

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...
م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال

دراسة تطبيقية في سايلو الشرقاط

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة
ماجستير بحوث عمليات بكالوريوس إدارة أعمال
معاون ملاحظ مقداد إبراهيم جاسم
بكالوريوس إدارة أعمال

المخلص:

يعد الخطر من أهم المشاكل التي تواجه المنظمات سواء كانت كبيرة أو صغيرة، ويتطلب تحديد الخطر، وإحاطته مهارة يجب إن يتصف بها مدير الخطر كما، ويتطلب ذلك دراسة استراتيجيات مواجهة الخطر، وقدرة على اتخاذ القرار المناسب حيث انه من الضروري الحفاظ على المنظمات من الإخطار التي تواجهها من خلال توفير المستلزمات الضرورية لمواجهة الخطر.

إن البحث في أسباب وقوع الخطر بموقع العمل سواء كان سببا بشريا أو طبيعياً يجعلنا ندخل في تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الخطر، وعلاقة تلك الاستراتيجيات المستخدمة في التقليل من وقوع الخطر، والنظر في الانفجار لأي سبب كان، وخصوصاً انفجار غبار الحبوب في السايلو كسبب رئيس في وقوع الخطر، والهدف من ذلك هو الوقاية من الإخطار، ومحاولة تقليل الخسائر الناجمة عنها للحفاظ على ديمومة المنظمة، والحفاظ على عنصرها البشري، وممتلكاتها، وقدرتها على البقاء والمنافسة من خلال استخدام إستراتيجية مواجهة الخطر المناسبة. وذلك بتطوير، وتحسين قدرة متخذ القرار على تحديد الخطر بمواجهته باستراتيجيات مواجهة الخطر التي تقلل الخسائر، وتجعل المنظمة قادرة على الصمود أمام التحديات، والوفاء بالتزاماتها، والقدرة على التفاعل مع البيئة الخارجية.

تناول البحث تعريف الخطر وأنواعه وإدارة الخطر وطرق مواجهتها والقرار ومعايير اتخاذ القرار واستراتيجيات إدارة الخطر، وتوصل إلى أن المنظمات الكبيرة تكون أكثر عرضة للخطر لذا يجب اخذ تدابير واقية للحيلولة من وقوع الخطر بدراسة الاستراتيجيات المختلفة لمواجهته، واستخدام الأفضل منها يجعل المنظمة أكثر صلابة، وقدرة على مواجهة التحديات.

وتم التوصل إلى أن معايير إتخاذ القرار في ظل عدم التأكد هي الأفضل لإتخاذ القرار في مواجهة الخطر لأنه يمكن تحويل أسباب الخطر كحالات طبيعة تدرس خسائرها ويتخذ القرار بموجبها، وتمت التوصية بتوسيع الدراسات المتعلقة بالاستراتيجيات، والقدرة على اتخاذ القرار بالنسبة للمدراء، ورؤساء الأقسام.

أولاً: مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:- ما هو سبب وقوع الخطر داخل المنشأة، وماهي أسباب وقوع الخطر في مواقع العمل، وهل لقلّة الوعي اثر في وقوع الخطر؟، أو لموقع العمل اثر على وقوع الأخطار، وهل لاستخدام استراتيجيات إدارة الخطر علاقة في التقليل من حدوث الخطر والتساؤل الأخير هل إن انفجار غبار الحبوب هو المشكلة الرئيسية بحيث يعد الخطر الأكثر أهمية في المنشأة (سايلو الشرقاط).

ثانياً: هدف البحث

يهدف البحث إلى دراسة كيفية مواجهة الإخطار التي تحيط بالمنشأة، والوقوف على حجم تلك الإخطار، وذلك بتحليل استراتيجيات إدارة الخطر لمعرفة تأثيرها بهدف الوصول إلى حلول ملائمة توفر أفضل الطرق لمواجهة الخطر الذي يواجه المنشأة (سايلو الشرقاط) مثل خطر انفجار غبار الحبوب، واتخاذ القرار باستخدام الإستراتيجية الملائمة لمواجهة تلك الإخطار.

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...
م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

ثالثاً:- أهمية البحث

تعد المنشآت الكبيرة مثل (سايلو الشرقاط) من ركائز النشاط الاقتصادي والتجاري في العراق. وكون هذين النشاطين من أهم الميادين الأساسية لنمو اقتصاد هذا البلد، ولأهمية المساهمة الفاعلة لـ (سايلو الشرقاط) في هذين النشاطين ألا انه يؤخذ عليه على انه مصدر لكثير من الإخطار التي تهدد الممتلكات والعنصر البشري باعتبارهما من العناصر الأساسية التي تساهم في تطوير البلدان، وان عملية تحديد المخاطر وإيجاد استراتيجيات ملائمة للحفاظ على هذين العنصرين يعد عاملاً مساعداً في تنمية النشاط الاقتصادي والتجاري للبلد

رابعاً:- فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضيه رئيسه مفادها أن الانفجار من اكبر الأخطار التي تواجه المنشآت. وانفجار غبار الحبوب يرتبط بإيجاد استراتيجيات ملائمة لمعالجة الخطر. تتنبق عنها الفرضيات الآتية:-

- يرتبط وقوع الخطر بنوع المادة الأولية ومخلفاتها والآلات التي يعتمد عليها عمل المنشآت.
- يرتبط وقوع الخطر بوجود مواد سريعة الاشتعال كأنواع الوقود وغبار الحبوب..... الخ
- يرتبط وقوع الخطر بأكبر حجم المنشآت ونوعية الأعمال التي تمارسها

خامساً:- الوسائل الإحصائية

لغرض انجاز البحث تم استخدام أسلوب العينة العمدية وتوزيع استمارات الاستبيان، والقيام بالمقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث، والرجوع إلى مصادر الشركة التاريخية (الارشف) العائد للشركة ألعامة لتجارة الحبوب، وتم إجراء التحليل على نتائج الاستبيان بعد إجراء العمليات الإحصائية عليه.

مقدمه تاريخيه لواقع انفجار الحبوب

إن أول حادث مسجل العالم وقع عام (١٧٨٥) في مطحنه بايطاليا، وأخذت حوادث المطاحن نتيجة لانفجار غبار الحبوب تزداد على نحو مريب نتيجة لزيادة عددها واستخدام المكننه ، و نتيجة لعدم معرفة خطورة غبار الحبوب وقابلية سرعة اشتعاله.

وفي عام (١٩٢١) حدث انفجار لغبار الحبوب في اكبر سايلو في العالم الموجود في الولايات المتحدة الأمريكية أدى إلى تدمير الساييلو الكونكريتي العملاق تدميرا شاملا، وقتل (٦) أشخاص، وجرح (٤) آخرين. قوة الانفجار حولت (بترات) الساييلو المحملة بـ (٤٠٠) طن من الحبوب مسافة (١٥ cm)

لقد بلغ عدد الانفجارات المسجلة في سايلوات العالم حتى عام (١٩٧٥) أكثر من (١٠٠٠) نتج عنها مقتل (٥٠٠) شخص، وإصابة أكثر من (٢٠٠٠) آخرين بجروح، وحروق مختلفة.

أول انفجار لغبار الحبوب حدث في العراق وقع عام (١٩٦٢) في سايلو الموصل نجم عنه إصابة (٣) أشخاص بحروق وأوقع أضرارا بالمكائن والمعدات، ولحسن الحظ كانت النوافذ وأبواب الساييلو مفتوحة عند وقوع الانفجار مما أدى لتسريب الضغط الهائل وألا كانت الإضرار ستودي بكافة مرافق الساييلو.

وفي عام (١٩٨٠) حدث انفجار لغبار الحبوب في سايلو التاجي أعقبه حريق حدث خارج الجزء الذي وقع فيه الانفجار خارج بناية الساييلو آن لسرعة المسؤولين في عزل الجزء الذي حدث فيه الانفجار عن بقية الأجزاء الأخرى الساييلو وإحاطة الحريق بسرعة أدى إلى تحجيم الإضرار بشكل كبير.

وفي عام (١٩٩٨) حدث حريقا في سايلو الشرقاط تمكن العاملون من سرعة عزله وساهم أهالي القرى المجاورة بالمساعدة في إخماده وتم إنقاذ الساييلو من أضرار جسيمه قد تلحق به نتيجة الحريق (مصطفى، ١٩٨٧، ص ١)

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...
م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

المبحث الأول : الخطر واتخاذ القرار

المقدمة

ترتبط حالة عدم التأكد بجميع أنشطة الإنسان الحيوية ولا يمكن تصور حياة الإنسان خاليه من الخطر، وهناك إخطار بسيطة يعتاد عليها الإنسان، وحالات من القلق الشائعة في ظل المفهوم الاقتصادي كلها ترتبط من ناحية الخطر بالخوف من تحقق الخسارة المادية المعنوية وفقدان الأرباح المتوقعة
المعنى الشائع لكلمة الخطر أنها حالة معنوية تلازم الشخص أو المنشأ بسبب تعرض الشخص أو المنشأ لموقف معين، وعادة ما تنصف هذه الحالة المعنوية بصفات التوتر، والقلق، والخوف من فقدان شيء ثمين، أو شخص أو مركز مالي وتجاري..... الخ.

ولكي يكون توصيف الخطر أكثر موضوعية يجب وضع علاقة واضحة ما بين عدم التأكد وحالة الخسارة وتلك ليس حالة إطلاق لأنه ليس كل حالة عدم تأكد هي بالضرورة حالة خطر. فيكون الخطر هو حالة عدم التأكد المرتبط بتحقيق خسارة مادية أو معنوية تلازم الشخص عند اتخاذه قرار ما ينتج عنه حالة معنوية تنصف بالقلق، والتردد، وعدم التأكد من دقة القرارات المتخذة

مفهوم الخطر

يتعرض الإنسان في حياته إلى العديد من الحوادث والإخطار التي ينجم عنها إضرار تصيبه بخسائر مادية، وعليه قد يصاب بإضرار في ماله أو في شخصه. فالأموال تكون عرضة لإخطار عديدة كالحريق، الضياع، السرقة، أو الفقدان أو أن تتعرض للتلف الكلي أو الجزئي. والأخطار التي تصيب الإنسان تؤدي به إلى الموت، العجز، العوق الكلي أو الجزئي أو البطالة، وقد يكون الإنسان معرضاً لحوادث تصيب الغير يكون مسؤولاً عنها نتجه لما قام به من فعل وعمل أدى إلى الإضرار بالغير. (الحلواني، ١٩٦٥، ص ١).

يعرف الخطر من الناحية اللغوية بأنه الإشراف على الهلاك (الرازي، ١٩٨١، ص ١٨٠)، ويعرف من الناحية الاحصائية بأنه فرصة تحقيق حادث، ومن الناحية التامينية هو حادث اجتماعي يؤدي لخسارة ماديته أو بشريته، وعرفه الحلواني بأنه احتمال وقوع حدث ينجم عنه خسارة ماديته في فترة زمنية وجيزة. (فالح، ١٩٩٠، ص ١٤). ويعرف أيضا بأنه حالة عدم التأكد بالنسبة للخسارة (الشريتي، ١٩٨٧، ص ٣٠٢). كما يعرف الخطر على انه حدث يمكن توقعه ومن ثم التنبؤ به، وحساب احتمال حدوثه ويعد هذا الحدث موقف أو حاله غير مرغوب فيها حيث تؤدي في كل الأحيان إلى نتائج واثار سلبية على المنشأة التي تواجه هذا الحدث. (الشريتي، ١٩٨٧، ص ٣١٤)

ويعد قياس احتمال تحقق الخسارة هو المقياس لدرجة الخطر الذي يعرف بأنه القياس المعنوي للحالة التي عليها الشخص متخذ القرار عندما يواجه موقف معين، و يكون غير متأكد من نتائج هذا القرار، ولا بد من الاشارة لوجود علاقة بين توفر المعلومات الخاصة بالقرار المتخذ التي تتوفر لدى الشخص متخذ القرار فإذا كانت بالقدر الكافي كانت درجة الخطر منخفضة ونقصها يؤدي لارتفاع درجة الخطر لذلك تعد درجة الخطر البارومتر الذي يقيس ما يكون عليه متخذ القرار من حاله معنوية، ودقة قراءة البارومتر تعتمد على كمية المعلومات ودقتها بخصوص الخطر.

درجة الخطر وعلاقتها بالخسارة

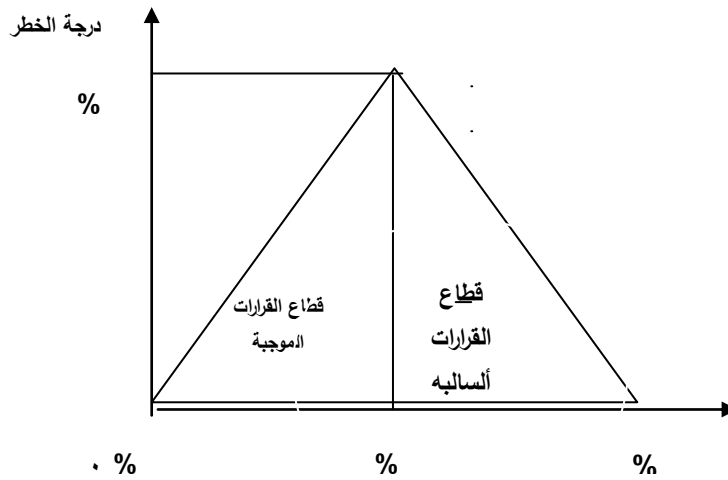
إن احتمال وقوع حادث يؤدي إلى خسارة ماديته أو معنوية، وهو على نوعين من وجهة النظر الاحصائية احتمال متوقع، واحتمال فعلي فالأول نظري لا يحتاج لتجربه لحسابه، ويحسب بقسمة عدد النتائج المراد إيجاد احتمال تحققها على المجموع الكلي للنتائج. بمعنى انه يلجأ إلى إحصائيات الاحتمالات لحساب الفرص المواتية لتحقيق الخطر. (احمد، ٢٠٠٧، ص ٤٨)

وفي اغلب الأحيان يكون الاحتمال الفعلي لايساوي الاحتمال المتوقع لان العدد الفعلي لمرات حدوث الحريق ليس بالضرورة أن يكون مساويا للعدد المتوقع لحدوث الحريق،

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

وهناك علاقة ما بين احتمال الخسارة، ودرجة الخطر يوضحها الشكل (١) فإذا كان احتمال الخسارة (٠ %) ليس هناك حالة عدم تأكد لأننا سنكون متأكدين من عدم تحقق الخسارة وبالتالي عدم وجود خطر ودرجته تساوي (٠ %)، وهنا يكون الخطر مستحيل الحدوث



شكل (١)

احتمال الخساره ودرجة الخطر

بسبب كون الشخص في غاية الشك، وذلك لان احتمال الخسارة سيكون مساويا لعدمها، وهنا سيكون القرار في حالة عدم التأكد فيكون الخطر محتمل الحدوث. أما عند حالة الخسارة (١٠٠%) فتكون درجة الخطر (٠ %)، ويكون متخذ القرار متأكد بصورة كامله من وقوع الخطر كما يوضح الشكل إن درجة الخسارة عندما تكون محصورة ما بين (٠% ---- ٥٠%) يكون القرار نوعا ما ايجابيا، وذلك بسبب كون أن احتمال عدم الخسارة اقل من احتمال الخسارة، وإما إذا كانت درجة الخسارة ما بين (٥٠% ---- ١٠٠%) فيكون القرار أكثر سلبيًا لان احتمال وقوع الخسارة يكون أكثر من احتمال عدم وقوع الخسارة. (السباعي، ٢٠٠٠، ص ٧)

مسببات الخطر والخسارة

إن الظواهر المسببة للخطر ينتج عنها خسارة مادية أو معنوية تنشأ عن التحقق المادي لتلك الظواهر، والخسارة المادية تعرف على أنها النقص الكلي أو الجزئي في القيمة الاقتصادية للممتلكات بالحريق الذي ينشأ في منشأة ما يؤدي إلى خفض قيمتها الاقتصادية سواء في ألابنيه أو في خفض قيمة الآلات، وفقدانها لزبائنهم الذين يسدون حاجاتهم من منشآت أخرى لتعطل الإنتاج بسبب الحريق انف الذكر، وتلك الخسارة يمكن قياسها، وتطويقها، ومعرفة أثارها، وإيجاد سبل بسرعة معينه لغرض تلافيها. (السباعي، ٢٠٠٠، ص ١٢)

إما الخسارة المعنوية فهي الحالة النفسية التي يمر بها الشخص عند تعرضه لحادث معين يرافقه ضعف في الأداء وشعور بالأسف تتفاوت حسب قوة الفرد النفسية، وهذا النوع من الخسارة يصعب قياسها ماديا لان أثارها تكون غير ملموسة ماديا .

أنواع الخطر

يقسم الخطر عند دراسته من حيث التأمين وغيره إلى ثلاثة أنواع وهي:-

١- الإخطار التي تصيب الممتلكات:- وهي ألا خطار التي تصيب ممتلكات الشخص والمنشآت وأكثرها شيوعا هي الحريق، والسرقة، وفقدان الأموال، والمواد المخزونة والتلف الذي يصيب الأموال المنقول، وهنا يمكن قياس خسارتها ماديا، وتقدير إضرارها على الشخص أو المنشآت

٢- الإخطار التي تصيب الأشخاص:- هي تعرض الشخص نفسه للخطر بسبب تعرضه للخطر يؤدي به أحيانا للوفاة أو قد يعيقه عن العمل بصورة مؤقتة أو دائمة، وقد تكون أثاره في بعض الأحيان مادية تقاس، ويقدر ضررها، وفي اغلب الأحيان تكون معنوية يصعب قياسها وتقييم إضرارها (السباعي، ٢٠٠٠، ص ٢٠. ٢١)

٣- إخطار المسؤوليات:- لاتصيب هذه الإخطار الشخص في نفسه أو ماله بصورة مباشرة بل تصيب اشخاصا آخرين في أرواحهم أو أموالهم، وقد ترجع في بعض أثارها عليه، ويكون الفرد مسئولا عنها إمام القانون، وتسمى المسؤولية المدنية تجاه

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

الغير، ومنها الإخطار المهنية التي عند تعرض الفرد بمسؤولياته تجاه الغير إلى الخطر قد يعجز عن الإيفاء بخسائرها، وتحجيم إضرارها، وتؤدي هذه الإخطار إلى نتائج مهما كانت مختلفة لخسائر مادية لا يمكن تعويضها. (فالح، ١٩٩٠، ص ٢٠)

٤- الإخطار العامه:- هي إخطار تصيب مجموعه من الناس في إن واحد كالتقلبات الاقتصادية والسياسية التي تنتج عنها الاضطرابات والثورات والحروب أو التغيرات الجذرية في هياكل البنى التحتية، والتي تأخذ وقتا لامتناص زخم تأثيرها (السباعي، ٢٠٠٠، ص ١٩)

٥- الإخطار الخاصة:- وهي تتعلق بالشخص نفسه سواء من حيث السبب أو النتيجة أو كليهما. (فالح، ١٩٩٠، ص ٢١)

مصادر الخطر (مسببات الخطر)

للخطر مصادر (مسببات) تدرج تحت نوعين هما:-

١- مصادر الخطر الاساسيه:- أن الأشياء التي تؤثر سلبا على الأشخاص وممتلكاتهم هي الظواهر الطبيعية التي تنشأ من خارج قدرة الإنسان ويتكفل بها الله سبحانه وتعالى وحده مثل البراكين، والزلازل، والحرائق الناجمة عن ارتفاع درجة حرارة الشمس... الخ، والظواهر غير الطبيعية هي التي يفعلها الإنسان بمليء إرادته كالسرقة، والحرب، والشغب، والغش... الخ. فبالنسبة للخطر المسبب للحريق، والذي يعد أساسيا ينشأ بسبب الإغراض التي تستخدم في المبنى مثل الاضاءة، والتدفئة، والإخطار المصاحبه لمراحل التصنيع كما يحدث الحريق عند توفر كميته من الشرر كافيه لحدوث الاشتعال من خلال تفاعل كيميائي، او قدحه كهربائية، وبسبب الحرارة الناجمة عن كثرة الاحتكاك المتولد من الطاقة الميكانيكية. (السباعي، ٢٠٠٠، ص ٣٢٨)

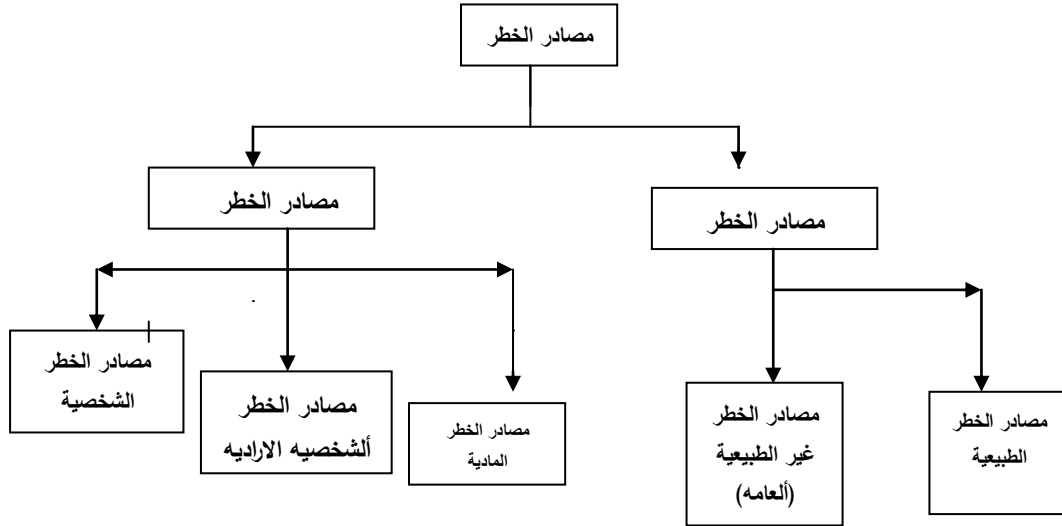
٢- مصادر الخطر المساعدة:- يهتم مديري الخطر كثيرا بهذا النوع من المسببات الذي يعني المسببات التي تزيد من احتمال وقوع الخسارة أو تكرار وقوعها أو كلاهما معا.

ومنها مصادر الخطر المادية، وهي المسببات المادية التي تزيد من احتمال وقوع الحوادث أو التي تزيد من جسامه الخسارة أو كلاهما معا كعدم وجود أجهزة إنذار مبكر للحريق في مصانع المنشأة إن ذلك يزيد من حجم الخسارة عند تحققها، وكذلك ما يتعلق بالخطر المادي عند بناء هيكل خشبي، ووجود أعشاب يابسة قابله للحرق عند مكان سريع الاشتعال كمحطة تعبئة الوقود، ومكان يحتوي على مخلفات سريعة الاشتعال كغبار الحبوب في السالونات، ومطاحن الدقيق، وكذلك من مصادر المخاطر المساعدة مصادر الخطر الشخصية الارادية، وهي مايزيد من احتمال الخسارة، وتكرارها أو كلاهما. فقد يتصف الإنسان بصفات غير سويه كالغش، وخيانة الامانه وافتعال الحريق للتغطية على أعمال مشبوهة أو إتلاف أدلة أدانه مادية كإشعال حريق في مستودع لغرض إخفاء النقص الحاصل فيما بعهدته، وفي كثير من الأحيان لايمكن السيطرة على هذه التصرفات الغير سويه، وتكون خسائرها جسيمة، وإضرارها كبيره

ومنها أيضا مصادر شخصيه للخطر لاراديه كعدم الاهتمام بتحقيق الخطر، وعدم الاهتمام بموضوع الخسارة ونتائجها، ويندرج كل ذلك تحت الإهمال كإلقاء إعقاب السكائر في الأماكن غير المخصصة لها. إن ذلك يزيد من احتمال تحقق الخطر خصوصا في الأماكن التي يخزن فيها مواد سريعة الاشتعال أو في مكان يحتوي على غبار الحبوب أو أي ماده أخرى قابله للاشتعال بسرعة، وتكون نتائج خسائرها المادية كبيره، ويصعب السيطرة عليها، ويوضح الشكل (٢) تلك المصادر (السباعي، ٢٠٠٠، ص ١٣).

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م.م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم



شكل (٢)
مصادر الخطر

المبحث الثاني : إدارة الخطر واستراتيجياته

مفهوم إدارة الخطر

ولد الإنسان، وعاش عصور مختلفة، وهو يتعرض إلى مخاطر متعددة تختلف باختلاف طبيعة حياته، وكلما تعرض إلى الخطر يبحث عن الوسائل التي تعيق هذه الإخطار ليوفر لنفسه الحماية، والطمأنينة، وقد تطورت هذه الوسائل البشرية منذ نشأته حيث كان الإنسان بدائياً يخاف الطبيعة، ويعمل على حماية نفسه، وعند امتنانه الزراعة تعرضت زراعته إلى مخاطر الطبيعة، والبشر ثم مارس الأعمال التجارية، ونقل الأموال عبر البحار، وتعرضت أمواله إلى مخاطر البحر، وإعمال القرصنة، وهكذا بقي متيقظاً ضد الخطر فيمكن تعريف إدارة الخطر بأنها وظيفة إدارية تعمل على انجاز السبل الكفيلة لمواجهة الإخطار التي تتعرض لها الممتلكات لغرض حماية كل من هذه الأموال، وتقليل

الآثار الناجمة عند حدوث الخطر إلى أقل حد ممكن لتأمين استمرارية مشاريعه (فالح، ١٩٨٧، ص ١٤) أوهي عملية التعرف والتقييم على الإخطار أالصافيه المختلفة التي تواجه المنشأة او الاشخاص ثم اختيار أفضل الوسائل لمواجهة هذه الإخطار الصافية، وعند اختيار الوسيلة المناسبة يجب إدارة هذه الوسيلة بصورة جيدة حيث إن من أهم واجبات مدير الخطر هي إدارة الإخطار الصافية ومعالجتها سواء كانت قابله للتأمين أو لا (الشماع، ١٩٨٩، ص ٤٤).

أهداف إدارة الخطر

تعد قرارات مدير الخطر ذات تأثير على عدد كبير من القطاعات المهمة والكبير في المنشآت. ولإدارة الخطر أهميه كبيره لديمومة عمل المنشأة ككل. وتنقسم أهداف إدارة الخطر إلى قسمين رئيسين وهما:

١ - أهداف ماقبل الخسارة:- فقبل تحقق الخسارة أول ما تهدف إليه إدارة الخطر هو تخفيض درجة الخطر لان الخسائر المحتملة تسبب قلقا وخوفا بصورة متفاوتة فيما بينها، وهذا الهدف معقد إلى حد ما فعلى مدير الخطر إن يعمل جاهدا لتقليل درجة الخوف والقلق المرتبطة بجميع الإخطار وحسب أولويتها ودرجتها. أما هدف الاقتصاد وهو يعني استعداد المنشأة إذا تعرضت للخطر لمواجهة الخسائر المحتملة بأقل التكاليف والعمل على إمكانية إحاطتها قبل حدوثها كالتحليل المالي لبرامج الحماية... الخ.

وأخيرا القيام بالالتزامات الخارجية كقوانين أسلامه، والأمن فعادة ما تكون مفروضة من قبل الحكومة كتوفير مخارج الطوارئ وتركيب رشاش الماء ووضع أكياس الرمل.... الخ

٢ - أهداف ما بعد الخسارة:- إن أهداف إدارة الخطر بعد تحقق الخسارة تكون باستمرارية المنشأة على الإنتاج (التشغيل) لان التوقف عن العمل يؤدي لفقدان المنشأة العديد من العملاء، وهذا يؤدي في بعض الأحيان إلى خسارة المنشأة، ويعتبر هدف البقاء والاستمرار خصوصا بعد تحقق الخسارة هدفا صعبا في

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

بعض الأحيان، والذي يعني انه يمكن للمنشأة البقاء والتشغيل سواء كان كليا أو جزئيا خلال فتره زمنيه معقولة، ويعد ثبات دخل المنشأة هدفا مرتبطا باستمرارية البقاء في الانتاجيه، والمنافسة، والاستمرار في النمو عن طريق ابتكار منتج جديد أو الدخول في أسواق جديدة، ويفرض وجود المنشأة في مجتمع معين مسؤوليات اجتماعيه تجاه الموظفين، والعملاء والمساهمين بصفة خاصة، والمجتمع ككل، و بصوره عامه تحقق الخسارة يمنع المنشأة من إدارة مسؤولياتها تجاه هؤلاء بصفه خاصة، فعلى إدارة الخطر الاهتمام، والتفكير المسبق لادارة الخطر لمرحلة مابعد الخسارة، وإعطائه أهميه إداريه كبيره لغرض ديمومة المنشأة وزيادة فاعليتها. (السباعي، ٢٠٠٠، ص ٢٩٢٨).

كيفية التعرف على الإخطار

للتعرف على الإخطار الرئيسة والمساعدة هناك مصادر للمعلومات يستفيد منها مدير الخطر، كالزيارات الميدانية التي يقوم بها مدير الخطر لجميع مرافق المنشأة المعرضه للخطر أكثر من غيرها، وبصوره متكررة كي يستكشف مصادر الخطر الرئيسة لوضع خطط سريعه لمكافحة الخطر المحتمل الحدوث، والقيام باستبيان لجمع المعلومات عن الإخطار، ومصادرها لتجميع الآراء للتعرف على مصادر الخطر الغير واضحة. ان استخدام الرسوم البيانية التي تهدف إلى توضيح المراحل الانتاجيه. يمكن من خلالها التعرف على مصادر الخطر المرتبطة بتلك المراحل من بداية المرحله الانتاجيه إلى المرحله الاخيريه المتمثلة بتسليم المنتج النهائي للمستهلك حيث يتم التركيز على المراحل الرئيسة للإنتاج التي تعتمد عليها المراحل اللاحقة بغية تطويق الخطر المعطل للإنتاج، ويعد تحليل القوائم المالية طريقه هامه لايمكن لمدير الخطر الاستغناء عنها لأنها وسيله جيده للتعرف على الأصول المهمة الواجب حمايتها، واخبرا مراجعة المعلومات التاريخية تعد طريقة مساعده في التعرف على الإخطار السابقه، وكيف تمت السيطرة عليها، وتقييم إضرارها لغرض إمكانية تلافيها في المستقبل، والاستفادة من الخطط السابقه بتطويرها وفقا للرؤيا المستقبلية، لغرض مكافحة الخطر بالسرعة الممكنه

مراحل إدارة الخطر

يتبع مدير الخطر العديد من الخطوات التي تمكنه من تحقيق أهداف إدارة الخطر وأهمها:-

- ١- التعرف على الإخطار التي تتعرض لها المنشأة وتتضمن التعرف على الخسائر المختلفة، وتحديدتها في هذه الخطوة تتضمن تحديد جميع الأخطار كخسائر الممتلكات، و الخسائر الناتجة عن إصابات العمل والخسائر الناتجة عن مسؤوليه تجاه الغير وخسائر دخل الشركة، والخسائر الناتجة عن مساعدات الموظفين، والخسائر الناتجة عن الاحتيال والخيانة.... الخ
- ٢- تقييم الخسائر المحتملة:- تشمل هذه المرحلة تخمين عدد مرات تكرار الحوادث، وجسامة الخسارة فعدد تكراراً لحوادث يعني العدد المتوقع للخسارة خلال فترة زمنية معينة، وجسامة الخسارة تعني حجمها المحتمل تحققه تقييم الإخطار حسب التكرار وجسامة الخسارة، ويمكن للمدير إن يرتب الإخطار تنازلياً حسب درجة أهمية كل خطر إن ذلك يساعد مدير الخطر في عملية اختيار الأساليب، والخطط المثلى لمواجهة الخطر.
- ٣- اختيار الأسلوب الأمثل لمعالجة الإخطار:- بعد حساب عدد مرات تكرار الحوادث، وتقييم جسامة الخسارة يتم اختيار أفضل أسلوب ا ومجموعة أساليب لمواجهة، معالجة كل خطر على حده وحسب الاهميه وجسامة الضرر. (السباعي، ٢٠٠٠، ص ٣٣.٣٠)

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

طرق (سياسات) مواجهة الخطر

هناك عدة طرق يمكن بها مواجهة الخطر بعد إن يتم حساب عدد مرات تكرار

الحوادث ومدى جسامته الخسارة وهي:

١- تجنب الخطر:- وهي أسهل طريقه لمواجهة الخطر وتعني تجنب الإخطار المستقبلية التي يمكن إن ينتج عنها أضرار وخسائر مادية، ويؤخذ على هذه الطريقه أنها معالجه سلبية لمشاكل الخطر فلا يمكن تحاشي الكثير من الأشياء لتجنب إخطارها، وكذلك من الصعب تجنب جميع الإخطار ومن الجدير بالذكر انه في بعض الأحيان تكون سياسة تجنب الخطر وسيلة غير عملية وغير مجديه لأنه يمكن إيجاد بدائل تعوض عن جسامته الخطر، ومن ايجابيات هذه الطريقه أنها تخفض احتمال الخساره إلى (٠ %) بحيث انه لا يوجد خطر أساسا

٢- افتراض الخطر وتحمل نتائجه:- أن افتراض الخطر يقصد به توقعه وتقبل نتائجه ويغلب الالتجاء لهذه الطريقه عندما يكون للخطر اثر طفيف ويكون من الصعب مواجهته بالطرق الأخرى، تعد هذه الطريقه احد أهم السياسات التي يدار بها الخطر وتعني إن المنشأة تتحمل جزء أو كل الخساره الناتجة من خطر معين يواجه المنشأة وهي نوعين فالأولى تكون ايجابيه (وجود خطه مسبقه) وتعني المعرفة المسبقة بوجود الخطر المحيط بالفرد أو المنشأة والقيام بتحمل جزء اوكل الخسائر الناجمة عن ذلك الخطر، ويفترض الخطر ويرصد مبلغ لإصلاح الضرر، وخصوصا في حالات الحريق، والثانية سلبية (عدم وجود خطه مسبقه) وهي تعني عدم العلم بوجود الخطر المحيط بالفرد أو المنشأة سبب ذلك إما عدم الاهتمام أو عدم توفر المعلومات الكافية عن الخطر وعدم ألقدره على تخمين الخطر الحقيقي أن انتظار الخطر، ووقوعه فان وقع تقبلناه هي نظره لا مبالية تتطوي على تجاهل الخطر وعدم تقدير أثاره وكذلك يفترض الخطر بواسطة التامين الذاتي وتصح هذه الطريقه مع الممتلكات الشخصيه إذا كانت من السعه والعدد بحيث إن المبلغ المرصود شابه ما يكون باحتياطي التامين ويقوم المالك بدور المؤمن لممتلكاته الفعلية وان لا يتجاهل المبادئ

الاساسيه للتأمين.من ايجابيات هذه السياسة تشجيع ممارسة الصيانة، والوقاية من الحوادث، والاستخدام الأمثل للسيولة النقدية

٣- الوقاية من الخطر والتحكم بالخسارة:- تهتم هذه السياسة بتخفيض عدد مرات تكرار الحوادث، وجسامة خساره أو كلاهما كالفحص الدوري وفرض تعاليم صارمة تخص السلامة. إن وجود مرشات في كل مرافق المنشأة مثلا، واستخدام مواد غير قابله للحريق وتوفر مواد الإطفاء يقلل من خطر نشوب الحرائق في المنشأة فالوقاية هي اخذ التدابير اللازمة للحيلولة دون وقوع الضرر (السباعي، ٢٠٠٠، ص ٣٤.٣٣)

٤- سياسة التأمين:- لمواجهة الإخطار غير التجارية (البحة و الصافية) تعد هذه السياسة أشهر سياسات إدارة الخطر فعلى مدير الخطر إن يختار تغطيه تأمينيه مناسبة، ومفاوضة شروط عقد التأمين بصورة جيدة والمراجعة الدورية لبرامج التأمين تساعد هذه السياسة على تقليص حالة عدم التأكد لدى المنشأة ذلك يؤدي لزيادة إنتاجية الموظفين، وحصول تعويض من شركة التأمين عند تحقق الخساره، وذلك يساعد على استمرارية المنشأة في العمل، والاستفادة من خبرة شركة التأمين في التعرف على الإخطار، والوقاية منها، والتحكم بالخسارة. فالتأمين وسيله لاستبدال خسارة كبيره محتمله الوقوع وغير مؤكده (الخساره الناجمة عن الخطر) بخسارة جزئيه مؤكده(وهي قسط التأمين، وذلك بدفع القرض بصوره مؤكده حيث إن مجموع الدفعات المؤكده لعدد كبير من الزبائن لمستقبل لسد خساره الكبيرة التي تقع فعلا) (الشريتي، ١٩٨٧، ص ٢٠٩.٢٠٨)

٥- سياسة نقل الخطر:- هي تحويل الإخطار الصافية، وخسائرها المحتمله المحيطة بمنشأة ما إلى أطراف أخرى غير شركات التأمين من خلال عقود عامه. يتيح ذلك لمدير الخطر تحويل الإخطار غير القابلة للتأمين إلى طرف آخر بموجب العقود أنفة الذكر، وعادة ما تكون هذه السياسة مخفضة التكاليف، ويمكن من خلالها يكفي في ا تحويل الإخطار إلى جهة لها القدرة على ممارسة التحكم في خساره بشكل أفضل.(السباعي، ٢٠٠٠، ص ٣٥)

اتخاذ القرار

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

إن الشيء الأكثر أهمية المرافق لقياس الخطر هو توفر المعلومات التي تعد الركيزة الأساسية لاتخاذ القرار، توفر المعلومات كاملة تؤدي لاتخاذ القرار في ظل التأكد (certainty) توفر معلومات جزئية وغير كاملة عن المشكلة يؤدي لوجود فئتين لحالات اتخاذ القرار هما:-

١- القرار في ظل المخاطرة:- إن هذه الحالة يتم التعبير فيها عن عدم توفر البيانات والعلم بها بدلالة دالة الكثافة الاحتمالية علما إن حالة التأكد وعدم التأكد يكونا على طرفي النقيض من حيث مدى توفر المعلومات مع وجود الخطر كحالة وسطية بينهما.

٢- القرار في ظل عدم التأكد:- عدم التأكد ليعني الجهل التام بالمشكل، وقد تتوفر لدى متخذ القرار معلومات جزئية لا تمكنه من تحديد احتمالات للحالة المطلوب اتخاذ القرار فيها وسينظر للحالة على انه اتخاذ قرار في حالة عدم تأكد. وتؤثر درجة عدم توفر المعلومات تأثير مباشر على كيفية وضع نموذج الحل. فالبيانات غير الكافية تؤدي لنموذج قرار أكثر تعقيدا، وإلى حل أقل إقناعا

معايير القرار في ظل المخاطرة

اتخاذ القرار في حالة المخاطرة يعني وجود أكثر من حالة مقبلة ممكنة الحدوث بالنسبة لبديل معين من بدائل العمل وبما إن المستقبل لا يمكن إن يكون مؤكد في هذه الحالة الا انه يمكن تقدير احتمال الحالة المدروسة ولهذه الحالة هناك عدة معايير لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة وهي:-

١- القيمة المتوقعة (من الربح والخسارة):- يعد هذا المعيار امتداد طبيعي للقرارات في ظل التأكد التام، ولأ يتم التعبير عن المنفعة كميا بسهولة بل يعبر عنها بدلالة قيود جديدة تعكس سلوك متخذ القرار لانصح باستخدام القيمة المتوقعة كمعيار وحيد للوصول إلى قرار بمعنى آخر يجب إن يكون مرشد فقط، ويجب إن يؤخذ بنظر الاعتبار جميع العوامل التي يؤثر على ميول واتجاهات متخذ القرار فيما يخص المنفعة. من عيوب هذا المعيار إعادة القرار لعدة مرات فالتوقع ضمنيا يعني ذلك.

فكلما كان الفرق بين متوسط العينة والقيمة المتوقعة قريب من الصفر والعينة كبيرة كلما كانت بدرجة كافية من التوقع.

يتطلب ذلك الاستخدام الصحيح للقيمة المتوقعة في مقارنة البدائل فإذا تكررت القرارات لعدد غير كافٍ من القرارات سيكون هناك اختلاف ملحوظ بين القيمة المتوقعة والمتوسط وبمعنى أكثر وضوحاً اتخاذ القرار على أساس أقيمته الموقعة يكون مظللاً في حالة القرارات التي تعاد لعدد محدد من المرات.

٢- معيار القيمة المتوقعة مع التباين:- هو معيار يناسب مشاكل القرار قصيرة الأجل وهو معدل عن المعيار السابق له فهو معيار يعظم الربح وفي نفس الوقت يجعل تباين الربح اقل ما يمكن ويضاف رقم محدد وثابت مسبقاً يعرف على أنه معامل تجنب الخطر الذي يشير إلى درجة أهمية التباين بالنسبة للقيمة المتوقعة كما تشير أيضاً معامل تجنب الخطر لموقف متخذ القرار نحو الانحرافات الكبيرة للقيمة المتوقعة.

٣- معيار مستوى الطموح:- هو وسيلة تحديد القرار المقبول يعكس هذا المعيار فائدة مستوى الطموح عندما لا تكون كل مجريات الأحداث البديلة متاحة وقت اتخاذ القرار.

٤- معيار المستقبل الأكثر احتمالاً:- أساس هذا المعيار هو تحويل الحالة الاحتمالية إلى حاله محدده من خلال إحلال المتغير العشوائي بقيمه واحده هي القيمة الأكثر احتمالاً في الحدوث ويعد هذا المعيار تبسيط للقرار الأكثر تعقيداً في ظل المخاطره علماً إن هذا التبسيط لا يعد لإغراض تحليله فقط ولكن لبيان إن معيار المستقبل لا يمدنا بمعلومات كافية لاتخاذ القرار ويجب التنبيه والحذر من خطر استخدام معيار المستقبل الأكثر احتمالاً على فرض إن المتغير العشوائي يأخذ عدد كبير من القيم واحتمال حدوثها صغير وافترض وجود قيم متعددة تحدث جميعاً بنفس الاحتمال ففي كلتا الحالتين يصبح معيار المستقبل الأكثر احتمالاً غير ملائم لاتخاذ القرار. (طه، ١٩٩٦، ص ٥٤٠ - ٥٤٥)

معايير القرارات في ظل عدم التأكد

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

إن المشاكل التي لا يمكن فيها تحديد احتمالات الحدوث لحالات الطبيعة تختلف اختلاف كبير عن المشاكل التي يمكن فيها تحديد تلك الاحتمالات وهنا يجب إن تحدد حالات الطبيعة الممكنة، والعوائد التي تترتب عليها بالنسبة لجميع الاستراتيجيات الممكنة، وهناك العديد من المعايير كل منها يوافق حالة معينة لظروف اتخاذ القرار وهي:-

١- معيار لابلان:- عدم توفر المسببات الكافية هو ما يستند عليه هذا المعيار عند اتخاذ القرار، ويعتمد على ظروف أكثر تفاؤلاً من بقية المعايير وبسبب كون احتمالات حالات الطبيعة غير معروفه لذلك لا توجد معلومات كافية للاستنتاج بان هذه الاحتمالات مختلفة وعند افتراض هذه الحالة يمكن لمتخذ القرار افتراض الاحتمالات واتخاذ القرار في حالة عدم التأكد.

٢- معيار الأدنى - الأقصى:- يعد هذا المعيار الأكثر تحفظاً من سابقه لأنه يعتمد على عمل الأحسن من بين الأسوء وهو أكثر تفاؤلاً من معيار لابلان ويعتمد على تكوين مصفوفة تمثل قيمة الخسارة ضد كل حالة طبيعة واختيار الفاضل من بين الأسوء. إن لكثرة تحفظ هذا المعيار يقود أحيانا إلى نتائج غير منطقية.

٣- معيار سافج:- معيار ينظر بأسف للفرص الضائعة ويفترض تحويل أي جدول إلى جدول ندم ضد الحالات الطبيعة واتخاذ القرار على أساس الأقصى - الأدنى. إن كل المعايير التي استخدمت في اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد تفترض إن الطبيعة خصما ومنافسا. (سلمان، ١٩٨٩، ص ١٣٧-١٤٥) فعند دراسة الخطر تحدد الحالات التي تكون خارج سيطرة الإنسان وتصنف على أنها حالات طبيعة ويجب إن تحدد بدقه. وتتم عملية اتخاذ القرار بمراحل عدة من تعريف المشكله وتحليل العوامل المؤثره فيها علما إن دقة التحليل تساعد كثيرا لاتخاذ قرارا صائبا ثم يتبع ذلك عملية البحث عن الحلول، والمفاضلة بين الطرق والبدائل المختلفة واختيار أفضلها . أن اتخاذ القرار يعني حلا لمشكله ويؤدي لنتيجة وربما تكون هذه النتيجة بيانات لاتخاذ قرار يعقبه آخر. ويصاحب اتخاذ القرارات في اغلب الأحيان ضيق في الوقت وذلك ليس مبررا لعدم اتخاذ قرار فتوفر الوقت يعطي فرصة أفضل لجمع البيانات وتدعيم القرار أكثر.

المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة ومواجهة الخطر

إستراتيجية إدارة الخطر

اشتقت كلمة الاستراتيجيه (strategy) من ألكمه اليونانية (strotegas) وتعني فن القيادة وعرفت على أنها (علم تخطيط العمليات ألأستراتيجيه وتوجيهها) تستخدم ألأستراتيجيه في كافة ميادين الحياة، وتطبيقاتها ألعلميه كالسياسة، والاقتصاد، والاجتماع، والاداره فضلا عن العلوم العسكريه بكافة صنوفها، ولم يتفق الإداريون على تعريف شامل ومحدد للألستراتيجيه فالبعض يرى أنها الغايات ذات الطبيعة الاساسيه ويرى آخرون أنها تطلق على ألأهداف ألمحدده، ووضع البدائل المختلفه ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتعفيذ، وعرفها شاندلر بأنها تحديد المنظمه لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه ألأهداف والغايات. يرى أأسوف إن ألأستراتيجيه هي تصور المنظمه عن طبيعة العلاقة المتوقعه مع البيئة الخارجيه، وفي ضوء تلك العلاقة تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

إما الاداره الاستراتيجيه فعرفها ثامبون استركلاند بأنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمه، وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذها. (الدوري، ٢٠٠٣، ص ٣٢٠٣١)

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

مستويات الاستراتيجيه

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الاستراتيجيه مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقدم سلعه، أو خدمه واحده فان المنظمة تمتلك مستوى إستراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لانجاز السلعة أو الخدمة.

في العقود الاخيره برزت منظمات لها ألقدره على التنوع بسلعها وخدماتها هذا أدى لظهور مستويات مختلفه من الاستراتيجيه تتناسب مع تعدد وتنوع الانشطه التي تقوم بها المنظمة، وهناك ثلاث أنواع من مستويات الاستراتيجيه هي:-

١- الاستراتيجيه على مستوى المنظمة:- إن المنظمة التي تمتلك خط أنتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجه أكثر لممارسات الاداره إلا ستراتيجيه على مستوى المنظمة كي يمكنها من تحديد رسالتها في المجتمع كي تكون لها سماتها الواضحة، وخصائصها التي تميزها عن المنظمات الأخرى، في تحديد أهدافها واستراتيجياتها وأخذ القرارات بشأن منتجاتها، وتحديد الموارد اللازمة لانجاز أنشطتها، وتحديد حصتها من السوق، ودورها في تحديد مركزها التنافسي إضافة لتحديد دورها في خلق وتعزيز التكامل للأنشطة والإعمال المختلفه في المنظمة.

٢- الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال:- يسعى هذا النوع من الاداره الاستراتيجيه إلى تحويل رسالة المنظمة، وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محدده للتنافس لكل وحده من وحدات النشاط، وذلك من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات، وأما الخدمات اتي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال تتعدد تبعا لاختلاف وحدات الأعمال الاستراتيجيه في المنظمة.

٣- الاستراتيجيات الوظيفية:- يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالإعمال الاستراتيجيه، ونطاق إعمالهم يتسم بالتركيز على الأعمال والوظائف المحددة ك (وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة) فالدور الاستراتيجي يكون مداه اقل مقارنة مع المنظمة ككل أو مستوى وحدة الأعمال، ويبقى من المهم هو امتلاكهم ألقدره على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة أو مستوى وحدة

الإعمال لخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة
الواحدة. (الدوري، ٢٠٠٣، ص ٥٢.٤٦)

طبيعة إستراتيجية إدارة الخطر

إن البدائل إمام مدير الخطر هي الاستراتيجيات فمدير الخطر قد يكون فردا حقيقيا أو هيئه تأخذ على عاتقها مهمة التفكير في إدارة الخطر أو البدء بتصحيحه كطريقة مثلى لإدارتها بمجموعة من البدائل المتاحة إمام المنشأة عندما ترغب في مواجهة الخطر، فإستراتيجيات إدارة الخطر تتعدد بتعدد أنواع الخطر ومواصفاته والظروف التي تحيط به، ويصعب وضع استراتيجيه مثلى لإدارة الخطر يمكن تطبيقها في جميع الحالات بدون استثناء حيث إن هناك عوامل بيئية محيطه بالخطر وبمتخذ القرار القائم على إدارة الخطر مما يستدعي تعدد الاستراتيجيات مهما تشابهت أنواعها أو ظروفها. فهدف الإنسان الرئيسي في مواجهة الخطر هو منعه إن أمكن بشرط عدم التأثير في حجم العمل العادي وجودته، والتحقق من الخطر الذي يتم من خلال التنبؤ الدقيق بعناصر الخطر حتى تتحول حالة عدم التأكد إلى حالة التأكد وتزداد درجة الأمان، وتخفيض الخطر عن طريق وسائل الوقاية والمنع، وتحمل نتائج الخطر (الخسارة) الذي يتم بافتراض الخطر مع التخطيط (تحمل الخسارة بتفكير مسبق)، وافترض الخطر بدون تخطيط (تحمل الخسارة بدون تفكير وتخطيط). (بطشون، ٢٠٠٠، ص ٢٤)

استراتيجيه إدارة ومواجهة الخطر

يقصد بإستراتيجية مواجهة الخطر هي تحديد الطرق الرئيسة للتعامل مع الخطر، والتي تمثل بمجموعه من الإجراءات والتي تهدف إلى التوصل إلى وسائل معينه يكون لها ألقدره على التحكم في الخطر، والحد من تكرار وقوعه، و التقليل من حجم الخسائر الناجمة عنه ما أمكن وذلك على أساس من حسابات التكلفة، والعائد (العادي، ١٩٨٩، ص ٢٥)، وتعد استراتيجيات مواجهة الخطر طبقا لنوع الخطر، ومواصفاته، والظروف المحيطة به، وتنقسم استراتيجيات مواجهة الخطر إلى مجموعتين هما (العادي، ١٩٨٩، ص ٢٦):-

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

١- المجموعة الأولى:- إستراتيجية السيطرة على الخطر، ويمكن إجمالها بعاملين الأول السيطرة على الخطر ذاته من خلال تفادي، ومنع الخطر. فبعض الإخطار التي تصيب الأشخاص، و الأموال، والمسؤوليات يتعذر تجنبها في حالات محددة، وذلك لتعدد الوحدات المعرضة للخطر أو قطع العلاقة كلياً مع حالة الخطر، وتضم هذه المجموعة السياسات التي تتضمن القرارات التي يتخذها الفرد (مدير المنشأة) للحد من الخطر في نشاط ما أو إيقاف هذا النشاط أو الرغبة في تجنب المخاطر التي تحف بهذا النشاط، ومن أهم استراتيجيات هذه المجموعة هي إستراتيجية تجنب الخطر حيث يكون تجنب الخطر بالنسبة للإخطار القائمة فعلاً، وقد يكون تجنب الخطر كلياً كالامتناع بالقيام بالاستثمارات في نشاط معين وعادة ما يسبق هذا القرار دراسات تتعلق بقياس الخطر، وتكون هذه الدراسات أساس اتخاذ القرار كما يمكن إن يكون تجنب الخطر جزئي حيث يرى بعض الإداريون إن استراتيجية تجنب الخطر لا تستعمل إلا إذا أمكن تنظيم نشاط الفرد أو المشروع بحيث يمكن الاستمرار بنفس الكفاءة ويرى البعض الآخر أنها من أكثر استراتيجيات التحكم بالخطر فعالية، ويمكن استعمالها في كثير من الإخطار التي تواجه الفرد أو المشروع حالما تكون الأعباء المادية وغير المادية تفوق الأعباء المترتبة على استخدام هذه الاستراتيجيه بما في ذلك تكلفة الفرص الضائعة، ويرى البعض الآخر انه باستخدام هذه المجموعة بل باستخدام إجراءات المنع، والوقاية يمكن منع الخطر جزئياً، وذلك بتخفيض معدل تكرار الحوادث ومن ثم تقليل حجم الخسائر المتوقعة. إن تجنب الخطر هو احد استراتيجيات القرار الرئيسي وتكون أفضلها إذا أمكن تنظيم نشاط المشروع بحيث يمكن تحقيق أهدافه بنفس الكفاءة كما ذكرنا ذلك أنفاً، وهناك من القرارات التي يفضل فيها تجنب الخطر بصورة خاصة عند البدء بإنشاء المشروع ففي هذه المرحلة يمكن تجنب الكثير من الإخطار إذا ما رتبت اعتبارات الأمان عند اختيار موقع المشروع، وعند تركيب الآلات وعددها. أن مرحلة الإنشاء هي من أصعب مراحل قرارات تجنب الخطر.

والعامل الثاني السيطرة على الخسائر الناجمة عن الخطر، وذلك بالتقليل من أثارها، وتصرف هذه الطريقة إلى اتخاذ اجراءات، ووسائل تتكون من تركيب تعليمات

تؤدي لخفض احتمالات الخطر من ناحية، والتحكم في حجم أقصى خسارة متوقعة من ناحية أخرى.

٢ - المجموعة الثانية هي إستراتيجية تمويل الخطر:- تتضمن هذه الإستراتيجية البحث عن الوسائل الكفيلة بتوفير الموارد المالية لتغطية الخسائر التي تتعرض لها المنشأة سواء يتم ذلك بالاعتماد على الذات داخليا أو بالالتجاء إلى جهة أخرى لتولي عملية التغطية ومن أهم الاستراتيجيات التي تضمها هذه المجموعة:-

أ - إستراتيجية الاحتفاظ بالخطر:- ويكون الاحتفاظ بالخطر على نوعين فالأول هو الاحتفاظ بالخطر جزئيا، وذلك من خلال خساره المهدرة التي تتمثل في تحمل المنشأة كميته معينه من كل خساره مقابل تخفيض في قسط التأمين، وذلك من خلال التأمين بخصم خساره حيث يشير هذا النوع إلى الوثائق التي تحوي على حد معين لكل خسارة يتحملها المستأمن على أن يغطي المؤمن مايزيد على هذا الحد أي انه يمكن اعتبار المؤمن له مؤمنا ذاتيا في حدود الخصم على أن يتحمل المؤمن مايزيد عن الخصم من كل خسارة، ويمكن استخدام هذا النوع من التأمين على الممتلكات إذا كانت حدوث الخسائر صغيره، وكذلك تأمين المسؤولين عن الخسائر الأولى حيث يتم تحديد مبلغ التأمين، ويمثل الحد الأقصى لالتزام الشركة ويتم تعويض جميع الخسائر التي تقع في حدود مبلغ التأمين بالكامل، وأما الخسائر التي تزيد قيمتها عن مبلغ التأمين يتم تعويضها بما يوازي مبلغ التأمين، وان هذا النوع من التأمين يمكن تسميته تأمين غير كافي مع تطبيق قاعدة النسبة وهي: التعويض = خساره في حدود مبلغ التأمين. فالتأمين غير الكافي الذي يكون فيه مبلغ التأمين اقل من قيمه الشيء موضع التأمين بينما يكون التعويض = نسبه من خساره = خساره × قيمة الشيء موضع التأمين / مبلغ التأمين. والثاني الاحتفاظ بالخطر الكامل: في الأحوال التي لايمكن فيها تجنب الخطر مثل الوفاة أو حيثما تكون المزايا الناتجة من الاحتفاظ بالخطر كبيره بالمقارنة بتحويل الخطر أو الوسائل الأخرى، وقرار الاحتفاظ بالخطر يمكن اتخاذه بعد المفاضلة بين الوسائل البديلة لإدارة الخطر للاحتفاظ بالخطر الكلي عدة صور منها:- تكوين الاحتياطي، ويطلق عليه البعض سياسة افتراض الخطر حسب خطه موضوعه، ويستعمل لمجابهة إخطار

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

المضاربه التي ينتج عنها خسائر متكررة، ويمكن حساب قيمتها بدقه. يتكون الاحتياطي عن طريقين فالأول هو تكوين احتياطي عارض الذي يستعمل في خسائر الإخطار المتداخلة، والتي يصعب فيها تكوين احتياطي خاص بكل منها، ويصعب توقعها من ناحية الزمن، والقيمة، ويكون هذا الاحتياطي عن طريق مبالغ دوريه تحدد على ضوء ما انفق في السنوات السابقة، والطريق الثاني تكوين احتياطي خاص (مخصص) ويستعمل لمقابلة الخسائر المتكررة التي يسهل فرزها، ويمكن في معظم الأحيان تقدير قيمتها بدقه تامة مثل احتياطي

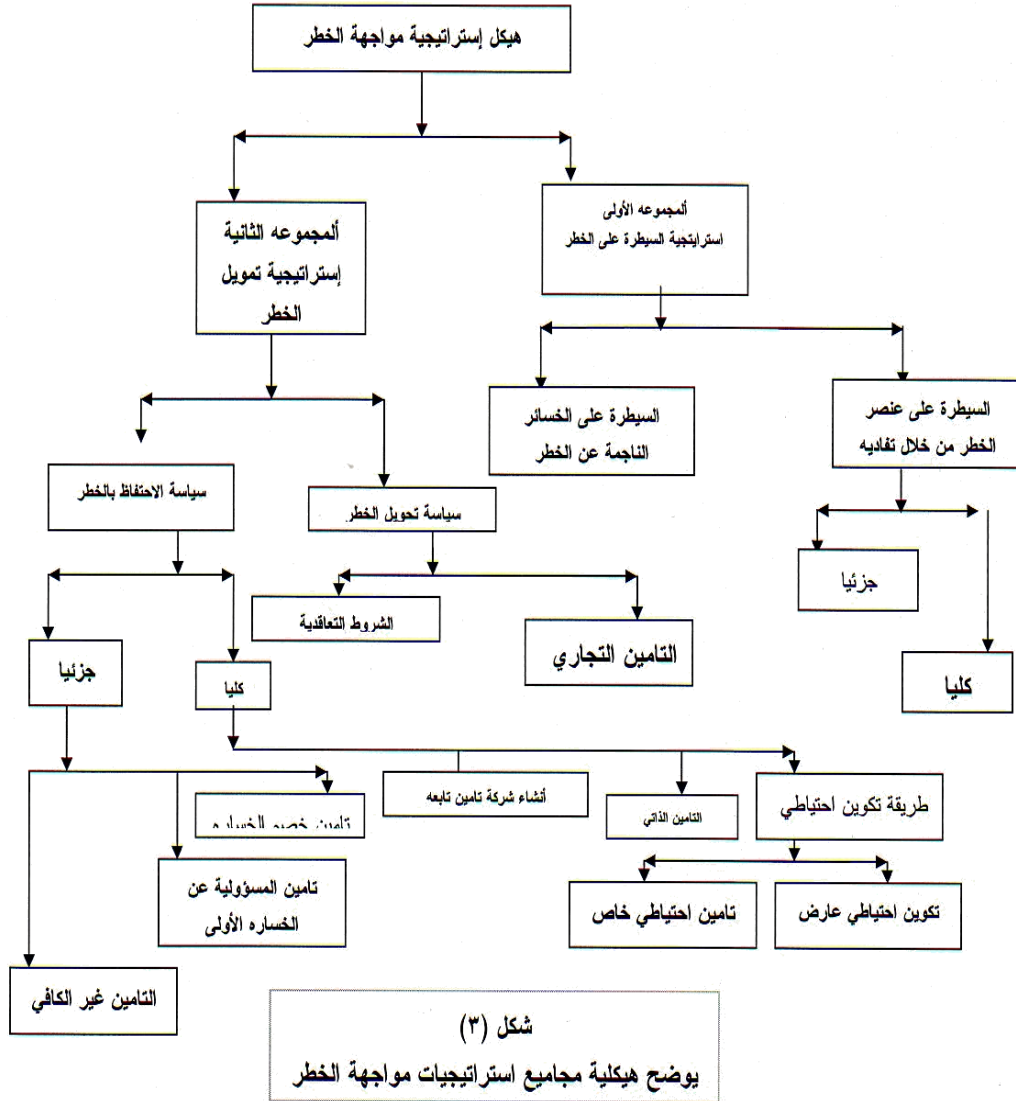
الديون المعدومة، ويكون ذلك عن طريق إضافة أموال دوريه تحسب بطريقة أكثر دقه، وتظهر تكلفة هذه السياسة في فرق عائد الاستثمار بين الأموال المحجوزة والأموال المستثمرة عاديًا، ومن صور الاحتفاظ بالخطر هي صورة التأمين الذاتي وهو ما يعرف بالاحتفاظ الواعي العمدى بالخطر إلى القدر الذي تطبقه المنشآت.، والناشئ عن توزيع الوحدات المعرضة للخطر مما يسمح بالتنبؤ باحتمالات خساره المستقبلية، وغالبًا ما يخلط بعض الإداريون بين التأمين الذاتي، وتكوين الاحتياطي فبعضهم يرى أن التأمين الذاتي هو نوع من الاقتراب العلمي للحل الأمثل لمشكلة إدارة الخطر في عدد من المشروعات التي تتوفر فيها شروط تكاد تكون نفس الشروط الواجب توفرها في المؤمن التجاري، وأكد هذا القول احد الباحثين بالقول أن التأمين الذاتي هو أسلوب تكتيكي يتضمن استعمال المبادئ العلمية للتأمين، وإدارة الإخطار. أصوره الأخرى من صور الاحتفاظ الكلي بالخطر هي صورة إنشاء شركة تأمين تابعه: تعد هذه الاستراتيجية حركة حديثه نسبيا، ولكنها أخذت تنمو يوما بعد اخر، فشركة التأمين هي عبارة عن شركه تتبع شركة أم غير تأمينيه يتم إنشائها بقصد تأمين المخاطر التي تتعرض لها الشركة الأم، والشركات المتحدة معها، وينبع الدافع إلى تأسيس تلك الشركة ألتابعه من اعتبارات تأمينيه أو ماليه أو طبيعیه أو من كل هذه العناصر مجتمعه، وبصورة عامه إن هذه الطريقه أكثر فائدة للشركات العالميه الكبرى ذات الإخطار المنتشرة انتشارا ضخما، ويرى بعض الكتاب إن الشركات ألقابضه غالبا ما تكون وسيله للاحتفاظ بالخطر وتنمو

أنشطتها تدريجيا حتى تصبح مؤمن آخر في سوق التأمين التجاري. (نظام، ١٩٩٣، ص ٤٠)

ب - استراتيجية تحويل الخطر: - هذه الاستراتيجية تكون ضرورية عندما لا يمكن تجنب الخطر، وبمقتضى هذه الاستراتيجية يتم مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر لقاء دفع مقابل معين، وبعد التأمين من أهم وسائل تحويل الخطر، وأكثرها انتشاراً، وتكون هذه الاستراتيجية ضرورية عندما لا يمكن تجنب الخطر دون التضحية بجانب كبير من نشاط المشروع الرئيسي، وعندما يتم استخدام وسائل الوقاية، والمنع، وتوزيع الوحدات المعرضة للخطر على عدة أماكن. عندما يكون الاحتفاظ بالخطر متضمناً احتمالات حدوث خسائر جسيمة يكون تحويل الخطر، والإخطار المالية هي الطريقة المثلى لمواجهة الخطر، ويتم ذلك بإتباع إستراتيجيات التأمين التجاري والشروط التعاقدية (السلام، ١٩٨٩، ص ١٦٨) وفي النهاية يتوجب على المدير المسؤول عن إدارة الخطر إن يراجع ويشكل دوري العملية التأمينية التي قام بها، وذلك بهدف تقييمها من حيث التغطيات التأمينية الضرورية، والأسعار، والشروط، ونوعية الخدمات التي تقدمها شركة التأمين، وكذلك من حيث الحاجة أو عدم الحاجة للتأمين، ويوضح الشكل (٣) هيكل استراتيجيات مواجهة الخطر. (العدي، ١٩٨٨، ص ٦٨)

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكالة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم



المبحث الرابع - الجانب التطبيقي
الدراسة الميدانية في مديرية سايلو الشرقاط

نبذه تاريخيه

وضع الحجر الأساس لسايلو الشرقاط عام (١٩٧٩)، وتم انجازه وبدء العمل، وقدم خدماته عام (١٩٨٤) بطاقة خزن تقدر بـ (١٤٨٠٠٠) طن، وكادر وظيفي بسيط لايتعدى (١٠) موظفين مع حراس بعدد مقارب لعدد الموظفين.

بلغت كلفة المشروع (٧٠٠٠٠٠٠٠) دينار عراقي مر السايلو بظروف اقتصادية قاسيه حيث انه عند التأسيس كان منشأة اقتصادية ثم أصبح منشأة تجاريه تابع لوزارة التجارة العراقية، وبعد منشأة كبيره من حيث المساحة، والحجم حيث بلغ عدد موظفيه بعد التوسعات حوالي (٣٠٠) موظف.توجد أقسام متنوعة بعضها يتسم بكبره بدا من الاستعلامات وانتهاء بمنطقة تفريغ الحبوب التي تسمى (السيطرة).

تتم عملية استلام الحبوب مرورا بالميزان الالكتروني، و(الجك) لتفريغ الحبوب مرورا بوحدة الغزيلة، والتصفية التي تحتوي على جهاز مغناطيسي لغرض سحب قطع الحديد الصغيرة والكبيرة نوعا ما والغرض من ذلك خزن الحبوب، وتوفير الأجواء الملائمة لها وتقليل كمية الرطوبة، والحرارة ، الهواء ثم يتم تحديد فترة الاستلام، والصلاحيه وكذلك التأكد من فحصها ألمختبري الذي يؤكد على مطابقتها للمواصفات الموصى بها، وبعد التأكد من الغر بله، واستيفائها كافة الشروط تحول إلى المبيعات علما انه يوجد (سرداب كبير) يكفي لخزن كميات هائلة من الحبوب.

عانى السايلو من الكثير من المشاكل كشحه المياه ه وقله التشجير، وقله الخبرات والمهارات الاداريه، وإدارته عانت كثيرا من قلة الخبرة الاختصاصية مما أدى إلى عدم ضبط الأفراد العاملين، وتقاعسهم عن العمل والالتكال على بعضهم البعض، والتسابق على المناصب الاداريه.

العمليات التي تتم في الاستعلامات تتمثل بالتفتيش والتأكد من نوعية الحبوب ثم إرسالها إلى الميزان الذي بدوره يقوم بعملية ضبط الوزن وتحويله إلى المختبر بعد اخذ

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

العينات لغرض فحصها، والتأكد من صلاحيتها، ومطابقتها للمواصفات ألياسيه، وتتم في داخل الموقع العديد من العمليات الرقابية، والاداريه، والحسابية، ويستمر تدوير الحبوب، وأخذ عينات للفحص لغرض التأكد من عدم تعفن الحبوب. توجد أيضا وحده للتعبئة والتغليف، وهي من الوحدات ألكبيره في السايلو. الشيء البالغ الاهميه الذي يعكس دقة اختيار الموقع وزيادة الوعي والتفاعل مع البيئة الخارجية هو عدم تعرض هذه المنشأة للسرقات إثناء الاحتلال الأمريكي وغياب سلطة القانون. (مصطفى، ١١٩٨٧، ص)

القوانين والتعليمات الخاصة بإدارة سايلو الشرقاط

أولا : مستلزمات السلامة

هنالك العديد من إجراءات ألسلامه الواجب إتباعها لغرض الحفاظ على سلامة المنشأة، والعاملين فيها لتجنب الخطر والخسائر الناجمة عنها، وهي:

١ - تهيئة مطافئ الحريق في مواقع العمل ،حسب الحاجة لها، وخصوصا مطافئ

الحريق ذات المسحوق الكيميائي سعة (١٢) كغم

٢ - تنظيف أرضيات السايلو لكل الطوابق من الاتربه، وبصورة مستمر

٣ - إجراء صيانة دوريه منتظمة على الأنابيب، وناقلات الحبوب بحيث لايسمح لغير

الحبوب بالتسرب منها، وتنظيف الجزء المراد تصليحه من الداخل

٤ - ضرورة أشعار الدائرة ألفنيه العليا، واستحصال الموافقة على أجراء عمليات اللحام أو

القطع، وحسب توجيهاتها

٥ - يجب عدم أجراء اللحيم أو القطع بالأوكسجين أو ألكاويه الكهربائيه إلا بعد التأكد

من توف كافة شروط العمل ألممكنه لذلك،، ولف الجزء عند تصليحه من الأعلى

والأسفل بقطع من الجنفاص (الجوت) المبلل بالماء إثناء العمل لتبريد السطح،

وتبريد الجزء الذي جرت عليه عملية اللحام بعد الانتهاء من إجراء عملية الصيانة

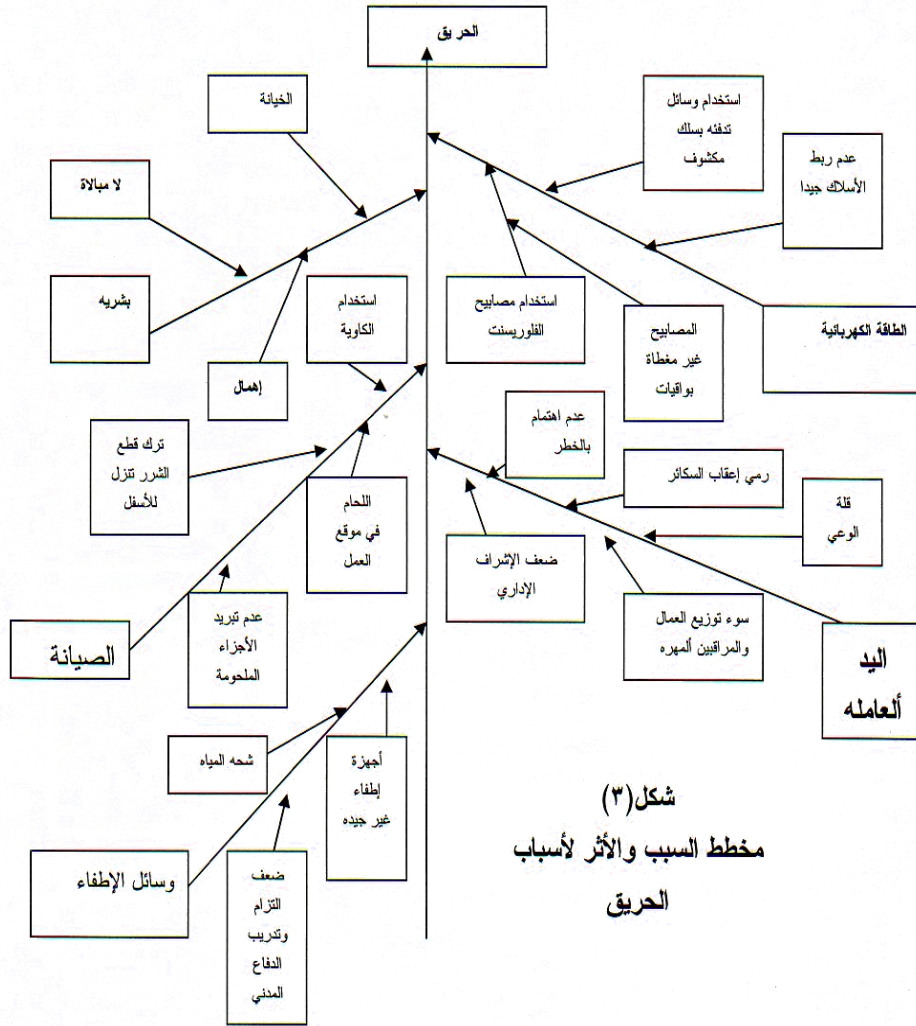
عليه، وفتح الأبواب والشبابيك عند إجراء عملية الصيانة، ومنع تساقط القطع

الحارة، و الشررالى الأسفل داخل الجزء الذي يجري تصليحه.

- ٦ - ترك فتحات التهوية، والأبواب والشبابيك مفتوحة بغية التقليل من انفجار غبار الحبوب عند حدوثه، والاهم هو تركها مفتوحة بصورة مستمرة عند أماكن التفريغ، والتكيس، والتأكد من كون الحالة طبيعيه، ولا توجد رائحة احتراق قبل إزالة السدادات أو عند تنظيف الغرابيل .
- ٧- تمنع التدخين داخل السايلو وخصوصا قرب فتحات استلام الحبوب.
- ٨ - نمنع استعمال المدافئ النفطية، والغازية، والكهربائية داخل السايلو، وتكون كافة التوصيلات الكهربائية محكمة التوصيل لمنع حدوث الشرر، والتأكد من وجود مانعة الصواعق، والتأكد من عملها في فصل الشتاء.
- ٩ - تأمين صيدليات للإسعافات الأولية وتأمين مستلزماتها. (مصطفى، ١٩٨٧، ص٦٣) ويمكن استخدام مخطط السبب والأثر (مخطط ايشيكاوا) لتوضيح الأسباب المحيطة والمؤدية لنشوب الحريق فمعنى الأثر: هو (النتيجة) شيء نتيجة للعمل أو هو المشكلة المراد معالجتها والسبب: هو ما يؤثر على نتيجة العمل ويسمى أحيانا مخطط (عظم أسمى) ويوضح الشكل (٣) الأسباب المؤدية للحريق.

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م.م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم



ثانيا: تقرير المنشأة ودوائرها عن أعمال الدفاع المدني

يُدرج في هذا التقرير اسم المشروع، والدائرة، وعدد العاملين، وتحديد شكل هيئة الدفاع المدني، ومواعيد اجتماعاتها، وقرق الحماية الذاتية، والتأكد من تشكيلها، وتوفير مستلزماتها، ووجود خطة طوارئ لتدريب المنتسبين، وإدراج ممارسات فحص كفاءة

أخطه، وكذلك التأكد من إن هذه الممارسات تجري بإشراف الدفاع المدني، والتأكيد على إدراج مستلزمات المطافئ من حيث عددها، وحجمها، وفوهات الحريق من حيث عددها وقطرها وتوفر الماء عند الحاجة له، ومنظومة الإنذار المرتبطة بمجموعة الإطفاء وكادرها الفني ومدى تهيئته، وعدد العاملين به، ومدى استعدادهم، وكذلك إدراج الإنذار المبكر، ووسائل الاتصال كأن تكون سلكية أو لاسلكية، وتوفر الملاحي النظامية، وتدرج الدورات على أعمال الدفاع المدني كما يدرج الشؤون الطبية من حيث توفر المركز الطبي ووجود سيارة الإسعاف، وصيدليات الإسعافات الأولية، وأدراج مانعات الصواعق، وتجهيزات الوقاية الفردية، وأنواعها ومدى صلاحيتها كما تذكر في هذا التقرير خطورة المواد أداخله، والمخزونة، وطبيعتها، ومدى كونها سامه أو ملوثة أو متفجرة أو مشعه أو مواد سريعة الاشتعال، وطريقة تخزينها ودرجة سلامتها، وتدرج أيضا أنواع المخازن عددها، وحجمها، ونوع بنائها، والمادة التي تخزن بها، وتوفر شروط الخزن الملائمة.

تدرج أيضا في هذا التقرير حفارات الدفاع المدني، ومدى الالتزام بها، وتوفر مستلزماتها، وإجراءات حماية العاملين، والحراسات، وأمنية الموقع من حيث توفر أعداد كافيه من الحرس، وتوفر الاسيجه المانعة للسرقة، والحيوانات وتوفر الاناره الخارجية للموقع والتأكد من عملها ليلا، وتدرج في ورقة مرفقه خاصة الحوادث، والإصابات التي حصلت خلال فتره زمنيه معينه، ومعالجتها وطريقة التعامل معها، وأخيرا تدرج المعوقات التي يعاني منها السايلو سواء من شحة المياه او مايتعلق بواجبات الدفاع المدني وكتابة المقترحات والتأكد من تسليمها إلى الأشخاص المعنيين والاحتفاظ بنسخه من هذا التقرير والعودة إليه بغية تطوير التقارير اللاحقة، والاستفادة من الأخطاء في تطوير طرق معالجة الحوادث. (مصطفى، ١٩٨٧، ص ٨)

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...
م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

ثالثا : طريقة الوقاية من انفجار غبار الحبوب

لغرض تجنب الإضرار الناتجة عن انفجار غبار الحبوب، ومحاولة تطبيقها بغية تقليل الخسائر الناجمة عنها هناك مجموعه من الخطوات لابد من إتباعها للقيام بذلك وهي:-

- ١- يجب إجراء أعمال الصيانة لأتابيب، وناقلات الحبوب بصورة دوريه
- ٢- تنظيف الغبار المتراكم على السطوح العليا للاجهزة، والغرابيل بصورة مستمرة
- ٣- تنظيف أرضيات طوابق السايلو باستمرار
- ٤- تجنب ترك مواد قابله للاحتراق كالأكياس الفارغة، وقطع الخشب، والإعشاب الموسمية اليابسه
- ٥- عند ملاحظة ارتفاع غير طبيعي في درجات حرارة في بيرنات الموتورات، والمكائن يجب إيقافها، ومعرفة سبب ارتفاع الحرارة، ومعالجة ذلك بسرعة
- أن الالتزام بهذه الخطوات البسيطة يقلل من احتمال انفجار غبارا لحبوب ما نسبته حوالي الـ (٩٠ %)، وهناك وسائل حديثة أخرى منها:-
- ١- وضع الرافعات (elevators) خارج البناية، وخاصة التي تستخدم لرفع النفايات، والأتربه
- ٢- جعل الجو المحيط بالرافعات، وداخلها خاملا، وذلك بضخ احد (الغازات غير ألقابله للاحتراق كالنتروجين أو غاز ثاني اوكسيد الكربون)
- ٣- وعادة تستخدم مثل هذه الاجهزه كثيرا في الرافعات، وتكون المسافة بين جهاز، وآخر (١٦m) (مصطفى، ١٩٨٧، ص ٥ . ١١)

نتائج الاستبيان

تم اخذ عينه قوامها (٥٠) فردا ليكون موشرا لقياس الخطر، ولبيان أهمية متابعة استراتيجيات الخطر، ومدى ملائمتها للنظام المتبع في هذه المنشأة الحيوية، وكانت نتائج الاجابه بعد تفريغها كالآتي:-

جدول (١)

قياس إستراتيجية إدارة الخطر

ت	العبارة	نعم	لا	النسبة المئوية
١	هل تستخدم الاداره العليا التخطيط الاستراتيجي	٢٥	٢٥	٥٠ %
٢	هل توجد صعوبة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي	٤٠	١٠	٨٠ %
٣	هل تضع إدارة المنشأة اهداف استراتيجيه	٣٥	١٥	٧٠ %
٤	هل يوجد قسم متخصص للتخطيط الاستراتيجي	٢٥	٢٥	٥٠ %
٥	هل تعتبر الوقاية من الخطر في المنشأة تخطيط استراتيجي	٣٥	١٥	٧٠ %
٦	هل تعطي مشكلة انفجار غبار الحبوب انطباع عن التخطيط الاستراتيجي	١٠	٤٠	٢٠ %
٧	هل يوجد قسم متخصص لإدارة الخطر	٢٠	٣٠	٤٠ %
٨	هل توجد عقبات في استخدام التخطيط الاستراتيجي للوقاية من الخطر	٤٠	١٠	٨٠ %
٩	هل يوجد تأثير للبيئة أداخليه (الهيكل التنظيمي، الثقافة ألتظيميه،الموارد) على صياغة واستخدام إدارة الخطر	٤٥	٥	٩٠ %
١٠	هل يوجد تأثير للبيئة الخارجية والاقتصادية والتكنولوجية على صياغة واستخدام استراتيجيات مواجهة الخطر	٤٥	٥	٩٠ %
١١	هل تستخدم الاستراتيجيات أدناه لمواجهة الخطر			
ا	إستراتيجية السيطرة على الخطر	٤٥	٥	٩٠ %
ب	إستراتيجية السيطرة على الخسائر الناجمة عن الخطر	٢٠	٣٠	٤٠ %
ث	استراتيجيه الاحتفاظ بالخطر	٢٠	٣٠	٤٠ %
ح	استراتيجيه الاحتفاظ بالخطر الكامل	—	٥٠	٠ %
خ	استراتيجيه التامين التجاري	—	٥٠	٠ %
ج	استراتيجيه الشروط التعاقدية لادارة الخطر في المنشأة	١٠	٤٠	٢٠ %

تشير النسب المئوية للفقرات التي تناولها محور قياس إستراتيجية الخطر

الموضح في الجدول رقم (١) إن العبارة رقم (٩)، والعبارة رقم (١٠)، والعبارة رقم (١١) -

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

(١) قد حصلت على المرتبة الأولى، ونسبه مئوية قدرها (٩٠ %)، والعبارتان (٢ و ٨) قد حصلتا على المرتبة الثانية، ونسبه مؤويه قدرها (٨٠ %) بينما حصلت العبارات (١١ - ١١- ح) على نسبه قدرها (٠ %)

هذه النتائج إشارة بوضوح إلى اهتمام المنشأة ميدان البحث بدور قياس استراتيجيات إدارة الخطر وعكس هذا الاهتمام وجود قسم متخصص لقياس استراتيجيات إدارة الخطر في المنشأة.

جدول (٢)

قياس الخطر

ت	العبارات	نعم	لا	النسبة المئوية
١	هل تؤمن الشركة بالخطر	٤٦	٤	٩٢ %
٢	هل وقوع الخطر بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام التنظيمية	١٨	٣٢	٣٦ %
٣	هل وقوع الخطر بسبب أداء العاملين	٣٩	١١	٧٢ %
٤	هل وقوع الخطر سببه ضعف الإشراف الإداري	١٢	٣٨	٢٤ %
٥	هل توجد حوافز تدفع العاملين للاهتمام بالخطر	٩	٤١	١٨ %
٦	هل توجد حوافز تدفع إدارة الشركة للاهتمام بالخطر	٢٣	٢٧	٤٦ %
٧	هل إدارة الشركة مقتنعة بشكل كافي بأهمية الخطر	٤٤	٦	٨٨ %
٨	هل تتعرض المنشأة لخطر انفجار الحبوب	٤٧	٣	٩٤ %
٩	هل خطر انفجار الحبوب هو أكثر خطر في الوقوع	٤٨	٢	٩٦ %
١٠	هل الخطر قابل للا ثبات من حيث وقوعه	٣٥	١٥	٧٠ %
١١	هل الخطر قابل للتقدير	٣٦	١٤	٧٢ %
١٢	هل كبير حجم المنشأة وكبير وحداتها يزيد من وقوع الخطر	٤٥	٥	٩٠ %
١٣	هل كبير حجم المنشأة وتقارب وحداتها يزيد من وقوع الخطر	٤٣	٧	٨٦ %
١٤	هل أن التحصيل الدراسي وزيادة الوعي يقلل من وقوع	٤٢	٦	٨٤ %

الخطر			
١٥	هل أن مخلفات المادة الاوليه، والإعشاب الموسمي، وسوء التعامل مع المواد سريعة الاشتعال يزيد من احتمال وقوع الخطر	٤٧	٣
			٩٤ %

تشير النسب المئوية التي أوضحها الجدول (٢) إن المنشأة تؤمن بالخطر المحقق المحيط بها بنسبه قدرها (٩٢ %)، وهي نسبه كبيره عكست اهتمام المنشأة بوجود استراتيجيات مواجهة الخطر، بينما أوضحت ألفتقده (٩) إن انفجار غبار الحبوب، وهو الخطر الأقرب إلى الوقوع بنسبه بلغت (٩٦ %) الذي تكون خسائره الأكثر جسامه وان نسبة إثباته (٧٠ %) وإمكانية تقدير إضراره، وجسامتها هي بنسبه (٧٢ %) إما مخلفات المواد الاوليه وسوء الخزن للمواد سريعة الاشتعال يزيد من احتمال وقوع الخطر، وقد اخذ نسبه مقدارها (٩٤ %)، وان لكبر حجم المنشأة سواء تباعدت أو تقاربت وحداتها وكثرة إعشابها الموسمي والماد القابله للحرق يزيد من احتمال وقوع الخطر بمعدل النسب، وبما يساوي (٨٨ %) إما احتمال وقوع الخطر ونسبه مقدارها (٨٤ %) وإما وقوع الخطر بسبب ضعف أداء العاملين فقد اخذ نسبة عاليه لا يستهان بها وقدرها (٧٢ %) وان لضعف التنسيق بين الأقسام التنظيمية اخذ نسبه ضعيفه يجب الانتباه لها حيث بلغت (٣٦ %) وإما ضعف الإشراف الإداري فقد اخذ نسبه مقدارها (٢٤ %) الذي يدل على أن وقوع الخطر لم يكن سببه قلة، وضعف إشراف المنشأة، وإنها تولي اهتمام لآباس به من خلال وضع خطط استراتيجيه لمواجهة الخطر وآما الحوافز الخاصة بالخطر فيبدو إن المنشأة لاتوليها اهتماما يذكر لحصولها على اقل النسب (١٨).

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

الاستنتاجات

- ١- المنظمات الكبيرة تكون أكثر عرضه لاحتمالات الخطر فيجب اخذ تدابير وافيته واستراتيجيات للسيطرة على الخطر ومواجهته للحيلولة دون وقوعه، واخذ الاحتياطات اللازمة بتحديد خطط مسبقة لذلك مع التأكيد على عدم وجود استراتيجية معينة، ومحدده يمكن بها مواجهة كل الإخطار التي تواجه المنظمة.
- ٢- انفجار غبار الحبوب من أكثر الإخطار احتمالا في الوقوع في السابيلوات والمطاحن الكبيرة، والخسائر الناجمة عنه تكون جسيمة عند وقوعه لكونه ينجم عن حريق يرافقه انفجار ضغط هائل، وغالبا ما يكون تقدير الإضرار على انه كبير، وبصعب في بعض الأحيان عزل منطقة الحريق، والانفجار المرافق له عن بقية أجزاء المنظمة، وأفضل استراتيجية لمواجهة مثل هذا النوع من الإخطار هو إنشاء شركة تامين تابعه لكون السابيلو يعد من المنظمات الكبيرة، وإذا تعذر استخدام هذه الاستراتيجية يمكن استخدام استراتيجيات ت مختلطة بغية إمكانية تحمل مثل هذه الخسائر الكبيرة المحتملة الحدوث.
- ٣- يتبع مدير الخطر في المنظمات الكبيرة (السابيلو) استراتيجيات مواجهة الخطر، والأكثر استخداما هي الوقاية، واجراءت ألسلامه، ولكن ما يضعف هذه الاستراتيجية وجود بعض الخلل في تلك الإجراءات كشحه المياه في السابيلو، وتقادم أجهزة الإطفاء، وعدم تحديثها مما يجعل المنظمة (السابيلو) أكثر عرضه للخطر عندها على مديرا لخطر اخذ تدابير وقائية حديثه للسيطرة على الخطر، وتحجيم الخسائر الناجمة عنه. وأفضل المعايير لاتخاذ القرار فيها هي معايير القرارات في ظل عدم التأكيد، وذلك بوضع احتمالات لحالات الطبيعة (احتمالات أنواع الخطر) والخسائر المتوقعة عند كل حاله لغرض اختيار المعيار المناسب لاتخاذ القرار.
- ٤- هناك علاقة طردية بين احتمال خساره، ودرجة الخطر يرافقه في البداية حالة من التأكيد من عدم تحقق أي نوع من الحوادث ثم يبدأ بالتزايد حتى يصبح احتمال وقوع الخسارة مساوي لعدمه ودرجة الخطر تكون مساوية لـ (١٠٠%)، ويسمى الخطر محتمل الحدوث، ويكون القرار في المرحلة الأليجيبه لكون احتمال خساره محصور

بالفترة (٠ % ---- ٥٠ %)، وفي المرحلة الثانية التي يكون فيها احتمال خساره محصور في الفترة (٥٠ % ---- ١٠٠ %) تكون العلاقة هي إثبات وقوع الخطر المؤدي لخسائر، ويسمى بالخطر مؤكد الحدوث، ويكون متخذ القرار اقرب ما يكون لاتخاذ قرار سلبي لان احتمال وقوع خساره اكبر من احتمال عدم وقوعها. وفي كل مرحله من هذه المراحل يتطلب استخدام استراتيجيه معينه لمواجهة الخطر. إن تلك العلاقة تعطي متخذ القرار مسلحه فضفاضة تمكنه من الوقوف في الجانب السليم عند اتخاذ القرار.

٥- عملية إدارة الخطر تتسم بوضع الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ومن ثم اختيار البديل المناسب، وتحديد المدة الزمنية ألقابله للتنفيذ، وإعداد سلسلة من الاستراتيجيات المناسبة واختيار أفضلها، وأكثرها ملائمة لمواجهة الخطر، وتعد إستراتيجية تحويل الخطر إلى الغير لتجنب احتمال وقوعه أو حدوثه إستراتيجية مناسبة للقضاء على الخطر وإحاطة إضراره.

٦- المنظمات التي تتبع استراتيجيات مواجهة الخطر، والسيطرة عليه تكون أكثر صلابه، وقدره على تحدي الإخطار، وأكثر قدرة على تعويض الخسائر الناجمة عن الخطر، وتكون أكثر أمانه في البقاء، والحفاظ على ديمومة عملها، والحفاظ على زبائنها، وأكثر قدره على التفاعل مع البيئة الخارجية، وظروفها المتقلبة.

التوصيات

- ١- تعزيز القدرات يعد أسلوب مهما لتنفيذ استراتيجيات مواجهة الخطر، فينبغي التركيز لتطوير القدرات التنافسية على تحليل السياسات، وصياغتها، والتخطيط الاستراتيجي والاداره الاستراتيجيه، واقتصاديات الشركة، وتحليل الكلف.
- ٢ - تطوير وتقوية الوظائف ألتاليه تحليل السياسات، وصياغتها بما في ذلك التحليل الاقتصادي، والتنظيم، والتشريعات القانونية، وإدارة الانشطه المشتركة بين القطاع الخاص والعام، وضمان الجودة، وتحسينها سوف يساعد هذا الأسلوب على تصميم سياسات، واستراتيجيات للمنظمة يمكن بواسطتها مواجهة الخطر، وتقليل خسائره.

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

٣- الاستعانة بتحليل الحسابات الخاصة بالمنظمة، وتقوية عملية المعطيات، وتحليلها، وتحديث الاستراتيجيات وظروف تطور المنظمة، والتأكيد على استراتيجيات تحويل الخطر إلى الغير لتجنب الخسائر.

٤- الاهتمام بالسلامة بمختلف أنواعها، والمزج بين مختلف الأساليب والتأكيد على الوقاية، وتهيئة وسائل الإطفاء، وأجراء تمارين بفترات فصوليه لضمان جاهزية هذا المفصل الحيوي لمواجهة الخطر.

٥- لاهتمام بكل الاستراتيجيات، وتفصيلها، والتدريب عليها، وإتقانها، وعدم إهمال البسيط منها لعدم وجود استراتيجيه واحده يمكن استخدامها لمواجهة كل الإخطار.

٦- تطوير ألقدره على اتخاذ القرار بإدخال المدراء ورؤساء الأقسام دورات تدريبيه لإتقانها وربطها بالاستراتيجيات، ودراستها ببحوث متخصصة، وخصوصا في المنظمات الكبيرة لغرض دعم الاقتصاد من خلال تقليل الخسائر.

المصادر

ألعادي، طاهر مسلم علي، (١٩٨٧) " إدارة الخطر والتامين في المنشآت النفطية دراسة ميدانيه في شركة نفط الجنوب "رسالة ماجستير، جامعة الموصل.

أبو قحف، عبد السلام، (٢٠٠١) "إدارة الأعمال الدولي"الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

احمد، احمد محمد لطفي، (٢٠٠٧) " نظرية التامين، المشكلات العلمية والحلول الاسلاميه"دار الفكر الجامعي الاسكندريه.

بطشون، رياض، (٢٠٠٠) "التامين وإدارة الخطر" نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفيه، عمان، الأردن.

الهلواني، كامل عباس، (١٩٦٥) " الخطر والتامين" دار هنا للطباعة، مصر
الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٣) "الاداره الاستراتيجي" دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق

- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، (١٩٨١) "مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت.
- السباعي، محمد ألفقي، وآخرون (٢٠٠٠) مبادئ التأمين، الأصول العلمية والتطبيقية" الطبعة الأولى، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
- الشريتي، كاظم، (١٩٨٧) "إدارة الخطر والتأمين" دار الكتب لطباعه والنشر، بغداد العراق طه، حمدي، (١٩٩٦)، "مقدمه في بحوث العمليات" تعريب احمد حسين علي حسين ومحمد علي محمد احمد، دار المريخ، الرياض، السعودية.
- سلمان، ضويه، وعدنان شمخي (١٩٩٠) "مقدمه في بحوث العمليات، مطبعة جامعة بغداد.
- فالح، عبد الباقي واخزون، (١٩٩٠) "ادر التأمين" دار ألحكمه للطباعة.
- محمود، ناشد، (١٩٨٩) "إدارة إخطار المشروعات الصناعية والتجارية، الأصول العلمية" دار الثقافة العربية، القاهرة
- مصطفى، عبد هاشم، (١٩٨٧) "انفجار غبار الحبوب" أرشيف القسم الفني للمنشأة ألعامه لتجارة الحبوب.
- نظام، شكر، (١٩٩٣) "أدارة الخطر في المؤسسات التربوية. نظام مقترح لكلية الاداره والاقتصاد" مجلة تنمية الرافدين، العدد ٤٠.

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...
م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

الملاحق

استمارة استبيان

أولاً:- بيانات عامه تتعلق بالمجيب عن الاستبيان

١- المصب: مدير ☐ معاون مدير ☐ رئيس قسم ☐

٢ - التحصيل الدراسي

شهادة عليا ☐ بكالوريوس ☐ معهد ☐ إعدادية ☐ دون الإعدادية ☐

٣- مدة أخدمه في المنشأة

اقل من ١٥ سنه ☐ من ١٦ ---- ٢٠ ☐ من ٢١ --- ٢٥ ☐

من ٢٦ فما فوق ☐

٤ - العمر / سنه

اقل من ٣٥ ☐ من ٣٦ --- ٤١ ☐ من ٤٢ --- ٤٧ ☐

من ٤٧ فما فوق ☐

ثانياً: قياس الخطر

ت	العبارات	نعم	لا
١	هل تؤمن الشركة بالخطر		
٢	هل وقوع الخطر بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام التنظيمية		
٣	هل وقوع الخطر بسبب أداء العاملين		
٤	هل وقوع الخطر سببه ضعف الإشراف الإداري		
٥	هل توجد حوافز تدفع العاملين للاهتمام بالخطر		
٦	هل توجد حوافز تدفع إدارة الشركة للاهتمام بالخطر		
٧	هل إدارة الشركة مقتنعة بشكل كافي بأهمية الخطر		
٨	هل تتعرض المنشأة لخطر انفجار الحبوب		
٩	هل خطر انفجار الحبوب هو أكثر خطر في الوقوع		

١٠	هل الخطر قابل للا ثبات من حيث وقوعه		
١١	هل الخطر قابل للتقدير		
١٢	هل كبر حجم المنشأة وكبر وحداتها يزيد من وقوع الخطر		
١٣	هل كبر حجم المنشأة وتقارب وحداتها يزيد من وقوع الخطر		
١٤	هل أن التحصيل الدراسي وزيادة الوعي يقلل من وقوع الخطر		
١٥	هل أن مخلفات المادة الاوليه، والإعشاب الموسمي، وسوء التعامل مع المواد سريعة الاشتعال يزيد من احتمال وقوع الخطر		

ثالثاً: - إستراتيجية إدارة الخطر

المقصود بإستراتيجية الدارة الخطر: أسلوب تفكير أبداعى، وابتكارى يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معا في سبيل استخدام وتحسين وتطوير استراتيجيات وسياسات فعالة للوقاية من الخطر.

ت	العبارة	نعم	لا
١	هل تستخدم الاداره العليا التخطيط الاستراتيجي		
٢	هل توجد صعوبة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي		
٣	هل تضع إدارة المنشأة الهداف استراتيجيه		
٤	هل يوجد قسم متخصص للتخطيط الاستراتيجي		
٥	هل تعتبر الوقاية من الخطر في المنشأة تخطيط استراتيجي		
٦	هل تعطي مشكلة انفجار غبار الحبوب انطباع عن التخطيط الاستراتيجي		
٧	هل يوجد قسم متخصص لإدارة الخطر		
٨	هل توجد عقبات في استخدام التخطيط الاستراتيجي للوقاية من الخطر		
٩	هل يوجد تأثير للبيئة أداخليه (الهيكل التنظيمي، الثقافة		

تحليل استراتيجيات إدارة الخطر لاتخاذ القرار في منظمات الأعمال ...

م. م. مظهر خالد عبد الحميد معاون ملاحظ طه عطية عكلة معاون ملاحظ مقداد إبراهيم

		ألتنظيميه،الموارد) على صياغة واستخدام إدارة الخطر	
١٠		هل يوجد تأثير للبيئة الخارجية والاقتصادية والتكنولوجية على صياغة واستخدام استراتيجيات مواجهة الخطر	
١١		هل تستخدم الاستراتيجيات أدناه لمواجهة الخطر	
ا		إستراتيجية السيطرة على الخطر	
ب		إستراتيجية السيطرة على الخسائر الناجمة عن الخطر	
ث		استراتيجيه الاحتفاظ بالخطر	
ح		استراتيجيه الاحتفاظ بالخطر الكامل	
خ		استراتيجيه التامين التجاري	
ج		استراتيجيه الشروط التعاقدية لادارة الخطر في المنشأة	

ABSTRACT

Danger is considered one of the most significant problems, which encounter the organizations whether they are big or small and identifying and acquainting the danger demands skill, which the manager of the danger has to have. Also, studying the strategies of facing danger and an ability of making the right decisions, which is very important to keep the organizations away from risks, which encounter via fulfilling the essential requirements for facing danger.

Searching the causes of danger the sites of work whether such causes occur because of the humans or naturally make us look deeply in identifying the importance of planning for encountering danger and the relation of such used strategies in reducing danger and seeking for explosion for any cause especially the explosion of wheat dust in the (Sailo) warehouse as a major cause for danger and the goal behind this, is the preservation from risks and attempting to decrease the resulted losses to keep the continuity of the organization and keeping the human beings who are working in it to be safe as well as its properties and its ability to survive and compete through using the right strategy for encountering danger by developing and improving the capability of the decision making to

identify danger through facing it with the strategies of encountering danger, which decreasing losses, and make the organization be able to face the challenges and do its commitments as well as for reacting with the environment.

The current research tackles defining danger, its sorts, its administration and the ways of facing danger, the decision and standards of decision making, and the strategies of administrating danger, and it concludes that the great organizations be more exposed for danger. So, it should for arrangements to be taken in order not to fell in danger, which make the organization more able to face danger.

It also concludes that the standards of making the decisions in the light of not ensuring that they are the best for making decision in facing danger, because the causes of danger can be natural, and its losses can be studied and in its light decisions can be made. Finally, it recommends for expanding the studies related to strategies and the ability of making the decision for the head directors or managers and the directors of the sections.