفرد او العامل</p>	<p>التنقل عبر الأماكن</p>	
<p>*مديرية الأمن الصناعي *مديرية التقنية</p>	<p>- تحسيس مشغل لوحة التحكم بحجم المخاطر التي تنجم عن تحريك الأنبوب -تنظيف منطقة العمل -ارتداء معدات السلامة الفردية</p>	<p>06</p>	<p>-إصابة العامل أو الأفراد</p>	<p>تحويل الأنبوب من مكان الى مكان</p>	
<p>*مديرية الأمن</p>	<p>-إعادة تهيئة مكان العمل -تنظيف المكان دوريا كل ما</p>	<p>07</p>	<p>-سقوط العامل او الفرد</p>	<p>التنقل عبر الأماكن</p>	

الصناعي *مديرية التقنية	احتاجت الحاجة لذلك - ارتد حذاء الأمان المضاد للانزلاق ، والقفازات ، و سماعات رأس التي تنقص او توقف للضوضاء، والنظارات الواقية -يجب تنظيف البالوعات وتغطيتها		(مجرى أسفل مكان العمل)		
*مديرية الأمن الصناعي *مديرية التقنية *مديرية الموارد البشرية	-التفتيش اليومي من قبل سائق للأجهزة والمركبة قبل بدء العمل -قدرة السائقين -عرض وتقرير المخاطر المتعلقة والمسببة للحوادث. -ارتداء معدات الوقاية الشخصية	06	-الاصطدام بالآلة	-تحريك الأنبوب -نقل حاويات النفائيات الحديدية	النقل الميكانيكي عبر الجسر المتحرك او رافعة الاتقال
* مديرية التموين *مديرية الأمن الصناعي *مديرية التقنية	التفتيش اليومي للرافعات والكابلات -استكشاف الحمولة ومدة استخدام الرافعات -تدريب وتوعية الموظفين على مخاطر المناولة الميكانيكية -تجديد خطاطيف الخزان لاستعادة السقوط -ارتداء معدات الوقاية الشخصية	05	-سقوط الأثقال المحمولة بكل انواعها	عمليات التحويل والنقل	

المصدر : من إعداد الطالبين (الترجمة) بالاعتماد على معطيات مديرية الأمن الصناعي خلية إدارة المخاطر ايزو 31000.2009 - لسنة 2018

حيث يساعد هذا الجدول على حساب درجة الخطورة التي هي جزء من مصفوفة الخطر فعلي سبيل المثال لو اردنا حساب درجة خطورة للخطر العاشر ضمن النشاط الثاني في الجدول السابق نقوم ، حسب معلومات مقدمة من المكلف بإدارة المخاطر وبالطريقة التالية:

درجة الخطورة = (عدد المخاطر / 11) * 5 لان النقطة سلم التنقيط محصور ما بين 1 و 5 وبما ان النقطة 5 هي الأعلى والمعتمدة في السلم ، نقوم بجداء القسمة في 5.

(إختيار 11 جاء بعد دراسات ميدانية سابقة في المؤسسة أن عدد المخاطر المتوقعة في كل وصف للخطر لم تتعدى 11 خطر متوقعا فاعتمدت كمرجع)

على سبيل التوضيح عدد المخاطر في نوع الخطر العاشر في الجدول هو 9 أي :

درجة الخطورة = $5 * (11/9) = 5 * 80\% = 3$ أي درجه خطورة هي 4 لو أخذنا على سبيل المثال أن تكراره هو 3 ف تكون درجة الحرجية وفق المصفوفة تساوي $3 * 4 = 12$ وحسب سلم التقييم فان العلامة

12 تقع ضمن المجال 8 و15 أي ضمن خانة الخطر المتوسط والذي يشار له باللون الأصفر في مصفوفة وهنا ينبغي تنفيذ تدابير مراقبة المخاطر الوسيطة في حين أن التدابير طويلة الأجل جارية، يجب إجراء تقييم لضمان تقليل مستويات المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن للتحقيق بشكل معقول، وتبقى مراقبة الإدارة أمر ضروري¹.

بعد القيام بدراسة تأملية وتحليلية للجدول السابق نلاحظ مدى تنوع مصادر الخطر وكذا أنواعها في قسم الإنتاج الذي هو جزء من 31 قسم ونشاط تضمنه مؤسسة الفابايب بحيث يمثل 3% من مجموع الأقسام و10% من مجموع مصادر الخطر ويمثل 12% من مجموع المخاطر و88% موزعة على 30 قسم او نشاط الباقية حيث يعد الأول من حيث مصادر الخطر والثاني من حيث عدد الخطر وثاني قسم التبطين الخارجي للأنبوب يحتوي على 14 مصدر للخطر بها 340 صنف من الأخطار كل حسب درجته خطورته وباختلاف مكانه.

الملاحظ هنا ان شركة تعتمد التصنيف بمصادر الخطر وليس بعدد الخطر بذاته كيف ذلك؟

فقسم الإنتاج به 22 مصدر و198 خطر و قسم التبطين الخارجي يحتوي على 14 مصدر للخطر بها 340 نوع من الخطر فالملاحظ يصنف قسم التبطين الخارجي للأنبوب أولاً كونه يضم 340 خطر، (كما هو مبين في الجدول الموالي)، حين تهتم بمصادر الخطر وتسيطر عليها نكون قد تحكمتنا أكثر في التقليل من عدد المخاطر.

جدول رقم (02-06): يبين ترتيب الأقسام الثلاث الأولى من ناحية مصدر الخطر

الترتيب	اسم القسم	عدد مصادر الخطر	عدد المخاطر
01	إنتاج الأنابيب	22	198
02	التبطين الخارجي بالبوليتيلان للأنبوب	14	340
03	الصيانة العامة والخراطة والتقطيع بالهيدروجين	8	114
/	التبطين الداخلي بالايوكسي للأنبوب	8	95
	المجموع	52	747

المصدر : من إعداد الطالبين (الترجمة) بالإعتماد على معطيات مديرية الأمن الصناعي خلية إدارة المخاطر ايزو

2018-31000.2009 لسنة

1- مترجم للعربية بناء على معطيات مديرية الأمن الصناعي بالتنسيق مع المكلف بالجودة والمراقبة و خلية إدارة المخاطر ايزو 31000.2009 - سنة 2018

ثانيا : تقييم المخاطر وإعداد الخطة حتى المراقبة

ما اشرنا سابقا ان تقييم لمخاطر يحوي على 15 جدولا لمختلف الأقسام والنشاطات ، ونعتمد دراسات ميدانية تعكس ما تطرقنا إليه في المطلب الثاني لدراسة الحالة للخطوة الثانية لمكونات إدارة المخاطر داخل المؤسسة والذي اشرنا اليه في الجانب النظري في الفرع الثالث للمطلب الثاني، الذي كان مضمونه إدارة المخاطر وفق مواصفة الايزو 31000.2009 ومن ثم القيام إجراءات خطة لتدارك الخطر والحد منه كتغذية عكسية لعملية إدارة المخاطر كما سنوضحه في دراستنا الميدانية .

(ونفس الشيء لو تطرقنا الى كل الأقسام والقطاعات بالمؤسسة وكبير حجم هذه المصادر للأخطار ،نختصر الدراسة في بعض الأخطار بحيث يعتمد سلم من 1 الى 5 لتقييم التكرار ونفس السلم لتقييم درجة الخطورة لجعل قياس المخاطر بطرق كمية)

حيث تعطى نقطة او علامة 05 لكل خطر يتكرر يوميا ، و تعطى 04 لكل خطر يكرر كل شهر ، ونقطة 03 لكل خطر يتكرر كل (03) ثلاث أشهر ، ونقطتين لكل خطر يتكرر كل (06) ستة أشهر ، ونقطة واحدة لكل خطر يتكرر مرة في السنة .

اما درجة الخطورة تقيم بإجماع الخلية المكلفة وبمتوسط التنقيط بحيث كل عضو يقدم نقطة تقيس درجة الخطورة لأي خطر كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (02-07): تقييم المخاطر ودرجة الحرجية لنماذج من المخاطر

الخطر	السبب	الإجراءات والتدابير	تكرار الخطر	درجة الخطورة	الحرجية او اهمية الخطر
تخزين او وضع المواد الاولية الخطيرة منها في مناطق غير مناسبة	تأخر في وضع مكان مخصص لكل مادة حسب خطورتها	جمع وتخزين المواد الخطيرة في أماكن مناسبة قدر الإمكان	05	05	25
مياه الصرف الصحي غير معالجة ومصرفة جيدا	عدم وجود محطة معالجة ومضخة مياه لتفادي انسداد القنوات	البدء في دراسة لإنشاء محطة للمعالجة وزيادة ضخ المياه	05	05	25
العمال لا يحترمون تعليمات وإرشادات السلامة	مسؤولي فرق العمل لا يجرسون أحيانا تحسيس والتذكير باحترام اللوائح	إجراء حملات تحسيسية و تنفيذ عقوبات صارمة لكل من يخالف القوانين	05	04	20

08	04	02	القيام بمجملة من القرارات والأوامر لاحترام آجال تقديم تقارير التحقيقات في الحوادث	تأخر في تدفق المعلومة عبر نظام معلومات خاص بالحوادث	تأخر في تقارير التحقيق في حوادث العمل في الموعد المحدد
10	05	02	البدء في إجراءات شراء شاحنة من نوع الكبير ذات مهارة تقنية جيدة	نقص في معدات الإطفاء مثل شاحنة من النوع الكبير ذات قدرة	عدم إتقان الجيد للسيطرة على الحريق لبعض الأفراد
06	03	02	محاولة استدراك بزيادة عدد الأفراد المشاركة وبدء في حملة تحسيسية	نقص في عدد الأفراد وعدم ترسيخ ثقافة المناورة النظرية	صعوبة أحيانا في تطبيق مخطط للإجراءات الوقائية

المصدر : من إعداد الطالبين (الترجمة) بالاعتماد على معطيات مديرية الأمن الصناعي خلية إدارة المخاطر اينزو

2018-2009.31000 - لسنة

ويمكن قياس درجة الحرجية او الأهمية بالمعادلة التالية :

أهمية الخطر او الحرجية = تكرار الخطر X درجة الخطورة

اللون الأحمر يمثل خطر غير مقبول لأنه محصور بين 16 و 25 في سلم الأهمية او الحرجية

اللون الأصفر يمثل خطر متوسط لأنه محصور بين 8 و 15 في سلم الأهمية

اللون الأخضر يمثل خطر مقبول لأنه محصور بين 1 و 6 في سلم الأهمية

الجدول رقم (02-08): يبين التخطيط للسيطرة والتحكم في المخاطر

الوسائل المستعملة	تاريخ تنفيذ الخطة (نهائي)	المسؤول المتابع	لتدابير المتخذة في الخطة	الحرجية او درجة الاهمية	الخطر
طلب رسمي وجعل الإمكانيات المادية والبشرية مع إمكانية الاستعانة بمكاتب للدراسات	2019/02/28	المكلف بتسيير عملية ادارة المخاطر	طلب رسمي لتهيئة أماكن مناسبة للتخزين ومتابعة الأمر او القرار	25	تخزين او وضع المواد الاولية الخطيرة منها في مناطق غير مناسبة

طلب رسمي وجعل الإمكانات المادية والبشرية مع إمكانية الاستعانة بمكاتب للدراستات	2009/12/31	المكلف بتسيير عملية ادارة المخاطر	اعطاء الاوامر لإنشاء محطة للمعالجة وزيادة ضخ المياه	25	مياه الصرف الصحي غير معالجة ومصرفة جيدا
قاعات العرض نشيط ودورات تكوينية لتوعية العمال تخصيص ميزانية للتكوين الخارجي في المدارس المختصة	31/01/2019 28/02/2019 31/03/2019 30/04/2019 30/09/2019 31/10/2019 30/11/2019 31/12/2019	المكلف بتسيير عملية ادارة المخاطر	بدء حملات تحسيسية و تنفيذ عقوبات صارمة لكل من يخالف القوانين	20	العمال لا يحترمون تعليمات وإرشادات السلامة
قاعة الاجتماعات	كل ما استدعى الأمر حين مخالفة الآجال والأوامر	المكلف بتسيير عملية ادارة المخاطر	القيام باستدعاء المسغول لاحترام آجال تقديم تقارير التحقيقات في الحوادث بشكل مستمر	08	تأخر في تقارير التحقيق في حوادث العمل في الموعد المحدد
طلب رسمي وتوفير الإمكانات المادية	2020/12/31	المدير العام	القيام بإجراءات شراء شاحنة من نوع الكبير ذات مهارة تقنية جيدة في اقرب وقت	10	عدم إتقان الجيد للسيطرة على الحريق لبعض الأفراد

المصدر : من إعداد الطالبين (الترجمة) بالإعتماد على معطيات مديرية الأمن الصناعي خلية إدارة المخاطر ايزو 31000.2009- وفق اجتماع

مجلس ادارة يوم 2018/12/25

- يتم وضع خطة السيطرة على الخطر على كل نوع من المخاطر مهما كان نوعه ويحدد تاريخ آجال تنفيذها
حسب الإمكانات المتوفرة سواء المادية او البشرية او المالية ومن تم متابعة هذه الخطط ومراقبتها ومراقبة سيرها
الذي قد يتعرض لظروف غير محتملة او صعوبات مفاجئة لوضع خطة استدرابية او تكميلية حتى بلوغ الأهداف
ومن تم إعادة مراجعتها وتحديد الخطر كعملية تحيين جديدة وهو ما يعرف بالتغذية العكسية او اكتمال دورة
عملية إدارة المخاطر .

وكإشارة يمكن عرض جدول يوضح حوادث العمل الخاصة بإصابة الأفراد كالآتي :

الجدول رقم(02-09): تطور حوادث العمل داخل المؤسسة

السنوات	2016	2017	2018
عدد أيام الإنتاج	275	240	360
عدد حوادث العمل	31	42	30

مصدر : مصلحة طب العمل -قسم موارد البشرية

في سنة 2016 نلاحظ ان متوسط وقوع الحوادث هو كل 9 ايام تقريبا ثم اصبح سنة 2017 بمعدل حادث لكل 6 ايام ليتم تدارك هذا التسارع في وتيرة الحوادث ليبلغ معدل حادث كل 12 يوم سنة 2018.

في الجدول التالي يمكننا ان نلخص اهم الخطوات في عملية ادارة المخاطر بالنسبة للمكلف بسير هذه العملية داخل المؤسسة

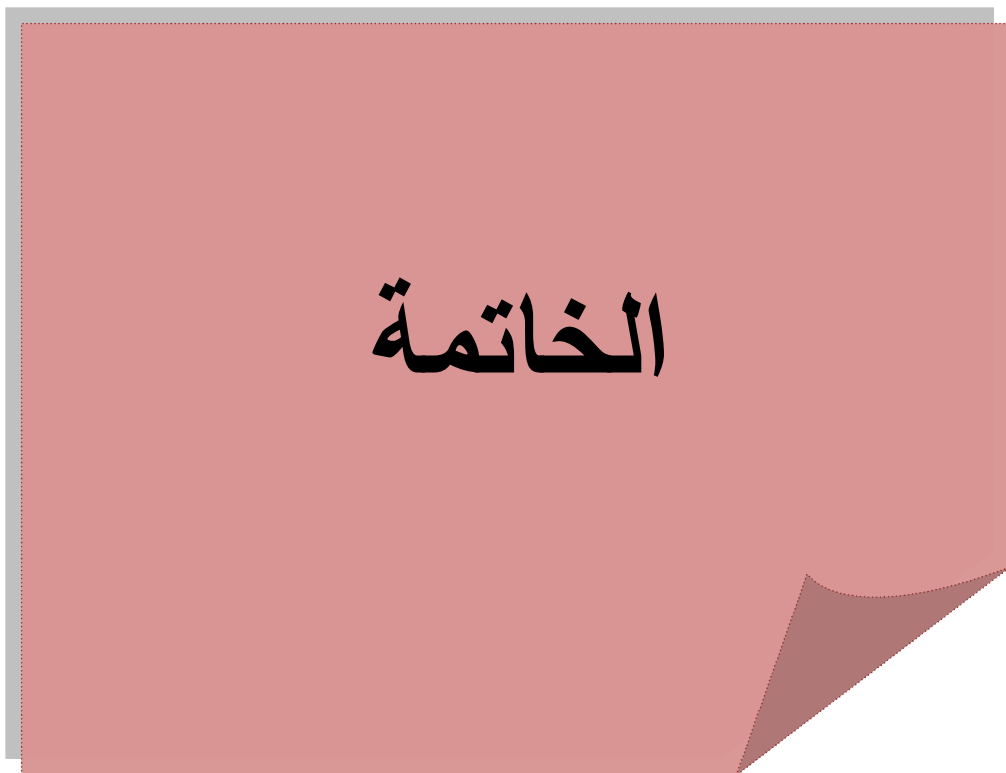
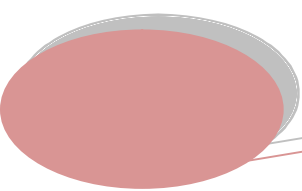
الجدول رقم(02-10): ملخص أهم خطوات عملية إدارة المخاطر في المؤسسة

الخطوات	السؤال الذي يجب طرحه
تأسيس السياق ونطاق العمل	ماهي الأهداف التي نريد تحقيقها وانجازها ؟
تحديد المخاطر	ما قد يمكن حدوثه ؟
تحليل المخاطر	ماهي أهم الوسائل والمعايير التي يمكن استعمالها لتحليل المخاطر ؟
تقييم المخاطر	ما يمكن القيام به من آليات وأنشطة داخل المؤسسة ؟
معالجة المخاطر	ماهي أهم الوسائل التي يمكن استخدامها للتعامل مع المخاطر ؟
المتابعة والمراقبة	ما يجب فعله للتحكم في المخاطر ؟
التواصل والاستشارة	من هو كل طرف معني في المساهمة في إدارة المخاطر ؟

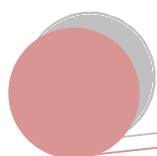
المصدر : من إعداد الطالبين (الترجمة) بالإعتماد على معطيات مديرية الأمن الصناعي خلية إدارة المخاطر ايزو 31000.2009 - جوان 2018

خلاصة الفصل:

بعدها ما تطرقنا الى تعريف بمؤسسة الجزائرية للأنابيب ناقلة للغاز وحدة غارداية وذكرنا أهميتها الاقتصادية ، وادركنا حجمها في السوق الجزائرية والدور التي تلعبه في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ندرك مدى أهمية المخاطر التي تتعرض لها ، وكيفيه معالجتها وهذا ما حاولنا توضحه في الجانب التطبيقي حيث أكدنا وجود نظام للمخاطر تعتمد المؤسسة وهو تطبيق المواصفة العالمية 31000.2009 في الكشف عن المخاطر و وصفها وتسييرها ، ومحاولة إيجاد نقاط تواجدتها وتقييمها بطرق رياضية كمية يسهل فهمها وإعطاءها قيمة واضحة يمكن قراءتها وترجمتها لمؤشرات قابلة للضبط وتقليص من حدتها ، يساعد في ذلك وجود متطلبات حديثة تساهم في تطبيق تلك المواصفة الدولية الإرشادية التي لا تزال الإدارة تعتمد عليها في مساهمة وتوحيد المقاييس الدولية للعمل ، فالملاحظ للكم الهائل للمخاطر داخل المؤسسة محل الدراسة ، وشرنا الى أهم الإجراءات والتدابير لمواجهة تلك المخاطر ومحاولة عدم تكرارها ، وان صعوبات يجب تداركها بتكاتف كل الجهود داخل المؤسسة.



الخاتمة



ان تواجد المؤسسة ضمن محيطها التي تنشط فيه يفرض عليها وجود إدارة حديثة وبقظة تجعل منها مستعدة لتواجه الصعوبات سواء الداخلية او الخارجية ، وتعد المخاطر أهم احد الأسباب التي تعيق تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذا أصبح من الضروري إيجاد أسس علمية واطر تسيير هذه المخاطر ،فتحديد الخطر يعد أهم مرحلة تجعل من المسيرين وضع جهودهم لتحليله وتقييمه ومحاولة الحد منه او اجتنابه ، من ثم تبرز أهمية إدارة المخاطر كجزء داخل هيكل المؤسسات ، ويعد الايزو 31000.2009 اهم المواصفات الدولية التي قدمت نصا صريحا على كيفية تسيير المخاطر وفق آليات وخطوات واضحة ومبسطة ذات طابع شمولي ، بالمقابل توفير بيئة مساعدة وداعمة من خلال توفير كل الجهود سواء المادية او البشرية ، و زرع ثقافة الخطر لدى الأفراد والشعور بالمسؤولية وهذا ما سعت إليه جهود إدارة شركة الجزائرية لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز لتحقيق أهدافها وتحسين سمعتها داخل السوق المحلية وحتى الدولية ، ومواكبة توحيد المقاييس الدولية حيث يساعد ذلك في اندماجها مع المحيط وتعزيز أسس الشراكة ، وكسب فرص جديدة للاستمرار النشاط والمحافظة على الحياة الاقتصادية لها والذي بدوره ينعكس إيجابا على التنمية الاقتصادية .

نتائج الدراسة :

توصلنا إلى جملة من النتائج من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية وكان أهم تلك النتائج هو:

- أهمية إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية وخاصة الإنتاجية منها .
- دور الإدارة الفعالة في الإشراف على وضع الأسس والأطر وتهيئة الظروف المناسبة لتفعيل دور إدارة المخاطر .
- وجود نظام لإدارة المخاطر داخل المؤسسة لا يعني بالضرورة عدم وقوع او وجود مخاطر نهائيا ، وإنما يعكس مدى الاهتمام بالخطر ومحاولة التقليل او التعامل معه بطرق صحيحة .
- اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وسعيها لتطبيق نظام إدارة المخاطر الايزو 31000 وحسب المتطلبات الخاصة بهذه المواصفة مع توفير هيكل داخلي ملائم .

التوصيات وآفاق الدراسة :

بعد الانتهاء من الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي والتعرض لأهم النتائج، يمكن ان نقدم جملة من التوصيات والأفاق التالية :

- العمل على إنشاء إدارة حديثة تساير التقلبات والتطورات الدولية والمحلية، خاصة في تسيير أهدافها الإستراتيجية.
- اعتبار إدارة المخاطر جزء مهما داخل هيكل المؤسسة الاقتصادية ويدخل ضمن الخطط الإستراتيجية والتشغيلية .
- توفير الموارد الكافية لنشر ثقافة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وهذا بطريقة تمكن الوصول إلى الفهم المشترك لإدارة المخاطر وباستخدام منهجيات ومصطلحات موحدة في جميع أقسام الإدارة للمؤسسة.
- تفعيل دور العنصر البشري أكثر من خلال التدريب والتحفيز والتكوين ، حيث يساهم ذلك في إنشاء فرق عمل قادرة على التخطيط الجيد والسليم لتصميم العمليات المناسبة لإدارة المخاطر المؤسسية .
- التنسيق بين المؤسسات وإدارة الجامعات في مجال الأبحاث وتبادل الخبرات ونقل المفاهيم والمعلومات، وهذا لدمج الطلبة والباحثين في المجال التطبيقي لتحسيد معارفهم وتطويرها، ومن جهة استفادة المؤسسات من هذه الدراسات التي ينجزها الطلبة والباحثين.

" وفي الأخير قولنا أن هذا هو جهد بشري واجتهاد إنساني، يحتاج للتصويب والتحسين، فان أصبنا فمن الله وحده وان أخطانا فمن أنفسنا "

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- إدوارد ب. بورودزنيكيس ، ترجمة د احمد المغربي ، إدارة المخاطر والأزمات والأمن ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008.
- 2- طارق الله خان وحبيب احمد ، إدارة المخاطر :تحليل قضايا الصناعة المالية الإسلامية طبعة الاولى ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب حدة المملكة السعودية، 1424هـ .
- 3- طارق عبد العال حماد ، "ادارة المخاطر أفراد إدارات شركات –بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف "، كليه التجارة عين شمس ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007.
- 4- عاطف عبد المنعم ومحمد محمود كاشف ، تقييم وإدارة المخاطر ط1 ،(القاهرة مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ،جامعة القاهرة 2008م.
- 5- نائل محمد المومني ، إدارة الكوارث والأزمات ، مطبعة الروزنا ، عمان ، 2007.
- 6- نجم العزاوي ، المدخل الإداري والمعلوماتي –نظم ومتطلبات وتطبيقات الايزو "31000" ،دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 2015
- 7- نوري موسى شقيري وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.

المنشورات

اولا : بالعربية

- 1- امجد خليفة، مدير ادارة تميز الأداء ومستشار الأمن والسلامة، الإدارة الفاعلة لمخاطر الأعمال ISO31000.2009 ، جمهورية مصر العربية ، اصدارت 2008.
- 2- فوزي شعبان مذكور ، إدارة الصيانة والامن الصناعي ، منشورات كليه التجارة ، القاهرة ، 2007
- 3- مطبوعة الدعم البيداغوجي لمقياس المؤسسة والمحيط ،موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر2 تخصصاتصال وتسويق ،قسم علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد دباغين ،سطيف 2.
- 4- مطبوعة بعنوان "تطبيق إدارة المخاطر وثقافة السلامة " ، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية ، وكالة التفتيش وتطوير بيئة العمل ، مصلحة السلامة والصحة المهنية السعودية 2017
- 5- ملخصات مطبوعة لأنواع المخاطر ، مصلحة الأمن الصناعي ، مارس 2018 ،شركة الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غارداية .

- 1- ISO GUIDE 73: publication 2009 ,clause2.1.1 ,p2

الأطروحات

- 1- بوزيدي بجد ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تحت عنوان إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH) ، جامعة احمد بوقرة ، بومرداس.
- 2- عبدلي لطيفه ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الافراد وحوكمت الشركات ، تحت عنوان دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS) ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011/2012.
- 3- عبد القاد مضوي محمد ، تبي شركات التأمين السودانية تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية الموصافة ايزو31000، شركة التأمين الإسلامية المحدودة ، نوفمبر 2013.

الملتقيات

- 1- عصماني عبد القادر ، " اهمية بناء انظمة للإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات المالية ، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، جامعة فرحات عباس سطيف 20-21 أكتوبر 2009.
- 2- رانية زيدان العلاونة، إدارة مخاطر التأمين التعاوني الإسلامي، الملتقى الثالث للتأمين التعاوني، جامعة القصيم، 07 و 08 ديسمبر 2011 .

3-simona-valeria .différent catégories fo busines Risks ,researech paper on the international conference « risks in contemporary economy university of Galati Romania ,2011.

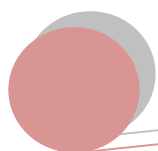
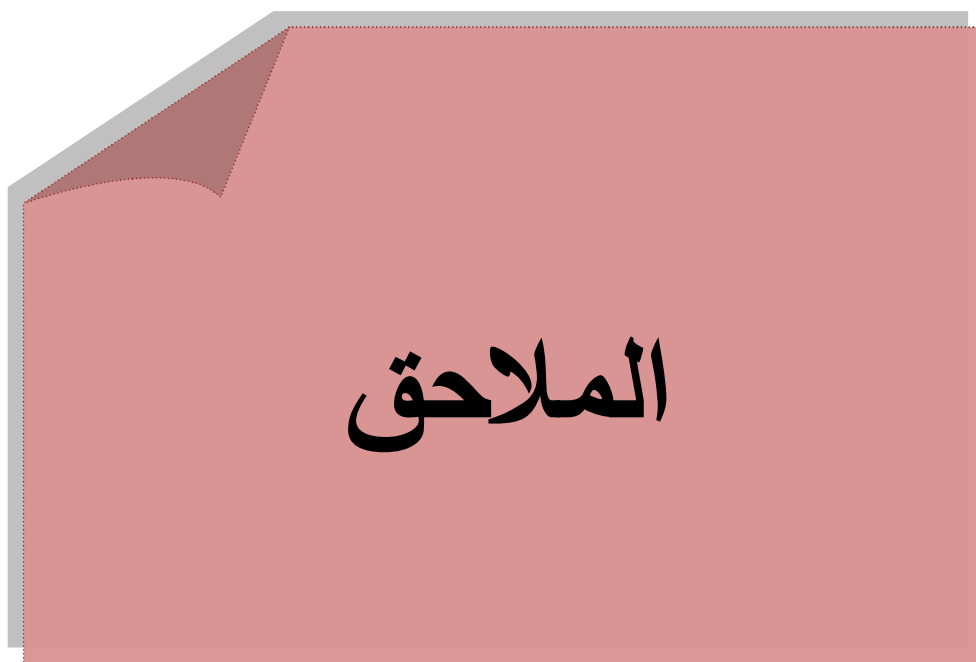
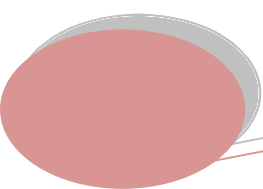
المجلات

- ¹ - مجلة الوطن الاقتصادي، العدد 12192 الصادر في 02 جانفي 2017 ،سلطة عمان، ص09.

المقالات

- 1- غنزل خليل ، مساعد مدير مكلف بالمراقبة وإدارة الجودة ،مكلف بالإشراف على تطبيق إطار إدارة المخاطر الايزو 31000 ، فيفري 2018م ،شركة الجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غارداية

- 1- إدارة و السلامة والصحة والبيئة و الجودة المتديات الثقافية (<http://www.al-malekh.com>)
- 2- الإصدار الجديد لمواصفة إرشادات إدارة المخاطر ISO 31000:2018 ، محرك بحث www.youtube.com
- 3- تسيط مواصفة الآيزو 31000 لإدارة المخاطر <http://alsenaee.com> .
- 4- تسيير المخاطر , <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- 5- فهم منهجية التفكير المبني على المخاطر وكيفية تطبيقها <https://www.linkedin.com> - أيزو 9001:2015.



	FORMULAIRE		Page 1 sur 2
			Révision : 2
STRUCTURE QHSE	EVALUATION DES RISQUES	Code : 12.240	Date : 08/02/2018

1. Evaluation des risques HSE

Risque	Conséquence	Cause	Mesures	F	G	C
Absence de stockage des produits spéciaux dangereux lors de l'audit de certification.	-Non-conformité réglementation - Non-conformité ISO 14001	Mise en place des systèmes HSE.	Collecte et stockage des produits spéciaux dangereux dans la zone aménagée.	5	5	25
Eaux usées non traitées.	-Non-conformité réglementaire - Non-conformité ISO 14001	Absence de station d'épuration	Installation d'une station d'épuration	5	5	25
Les travailleurs ne respect pas les consignes de sécurité	-Occurrence AT grave. -Non maîtrise des accidents/ incidents	-Les responsables ne respect pas le port des EPI. -Manque des instructions des chefs des zones.	-Campagne de sensibilisation et/ou sanctions des travailleurs.	3	4	12
Non Réalisation des enquêtes des accidents de travail dans les délais requis.	Non-conformité réglementaire.	Retard de retour d'information sur l'accident	Des rappels à l'ordre seront pris en cas de dépassement de délai et non respects des instructions.	2	4	8
Non maîtrise des incendies	Pertes matériels voire humaines	Manque de matériel de lutte contre l'incendie (camion incendie).	Procéder à l'achat d'un camion incendie adéquat	2	5	10
Mise en œuvre du Plan d'action des actions préventifs /correctifs partielle	Répétition /augmentation (des accidents/ incidents/ incendies)	Manque de personnel.	Renforcement du personnel	2	3	6

- (1) : fréquence
(2) : gravité
(3) : criticité

Date et signature du pilote de processus :

Le 25/12/2018

C. MERABET



	FORMULAIRE			Page 2 sur 2
	STRUCTURE QHSE	EVALUATION DES RISQUES	Code : 12.240	Révision : 2
				Date : 08/02/2018

Plan d'action pour maîtriser les risques

Risque	Evalua tion	Mesures à prendre	Responsab le	Délai	Moyen	Efficacité	Réévalu ation	Risque résiduel
Le site de stockage des produits spéciaux dangereux n'existe pas	25	Demander et suivre l'aménagement d'un site de stockage	Pilote de processus HSE	28/02/2019	Demande officielle			
Manque de traitement des eaux usées	25	Demander et suivre l'installation d'une station d'épuration	Pilote de processus HSE	31/12/2019	Demande officielle			
Les travailleurs ne respect pas les consignes de sécurité	20	Campagne de sensibilisation et/ou sanctions des travailleurs.	Pilote de processus HSE	31/01/2019 28/02/2019 31/03/2019 30/04/2019 30/09/2019 31/10/2019 30/11/2019 31/12/2019	Supports, salle, vidéo projecteur			
Non Réalisation des enquêtes des accidents de travail dans les délais requis.	8	Des rappels à l'ordre seront pris en cas de dépassement de délai et non respects des instructions.	Pilote de processus HSE	En cas de retard	Réunion			
Non maîtrise des incendies	10	Procéder à l'achat d'un camion incendie adéquat	DG	31/12/2020	Demande officielle			

Date et signature du pilote de processus :

Le 24/12/2018

C. MERABET



**TUBERIE DE GHARDAIA**

Certifiée API Q1 et ISO 9001
BP 78 Z.I. BOUNOURA. GHARDAIA, ALGERIA
Tél. : (213).029.25.47.73 / (213).029.25.47.71
Fax : (213).029.25.47.65 Email : alfapipe_ghardaia@yahoo.com

**IDENTIFICATION DES DANGERS ET EVALUATION DES RISQUES
ET MESURES DE CONTROLE**

Processus/Structure : FABRICATION

Date : 31/12/2018

Activités	Sources / Situations de danger	Risques	NR	Mesures de contrôle	Responsible
Préparation bobines	Manutention de bobines	Heurt de - personne	5	.Inspection préventive mensuelle du pont- .Habilité du conducteur du pont- Porter les EPI « soulier de sécurité, gants, tenu, - « casque les plaques signalisation que identifié tout les - .risques dans cette zone	DT- HSE- APPRO-
	Découpage feuillard de cerclage	Brulure-	5	Sensibilisation de l'opérateur sur les risques liés - au positionnement et à la décontraction de la bobine Contrôle journalier chalumeau l'opérateur- Porter les EPI « soulier de sécurité, gants, tenu, - « casque	DT- HSE- APPRO-
	Etat des lieux	Chutes de plain-pied	5	Emplacement d'échelle sur la machine pour - .atteindre le niveau supérieur de la machine Nettoyage de la zone de travail- .Porter le soulier de sécurité, gants, tenu, casque-	DT-
Soudage de tube sur MAS	Découpage des-extrémités de la bande	Nettoyage des - coupons, chanfreins	6	Sensibilisation des personnel pour qu'il soit - attentif lord de nettoyage des rives et coupons .tranchants Porter le soulier de sécurité, gants, tenu, casque,- .lunette, stop bruit	DT- HSE-
	Poussière de - flux	Affection des - voies respiratoires, irritation des muqueuses	6	Rénovation et nettoyage des filtres de flux des - machines à souder Porter les EPI « soulier de sécurité, gants, tenu, - ...« casque	DT- APPRO- HSE-
	Découpage du - tube par PLASMA	Brulure des - yeux Eblouissement - des yeux Inhalation du - fumé explosion de - gaz	5 5 7 7	Disposer, a proximité du poste de travail, des - moyens d'alerte et de lutte contre l'incendie Former et sensibiliser le personnel - Porter des gants, des chaussures de sécurité et des vêtements de travail en coton, des lunette, tablier de cuir	DT- APPRO- HSE-
	Bruit-	Surdité-	9	Aménagement des horaires et cadences du - « travail « travail en rotation « Porter les EPI, « stop bruit-	DT- HSE- DRH-

الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

Algérienne de Fabrication de Pipe



TUBERIE DE GHARDAIA

Certifiée API Q1 et ISO 9001
BP 78 Z.I. BOUNOURA. GHARDAIA, ALGERIA
Tél. : (213).029.25.47.73 / (213).029.25.47.71
Fax : (213).029.25.47.65 Email : alfapipe_ghardaia@yahoo.com

	Etat des lieux	Chute de - hauteur Chutes de - plain-pied	5 5	.éliminé au réduite le bruit a la source - Emplacement d'échelle sur la machine pour - .atteindre le niveau supérieur de la machine Nettoyage de la zone de travail- Porter le soulier de sécurité, gants, tenu, casque,- .lunette, stop bruit	DT-
Manutention mécanique	Manipulations - du chariot de manutention	Chute d'objets -	6	Habilité du conducteur des engins et chariots- .Inspection journalier des engins et chariots- Porter les EPI -	DT- HSE-
	Récupération - des chutes de bobine « coupons et « chanfreins	Heurt de - personnes Chute de bac - de rétention des chutes	6 6	.Inspection préventive mensuelle du chariot- « Contrôle des élingues et câbles « conformité- .Habilité du conducteur du pont- Rénovation des crochets des bacs de rétention - des chutes ferreux .Porter les EPI-	DT- HSE-
Déplacement tube	Déplacement - tube	Heurt de - personne	6	Sensibiliser le pupitreur sur les risque et dangers - .qui peuvent être produits lors de la manipulation Porter les EPI-	DT- HSE-
Essai hydrostatique de tube	Bruit-	Surdité- Effets auditifs - et extra-auditifs	11 11	Aménagement des horaires et cadences du - « travail « travail en rotation « Porter les EPI, « casque antibruit, stop bruit- .éliminé au réduite le bruit a la source -	DT- HSE- DRH-
	Etats du lieu-	Glissement de - personnes Chutes des - personnes	6 7	Aménagement et nettoyage de poste et de la - zone de travail après les interventions de .maintenance Porter les EPI-	DT- HSE- APPRO-
Chanfreinuse	Fixation tube - sur machine	Dysfonctionnement des bielles .de transfert	6	Porter le soulier de sécurité anti-glissant, gants, - .tenu Le pupitreur doit être attentif lors de la - manipulation	DT-
	Projection des - chanfreins	Blessures - corporelles	6	Nettoyage de la zone de travail chaque fin de - poste Porter les EPI « soulier de sécurité anti-glissant, - gants anti-chaaleur, tenu, casque antibruit, stop « bruit, lunette ou visière	DT-
	Chariot de - fixation de tube	Heurt de - personnes	7	Sensibiliser le pupitreur sur les risques produits - .pendant la fixation du tube Baliser un périmètre de sécurité entourant la - machine	DT- HSE-
	Bruit-	Surdité- Effets auditifs - et extra-auditifs	11 11	Aménagement des horaires et cadences du - « travail « travail en rotation Porter les EPI- .éliminé au réduite le bruit a la source -	DT- HSE- DRH-
	Etat des lieux-	Chute de - personnes	6	Aménagement de poste et zone de travail- Porter les EPI-	DT-

الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

Algérienne de Fabrication de Pipe



TUBERIE DE GHARDAIA

Certifiée API Q1 et ISO 9001

BP 78 Z.I. BOUNOURA. GHARDAIA, ALGERIA

Tél. : (213).029.25.47.73 / (213).029.25.47.71

Fax : (213).029.25.47.65 Email : alfapipe_ghardaia@yahoo.com

	Déplacement - de tube	Heurt de - personne	6	Sensibiliser le pupitre sur les risque et dangers - .qui peuvent être produits lors de la manipulation Porter les EPI- Nettoyage de la zone de travail -	DT- HSE-
	Etat des lieux-	Chute de - personne ..« « caniveau	7	Aménagement de poste et zone de travail- Nettoyage de la zone de travail- Porter le soulier de sécurité anti-glissant, gants, - ...tenu, casque antibruit, stop bruit, lunette Les caniveaux doivent être nettoyés et couverts-	DT- HSE-
Manutenti on mécanique « pont roulant, Clark et Payloader «	Déplacement - tube, bac de chute de rive, pièce derechange	Heurt machine-	6	Inspection journalier par le conducteur de l'engin - avant le démarrage du travail Habileté des conducteurs- Afficher et signaler les risques liés à la - .manutention et aux accidents de circulation Porter les EPI -	DT- HSE- DRH-
	Opérations - d'élingage	Chute des - charges (tube, bac,..)	5	Contrôle journalier des élingues et câbles- Respecter le tonnage et la durée d'utilisation des - élingues Former et sensibiliser le personnel sur la - manutention mécanique les risques Rénovation des crochets du bac de récupération - des chutes Porter les EPI -	DT- HSE- APPRO-

ALFAPIPE Société par action au capital de 2.500.000.000,00 Dinars algériens
Gué de Constantine, Route de Baraki ALGER RC.N°.06B0972301

COMPTE:63740000-FORMATION EN ALGERIE

DATE	JOURNAL	FOLIO	PIECE	COMPTE	TRESORERIE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
13/01/16	62	1	00021	63740000	000	CTMC FACT.N°04/2016	1 027 200,00	
30/01/16	62	1	00005	63740000	000	CMTC BENI AMRANE FACT. N°01/2016	1 027 200,00	
30/01/16	62	1	00019	63740000	000	CMTC FACT.N° 03/2016	1 027 200,00	
30/01/16	62	1	00020	63740000	000	SARL GLOBAL SOFT.N°022/2016	166 920,00	
08/02/16	62	2	00021	63740000	000	EGIC FACT.N°46	132 680,00	
08/02/16	62	2	00021	63740000	000	EGIC FACT.N°62	556 400,00	
16/02/16	62	2	00002	63740000	000	I B S FACT. FACT. N° 13/16	89 400,00	
25/02/16	62	2	00003	63740000	000	SARL GLOBAL SOFT FZACT.N°032/2016	80 250,00	
28/02/16	62	2	00007	63740000	000	ALGERAC EPIC FACT N° 039/2016	184 590,00	
28/02/16	62	2	00008	63740000	000	IMAG FACT.N°7	134 820,00	
28/02/16	62	2	00008	63740000	000	IMAG FACT.N° 11	597 060,00	
28/02/16	62	2	00009	63740000	000	CHAMBRE COMMERCE ET IND. FACT.02/2016	25 000,00	
28/02/16	62	2	00009	63740000	000	CHAMBRE COMMERCE ET IND. FACT.01/2016	320 000,00	
28/02/16	62	2	00019	63740000	000	IMAG FACTURE N°7/2016	134 820,00	
28/02/16	62	2	00025	63740000	000	GLOBAL SOFT FACT N°024/2015	32 100,00	
13/03/16	62	3	0010	63740000	000	CHAMBRE COMMERCE FACT.N°06/2016	320 000,00	
21/04/16	62	4	0010	63740000	000	IMAG FACT.N°32	218 280,00	
05/05/16	62	5	0002	63740000	000	CHAMBRE DE COMMERCE FACT. N°10/2016	320 000,00	
08/08/16	62	8	0002	63740000	000	EURL GAMMA ING.N°03/2016	210 600,00	
06/10/16	62	10	00040	63740000	000	LOGE SARL FACT.N°037/2016	247 469,60	
13/10/16	62	10	0002	63740000	000	EURL GAMMA FACT.N°04/2016	315 900,00	
20/10/16	62	10	00044	63740000	000	IMAGE FACTN°82/2016	400 180,00	
30/10/16	62	10	00009	63740000	000	GAMMA ING.FACT.N°03/2016	1 755 000,00	
30/10/16	62	10	00013	63740000	000	AFRICA NOVA FACT.N°110/AFN16	234 600,00	
30/10/16	62	10	00039	63740000	000	IMAGE ORAN FACT.N°78	428 000,00	
30/10/16	62	10	00039	63740000	000	IMAGE ORAN FACT.N°81	323 675,00	
30/10/16	62	10	00041	63740000	000	CHAMBRE DE COMERCE GH.N°14	48 000,00	
30/10/16	62	10	00041	63740000	000	CHAMBRE DE COMERCE GH.N°15	48 000,00	
10/11/16	62	11	00012	63740000	000	IANG / ALGER N°007/2016	230 000,00	
24/11/16	62	11	00013	63740000	000	IANG /ALGER N°010/2016	276 000,00	
06/12/16	62	12	00028	63740000	000	DLE HMD FACT. N°048/2016	1 555 780,00	
30/12/16	62	12	00027	63740000	000	IMAGE ORAN AVOIR N°07	-134 820,00	
30/12/16	62	12	00027	63740000	000	IMAGE ORAN FACT.N° 06	188 320,00	
TOTAL (33) MOUVEMENTS du 01/01/16 au 31/12/16							12 520 624,60	0,00
CUMULS AU 31/12/16							12 520 624,60	0,00
SOLDE AU 31/12/16							12 520 624,60	

ALFAPIPE GHARDAIA

EXTRAIT GRAND-LIVRE

PAGE:1

EDITION DU 03/06/2019 14:44

EXERCICE 01/01/17 AU 31/12/17

COMPTE:63740000-FORMATION EN ALGERIE

Exercice 2017

DATE	JOURNAL	N° LIGNE	PIECE	COMPTE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
01/01/17	62	158	00044	63740000 000	EGIC IBN SINA SARL F261 DU 21.12.2016	99 510,00	
01/01/17	62	164	00046	63740000 000	GLOBAL SOFT F/40/2016 DU 16.12.2016	128 400,00	
01/01/17	62	167	00047	63740000 000	IBS F/04/09/16 DU 29.09.2016	177 600,00	
09/01/17	62	161	00045	63740000 000	EGIC IBN SINA SARL F26 DU 09.01.2017	223 668,00	
12/01/17	62	85	00027	63740000 000	EURL GAMMA F/01/2017 DU 12.01.2017	445 250,00	
15/02/17	62	92	00025	63740000 000	CTMC BENI OMRANE F/1902017 DU 15.02.17	3 481 460,00	
28/02/17	62	95	00026	63740000 000	EGIC F/98 DU 28.02.2017	575 520,00	
02/03/17	62	45	00013	63740000 000	IBS F/03/03/17 DU 02.03.2017	228 400,00	
02/03/17	62	70	00022	63740000 000	GAMMA INGEVERIE F/42/2017 DU 02.03.17	714 000,00	
06/03/17	62	67	00021	63740000 000	EGIC F/103 DU 06.03.2017	575 520,00	
28/03/17	62	48	00015	63740000 000	INFED F/168/2017 DU 28.03.2017	372 780,00	
23/05/17	62	31	00009	63740000 000	CPDFC F/39/2017 DU 23.05.2017	284 490,00	
27/07/17	62	24	00008	63740000 000	EGIC IBN SINA SARL F246 DU 27.07.2017	191 840,00	
27/07/17	62	33	00011	63740000 000	EGIC IBN SINA SARL F244 DU 27.07.2017	654 000,00	
25/09/17	62	209	00039	63740000 000	CTMC SPA F 1221/2016 DU 29.12.2016	2 483 256,00	
25/09/17	62	211	00039	63740000 000	CTMC SPA F 0030/2016 DU 29.04.2016	60 000,00	
25/09/17	62	213	00039	63740000 000	CTMC SPA F 0740/2015 DU 30.06.2015	128 400,00	
25/09/17	62	215	00039	63740000 000	CTMC SPA F 1012/2014 DU 15.12.2014	267 500,00	
01/10/17	62	29	00007	63740000 000	CNTFP ALGER F/14702015 DU 14.12.2015	225 000,00	
17/10/17	62	7	00003	63740000 000	BS F/03/10/2017 DU 17.10.2017	210 000,00	
29/11/17	62	99	00024	63740000 000	ALGERAC F170/2017	333 200,00	
30/11/17	62	90	00021	63740000 000	GLOBAL SOFT FN*027/2017	306 380,00	
07/12/17	62	4	00002	63740000 000	GLOBAL SOFT F/42/2017 DU 07.12.2017	503 580,00	
28/12/17	62	149	00031	63740000 000	GLOBAL SOFT FN*047/17 DU 28.12.2017	515 025,00	
TOTAL (24) MOUVEMENTS du 01/01/17 au 31/12/17						13 185 779,00	0,00
CUMULS AU 31/12/17						13 185 779,00	0,00
SOLDE AU 31/12/17						13 185 779,00	

ALFAPIPE GHARDAIA

EXTRAIT GRAND-LIVRE

PAGE 1

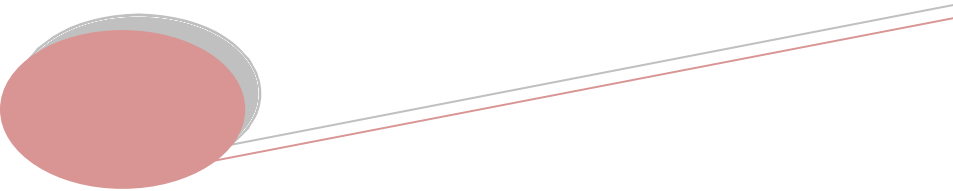
EDITION DU 09/06/2019 14:18

EXERCICE 01/01/18 AU 31/12/18

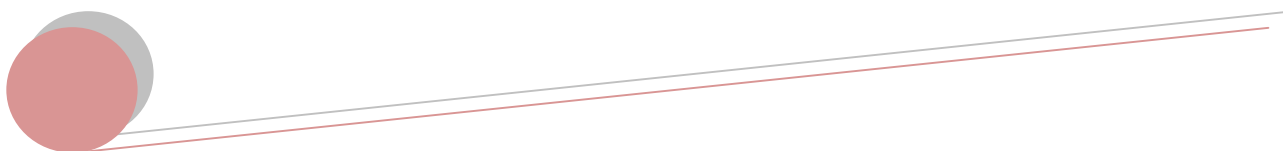
COMPTE:63740000-FORMATION EN ALGERIE

Exercice 2018

DATE	JOURNAL	FOLIO	PIECE	COMPTE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
24/01/18	62	1	00002	63740000	000	IBS F/02/01/18/M DU 24.01.2018	395 000,00
29/01/18	62	1	00003	63740000	000	CPDFC F/01/218 DU 29.01.2018	284 490,00
14/02/18	62	2	00002	63740000	000	EGIC F/29 DU 14.02.2018	482 216,00
07/03/18	62	3	00008	63740000	000	SEC 384 SDIA SABL F/34 DU 07.03.2018	147 804,00
01/05/18	62	5	00008	63740000	000	ALGERAC F/044/2018 DU 16.01.2018	690 200,00
06/05/18	62	5	00001	63740000	000	GLOBAL SOFT F/016/2018 DU 06.05.2018	277 950,00
13/05/18	62	5	00002	63740000	000	GLOBAL SOFT F/018/2018 DU 13.05.2018	277 950,00
01/08/18	62	8	00012	63740000	000	SMI F/05/2018 DU 30.04.2018	1 329 825,00
01/09/18	62	9	00018	63740000	000	VIACOTTE F/FA18229 DU 08.04.2018	142 800,00
01/09/18	62	9	00019	63740000	000	CTWC BOUMERDES F/12/2018 DU 21.05.2018	3 050 147,00
01/09/18	62	9	00021	63740000	000	ALGERAC F/183AL6/2018 DU 30.04.2018	420 367,50
19/09/18	62	9	00001	63740000	000	IBS F/04/19/18 DU 19.09.2018	210 000,00
01/11/18	62	11	00002	63740000	000	SWI CONSULTING F/07/2018 DU 24.05.2018	1 329 825,00
15/11/18	62	11	00003	63740000	000	ALGERAC F/221/2018 DU DU 15.11.2018	312 375,00
15/11/18	62	11	00003	63740000	000	ALGERAC F/216/2018 DU DU 12.11.2018	312 375,00
01/12/18	62	12	00005	63740000	000	CHTPP ALGER F/66/2018 DU 24.09.2018	40 000,00
01/12/18	62	12	00006	63740000	000	AFNOR F/2018/141 DU 07.11.2018	691 390,00
20/12/18	62	12	00027	63740000	000	ECOLE EL QUARZE F/48/2018 DU 20.12.2018	140 610,00
20/12/18	62	12	00028	63740000	000	ECOLE EL QUARZE F/53/2018 DU 20.12.2018	70 305,00
27/12/18	62	12	00026	63740000	000	C.T.M.C BENI OMRAN F/39/2018 DU 27.12.18	4 677 408,00
31/12/18	62	12	00048	63740000	000	CTWC BOUMERDES F/27/2017 DU 12.12.2017	2 338 704,00
31/12/18	62	12	00048	63740000	000	CTWC BOUMERDES F/07/2018 DU 15.04.2018	7 589 016,00
TOTAL (22) MOUVEMENTS du 01/01/18 au 31/12/18						25 210 757,50	0,00
CUMULS AU 31/12/18						25 210 757,50	0,00
SOLDE AU 31/12/18						25 210 757,50	



الفهرس



الصفحة	الموضوع
	الإهداء.....
	الشكر والعرفان.....
IV	الملخص.....
V	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
IX	قائمة الاختصارات والرموز.....
أ - هـ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر.....
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم ادارة المخاطر
03	الفرع الاول: نشأة إدارة المخاطر
04	الفرع الثاني: مفهوم إدارة المخاطر
09	الفرع الثالث: أنواع المخاطر وإدارة المخاطر المؤسسية ERM وأهم مراحل صدور المواصفة (31000.2009)
12	المطلب الثاني: إدارة المخاطر وفق مواصفة الايزو (31000.2009)
12	الفرع الاول: المعيار الدولي ايزو (31000.2009)
14	الفرع الثاني: مبادئ معيار ادارة المخاطر ايزو (31000.2009)
15	الفرع الثالث: عملية إدارة المخاطر وفق المواصفة (31000.2009)
19	المطلب الثالث: متطلبات وصعوبات تطبيق نظام ادارة المخاطر الايزو (31000.2009)

19	الفرع الاول :مكونات البيئة المؤسسة الاقتصادية
21	الفرع الثاني : متطلبات إدارة المخاطر الايزو(31000.2009) في المؤسسة الاقتصادية
27	الفرع الثالث :صعوبات تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع المؤسسية
29	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية السابقة.....
29	المطلب الأول : دراسات محلية.....
30	المطلب الثاني: دراسات أجنبية.....
32	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف.....
34	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
36	تمهيد.....
37	المبحث الأول:الإطار العام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE.....
37	المطلب الأول :تعريف المؤسسة وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي
37	الفرع الأول: النشأة التاريخية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE
39	الفرع الثاني: تعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها
40	الفرع الثالث :دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
42	المطلب الثاني: اهمية المؤسسة وأهدافها الاقتصادية
42	الفرع الأول : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة
42	الفرع الثاني : الأهداف الاقتصادية للمؤسسة
43	الفرع الثالث : تموقع وظيفة إدارة المخاطر داخل هيكل المؤسسة
45	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمتطلبات تطبيق نظام إدارة المخاطر إيزو (31000.2009)
45	المطلب الأول: تأسيس الخلية الإدارية لإنشاء المواصفة (31000.2009) داخل المؤسسة
45	الفرع الأول : إجراءات سنة 2014

45	الفرع الثاني : إجراءات سنة 2016
46	الفرع الثالث : إجراءات سنة 2018
46	المطلب الثاني: استعراض مكونات المواصفة ومبادئها داخل المؤسسة.....
46	الفرع الاول : مبادئ ادارة المخاطر
48	الفرع الثاني : مكونات إدارة المخاطر في شركة الفبابيب وحدة غارداية
54	الفرع الثالث : أفاق تبني الايزو (31000.2009) داخل المؤسسة
55	المطلب الثالث : طبيعة المخاطر واجراءات ومتطلبات تطبيق نظام المخاطر في المؤسسة
55	الفرع الاول : طبيعة المخاطر التي تتعرض لها الشركة
56	الفرع الثاني : إجراءات ومتطلبات تطبيق نظام إدارة المخاطر في المؤسسة
64	الفرع الثالث : نماذج ميدانية لتجسيد محتويات إدارة المخاطر بالمؤسسة
74	خلاصة الفصل.....
76	الخاتمة.....
79	المراجع.....
83	الملاحق.....
92	الفهرس.....