The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol.13,N2, P P.300 -318
ISSN PRINT 2312-7813
ISSN ONLINE 2313-1012
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية
والإدارية والمالية
المجلد ١٣، العدد٢ ٢٠٢١ ص ص ٣٠٠-٣١٨

A Research Entitled Risk Management And Its Role In Reducing Losses In Organizations, An Analytical Study On A Sample In The General Company for Textile Industries in Hilla

دور ادارة المخاطر في تقليل الخسائر في المنظمات

*م.م حميد جاسم علوان

Abstract

The current research seeks to identify the reality of risk management in the General Company for Textile Industries in Hilla, as it comes to shed light on the reality of risk management in this company and its role in reducing potential losses and ways to address them.

Therefore, the research problem lies in several questions, including: What is the concept of risk management in the company? Does risk management have a role in reducing losses in the company? What is the relationship between risk management and loss reduction? The importance of the research was manifested in the role of risks in the world of competition between businesses, as it became one of the sources of competitive advantage. The research aims to identify risk management in the company and know the level of losses resulting from focusing on risk management and the extent of employees' awareness of risk management. A random sample of employees in the company was selected,

*كلية المستقبل الجامعة –قسم ادارة الاعمال

consisting of (50) employees from all specializations in the company under study and from different levels. The most prominent conclusions were a significant correlation with statistical significance between risk management and reducing losses in the General Company for Textile Industries in Hilla

الملخص

يسعى البحث على والحالي للتعرف على واقع إدارة المخاطر في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة أذ يأتي لإلقاء الضوء على واقع ادارة الخطر في هذه الشركة ودورها في تقليل الخسائر المحتملة وطرق معالجتها .

لذا تكمن مشكلة البحث في عدة تساؤلات منها : ما هو مفهوم أدارة الخطر في الشركة ؟ وهل لإدارة الخطر دور في تقليل الخسائر في الشركة؟ وماهي العلاقة بين ادارة المخاطر وتقليل الخسائر ؟ وتجلت اهمية البحث في دور المخاطر في عالم المنافسة بين الاعمال حيث اصبحت من مصادر الميزة التنافسية .ويهدف البحث الى التعرف على ادارة المخاطر في الشركة ومعرفة مستوى الخسائر الناجمة من التركيز على ادارة المخاطر ومدى ادراك العاملين عن ادارة المخاطر . وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الشركة تتألف من (٥٠) موظف من كافة الاختصاصات في الشركة قيد البحث ومن مستويات مختلفة وكانت ابرز الاستنتاجات علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين ادارة المخاطر وتقليل الخسائر في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة.

المقدمة

نظراً للأعباء التي يسببها الخطر علي الأفراد والمجتمع بأسره، لهذا من المهم اختيار بعض الأساليب لمواجه الخطر. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل يمتد ليشمل التعامل بأسلوب علمي مع الأخطار، وهو ما يطلق عليه إدارة الخطر.

إدارة الخطر هي مدخل علمي للتعامل مع الأخطار التي تواجهها المنشئات. معظم منشئات الأعمال في البلاد المتقدمة لديها قسم كامل لإدارة الأخطار بالمنشأة يعمل بها أفراد علي مستوي عالي من التدريب.

ويطلق علي الأفراد المسئولين عن برنامج إدارة الخطر اسم مديري الخطر في الماضي، كان مديرو الخطر يأخذون في الاعتبار التعرض الأخطار البحتة فقط التي تواجهها المنشأة. ولكن الآن، بدأت الأشكال الجديدة من إدارة الخطر الأخذ في الاعتبار بعض أخطار المضاربة مثل تبادل العملات وأخطار البضائع.

ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها المخاطرة والدور الحساس الذي تلعبه فانه من الضروري تحديد معنى دقيق لهذا المفهوم.

في البحث الحالي تم تقسيمه الى اربعة مباحث ، تناول المبحث الاول منهجية البحث من حيث مشكلة البحث وتم صياغة الفرضية على ضوء هذه المشكلة كذلك أهمية واهداف البحث ، أما المبحث الثاني فقد ركز على الجانب النظري حيث تناول مفهوم الخطر وتصنيف المخاطر وغيرها وفي المبحث الثالث تم التحليل الاحصائي لمتغير البحث حسب اجابات افراد العينة وتناول المبحث الرابع والاخير الاستنتاجات والتوصيات للبحث.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث .

إن إدارة الخطر هي مدخل علمي للتعامل مع الأخطار التي تواجهها المنشآت. معظم منشآت الأعمال في البلاد المتقدمة لديها قسم كامل لإدارة الأخطار بالمنشأة يعمل بها أفراد علي مستوي عالي من التدريب. ويطلق علي الأفراد المسئولين عن برنامج إدارة الخطر اسم مديري الخطر في الماضي، كان مديرو الخطر يأخذون في الاعتبار التعرض الأخطار البحتة فقط التي تواجهها المنشأة. ولكن الآن، بدأت الأشكال الجديدة من إدارة الخطر الأخذ في الاعتبار بعض أخطار المضاربة مثل تبادل العملات وأخطار البضائع ويمكن تحديد المشكلة بالإجابة على التساؤلات الاتية:

١- ما هو مفهوم إدارة الخطر لدى المنظمة المبحوثة؟

٢- هل لإدارة الخطر دور في تقليل الخسائر لدى المنظمة المبحوثة؟

٣- ما هي العلاقة بين ادارة الخطر وتقليل الخسائر في المنظمة المبحوثة؟

ثانيا : اهمية البحث.

تكمن اهمية البحث في الدور الكبير والمهم الذي تؤديه ادارة الخطر في تحديد ومواجهة الأخطار المختلفة التي تواجه منظمات الأعمال خصوصاً وان المنظمة التي تناولها البحث هي منشأة صناعية.

ان دور ادارة الخطر يتمثل في تقليل الخسائر المحتملة الوقوع نتيجة تحقق مختلف الأخطار المتوقعة ومن ثم تقسيم هذه الأخطار ووضع استراتيجية خاصة لمواجهتها والعمل على تحويل الخطر الى جهة مالية لديها الموارد المالية الكفيلة بتغطية الخسائر التي تتعرض لها المنشأة.

ثالثا: اهداف البحث . يهدف البحث الى :

١- التعرف على أدارة المخاطر ودورها في المنظمة المبحوثة.

٢- معرفة مستوى الخسائر الناجحة من التركيز على ادارة المخاطر؟

٣- الكشف عن مدى ادارك العاملين عن ادارة المخاطر في المنظمة المبحوثة .

٤- معرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية ان وجدت بين افراد عينة البحث يومكن معرفتها من خلال اجراء بحوث وتحليلات احصائية.

رابعا: فرضية البحث. يستمد البحث الحالي على فرضية رئيسية مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين ادارة المخاطر وتقليل الخسائر في المنظمة المبحوثة) .

وتنبثق منها الفرضيات الاتية:

الفرضية الاولى : فرضية العدم H0 : (لاتوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين ادارة المخاطر وتقليل الخسائر في المنظمة المبحوثة)

الفرضية الثانية : الفرضية البديلة H1 : (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين ادارة المخاطر وتقليل الخسائر في المنظمة المبحوثة)

ويرى الباحث بأنه كلما تم ادارة الخطر بشكل صحيح كلما ادى ذلك الى قليل الخسائر وبشكل حتمي.

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

اولا: إدارة المخاطر :

١- المقدمة :

لقد ناقش الاقتصاديون والاحصائيون واصحاب نظريات القرار ومنظرو التأمين طويلا مفهوم الخطر وعدم التأكد وحتى وقتنا الحاضر لم يستطيعوا الاتفاق على تعريف واحد يمكن استخدامه في كل مجال فتعريف الخطر الذي يناسب الاقتصادي أو الاحصائي قد يكون عديم القيمة كأداة تحليل بالنسبة لمنظر التأمين ورغم أن جميعهم يستخدمون مصطلح الخطر الا انه قد يعني شيئا مختلفا تماما بالنسبة لكل منهم ولتفادي هذا اللبس والغموض في تحديد مفهوم دقيق لمصطلح الخطر وسوف نتحاشى استخدامه بالطرق المذكورة سابقا وسوف نستخدمه بدلا من ذلك من منظور مجرد يعني وفقا له "موقف أو وضع يوجد فيه تعرض لخسارة (حماد ، ٢٠٠٧، ١٥)

٢- لمحة تاريخية حول ادارة الخطر.

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين الى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الادارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد . حيث كان اول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيبسنز ريفو عام ١٩٥٦ حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي ان شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي ان يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة الحديثة. ومن بين اولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك ، والتي ركزت على ادارة الاصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا انجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها (سلام، ٢٠٠٧، ٥٥)

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطرة في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الاستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين الا أن القول بان إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغير في الاتجاهات نحو التأمين بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل عدم التأمين او الاحتفاظ ومنع الخسائر) الا ان هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتامين على انه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر اما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على انه الاستثناء لهذه القاعدة (المغربي، ٢٠٠٨، ٧٢) .

٣- المفهوم الخطر

قبل التعرض لمختلف التعاريف لمصطلح الخطر يجدر بنا الاشارة لأن الخطر يدعى احيانا المخاطرة رغم الاختلاف الموجود بينهما في اللغة الفرنسية danger ,risqué .

المخاطرة: يمكن كخطوة أولى أن نقدم توضيحا لكلمة الخطر من مختلف وجهات النظر .

أ- لغة : ان كلمة خطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني (Rescass) اي (Risque) والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع (يوسف ، ٢٠٠٨، ٢٣) .

ب- اصطلاحا : هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع او الضرر حيث يكون هذا الاخير إما تدهور أو خسارة . (www.fnac.com)

ج- المفهوم الفقهي الاصطلاحي: عرفها الإمام ابن القيم على انها " المخاطرة المخطرتان مخاطرة التجارة وهو ان يشتري السلعة بقصد ان يبيعها ويربح ويتوكل على الله في ذلك والخطر الثاني الميسر الذي يتضمن اكل المال بالباطل. ويرى احد الباحثين ان الفقهاء استخدموا مفهوم المخاطرة على عدة معاني نوجزها فيما يلي : (بن عماره ،٢٠٠٩، ٢)

- المراهنة ، كل ما يعتمد على الحظ دون ان يكون للإنسان تدبير فيه .
- التصرف الذي قد يؤدي الى الضرر ، ويقال خاطر بنفسه اي فعل مايكون الخوف فيه اغلب .
- احتمالية الخسارة والضياع.

اما من الناحية الاقتصادية فيعرف الخطر على انه " توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه " (الهوادر ،١٩٨٥، ١٠٩) .

يعرف كذلك على انه " احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع"٠(رضوان ،٢٠٠٥، ٣١٤) .

واشار (شعبان ،١٩٩٧، ١٤٤) بأن "الخطر ظاهرة عشوائية موافقة لحالة أو مستقبل لا يمكن أن يكون مرتقبا إلا بالاحتمالات المعاكسة للشكوك ولليقين الذي يسمح بالتنبؤ وهذا يعني ان الخطر توقع مفيد باحتمال مثال عند دراسة المشاريع الاستثمارية في التسيير المالي تؤخذ المخاطر والشكوك بعين الاعتبار وذلك أن هذه المشاريع يمكن أن تتعرض للمخاطر وبدرجة لا تقل عن الشكوك بالرغم من تحكم المؤسسة في تقنيات التوقعات (دراسة السوق ، الاحصائيات والاحتمالات ٠٠٠٠الخ) إلا انه لا يمكن القضاء عليها وانما التقليص من حدتها ٠(المغربي ، ٢٠٠٨، ٨٨) .

كما يعرف الخطر على انه "حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها " (المومني ، ٢٠٠٧، ٣٠٩) ، إذ أن حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك لأن المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحكمها في كثير من الأحيان امور معنوية مبنية على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها بالأساليب الكمية أو أن ذلك لا يمنع ترجمتها إلى صورة رقمية يمكن قياسها .

٤- مفهوم وطبيعة ادارة الخطر:

أن مصطلح أدارة الخطر يضم كلمتين الاولى هي الادارة والثانية الخطر ، فالإدارة هي التخطيط والتنظيم والرقابة على اعمال المنظمة ، أما الخطر فهو التباين فيما هو متوقع وتعددت المفاهيم لتعريف الخطر فمن من عرف ادارة الخطر على انها تحديد مقياس ومعالجة لممتلكات والتزامات الافراد والمعرضين للأخطار البحته (Williams&Heins ,1989:17)

وهي تلك العملية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة على نشاطات المنظمة من أجل تقليل الاثار المعاكسة للخسائر التي تحدث بالصدفة للمنشأة وبكلفة معقولة (التميمي ، ١٩٩٨: ٢٨) .

وهي عملية منظمة تهدف الى معرفة الاخطار الصافية التي يتعرض لها الشخص والمنشأة وتقييمها ، كما تهدف الى اختيار افضل هذه الوسائل لمواجهة هذه الاخطار وتطبيقها وبهذا فأن عملية ادارة الخطر تستدعي معرفة الاخطار وتحليلها ومعالجتها بأفضل الوسائل التي تتفق واهداف المنشأة وغاياتها (بطشون، ٢٠٠٠: ٤١).

وأن ادارة الخطر تتعامل مع الاخطار البحتة سواء أكانت قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين ثم يلي ذلك أختيار الاسلوب المناسب للتعامل مع هذه الاخطار. (الهانسي، ٢٠٠٠: ٢٦) .

أن ادارة الخطر هي علم وفن تشخيص وتقدير الاستجابة لمخاطر المنشأة خلال حياة المنشأة بأفضل فؤائد (http://www.eeuwa.edu.au.2000). وتشمل التعريف والتحليل والسيطرة الاقتصادية لتلك المخاطر التي تهدد اعمال واهداف المنشأة (http://www.acsis.com.2001)

أن ادارة الخطر هي عملية تتكون من خطوات معرفة والتي عند اتخاذها بالتتابع ستدعم اتخاذ القرار الجيد بغض النظر عن المخاطر وتاثيراتها وانها تتعلق بتشخيص الفرص بقدر تعلقها بنتيجة الخسارة وباتباع تقنيات ادارة الخطر وتستطيع المنشأة من تحسين اداء وسلامة ونوعية العمل فيها . http://www.risk management .com.2001k) ( ) يونس ، ٢٠٠٤: ٩) .

أن من العوامل المهمة في نشوء وانتشار افكار وممارسات ادارة الخطر تزايد الشعور لدى الافراد والمنشأة بالاخطار وادراك نتائجها واثارها وعلى هذا الاساس فقد صدر العديد من القوانين التي تلزم المنشأة الصناعية بالتعامل الدقيق مع مكامن الاخطار بما يتضمن استمرار العمل والحد من الخسائر وقد كرست بعض التشريعات الحد من اثار الاخطار الصناعية على المجتمع وفي مقدمتها اخطار التلوث وتحت تاثير هذه الاتجاهات انصب الاهتمام على وسائل وتدابير منع وتقليل الخسائر (الوردي، ١٩٩٩: ٣٩) .

ونتيجة لزيادة الاقبال على ادارة الخطر وزيادة التطور التقني وزيادة التعقيد المنظمي فقد ادت هذه الحالة الى زيادة الحاجة الى الهياكل التنظيمية وانظمة ومداخل اكثر كفاءة لادارة عدم التاكد التي تحيط بالمشاريع ومخاطر الاعمال (http:// 2002 Introduetion to risk muuageemet)

٥- تصنيف وانواع المخاطر:

تعددت تصنيفات المخاطر فمنهم من صنفها الى مخاطر عامة ومخاطر خاصة، (كروكفورد، ٢٠٠٣: ١٩) فالمخاطر العامة تتضمن المخاطر الاساسية او الجوهرية خسائر لا شخصية المنشأة والعواقب ، انها مخاطر جماعية تسببت فيها ظواهر اقتصادية واجتماعية وسياسية. وهي المخاطر التي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها ، غير محددة زمنيا كما ان الخسائر المرتبة عنها لا

تخص شخص معين او قلة معينة لكنها تمس الاشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسارة غير محددة.

اما المخاطر الخاصة هي التي تكون متعلقة بقرار فردي خاص وهي خسائر ناشئة عن احداث فردية وهي تصيب الافراد في ذاتهم وفي ممتلكاتهم وخسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية.

وهناك مخاطر اخرى هي مخاطر المضاربة ومخاطر بحته (الكراسنه ، ٢٠٠٨: ٥١) فمخاطر المضاربة ، هي المخاطر التي تصف موقفا يحمل امكانية حدوث اما خسارة او مكسب.

أما المخاطر البحتة فهي الاخطار التي اذا وقعت فأنها لن تحقق اي مجال للربح ويشمل هذا النوع مايلي: (عنبر ،١٩٩٠: ٢٠) (بن حمدان ، ١٩٩٧: ٧) (بطشون ،٢٠٠٠: ٢٠) (يونس ، ٢٠٠٤: ٧) .

أ- الاخطار الشخصية: هي تلك الاخطار التي تؤثر على الانسان في شخصه كخسائر الدخل او الاصول كنتيجة لفقدان القدرة على تحصيل الدخل مثل الوفاة والشيخوخة والعوق والبطالة والمرض.

ب- اخطار الممتلكات : وهي ان تكون الممتلكات للأشخاص معرضة لخطر الهلاك اما لتدميرها او لسرقتها ، والخسارة فيها مباشرة اما الخسارة فتتعلق بقيمة الاضرار او خسارة نتيجة عدم القدرة على استعمال تلك الممتلكات .

ج- اخطار المسؤولية : هذه المخاطر لا تصيب الفرد في شخصه او في حاله بصورة مباشرة بل تصيب الاخرين في ارواحهم واموالهم ويكون الفرد مسؤول عنها امام القانون وتسمى بالمسؤولية المدنية امام الاخرين ومنها الاخطار المهنية . ويمكن القول ان المخاطر البحتة غالبا ما تكون خارجا عن ارادة الشخص وهو يسعى لحمايته منه وذلك بالتقليل من اسباب وقوعه قدر المستطاع ومحاولة الاخطار ايضا الى اخطار ديناميكة واخطار ثابته ، فالأخطار الثابتة هي التي تظهر بسبب التصرفات الغير منتظمة من قبل الافراد او الثابتة هي التي تظهر بسبب التصرفات الغير منتظمة من قبل الافراد او الطبيعة (http:// www.aesis.com.2001) ، وهذه الاخطار يمكن اخضاعها للقياس من خلال التجارب السابقة واحتساب نتائجها السابقة وتشمل الاخطار الطبيعية مثل الفيضانات والاخطار التكنولوجية مثل التماس الكهربائي واخطار المجتمع مثل الغش والاهمال واخطار الاشخاص مثل اصابات العمل.

اما الاخطار الديناميكية هي التي تحيط برجال الاعمال والتي يصعب التكهن بها مثل انخفاض الاسعار، وخطر الادارة مثل خطر الانتاج ، وخطر سياسي مثل خطر زيادة الضرائب وخطر الابتكار مثل عدم وجود سوق للمنتج المبتكر (الوردي، ١٩٩٩: ٢١-٢٥)

٦- مراحل ادارة الخطر:

على ادارة المنظمة تركيز اهتمامها في ادارة كافة الاخطار البحتة التي تتعرض لها المنظمة . ثم تقيم الخسائر المحتملة لكل خطر من هذه الاخطار ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة اي خطر. ان مراحل ادارة الخطر تكون من الخطوات الاتية:

المرحلة الاولى : تحديد الاهداف

ان الهدف الاساسي لإدارة الخطر هو حماية كفاءة انشطة المنشأة للتأكد من عدم وجود اخطار بحتة وخسائر متوقعة تعوق تحقيق الاهداف (الهانسي، ٢٠٠٠: ٢٨) ، فقد يكون هدف المنشأة البقاء للمحافظة على مستوى تكاليف ادنى من المستوى الذي يهدد بقاء المنشأة والاقتصاد في تكاليف ادارة الخطر ، والوصول الى مقبول من القلق والخوف والعمل في امان وطمأنينة للإدارة. وعدم توقف عمليات الشركة او الاستمرار بها حتى بعد الخسارة وكذلك استمرارية النمو للمنشأة وعدم الاستمرار بها حتى بعد الخسارة وكذلك استمرارية النمو للمنشأة وعدم الاضرار بالعاملين او المجهزين او الافراد وهذا ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية (Williams& Heins ,1995:21-22) . اذن يمكن القول ان الهدف الرئيسي لجهد ادارة الخطر هو المحافظة على تشغيل فاعلية المنشأة والهدف الثاني هو انساني في حماية الموظفين في الحوادث التي قد تسبب اصابة خطيرة (www.nait.org.2001) (يونس ، ٢٠٠٤: ٣١) .

المرحلة الثانية : تشخيص الاخطار.

على ادارة المنظمة ان تأخذ بنظر الاعتبار الخسائر المحتمل عن اضرار الممتلكات وخسارة الدخل والخسارة الناتجة عن المسؤولية المدنية ويمكن لهم التعرف على هذه الخسائر من خلال الخروج في جولات ميدانية واعداد قوائم استبيان وايضا امكانية الاطلاع على القوائم المالية والرسوم البيانية لسير العمل وتحليل المعلومات الخاصة بالخسائر التي تعرضت لها المنشأة في الماضي والتي سوف تكون مصدر مهم للتعرف على الخسائر التي سوف تتعرض لها المنشأة في المستقبل (بطشون ، ٢٠٠٠: ٤٣) .

وتشخيص المخاطر يعني دراسة الاسباب اذ تشمل مصادر المخاطر كل من التجارية والتاريخية والجغرافية والسياسية والمناخية والبيئية والتنظيمية (الداخلية والخارجية) والتقنية مثل عناصر التعقيد والحجم والتخطيط والحداثة والسلامة . (http://www.eeuwa.aa.2000) .

المرحلة الثالثة: تقييم الاخطار

في هذه المرحلة يتم التحقق من كمية التكلفة التي ستكون واطئة لان المنشأة اخذت بالمستلزمات والاجراءات للتقليل من أثار الخطر، وفي هذه المرحلة من المهم ان يقوم الخطر بقياس احتمال وقوع خسارة معينة، ويتطلب التقييم اعطاء الاولوية للأخطار ذات الوطأة المرتفعة التي تتطلب عناية خاصة والبحث عن افضل الطرق لمواجهتها ويتم وضع الاخطار ذات الاثر المتقارب من حيث الخسائر الناتجة عن تحققها مجموعة معينة (الهاشي ، ٢٠٠٠، ٢٨) .

المرحلة الرابعة : استراتيجية مواجهة الخطر.(يونس ، ٢٠٠٤: ٣٣)

على المنشأة في هذه المرحلة من وضع وسائل لمواجهة الخطر الذي يقصد بها تحديد الطرق الرئيسة للتعامل مع الخطر التي تهدف الى التحكم بالخطر والحد من تكرار وقوعه او التقليل من حجم الخسائر الناجمة عنه، وتقسم استراتيجيات مواجهة الخطر وتتباين طبقا لنوع ومواصفات الخطر والظروف المحيطة بها الى مجموعتين:

المجموعة الاولى : تعرف باستراتيجيات السيطرة على الخطر وهي تضم مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف الى التحكم بالخطر عن طريق عاملين:

١- عن طريق السيطرة على عنصر الخطر نفسه عبر تفادي او المنع.

٢- عن طريق السيطرة على الخسائر الناجمة عن الخطر بالتقليل من اثارها.

المجموعة الثانية: تعرف باستراتيجية تحويل الخطر التي تتكون من سياسة الاحتفاظ بالخطر وسياسة تحويل الخطر وتتضمن استراتيجيات تحويل الخطر البحث عن الوسائل الكفيلة بتوفير الموارد المالية الكفيلة بتغطية الخسائر التي تتعرض لها المنشأة سواء اتم الاعتماد على الذات داخليا او الاتجاه الى جهة اخرى تتولى عملية التغطية (شكر ،١٩٩٣: ١٢٧) .

اما السياسة الاحتفاظ بالخطر وتعرف على انها ذلك الجزء من المخاطر الذي لايتم التأمين عليه او لا يتم نقله، اما سياسة تحويل الخطر بمقتضى هذه السياسة يتم تحويل الخطر الى طرف اخر نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف (الهاشمي ،٢٠٠٠: ٢٦).

ومن خلال ما سبق يمكن القول انه لا توجد وسيلة واحدة لمواجهة كل الاخطار بل تستخدم في بعض الاحيان مجموعة او توليفة من الطرق السابقة وان اختيار اي وسيلة من الوسائل السابقة يجب ان يراعى فيه الجانب الاقتصادي وتحليل الكلفة والمنفعة في استخدام تلك الوسائل.

خامسا: التنفيذ

تهتم ادارة المنظمة في هذه المرحلة بتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بادارة الخطر التي تم اختيارها ، اذ تهتم بنوعين من القرارات ، القرارات الفنية التي سوف تساعد على وضع الطريقة المناسبة موضع التنفيذ والقرارات الادارية وهي كل ما يتعلق بتنفيذ الطريقة التي تم اختيارها من الناحية الادارية، اذ تتمتع ادارة الخطر في المنشأة بصلاحية ارشادية في توجيه النصيحة والارشادات لكافة منتسبي المنشأة (التميمي ، ١٩٩٨: ٥٥) . ويمكن القول ان قرار التنفيذ هو قرار يتخذ عندما يتم وضع سياسات واجراءات لتقليل او الغاء احتمالية تكرار الاخطار او ظهورها او شدة تأثيرها (www.nait.org.2001) .

سادسا: المتابعة والتقييم .

لملاحظة التغييرات التي نطرأ على برنامج ادارة الخطر يتم اجراء المتابعة والمراقبة . ان برنامج ادارة الخطر شأنه شأن اي برنامج يفرز معطيات ونتائج من الضروري متابعتها وتحليلها لغرض الابتعاد من هذه النتائج عن اعداد البرامج اللاحقة. فضلا عن بعض النتائج التي تحتاج الى ردود فعل سريعة تحتم على القائمين اعادة النظر في البرنامج لذلك لابد من وضع نظام معلومات مصمم بشكل يحقق عدة اهداف اولها معالجة جوانب القصور المحتملة في مراحل التنفيذ ، وفي الوقت نفسه تعد هذه المعلومات المادة الاساسية للقرارات المتخذة من قبل الادارة والتي من خلالها ستمكن المسؤولين في المستويات الادارية المختلفة في الوقوف على نتائج التنفيذ التي تم تحقيقها (شكر، ١٩٩٣: ١٢٨) .

سابعا: التغذية العكسية (يونس ،٢٠٠٤: ٣٨)

ان برنامج ادارة الخطر حاله حال اي برنامج لا يمكن ان يعمل بمعزل عن البيئة الخارجية، فأي نظام لكي يعمل بكفاءة يجب ان يكون على اتصال مباشر مع البيئة وملاحظة المستجدات التي تحدث سواء أكانت سلبية ام ايجابية ، فاذا كانت ايجابية يتم العمل بها واذا كانت سلبية فيجب اخذ الاحتياطات اللازمة ومعالجة الخلل في ذلك الوقت لكي لا يتفاقم ويصبح اكبر ومكلف.

ثانيا: تقليل الخسائر.

أ- منع الخسارة: (ريجدا ، ٢٠٠٦: ١١)

يهدف منع الخسارة الى تقليل احتمال الخسارة عن طريق تقليل تكرار الحوادث المؤدية لتحقيق الخسارة.

١- بالنسبة للأفراد : امثلة طرق الوقاية والمنع لمواجهة الخطر :

- اعطاء سائقي السيارات دورات للقيادة الامنة والقيادة الوقائية يمكن ان تؤدي الى تقليل حوادث السيارات .
- الاقلاع عن التدخين واتباع انظمة غذائية صحية والتحكم في الوزن يمكن ان يؤدي الى تقليل عدد الازمات القلبية.

٢- بالنسبة لمنشأة الاعمال.

- الفحوصات الدورية من جانب مهندسي الصيانة يمكن ان تؤدي الى تقليل الحوادث المهنية.
- منع العمال من التدخين في المبنى الذي تستخدم فيه مواد شديدة الاشتعال ممكن ان يؤدي الى تقليل حوادث الحريق.
- حراسة المنشآت ليلا ، ممكن ان تؤدي الى تقليل حوادث السرقة .

٣- على مستوى الدولة.

- اتخاذ كافة التدابير والوسائل التكنولوجية الحديثة لتنظيم حركة المرور يمكن ان تؤدي الى تقليل حوادث المرور.
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لفحص الاشخاص والبضائع يمكن ان يؤدي الى تقليل حوادث التهريب او التخريب.

ب- تقليل الخسارة ريجدا، ٢٠٠٦: ١٥) يمكن للجهود الجادة لمنع الخسارة أن تؤتي ثمارها وتقلل من تكرار الخسارة، ولكن لن تمنعها نهائيا. ولهذا يبدو بوضوح الهدف الثاني لطرق الوقاية والمنع متمثلاً في تقليل حدة الخسارة في حالة حدوثها. أمثلة عامة لهذه الطرق تتمثل في الآتي:

*إقامة الجسور القوية والخزانات، يؤدي إلي تخفيض خسائر الفيضانات.

*تركيب نظام الرشاشات التلقائية للإطفاء الفوري للحرائق، يؤدي إلي تخفيض الخسارة الناتجة من الحريق.

*استعمال مواد مضادة للنيران عند أنشاء المباني مثل الأبواب والحوائط المضادة للنيران، يقلل من خسائر الحريق.

من وجهة نظر المجتمع، تكون طرق الوقاية والمنع مرغوباً فيها بشدة لسببين:

أولا: إتباع طرق الوقاية والمنع يؤدي إلي تقليل كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة، خاصة وإن التكاليف غير المباشرة للخسائر قد تكون كبيرة، وفي بعض الحالات قد تزيد عن التكاليف المباشرة. مثال ذلك: قد يصاب عامل أثناء العمل، فبالإضافة إلي المسؤولية عن العلاج وكافة المصاريف الطبية للعامل، والأجر الضائع (التكاليف المباشرة)، قد تتكبد المنشأة تكاليف غير مباشرة ضخمة، فقد تكون الآلة قد أتلفت ويجب إصلاحها، وقد يلزم إغلاق خط التجميع، وقد تضطر المنشأة إلي جلب عامل جديد ليحل محل العامل المصاب مما يستلزم نفقات أخري لتدريبه، وربما يتم إلغاء العقد بسبب عدم تسليم البضائع في ميعادها.

ثانيا: إتباع طرق الوقاية والمنع يؤدي إلي تقليل التكاليف الاجتماعية للخسائر. ففي المثال السابق، إذا توفي العامل نتيجة الحادثة، فإن المجتمع سيحرم من السلع والخدمات التي كان يستطيع هذا العامل إنتاجها أو توفيرها، وتفقد عائلة العامل الدخل الذي كان يحصل عليه وكذلك أي مكاسب أخري، وقد يمروا بحالة معنوية سيئة وعدم أمان مالي. وقد يعاني العامل نفسه من ألم كبير قبل الوفاة كل هذه التكاليف الاجتماعية يمكن تقليلها من خلال طرق الوقاية والمنع الفعالة.

المبحث الثالث : الاطار التحليلي للبحث

نبذة عن الشركة العامة للصناعات النسيجية

تأست الصناعات النسيجية في الحلة الى عام ١٩٦٩ حيث سميت آنذاك بأسم الشركة العامة للنسيج الناعم في الحلة ،ومرت بمراحل متعددة من الهيكلة والتنظيم حتى عام ٢٠٠٥ ليصبح اسمها الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة حسب قانون الشركات المرقم ٢٢ لعام ١٩٩٧ وهي تضم في هيكلها أربعة معامل مصنع النسيج للأقمشة القطنية والمخلوطة في الحلة و معمل بابل للقديفة والخياطة ومصنع نسيج الديوانية لإنتاج الأقمشة القطنية في الديوانية اضافة الى معمل الألبسة الرجاليةفي النجف الاشرف.

اولا: عرض وتحليل النتائج لمتغيرات البحث.

اولا: حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري :

جدول (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري

السؤال	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب النسبي
1	تتبنى الشركة خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر.	2.54	0.960	50.8%	8

٢	البيئة التي تعمل فيها الشركة تشكل مصدر للخطر.	2.92	1.010	58.4%	2
٣	بإمكان الشركة التنبؤ وتوقع اشارات الخطر.	2.30	0.740	46%	13
٤	تستخدم الشركة طرق كمية احصائية في اكتشاف المخاطر.	2.84	0.834	56.8%	5
٥	تملك الشركة وسائل لازمة لمعالجة المخاطر.	2.32	0.784	46.4%	12
٦	تهتم الشركة بالتدريب المستمر لعامليها للتعامل مع المخاطر.	2.78	0.947	55.6%	6
٧	هناك طرق تكنولوجية حديثة في التعامل مع المخاطر	2.65	0.824	53%	7
٨	لا توجد عراقيل عند التعامل مع اي خطر.	2.86	0.976	57.2%	4
٩	من المخاطر فقدان ثقة الزبائن بالمنتوج	2.92	0.983	58.4%	3
١٠	تعتبر الاعطال المتكررة للمكائن من المخاطر في قسم الانتاج .	2.46	0.869	49.2%	10
١١	لاتعتبر قدم الآلات والمعدات من المخاطر التي اثرت على سير العمل.	1.92	0.862	38.4%	15
١٢	غياب روح العمل الجماعي والتحفيز من مخاطر قسم الموارد البشرية في الشركة.	3.00	0.882	60%	1
١٣	هناك اتصالات سريعة عند حدوث اي خطر في الشركة .	2.38	0.953	47.6%	11
١٤	تعطي الشركة اهمية كبيرة لتوقيع الخطر قبل حدوثه.	2.11	0.809	42.2%	14
١٥	الشركة تاخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر في عملية صياغة الاستراتيجية	3.19	0.845	50.8%	9
المعدل		2.57	0.896	51.4%	

المصدر : اعداد الباحثان على ضوء نتائج الحاسوب باستخدام البرنامج spss.v22

نلاحظ من الجدول (١) اعلاه ان فقرات مجال ادارة الخطر ال(15) قد حصلت على متوسط حسابي مرجح بلغ (2.57) وبانحراف معياري قدره (0.896) وبوزن مئوي لشدة الاجابة بلغ (51.4%)

وهذه النتيجة تشير انه ليس هناك اهتمام كافي في ادارة المخاطر في الشركة وعدم اعطائها اولوية في التخطيط للشركة.

اما بالنسبة الى الترتيب النسبي للفقرات فقد حازت على المرتبة الاولى فقرة (غياب روح العمل الجماعي والتحفيز من مخاطر قسم الموارد البشرية في الشركة) بوسط حسابي مرجح بلغ (3.00) وبانحراف معياري (0.882) وبوزن مئوية لشدة الاجابة (60%) وهذه النسبة تؤكد على غياب الروح الجماعية في العمل وكذلك التحضير وهي من المخاطر في قسم الموارد البشرية في الشركة .

وجاءت فقرة (لا تعتبر قدم الآلات والمعدات من المخاطر التي اثرت على سير العمل) في المرتبة الاخيرة من الترتيب النسبي بوسط حسابي مرجح بلغ (1.92) وبانحراف معياري (0.962) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (38.4%) ، وهذه النسبة المترتبة تدل على ان الآلات والمعدات قديمة في الشركة وكثرت عطلاتها اثرت على انتاجية الشركة ونوعيها وهي من المخاطر الكبرى التي يجب على ادارة الشركة الانتباه لها والاستعجال بمعالجة الامر لأهميته القصوى.

ويبين الجدول (١) ان هناك فقرات قد حازت على اقل من (50%) من الوزن المئوي لشدة الاجابة وهي كالاتي:

١- فقرة (لا تعتبر قدم الآلات والمعدات من المخاطر التي اثرت على سير العمل) (تم ذكرها سابقا) بوزن مئوي لشدة الاجابة (38.4%) .

٢- فقرة (تعطي الشركة اهمية كبيرة لتوقع الخطر قبل حدوثة) بوزن مئوي لشدة الاجابة بلغ (42.2%) وبوسط حسابي مرجح (2.11) وبانحراف معياري (0.809) وهذه النسبة تشير الى ان الشركة ليس لديها اهتمام بالغ لتوقعاتها للأخطار قبل حدوثها ويجب ان تاخذ الجدية في هذه الامور والوقاية والتوقع قبل حدوث الخطر.

٣- بوسط حسابي مرجح (2.30) وبانحراف معياري (0.740) ووزن مئوي لشدة الاجابة (46%) لفقرة (بامكان الشركة التنبؤ وتوقع اشارات الخطر) وتشير هذه الى عدك امكان الشركة التنبؤ والتوقع بالخطر ومنعه من الحدوث.

٤- فقرة (هناك اتصالات سريعة عند حدوث اي خطر في الشركة) بوسط حسابي مرجح بلغ (2.38) وبانحراف معياري (0.953) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (47.6%) وهذه تدل على ان الاتصالات بطيئة عند حدوث الخطر ويجب على ادارة الشركة الاهتمام بهذا الموضوع لاهميته البالغة.

٥- في الفقرة (تعتبر الاعطال المتكررة للمكائن من المخاطر في قسم الانتاج) بوسط حسابي مرجح بلغ (2.46) وبانحراف معياري (0.869) وبوزن مئوي لشدة الاجابة (49.2%) ويبين اجابات عينة البحث على هذه الفقرة تأييدهم بان الاعطال المتكررة للمكائن اكبر المخاطر في قسم الانتاج نظرا لاقدمية المكائن وعدم تحديثها.

ثانيا: تحليل الارتباط و اختبار الفرضيات :

H0 : (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين ادارة المخاطر وتقليل الخسائر في المنظمة المبحوثة)

H1: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين ادارة المخاطر وتقليل الخسائر في المنظمة المبحوثة)

جدول (٢) تحليل الارتباط للفرضية الاولى

T	df	Sig.	Mean	Std.Deviation	Lower	Upper
-4.120	36	0.665	2.57	0.896	-0.57	-0.20

المصدر : نتائج الحاسوب باستخدام برنامج spss.v22

نلاحظ من الجدول (٢) ان الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمخاطر التي تهدد الشركة قد بلغ (2.61) وبانحراف معياري بلغ (0.569) وحيث ان قيمة (t) قد بلغت (4.120-) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.980) وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة . وهذا معناه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين ادارة المخاطر وتقليل الخسائر في المنظمة المبحوثة)

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات .

أولاً: من خلال مراجعة جدول رقم (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي يتضمن (١٥) فقرة في تحديد عوامل وأسباب الخطر نجد انها قد حصلت على متوسط حسابي مرجح بلغ (2.57) وبإنحراف معياري قدره (0, 896) وبوزن مئوي لشدة الاجابة بلغ (51, 4%) وهذه النتيجة تشير الى عدم وجود اهتمام كافي بادارة المخاطر في الشركة وعدم اعطائها اولية في التخطيط للشركة.

ثانياً: ان الالآت والمكائن والمعدات الموجودة في الشركة قديمة مما أثر على الموقع ؟؟؟؟؟ للشركة وأثر على انتاجيتها وعزوف المستهلك عن منتجاتها.

ثالثا: توزع مهام ادارة الخطر بين عدة جهات ولا توجد وحدة مستقلة او قسم مستقل لأدارة الخطر وانما هناك موظف في الحسابات يقوم بأعمال التأمين.

رابعاً: من خلال مراجعة فقرة (تعطي الشركة أهمية خاصة لتوقع الخطر قبل حدوثه) بوزن مئوي لشدة الاجابة بلغ (42.2%) وبوسط حسابي مرجح (2.11) وبإنحراف معياري (0/809) وهذه النسبة تشير الى ان الشركة ليس لديها اهتمام بالغ لتوقعاتها للأخطار قبل حدوتها ويجب أن تأخذ الجدية. والوقاية والتوقع قبل حدوث الخطر؟

خامساً: لا توجد أي اتصالات سريعة عند حدوث أي خطر في الشركة كما لا توجد أي أنظمة للأنذار المبكر في المنشأة وعدم وجود أجهزة التحسس بالدخان.

سادساً: عدم وجود اهتمام كافي بقسم السلامة الصناعة ولا زالت الوسائل التي تستخدم بدايته وغير متطورة وعدم وجود موظفين اكفاء ومدربين على استخدام وسائل الأطفاء ولا زال. الاعتماد على أجهزة الأطفاء اليدوية.

سابعاً: تبين من التحليل الأحصائي لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين ادارة الخطر وتقليل الخسائر في المنشأة.

ثانيا: التوصيات .

أولاً: كون المنظمة التي تم بحثها هي منظمة صناعية لذا يجب ايجاد او استحداث وحدة او قسم لأدارة الخطر يتمتع بصلاحيات كاملة لمواجهة مختلف المخاطر التي تواجه المنشأة.

ثانياً: على ادارة الخطر أن تتخذ قرارات فنية وادارية وان توجه كافة العاملين داخل المنشأة بأتخاذ السبل الكفيلة للوقاية من المخاطر المختلفة من خلال ايجاد ووضع نظم للسلامة الصناعية.

ثالثاً: ضرورة ايجاد نظام للأنذار المبكر داخل المنشأة للتبليغ عند الحوادث المختلفة داخل المنشأة وكذلك تجهيز المنشأة بوسائل اطفاء حديثة يتم تدريب العاملين عليها.

رابعاً: ضرورة خزن البضاعة الجاهزة في مخازن مستقلة ومنفصلة عن باقي ابنية المنشأة وكذلك خزن المواد الخطرة في أماكن او مخازن مستقلة ووضع التصاميم هندسية لمنع تلاصق أبنية المنشأة وان تستخدم منها مواد عازلة بينها.

خامساً: استبدال الآلات والمعدات والمكائن القديمة بآلات ومكائن جديدة.

سادساً: توفير مصدر احتياطي للطاقة (مولد كبير) يستخدم عند الضرورة.

سابعاً: توفير مواد الصيانة ووضع خطوط انتاجية جديدة تواكب التطور العلمي والتكنلوجي.

ثامناً: يمكن ان تدمج وحدة الخطر مع السلامة الصناعية في قسم مستقل يتمتع بصلاحيات كافية.

تاسعاً: ان يكون هناك تفتيش دوري ومستمر وفحص لأجهزة السلامة الصناعية ومعاقبة الموظفين الذين لا يلتزمون بذلك.

وكذلك اجراء الفحص الدوري من قبل المعنيين والمختصين على المكائن والمعدات واستبدال القديم منها.

مستلزمات التنفيذ

أولاً: على ادارة المنشأة اتخاذ قرار بتشكيل وحدة ادارة الخطر والسلامة الصناعية يكون مسؤول عنها موظف بدرجة مدير يرتبط بالمدير العام.

ثانياً: العمل على وضع احتياطيات مالية لعمل التوسعات في المنشأة واستبدال الآلات والمكائن القديمة بخطوط انتاجية جديدة وكذلك وضع احتياط خاص للطوارئ.

ثالثاً: الأهتمام بأنظمة السلامة الصناعية وشراء وسائل وأجهزة حديثة للأنذار المبكر ومستلزمات إطفاء الحرائق.

رابعاً: اتخاذ قرارات ادارية بتشكيل فرق الحماية الذاتية وضرورة تواجدها ليلاً ونهاراً.

المصادر

أ- المصادر العربية.

١- الكراسنه ، ابراهيم ،(2008) ، مبادئ الخطر والتأمين ، صندوق النقد العربي، ابو ظبي.

٢- المغربي ، احمد ، (2008) ، ادارة المخاطر والازمات ، دار الفجر للنشر، القاهرة.

٣- القصاب ، مروان هاشم ، (2014) ، مقالات في التأمين واعادة التأمين في العراق ، الطبعة الالكترونية .

٤- الهاشمي ، مختار محمود وحمودة ابراهيم ، (2000) ، مقدمة في مبادئ الخطر والتأمين (بين النظرية والتطبيق) ، دار الجامعة للطباعة، الاسكندرية، مصر.

٥- المومني، نائل محمد ، (2007) ، ادارة الكوارث والازمات ، مطبعة الروزنا ، عمان ، الاردن.
٦- بن حمدان ، خالد محمد طلال ، (1997) ، واقع ادارة الخطر في الشركات الصناعية الاردنية والعوامل المؤثرة فيها ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٧- بن عماره ، نوال ، (2009) ، ادارة المخاطر في مصارف المشاركة ، الملتقى الدولي حول الازمة المالية الدولية ، جامعة قاصدي ، الجزائر.
٨- حماد ، طارق عبد العال ، (2007) ، إدارة المخاطر (إفراد ، إدارات ،شركات ، بنوك) ،كلية التجارة ، عين شمس ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
٩- رضوان ، سمير عبد الحميد ، (2005) ، المشتقات المالية ودورها في ادارة المخاطر ، دار النشر للجامعات ، مصر.
١٠- سلام ، اسامة عزمي ، (2007) ، ادارة المخاطر والتأمين ، دار حامد للنشر، عمان ، الاردن.
١١- كروكفورد ، نبيل ، (2003) ، مدخل الى ادارة الخطر، ترجمة : تيسير التريكي ومصباح كمال، شركة ليبيا للتامين ، طرابلس.
١٢- يوسف، صوار، (2008) ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير تحت عنوان "محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك Badr ، "جامعة تلسان
١٣- يونس ، بسمة هشام ، (2004) ، ادارة الخطر واقعها وافاق تطويرها في المنشأة العامة للغزل والنسيج – نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

ب- المصادر الاجنبية :

1- Willians. C.& Richard, Hiens ,(1989),' Risk Manage ment and In ,surance' Mc Graw –Hill Book Company.

2- Willians Jr & et al.(1995),' Risk management and I nsurance'. Mc Graw –Hill Book ,Inc.

ج- الانترنت:

1- http:// www.eeuwd.edu.2000.

2- http:// www. Acsis .com.2001.

3- http:// www.risk.management.com.2001.