إدارة الخطر والتأمين

المحاضرة الثانية

2024 – 2023

الفصل الثاني

ادارة الخطر

أعداد

م . م أسماء قاسم

الفصل الثاني

إدارة الخطر

1- ملاحظات منهجية :

انقضت قرون عديدة ظل التأمين خلالها الاسلوب السائد في التعامل مع الاخطار ، هو الذي يشخصها ويحللها ويطرح الوثائق والاغطية التأمينية التي تناسب هذه الاخطار وطبقا لمعاييره واسسه التجارية والفنية ، ويضع الاشتراطات والاستثناءات والمحددات ، وليس امام المستهلك اذا اراد الحماية من الاخطار التي يتعرض لها الا ان يستسلم بشرط المؤمن وحتى اذا انتقل من مؤمن الى اخر فانه سيجد الفرق بين الشروط والمنافع محدود .

واكاد أشبّه المؤمن له في علاقته مع شركة التامين بمالك السيارة الجاهل بشؤون الميكانيك ، الذي

الذي يضطر الى تسليم مقاليد اموره الى الميكانيكي. الاخير هو الذي يشخص الخلل

ويحدد المعالجة وتكاليف التصليح. وما امام المالك الا الرضوخ وتسديد الاجور التي

يحددها الميكانيكي. اما اذا كان مالك السيارة يتمتع ببعض المعلومات اوالخبرات

الميكانيكية، فإن بمقدوره اولاً معالجة بعض العطلات بنفسه وان يشخص مواطن الخلل ، حتى

إن تعذر عليه تصليحها ، كل ذلك يجعل الميكانيكي اكثر دقة في التعامل معه.

وبالتالي يحقق مثل هذه المالك مزايا كافية ويحصل على خدمات تصليح وصيانة افضل ، وكذلك الامر مع المؤمن له الجاهل بشؤون الاخطار التي يتعرض لها ونوع الحماية التي

يحتاجها. اذ ليس امامه الا التسليم بشروط شركة التأمين وقبول اغطيتها النمطية وتسديد

القسط الذي تحدده. فليس بمستطاع مثل هذا المؤمن له معرفة الغطاء الذي يحتاجه على

نحو الدقة، ومناقشة شركة التأمين حوله، ولا تلك الاخطار التي يمكنه الاحتفاظ بها، جزءً اوكلاً.

شهد القرن العشرون متغيرات هائلة على كافة المستويات ، التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ، يمكن تلخيصها في الاتي :

أ - تطور هائل في التكنولوجيا ووسائل الانتاج تمخضت عنها منتجات معقدة جديدة.

ب - تنامى المشروعات المتوسطة الى منشآت كبيرة، وبعضها عملاقة، تجاوزت في نشاطها

الحدود الوطنية، لتلعب دوراً مؤثراً في الاقتصاد الدولي. وفي مقدمتها الشركات متعددة الجنسية

ج - تعمق التقسيم الاجتماعي للعمل بين المنشآت والقطاعات الاقتصادية على اساس تكاملي، الامر الذي جعل أي خلل في حلقة من الحلقات، ينذر بخسائر في الحلقات الاخرى

د - تنامى وعي المجتمع والرأي العام بالأخطار الناشئة عن التطور التكنولوجي وانعكاس ذلك في تشريعات الدول. كما هو الحال مع خطر التلوث والمسؤولية المهنية بأنواعها...وغيرها

في ضوء هذه المتغيرات الجذرية بدأت المنشآت الصناعية تهتم اكثر فاكثر بالأخطار التي تواجهها وبتكاليف معالجتها ، وشعرت بالحاجة الى تبادل الخبر فيما بينها عن الاخطار التي تتعرض لها وسبل معالجتها وتمويلها.

في عام 1929 اجتمعت في بوستن، كبيرات الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الامريكية، لمناقشة مواضيع تأمينية ذات اهتمام مشترك. وعلى اثر هذا اللقاء اسس قسم للتامين في جمعية الادارة الامريكية، للنهوض بمهمة تبادل المعلومات والخبرات بين اعضاء الجمعية بقدر تعلق الامر بالأخطار التي تواجهها الصناعات المختلفة. وفي عام 1932 تأسس في نيويورك، معهد أبحاث الخطر (Risk Research Institute). وتأسست في عام 1950 الجمعية الوطنية لمشتري التأمين (National Insurance Buyers Association) التي اطلق عليها لاحقاً اسم الجمعية الامريكية لإدارة التامين (Society of Insurance Management) والتي تضم في عضويتها ما يزيد على 1800 منشأة صناعية. وهكذا نلاحظ ان تيار ادارة الخطر نشأ في خضم البحث في مشاكل التغطيات التأمينية للصناعات المختلفة. وازداد رصيد هذا التيار في اعقاب الحرب العالمية الثانية، حين شهدت سوق التأمين تطرآ نوعياً فمن سوق بائعين "تطورت الى سوق مشترين (From Seller's to Buyer's Market) بمعنى ان الزبائن (المؤمن لهم) لم يعودوا مجرد طرف سلبي يتقبل ما يقدمه الطرف الاخر (شركات التامين) من اشتراطات واستثناءات واغطية نمطية واسعار لا تقبل المناقشة. لقد بدأ مدراء التأمين ومسؤولو السلامة في المنشآت الصناعية يسعون الى تخفيض كلفة التأمين وترشيد الاقساط التي يدفعونها الى شركات التأمين، مع الحرص على توسيع نطاق التغطيات التأمينية. كما ادركوا ان السبيل الى تقليص تكاليف التامين يمكن في

البحث في الاخطار التي تواجهها منشآتهم. وقبل الخوض في تقييم احتمالات الاخطار المنفردة التي تواجهها منشآتهم، تمكنوا من تحديد الاخطار التي يتعذر عليهم تفاديهم (Unavoidable Risks) وتلك التي يمكن الحد منها ، وهذا وقد اجريت حسابات الكلفة لمختلف احتمالات الخسائر وسبل معالجتها، الى جانب تقدير مستوى الحماية التأمينية التي يمكن للمنشأة شراؤها ، طبقآ لإمكاناتها المالية اما على المستوى النظري فان مصطلح ادارة الخطر(Risk Management) لم يشق طريقه مرة واحدة، بل بشكل تدريجي. فبدلا من العناوين التقليدية لكتب التامين بدأ مصطلح الخطر يشق طريقه الى جانب مصطلح التامين ، اذ صدرت في الخمسينات كتب تحت عنوان "الخطر والتامين " ويبدو لنا ان هذه العناوين كانت بداية التبشير بمفاهيم أدارة الخطر لا نريد ان نضع حداً فاصلاً بين "التأمين" و "ادارة الخطر" لانهما يقومان على ارضية واحدة : وهي ضمن دائرة التأمين.

فا ادارة الخطر بمفهومها المعاصر:

اطار واسع وشامل لمعالجة الاخطار التي تواجهها المنشأة أو أية وحدة اقتصادية. بينما التأمين يمثل التأمين احد الاساليب والقنوات الرئيسة لإدارة الخطر.

يرى البعض ان ادارة الخطر لم تأت بجديد ، اذ ان اغلب وظائفها كانت تمارس على النحو او آخر قبل ظهور مفاهيم ادارة الخطر المعاصرة. وقد جاء تيار ادارة الخطر ليجمع هذه الوظائف تحت عنوان واحد. وقد يبدو هذا الرأي مقبولاً للوهلة الاولى ، فالمنشآت الصناعية بالفعل كانت تمارس العديد من فعاليات ادارة الخطر منذ امد بعيد مثل الاحتفاظ بالخطر والتأمين الذاتي، وتدابير تقليل الخسائر، وتحويل الخطر... وغيرها.

كل هذا صحيح، بيد ان ادارة الخطر في جوهرها، ليست مجرد تجميع لهذه الوظائف، بل تمثل اندماجاً تفاعلياً بينها، ضمن استراتيجية موحدة قائمة على موقف شامل من الاخطار التي تتعرض لها المنشأة .

وعلى هذا النحو فان "ادارة الخطر" في اطارها المعاصر، تمثل ظاهرة نوعية جديدة. ولا يمكن لهذه الظاهرة ان تأخذ ابعادها التطبيقية الا بتطوير ذهنية شمولية ازاء الاخطار، وتتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل العقلانية لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي ، ويستلزم ذلك توفر مهارات جديدة، ومعلومات ادق، ونظم اتصالات وتنسيق متقدمة بين الجهات المعنية داخل المنشأة لا ريب ان من العوامل المهمة في نشوء وانتشار افكار وممارسات ادارة الخطر، تزايد الشعور لدى الافراد والمنشآت بالأخطار، وادراك نتائجها وآثارها. وقد تعاظم هذا الادراك بسبب العديد من من الكوارث الصناعية والطبيعية. واقرب كارثتين صناعيتين الى ذاكرتنا ، كارثة المجمع الصناعي في بومباي/ الهند سنة 1984 ، حين تحررت مواد كيماوية عالية السمية من المجتمع ادت الى مقتل ما يزيد على 2000 و اصابة الاف الاخرين بالعمى والعوق المستديم كذلك كارثة المفاعل الذري في تشرنوبل الاتحاد السوفياتي سابقاً سنة 1985 . اما الكوارث الطبيعية فتقدر خسائرها بمئات ملايين الدولارات ، ويكفي ان نذكر ان اعصار كاميلية في الولايات المتحدة الامريكية سنة 1969 سبب خسائر، بلغت التأمينية منها حوالي 2300 مليون دولار، وبركان وبركان النيسا في الولايات المتحدة الامريكية ايضآ سنة 1983 الذي بلغت خسائر التأمينية 675 مليون دولار ، انعكست هذه التطورات وتحت تأثير الرأي العام في المستوى التشريعي فقد صدر العديد من القوانين التي تلزم المنشأة الصناعية بالتعامل الدقيق مع مكامن الاخطار بما يضمن استمرار العمل والحد من الخسائر. وقد كرس بعض هذه التشريعات للحد من اثار الاخطار الصناعية على المجتمع، وفي مقدمتها اخطار التلوث تحت تأثير هذه الاتجاهات والضغوط ، انصب الاهتمام على وسائل وتدابير منع وتقليل الخسائر حتى صار البعض يتصور ان ادارة الخطر مكرسة لبرامج منع وتقليل الخسائر وحسب .

اهداف ادارة الخطر:

ليست لإدارة الخطر اهداف مستقلة عن الاهداف الاساس لإدارة المنشاة. جهود ادارة الخطر تصب في الهدف الرئيس للمنشاة المتمثل بضمان ديمومة واستقرار عملية الانتاج في المنشأة بما يقيّض لها تحقيق الارباح المتوخاة. ويتحقق هذا الهدف على مستوى المنشأة عبر الادارة الكفء للموارد المادية والبشرية، بما ينعكس في تخفيض النفقات والتكاليف وضمنها النفقات لتمويل الخسائر التي تتعرض لها المنشأة، جراء الاخطار التي تواجه مختلف فعالياتها وانشطتها ، كتب استاذ الادارة ، العالم الفرنسي هنري فاول 1916 عن اهداف الادارة الآمنة بوصفها (حجر الزاوية للإدارة الكفء)

حجر الزاوية للإدارة الكفء:

"يتمثل هدف الادارة الامنة في حماية الاموال والاشخاص من السرقة والحريق والفيضانات والاضطرابات الاجتماعية، والجرائم وعلى وجه العموم كافة والكوارث الطبيعية التي تهدد تقدم المنظمة ومصير اعمالها وبتعبير آخر كافة التدابير الكفيلة بتوفير الامان للمشروع والطمأنينة للفرد".

وتجدر الاشارة بهذا الصدد الى أن "ادارة الخطر" تنتمي على المستوى النظري الى علم الادارة والى استراتيجيات العمل، على المستوى التطبيقي. لهذا فإن "ادارة الخطر" تقع ضمن مهام الادارة العليا للمنشأة ولعل التسمية ذاتها " ادارة الخطر " تعبر عن كونها جزءآ عضوياً في وظائف الادارة. اذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الامثل لموارد المنشأة بكافة اصولها بغياب ادارة ناجحة للأخطار التي تواجه المنشأة وعلى هذا النحو فإن هدف ادارة الخطر المتمثل بحماية موارد المنشأة من الاخطار التي تتعرض لها يقع في صلب الاهداف الاساس للمنشأة من تحقيق استقرار وديمومة عملية الانتاج ، وزيادة الربح ، وتقليل النفقات ، والحفاظ على موقع المنشاة في السوق

مراحل عملية أدارة الخطر:

1-تشخيص الخطر - Risk Identification

ينصب تشخيص الخطر على الكشف عن مكامن الاخطار التي تتعرض لها المنشأة، وتحديد هويتها من خلال الوقوف على الخسائر المحتملة ، التي يمكن ان تتعرض لها فعاليات المنشاء وذلك من خلال فرز الاخطار طبقاً لطبيعتها، او تقسيمها وفقاً للمعابير التي يعتمدها مدير الخطر

أ - تقسيم الخسائر الى مباشرة وغير مباشرة. وتتمثل الخسائر المباشرة في التكاليف المترتبة على استبدال او اصلاح الاموال المدمرة والمتضررة، ونفقات تعويض العمال المصابين وتكاليف المسؤولية المترتبة على ازاء جهات اخرى. اما الخسائر غير المباشرة فهي تلك التي تنشأ عن الخسائر المباشرة، مثل خسارة الارباح الناجمة عن توقف العمل بسبب الحريق وخسارة المنشأة لموقعها في السوق ... الخ. وتشير المعلومات الى ان الخسائر غير المباشرة تمثل في البلدان الصناعية المتقدمة ثلاثة اضعاف الخسائر المباشرة .

ب - وتتقسم الاخطار حسب طبيعتها، الى اخطار اموال، واخطار اشخاص واخطار مسؤولية ولكل من هذه الاخطار اسلوب خاص في التقدير والتقييم.

ج - وتقسم الاخطار، حسب تأثيرها على الوضع المالي للمنشأة الى: -

- خسائر صغيرة.
- خسائر مؤثرة.
- خسائر جسيمة (كوارثية)

ويقصد بالخسائر الصغيرة، تلك الخسائر البسيطة من حيث قيمتها، والتي يمكن للمنشأة تحملها تحملها وتمويلها، من اي اراداتها الجارية، دون ان يشكل ذلك ضغطاً على وضعها المالي. اما الخسائر المؤثرة: فهي التي تترك اثاراً ملموسة على الوضع المالي للمنشأة، من دون ان تعرضها للانهيار. بيد ان الخسائر الجسيمة ذات الطابع الكوا رثيي، فإنها تقود بالمنشأة الى الانهيار التام والافلاس. مثل هذه الاخطار ينبغي ان تمنح الاولوية في المعالجة: مثل الحرائق

الحرائق الكبيرة، والفيضانات، والزلازل التي تتسم بأثار كوارثية ان معرفة الاثار المالية لكل من الاخطار يمثل حجر الزاوية في عملية تشخيص الاخطار وتقييمها ، الامر الذي يرسم اتجاهات واسبقيات برامج ادارة الخطر تشخيص الاخطار مسؤولية من ؟

قد تأتي الاجابة سريعة على هذا السؤال، وهي ان اصحاب الاختصاص اولى من غيرهم بالنهوض بهذه المهمة. والمقصود هنا قسم التأمين، او مدير الخطر. وذلك بحكم اختصاصهم الوظيفي في حقيقة الامر ان تشخيص الاخطار والكشف عن مكانها ومصادرها قضية تهم دائرة واسعة من اقسام واختصاصي المنشأة ، فإلى جانب مدير التأمين او مدير الخطر يصطف مسؤول السلامة المهنية والامن الصناعي، فهم المعنيون بتفاصيل الاخطار التي تكتنف العمليات التقنية، وتوزيع المكائن وخزن المواد، والخطرة منها على وجه الخصوص...الخ.. وذلك على سبيل اعداد خطة للسيطرة على هذه الاخطار. وتجدر الاشارة بهذا الصد الى ان مهمة تشخيص الاخطار بتفاصيلها الفنية الدقيقة تقع ضمن مهام المدراء الفنيين كل في مجال اختصاصه ، ان الفني المسئول عن عملية تقنية معينة ، او ورشة هو الاقدر على الكشف عن المخاطر التي تتعرض لها. ولكن من الملاحظ ان الشخص القريب من العملية ، يجد في الغالب صعوبة في فرز الاخطار بمفرده، بسبب اندماجه اليومي بالعمل وتعود على تقبل الممارسات غير الآمنة، من دون تقييم احتمالات الاخطار التي تنطوي عليها والخسائر التي تنجم عنها في في ضوء هذا الاعتبار يمكن القول ان ممارسات ادارة الخطر تمثل مجالاً تلعب فيه وجهة النظر الخارجية دوراً مهما. وليس بالضرورة ان يمتلك المراقب الخارجي، المهارات والمعارف الفنية التي يتمتع بها الفنيون المسؤولون مباشرة عن العمل.

اجراءات تشخيص الاخطار :

ان من اولى الخطوات التي يترتب على مدير الخطر، او أي مسؤول عن مهمة تشخيص الاخطار: هو القيام بجولات ميدانية في اقسام وورش المنشأة لأغراض المعاينة مثل هذة الجولات الاولية تخلق لدى مدير الخطر شعو ا رً بالمكان والتآلف مع معطيات المنشأة.

ان الاخطار لا تشخص من وراء المكاتب وعبر التقارير وحسب. ويتفق اغلب الخبراء ، اجراءات تشخيص الاخطار

ان من اولى الخطوات التي يترتب على مدير الخطر، او أي مسؤول عن مهمة تشخيص

الاخطار: هو القيام بجولات ميدانية في اقسام وورش المنشأة لأغراض المعاينة مثل هذه الجولات الاولية تخلق لدى مدير الخطر شعوراً بالمكان والتألف مع معطيات المنشأة .

هذه الجولات الاولية تخلق لدى مدير الخطر شعو ا رً بالمكان والتآلف مع معطيات المنشأة.

ان الاخطار لا تشخص من وراء المكاتب وعبر التقارير وحسب. ويتفق اغلب الخبراء تشخيص الاخطار بصورة صحيحة لا يتم الا بواسطة العين والاذن عبر التجوال الميداني في موقع العمل

وتقترن الجولات الميدانية بالحديث والمداولة والمناقشة مع العاملين المعنيين بتشغيل المكائن

والسيطرة على العمليات.

بهدف الحصول على معلومات تتعلق بالاتي :

كيفية عمل المنظومة التصنيعية بأكملها ؟

كيفية عمل حلقات المنظومة التصنيعية كل على انفراد وصولاً الى وظيفة وعمل كل ماكنة وكذلك عدد العاملين وواجباتهم وقائمة بأنواع المواد المستخدمة ومواصفاتها

قائمة بأنواع المواد المستخدمة ومواصفاتها

مقادير المواد المستخدمة يومياً او اسبوعياً وعلاقاتها بكميات المنتوج (المعادلات الفنية)

والى جانب الجولات الميدانية يجب على مدير الخطر استخدام وسائل اخرى للوقوف على

الاخطار التي تتعرض لها المنشأة :

أ - مخططات انسيابية العمليات - (Flow Process Charts) . وتتضمن هذه المخططات،

المسارات التفصيلية للعمليات، بما يرشد مدير الخطر الى بعض المكامن الخاصة للأخطار

للأخطار، ولعل اهم منافع هذه المخططات تحفيز مدير الخطر الى التعرف على الجوانب

التقنية للعمل.

ب - التقارير المالية: وتلقي الضوء على بعض الاخطار، من خلال التعرف على موجودات

المنشأة وطبيعة موادها المخزونة.

ج – مراجعة البرنامج التأميني المعتمد للوقوف على الاخطار المغطاة، ومدى تلبية هذه الاغطية لاحتياجات المنشأة

د - اعداد استمارة احصائية تتضمن بعض الاسئلة، يمكن لمدير الخطر من خلال الاجابة عنها ، الوقوف على مختلف التفاصيل التي ترشده الى مكان الخطر

تقييم الاخطار -Risk Evaluation:

أ - أنواع الحوادث الطارئة المتوقعة: مثل الحريق، الانفجار، عطب المكائن، السرقة

الاضرار المتعمدة ، الاصابات البدنية، التلوث، المسؤولية الغير... وغيرها.

ب - محل الخطر: الموجودات والاموال، البشر والمصالح التي يمكن أن تتأثر بالطارئ المعني مثل الابنية ، المعدات ، المكائن ، المواد ، المنتجات ، العاملين .....الخ

ج - العوامل المؤثرة في الخطر: العوامل المادية والمعنوية الخارجية والداخلية، التي يمكن

ان تزيد من احتمال تحقق الطارئ وشدة تأثيره وسعة خسائره.

د - اثار الحوادث الطارئة: وتتمثل في الخسائر التي يمكن ان تنجم عن تحقق الحوادث

الطارئة وحجمها، مثل الخسائر في الاموال، خسارة الاي ا رد، توقف العمل، الاصابات

البدنية، تحقق المسؤولية ازاء الغير ... وغيرها. ولتيسير مهمة تشخيص الاخطار وتقييم الخسائر المحتملة التي تترب على تحقق هذه الاخطار ، يصار الى اعداد جداول للأخطار

والمحال التي تتأثر بها وتقدير الخسائر

ويمكن تقسيم الاخطار الى عدة مجاميع: اخطار الاموال، واخطار الاشخاص، واخطار

المسؤولية. ومن خلال تقاطع البيانات المتعلقة بمحل الخطر والاخطار المسماة، يصار الى

تقدير الخسائر المحتملة التي تتعرض لها المنشأة. وذلك بعد الوقوف على البيانات المتعلقة

بتواتر الحوادث ومعدلات خسائرها، وتقدير اقصى خسارة ممكنة. ادناه جدول لتحليل الاخطار

التي تتعرض لها اموال المنشأة

اعداد برنامج ادارة الخطر :

بعد الوقوف على الاخطار التي تواجه المنشأة وتقييم خسائرها المحتملة، يصار الى البحث في الوسائل والتدابير الكفيلة بالسيطرة عليها. وهنا تنتصب امام مدير الخطر، مختلف طرق واساليب معالجة الاخطار التي تناولناها في الفصل الاول وتنصب اهداف

برنامج ادارة الخطر على اختيار الطرق المناسبة التي تتلائم وطبيعة الاخطار من جانب والوضع المالي للمنشأة من جانب آخر.

والجدير بالذكر ان اعداد برنامج ادارة الخطر، عملية مسؤولة. وتنطوي على عنصر الابداع وحسن التقدير. وهي بهذا ابعد ما تكون عن العملية الروتينية. ولابد للمعنيين بإدارة الخطر ان يدركوا ان ليس هناك وصفة جاهزة يعتمدونها في اعداد برنامج ادارة الخطر. اذ تحكم اعداد هذا البرنامج عوامل وظروف واتجاهات، تتفاوت من منشأة لأخرى، بل ومن مرحلة لأخرى في نفس المنشأة.

تقوم ادارة الخطر شأن كل مجالات الادارة على مبدأ الاسبقية. ولهذا يترتب على مدير الخطر تحديد الاسبقيات بقدر تعلق الامر بالأخطار التي تواجهها المنشأة، طبقاً لأهميتها ومدى تأثيرها على الوضع الانتاجي والمالي للمنشأة.

فالأخطار الكوارثية، مثل الحريق والفيضانات والزلازل ينبغي ان تعطى الاسبقية في المعالجة لأنها تؤدي الى خسائر فادحة وشاملة، قد تفضي بالمنشأة الى الانهيار الكامل. اما الخسائر البسيطة فقد يجد مدير الخطر ان بالإمكان تمويلها ضمن النفقات الجارية للمنشأة. وعندما يتناول مدير الخطر بالمعالجة الاخطار المؤثرة، مثل عطب المكائن والسرقة واصابات العمل... وغيرها، فأمامه معالجات مختلفة في مقدمتها: تحويل الخطر الى شركات التامين عبر قناة التأمين التجاري. بيد ان بمقدوره أيضا الاحتفاظ بها جزءاً او كلاً في اطار التأمين الذاتي، وفقاً لإمكانات المنشأة المالية وتوفر مستلزمات التامين الذاتي داخل المنشأة.

ويمكن تقسيم الاخطار الى مجموعتين، تضم المجموعة الاولى: الاخطار التي تعالج في اطار التأمين، بينما تضم المجموعة الثانية: الاخطار التي تعالج خارج اطار التأمين.

الجوانب التنظيمية لإدارة الخطر –السؤال الذي يطرح بصدد الجانب التنظيمي لإدارة الخطر من يتولى مسؤولية ادارة الخطر على مستوى المنشأة

سبق وان اشرنا إلى ان ادارة الخطر هي احد الوظائف الاساس للإدارة العليا للمنشأة، اذ انها لا تنحصر في نشاط أو فعالية متخصصة واحدة، بل ترتبط بأغلب فعاليات وانشطة المنشأة.

ان ادارة الخطر تحكم لحد أو لآخر مصير المنشأة لان غياب برنامج عملي فاعل لمواجهة الاخطار، قد يفضي بالمنشأة إلى الهلاك اذا تعرضت لحادث كوارثي.

ولكي تؤدي الادارة العليا، وظيفة ادارة الخطر، تحتاج إلى ادوات تنظيمية، تتولى التنسيق بين الاجهزة المعنية، لإعداد برنامج ادارة الخطر ومتابعة تنفيذه. نستشف من التنوع في جوانب وفعاليّات عملية ادارة الخطر، عبر خطواتها المختلفة، ان هذه الوظيفة لا ينهض بها شخص واحد أو قسم متخصص بمفرده. ويقول الكاتب الانكليزي نيل كروكفورد بهذا الخصوص:

"ان ادارة الخطر، هي واجب الجميع. ويتعذر العثور على رجل يتمتع بالمعارف والمهارات الواسعة، التي تؤهله لإدارة كافة الاخطار، التي تواجهها المنشأة بمفرده وحتى لو وجد مثل هذا الشخص الموسوعي الفذ، فسيتعذر عليه ايصال افكاره إلى العديد من المدراء المنشغلين بأعمالهم لهذا ينبغي ان تكون ادارة الخطر مهمة جميع المسئوولين في المنشأة وتجد الاشارة بهذا الصدد ، ان ليس هناك منشأة ارتفعت الى المستوى المطلوب في ادارة الخطر ، مالم يكن هنالك وعي لمبادئ ادارة الخطر وان خلق مثل هذا الوعي هو مهمة الادارة العليا للمنشأة لا تنطوي هذه الافكار على على دعوة لتشتيت وبعثرة مسؤولية ادارة الخطر. اذ من الضروري ان تكون لفعاليات ادارة الخطر مركزآ تنظيمياً، سواء أكان على مستوى قسم، أو شعبة، أو أية وحدة تنظيمية مهما صغرت وان يدير هذه الوحدة التنظيمية مسؤول مسمى، وقد اطلق على هذا المسؤول عنوان " مدير الخطر " (Risk Manager) .

وبهذا يصبح السؤال :

من يتولى مسؤولية مدير الخطر؟

ان المرشح الافضل لهذه المهمة، هو مدير التأمين في المنشأة ان وجد. وبالفعل ان الخلفية

التاريخية لأقسام ادارة الخطر هي اقسام التأمين، ومدراء الخطر، هم مدراء التأمين سابقآ .

للاعتبارات التالية:

أ- ان الارضية التي تتحرك عليها ممارسات ادارة الخطر، هي نفس الارضية التي تتحرك عليها صناعة التأمين: الاخطار.

ب - ان العديد من تقنيات ادارة الخطر متأثرة بتقنيات التأمين. ولا يعزو ان يجد البعض في "ادارة الخطر"، الوليد الشرعي لصناعة التأمين في القرن العشرين.

ج - يظل برنامج التأمين الفقرة الاساس في برنامج ادارة الخطر مع مراعاة الاعتبارات اعلاه، لابد من التنويه إلى ان الوشائج بين التأمين وادارة الخطر ينبغي ان لا تقودنا الى إلى الاعتقاد ان كل ما ينطبق على التأمين، ينطبق بالضرورة على ادارة الخطر أذ تتفاوت النظرة إلى الاخطار بين شركة التأمين، والمنشأة المعنية. فمهما توسعت تغطيات شركة التأمين وتزايدت مرونتها الاكتتابية، فإنها تظل اسيرة قواعدها الفنية: فهذه اخطار قابلة للتأمين وتلك اخطار غير قابلة للتأمين. اما المنشأة فتتعامل بنظرة واسعة مع الاخطار التي تهددها فهي امام خسائر محتملة ، وعليها مواجهتها بأسلوب أو آخر لهذا نقول اذا اراد مدير التأمين ان ينهض بمهام ادارة الخطر عليه ان يتحرر من آليات التأمين التجاري وان يتعامل مع الاخطار التي تواجه المنشأة. يحللها ويقيمها ويستنبط الوسائل الوظائف مدير الخطر- وادوات المنسبة لمعالجتها

وظائف مدير الخطر :

بصرف النظر عن الصيغة التنظيمية لإدارة الخطر في المنشأة، فان وظائف مدير الخطر مستنبطة من وظيفة ادارة الخطر بحلقاتها المختلفة .

ويمكن تلخيص وظائف مدير الخطر بالاتي :

1 - الوقوف على مواطن الخطر في فعاليات المنشأة. ويتحقق ذلك عبر المسح الموقعي لأبنية المنشأة وجرد موجوداتها، ومعرفة خطوات مراحل العمل، وما يكتنفها من اخطار وجمع المعلومات والبيانات الاحصائية والحسابية التي تساعد على الكشف عن مواطن الاخطار وتقترن بوظيفة تقييم الاخطار، وحساب الخسائر المحتملة بما في ذلك اقصى خسائر ممكنة

تتعرض لها المنشأة : (Maximum Possible Loss) ، واختصارها (MPL)

تصنيف الاخطار وتوزيعها، معتمداً في ذلك عدة معايير:

تصنيف الاخطار حسب اهميتها وتأثيرها على الوضع المالي – للمنشأة

(اخطار بسيطة ، اخطار مؤثرة ، اخطار كوارثية)

تصنيف الاخطار حسب طبيعتها : -

أ- اخطار الاموال - Property Risks

ب - اخطار المسؤولية - Liability Risks

ج - اخطار الاشخاص - Personal Risks

تقسيم الاخطار حسب موقف صناعة التأمين منها: -

أ - اخطار قابلة للتأمين - Insurable Risks

ب - اخطار غير قابلة للتأمين - Uninsurable Risks

في ضوء التقسيم اعلاه يعدّ مدير الخطر برنامج التأمين للمنشأة موزعاً إلى:

أ - التأمين التجاري - Commercial Insurance ب - التأمين الذاتي - Self - Insurance

التعامل المباشر مع برنامج تقليل الخسائر :

أ - جمع ومتابعة المعلومات والبيانات عن الحوادث المتحققة في المنشأة عددها، انواعها، اسبابها، وقيام الخسائر الناجمة عنها.

ب - الاشراف على برامج السلامة.

ج - تقييم الخصومات، التي يمكن للمنشأة الحصول عليها، في اقساط التأمين مقابل - اتخاذها لتدابير منع وتقليل الخسائر.

د - اعداد الخطة لمواجهة الحوادث الطارئة، بما يقلل من الخسائر التي يمكن ان تنجم - عنها في حالة تحققها.

ه - التعاون والتنسيق مع مهندسي المنشأة، وكوادرها الفنية، لتطوير عناصر السلامة، والحد من فرص الحوادث .

و- احاطة الادارة العليا للمنشأة بتطورات برامج السلامة، لزيادة وعيها بالمخاطر.

اقتراح الصيغ المناسبة لتفادي بعض الاخطار عبر تحويلها إلى جهات

التنسيق في ادارة الخطر :

ترتبط فعاليات ادارة الخطر باختصاصات متعددة في المنشأة، تمثلها في الهيكل التنظيمي (اقسام أو شعب)، ولا يمكن لإدارة خطر فاعلة ان تشق طريقها ما لم يتحقق التنسيق بين هذه الوحدات.

قسم الانتاج :

بحكم علاقة ادارة الخطر بالحوادث التي تصاحب عمليات التصنيع، سواء المتعلقة منها بالأموال أو الاشخاص أو المسؤوليات ا زاء الغير، يترتب على مدير الخطر ان يديم علاقات مع مسؤولي قسم الانتاج، ليستقي منهم المعلومات والبيانات عن الحوادث التي تصاحب عمليات التصنيع، والعمليات الخطرة، ليضع مع مسؤولي السلامة الصناعية الخطط للحد من مخاطرها.

قسم السلامة الصناعية :

تقع تدابير منع وتقليل الخسائر كما سبقت الاشارة في صلب عملية ادارة الخطر بحكم التأثير الكبير الذي تمارسه في الحد من الحوادث المؤسفة، وتخفيف نتائجها والخسائر المترتبة عليها سواء في الاشخاص أو الاموال.

قسم الحسابات :

تتوفر لدى قسم الحسابات بيانات هامة لا يمكن لمدير الخطر اعداد برامجه بمعزل عنها. وفي مقدمة هذه البيانات قيام الموجودات، تكاليف التأمين، حجم المبيعات، قيام الخزين، وارباح المنشأة. وتساعد هذه البيانات مدير الخطر في تقدير الخسائر المحتملة، المباشرة

منها وغير المباشرة، وبما يمكنه القيام بالترتيبات اللازمة للحصول على اغطية تأمينية لهذه الاخطا ومن خلال كشوفات الرواتب، يصنف العاملون إلى عدة مراتب لاغراض التأمين من اصابات العمل وتعويض العاملين .

اقسام اخرى : -

ان اقسام الاحصاء والابحاث والتخطيط، هي الاخرى ذات علاقة بعملية ادارة الخطر. ويفترض بمدير الخطر ان ينسق جهوده معها. فبرنامج ادارة الخطر هو احد مكونات الخطة الشاملة للمنشأة، ولهذا يمكن لمدير الخطر الافادة من توجيهات الخطة للفترة القادمة، في مجال الانتاج وتطوير التكنولوجيا والتسويق ... الخ ، لاستشراف التغيرات في مجال الاخطار التي ترافق هذه التغيرات ، ويقدم قسم الاحصاء والابحاث بيانات وتحليلات ودراسات عن الخسائر عبر السلاسل الزمنية لفت ا رت سابقة، لتبنى على اساسها احتمالات المستقبل، موظفة في هذه المجال الادوات والاساليب الاحصائية والبحثية.

الخبراء الخارجيون :

إلى جانب الخب ا رت الداخلية في المنشأة، قد تحتاج إلى خدمات استشارية لخبراء خارجيين،في مجال الاخطار المتخصصة، أو تقييم الموجودات وغيرها. كما يمكن الاستعانة بوكلاء ووسطاء التأمين للإفادة من خبراتهم الاستشارية من اجل ان تحصل المنشأة على افضل تغطيات تأمينية في سوق التأمين وبتكاليف مناسبة .

يتضح مما تقدم تعدد الجهات المعنية بإدارة الخطر داخل المنشأة. ان هذه الجهات كانت تمارس، قبل ان تتبلور المفاهيم والاطر المعاصرة لإدارة الخطر بعض الفعاليات ذات العلاقة بالمخاطر ومعالجتها. ولكن كل على انف ا رد، من دون تعاون أو تنسيق. ان الجديد والجوهري هو انصهار هذه الفعاليات المتعلقة بالأخطار، في بودقة ادارة الخطر، ليتمخض عن هذا التنسيق برنامج موحد وتكاملي وغني عن القول ان تحقيق هذا المستوى من التنسيق يتطلب يتطلب وجود جهة متخصصة مسؤولة عن ادارة هذه العملية ، وتتمتع هذه الجهة بصلاحية تؤهلها للنهوض بوظائف التنسيق بين الاقسام المعنية بالاخطار في المنشأة بهدف اعاد برنامج ادارة الخطر، ومتابعة تنفيذه.