

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص: المقاولاتية و إدارة المشاريع

الموضوع

خريطة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر
تحليل وتقييم وفقاً للمعيار الدولي ISO 31000 لتعزيز
الحوكمة والرقابة الداخلية

الطالبة

وسيلة سلطانة

تحت إشراف

الدكتور مسعود زروتي

السنة الجامعية 2025\2024

الملخص

تُعد خريطة المخاطر أداة أساسية في إدارة المخاطر المؤسساتية، حيث تمكن من تحديد وتقييم وتصنيف المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة.

يهدف هذا البحث إلى تطبيق ISO 31000 في مؤسسة بريد الجزائر لتعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية من خلال تحسين صنع القرار بناءً على تحليل منهجي للمخاطر وتقليل الخسائر المالية والتشغيلية وتعزيز الثقة لدى العملاء والشركاء وكذلك الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

تم اعتماد [المنهجية النوعية] وفقاً لمبادئ المعيار الدولي ISO 31000 الخاص بإدارة المخاطر. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة [دليل المقابلة] كوسيلة رئيسية لجمع البيانات. وقد أُجريت المقابلات مع ثلاثة أشخاص ذوي صلة مباشرة بعملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة..

وقمت منهجية الدراسة بتحليل خريطة المخاطر وتحديد أبرز أنواعها و دورها في تحسين اتخاذ القرار، وتعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية.

خلصت الدراسة إلى أن استخدام خريطة مخاطر فعّالة يساهم في تعزيز مرونة المؤسسة واستمراريتها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة

وقد تبين أن مؤسسة بريد الجزائر، باعتبارها فاعلاً محورياً في المجال المالي والبريدي الوطني، تمثل للمعيار الدولي ISO 31000. الذي يضعها أمام تحديات كبيرة معقدة تتعلق بمخاطر مالية ومخاطر تكنولوجية ومخاطر تشغيلية ومخاطر تنظيمية

لقد سمحت خريطة المخاطر بتحديد النقاط الحساسة داخل النظام، خاصة على مستوى خدمات التحويل المالي مثل Western Union، الحسابات الجارية (CCP)، وخدمات الادخار (CNEP)،

كما كشفت الدراسة أن هناك فجوات في آليات الرقابة الداخلية، والاعتماد الكبير على النظم اليدوية في بعض الحالات، ما يرفع من درجة الهشاشة أمام الهجمات أو الأخطاء

وأخيراً توصلت الدراسة إلى اقتراح حلول فعّالة من أجل حسن معالجة الأخطار والوقاية منها وكذلك إعطاء نصائح وتوصيات ختامية

الكلمات المفتاحية iso31000 .western union. cnep. ccp

RESUME

La carte des risques est un outil fondamental dans la gestion institutionnelle des risques, permettant d'identifier, d'évaluer et de classer les risques potentiels auxquels une institution peut être confrontée.

Cette recherche vise à appliquer la norme ISO 31000 au sein de l'entreprise Algérie Poste, afin de renforcer la gouvernance et le contrôle interne en améliorant la prise de décision fondée sur une analyse systématique des risques, en réduisant les pertes financières et opérationnelles, en renforçant la confiance des clients et des partenaires, ainsi qu'en assurant la conformité aux exigences légales et réglementaires.

La **méthodologie qualitative** a été adoptée, conformément aux principes de la norme internationale ISO 31000 en matière de gestion des risques.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'**entretien guidé** a été utilisé comme principal outil de collecte des données. Les entretiens ont été menés avec trois personnes directement impliquées dans le processus de gestion des risques au sein de l'institution.

La méthodologie de l'étude s'est articulée autour de l'analyse de la carte des risques, l'identification des principaux types de risques, et leur rôle dans l'amélioration de la prise de décision, ainsi que dans le renforcement de la gouvernance et du contrôle interne.

L'étude a conclu que l'utilisation d'une carte des risques efficace contribue à renforcer la résilience et la pérennité de l'institution dans un environnement changeant et complexe.

Il est apparu que l'entreprise Algérie Poste, en tant qu'acteur central dans le domaine financier et postal national, se conforme à la norme internationale **ISO 31000**, ce qui l'expose à des défis complexes liés à des risques financiers, technologiques, opérationnels et réglementaires.

La carte des risques a permis d'identifier les points sensibles du système, notamment au niveau des services de transfert d'argent tels que **Western Union**, les comptes courants (CCP), et les services d'épargne (CNEP).

L'étude a également révélé des lacunes dans les mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'une forte dépendance aux systèmes manuels dans certaines situations, ce qui augmente la vulnérabilité face aux attaques ou aux erreurs.

Enfin, l'étude a proposé des solutions efficaces pour une meilleure gestion et prévention des risques, accompagnées de conseils et de recommandations finales.

Mot clés iso31000 .western union. cnep. ccp

ABSTRACT

The risk map is a fundamental tool in institutional risk management, enabling the identification, assessment, and classification of potential risks that an institution may face.

This research aims to apply **ISO 31000** within the **Algeria Post** institution to enhance governance and internal control by improving decision-making based on a systematic risk analysis, reducing financial and operational losses, strengthening trust among clients and partners, and ensuring compliance with legal and regulatory requirements.

A **qualitative methodology** was adopted in accordance with the principles of the international standard ISO 31000 for risk management.

To achieve the study's objectives, a **semi-structured interview guide** was used as the primary data collection tool. Interviews were conducted with three individuals directly involved in the risk management process within the institution.

The study's methodology focused on analyzing the risk map, identifying the main types of risks, and understanding their role in improving decision-making and strengthening governance and internal control.

The study concluded that using an effective risk map contributes to enhancing the institution's resilience and continuity in a changing and complex environment.

It was found that **Algeria Post**, as a key player in the national financial and postal sector, complies with the **ISO 31000** standard, which places it in front of complex challenges related to financial, technological, operational, and regulatory risks.

The risk map helped identify critical points within the system, especially in financial transfer services such as **Western Union**, current accounts (CCP), and savings services (CNEP).

The study also revealed gaps in internal control mechanisms and a high reliance on manual systems in some cases, which increases vulnerability to attacks or errors.

Finally, the study proposed effective solutions for proper risk management and prevention, along with final advice and recommendations.

Key words so31000 .western union. cnep. ccp

شكر وإهداء

أود في البداية أن أشكر جميع الأساتذة الذين درسوني وكذلك جميع الموظفين في المدرسة الوطنية العليا للمناجنت (ensm) على دعمهم لي طوال دورة التدريب الخاصة بي

وخاصة أود أن أعبر عن عميق امتناني للمشرف السيد الأستاذ الدكتور زروقي مسعود

أتوجه بخالص الشكر لعمال ومدير مؤسسة بريد الجزائر الواقعة في باب الزوار وخاصة للسيد نائب المدير سنون عبد الكريم

أشكر والدي على حقيقة أنها مصدر إلهامي ومثابرتي ولم يدخرا أي جهد لتثقيفي وتعليمي فلها كل الاحترام والتقدير

كما اشكر إخوتي وأخواني لمساندتهم لي ولوقوفهم بجاني

الفهرس

الملخص	5
شكر واهداء	5
الفهرس	9
قائمة الأشكال	9
قائمة الجداول	10
قامم الاصطلاحات	11
المقدمة	12
1. الاشكالية	12
2. الفرضيات	13
3. أهمية الدراسة	14
4. أهداف الدراسة :	14
5. دوافع الدراسة:	14
6. منهج الدراسة وهيكل البحث	14
الفصل الأول : الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي	16
□ الدراسات السابقة	16
□ الإطار المفاهيمي	35
1. الإطار التاريخي	35
2. الأهداف الرئيسية من تقييم إدارة المخاطر	37
3. مفاهيم أساسية في خريطة المخاطر ..	38
1.3. تعريف المنظمة العالمية للمعايير	38
2.3. تعريف iso 31000	39
3.3. تعريف المخاطر	39
4.3. المخاطر في المؤسسة :	39
5.3. أهمية إدارة المخاطر:	41

41.....	6.3.خطوات إدارة المخاطر:
42.....	7.3.أنواع المخاطر في المؤسسة:
44.....	8.3.أصحاب المصلحة في المؤسسة:
45.....	9.3.المسؤولية الاجتماعية للشركات
47.....	10.3.تقييم المخاطر
48.....	11.3.مبادئ وخطوات إدارة المخاطر
50.....	12.3.تعريف خريطة المخاطر
52.....	13.3.تعريف الاستراتيجية
52.....	14.3.العلاقة بين الاستراتيجية و خريطة المخاطر
52.....	15.3.مراحل انشاء خريطة المخاطر حسب معيار iso31000
53.....	1.15.3.مرحلة تحديد المخاطر
53.....	2.15.3.مرحلة تحليل المخاطر
54.....	3.15.3.مرحلة تقييم المخاطر
55.....	4.15.3.معالجة المخاطر
57.....	الفصل الثاني : الإطارالسياقي و المنهجي
57.....	□ الإطارالمنهجي
57.....	1.النهج المعرفي:
57.....	2.منهج البحث:
57.....	3.جمع البيانات
58.....	4.العينة و الطريقة العملية للدراسة الاستقصائية
59.....	□ سياق البحث
59.....	1.تعريف بريد الجزائر
59.....	2.نبذة تاريخية عن بريد الجزائر
59.....	3.اقسام بريد الجزائر
58.....	4.مهام بريد الجزائر

5. خدمات بريد الجزائر 61

الفصل الثالث : النتائج و المناقشة 72

□ النتائج 72

1. نتيجة الاستبيانات و المقابلات 72

2. عرض عمليات فرع مكافحة الفساد 75

3. هدف هذه الدراسة. 76

4. خريطة المخاطر 76

1.4. مرحلة تحديد المخاطر 76

2.4. مرحلة تحليل المخاطر 79

3.4. مرحلة تقييم المخاطر 79

4.4. معالجة المخاطر 83

□ مناقشة هذه النتائج 88

1. مناقشة ذاتية لخريطة مخاطر بريد الجزائر 88

2. مقارنة النتائج الواقعية مع المعطيات النظرية 89

3. مقارنة هذه النتائج مع الدراسات السابقة 90

4. حدود دراستنا في هذه المذكرة 90

الخاتمة 92

قائمة المراجع 94

قائمة الأشكال

- جدول 01 رسم يبين الاختلاف بين الخطر و التهديد..... 30
- جدول 02 مقارنة بين المخاطر الداخلية و الخارجية 34
- جدول 03 رسم تخطيطي لأصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين 35
- جدول 04 هرم المستويات للمسؤولية الاجتماعية..... 36
- جدول 05 -رسم بياني يبين خريطة المخاطر..... 41
- جدول 06 خريطة المخاطر من بريد الجزائر 68

قائمة الجداول

- جدول 01 ملخص الدراسات السابقة 23
- جدول 02 يبين التطور التاريخي لإدارة المخاطر عبر الزمن..... 27
- جدول 03 تفصيلية عن خدمات بريد الجزائر. 57
- جدول 04 يلخص الدراسات السابقة في خريطة المخاطر 58
- جدول 05 يبين نتيجة الاستبيانات و المقابلات 68
- جدول 06 يبين تحديد المخاطر 61
- جدول 07 يبين تقييم المخاطر..... 64
- جدول 08 يبين معالجة المخاطر..... 67
- جدول 09 يبين دليل المقابلة 79

قائمة الاصطلاحات

الاختصار	الاسم الكامل	معناها
Iso	international Organization for standardization	المنظمة الدولية للمعايير
Ccp	Compte courant postal	بريد الجزائر
Cnep	Caisse nationale d'épargne et de prévoyance	الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط
Western union	Western union	وسترن يونيون
Scr	Solvency capital requirement	متطلبات رأس المال للملاءمة
Bscr	Basic solvemcy capital requirement	الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال للملاءمة
Op	Operational risk	الخطر التشغيلي
Exp Ul	Expected profits in future premium underwriting life	الأرباح المتوقعة في أقساط التأمين على الحياة المستقبلية
Sig	Indicative value	قيمة الدلالة
GAB	Guichet automatique bancaire	شبكة الشباك الآلي البنكي
DAB	Distributeur automatique de billets	موزع الاوراق المالية

مقدمة

في عالم يتسم بالتغير السريع وزيادة التعقيد، أصبحت إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة.

تُعد المخاطر جزءًا لا يتجزأ من أي نشاط بشري أو مؤسسي، سواء كانت مخاطر مالية، تشغيلية، إستراتيجية، أو حتى مخاطر مرتبطة بالسمعة. ومن هنا، تبرز أهمية تبني منهجيات علمية ومنظمة لتحديد وتقييم وإدارة هذه المخاطر بشكل فعال.

لقد قمنا بجمع أقوال بعض العلماء والباحثين في مجال إدارة المخاطر، لتكون شاهدة على بحثنا الحالي

- ففي منظور Peter L. Berenstein 1996 في كتابه (Capital Markets Managing Risk in the New Finacial Era) : [تعد إدارة المخاطر واجب على كل مؤسسة أن تقوم بها، فهي ليست مجرد عملية لتجنب المخاطر، بل هي استراتيجية لضمان استمرارية النجاح]... وفعلا لا يمكن للنجاح ان يستمر لولا الإستراتيجية المسبقة وخاصة عند إرادة تجنب مخاطر محتملة
 - وعلى حسب Douglas Hubbard, 2009 "المخاطر ليست شيئا يجب الخوف منها ولكنها شيء يجب فهمه وإدراكه بحكمة"... وهذا واضح بالنسبة لكل شيء يتخوف الإنسان منه فكلما فهم ما يخافه أمكنه ذلك من مواجهته
 - ويقول Nassim Nichols Taleb 2012. "التحليل الفعال للمخاطر يعتمد على البيانات. وليس على الحدس وحده" .. وهنا يبرز الطرح الموضوعي للمشكل الذي يجب حله ببيانات موضوعية وليس بالانفعال النفسي والحدس
 - ويؤكد Robert Skaplam 2001 ان "عدم اتخاذ القرارات بسبب الخوف من المخاطر هو أكبر خطر يمكن أن تواجهه أي مؤسسة" .. فالخوف مانع كبير للرؤية الواضحة والشجاعة اللازمة لمواجهة المخاطر
 - ويؤكد دليل Iso 31000, 2018. أن " التنبؤ بالمخاطر لا يعني القضاء عليها تماما ، بل التخفيف من آثارها وجعلها تحت السيطرة"... وهذا صحيح جدا ومفهوم ومنطقي في جميع مجالات المخاطر التي يواجهها الإنسان في حياته وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر الاقتصادية . في هذا السياق، تأتي المواصفة الدولية **ISO 31000** كإطار مرجعي معترف به عالميًا لإدارة المخاطر. تُقدم هذه المواصفة مبادئ توجيهية وإطار عمل يمكن للمنظمات من جميع الأحجام والقطاعات استخدامه لتحسين عملياتها واتخاذ قرارات أكثر استنارة في ظل عدم اليقين. تُركّز **ISO 31000** على تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المنظمات، مما يساعدها على تحقيق أهدافها مع تقليل الآثار السلبية المحتملة.
- في هذه المذكرة، سنستعرض مفهوم المخاطر وأهمية إدارتها، بالإضافة إلى تفصيل مبادئ وإطار عمل **ISO 31000**، وكيف يمكن تطبيقها لتحقيق النجاح المؤسسي في بيئة مليئة بتحديات مختلفة مثل تلك التي تتعلق بالعصرنة والرقمنة وكذلك المتعلقة بالمنافسة الاقتصادية والكفاءة البشرية.

1. الإشكالية

خريطة المخاطر تشكل عاملاً أساسياً ومهماً جداً لفهم المشاكل والمعضلات التي تدور حول المؤسسة. تُعد (خريطة المخاطر) واحدة من الأدوات الفعالة التي تساعد المؤسسات الاقتصادية على تصور وفهم المخاطر التي تواجهها، وتحديد أولوياتها، واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها. تعكس خريطة المخاطر الصورة الشاملة للمخاطر المحتملة وتأثيراتها، مما يسمح للمدراء وصناع القرار بتخصيص الموارد بشكل أفضل وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من حدة هذه المخاطر. إلا أن تصميم خريطة مخاطر تكون دقيقة وفعالة يتطلب فهماً عميقاً لمكوناتها الأساسية، والتي تشمل

1. تحديد مصادر المخاطر
2. تقييم احتمالية حدوثها
3. قياس تأثيراتها المحتملة
4. قابلية للتحديث باستمرار لتعكس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

الإشكالية الرئيسية

كيف يمكن لبريد الجزائر تطوير خريطة مخاطر فعالة تأخذ بعين الاعتبار خصوصية خدماته المتنوعة، والتوزيع الجغرافي الواسع، لضمان استمرارية الخدمة وتقليل الخسائر المحتملة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أبرز أنواع المخاطر التي تواجهها مؤسسة بريد الجزائر (التشغيلية، الأمنية، التكنولوجية، المالية، القانونية)؟
2. كيف يتم جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمخاطر، وما هي المعايير المستخدمة لتقييمها؟
3. ما هي التحديات الرئيسية التي تعيق إنشاء وتطبيق خريطة مخاطر فعالة في بريد الجزائر؟

2. الفرضيات

1. تواجه مؤسسة بريد الجزائر مخاطر تشغيلية وتكنولوجية متزايدة بسبب التحول الرقمي، مع نقص في الكفاءات والأدوات التكنولوجية اللازمة لإدارة فعالة للمخاطر.
2. يواجه تطبيق خريطة المخاطر تحديات كبيرة، أبرزها نقص التكوين لدى العاملين، مقاومة التغيير، وتشتت البيانات بين الإدارات
3. تعتمد المؤسسة على أساليب تقليدية في جمع وتحليل بيانات المخاطر، مع غياب معايير موحدة للتقييم، مما يقلل من دقة وسرعة الاستجابة.

3. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تسلط الضوء على ضرورة اعتماد منهجية علمية ومنظمة لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر داخل مؤسسة بريد الجزائر، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والرقمية التي يشهدها قطاع البريد والاتصالات. فإعداد خريطة مخاطر فعالة يمكن المؤسسة من التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتقليل تأثيرها على استمرارية الخدمات المقدمة للمواطنين، مع تحسين آليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي. كما تساعد هذه الدراسة في إبراز مدى جاهزية المؤسسة من حيث الكفاءات والموارد البشرية، وتشخص النقائص التي قد تعرقل تنفيذ خريطة المخاطر، مما يساهم في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر وترسيخ الحوكمة داخل المؤسسة.

4. أهداف الدراسة

- معرفة المخاطر المحاطة ببريد الجزائر
- تقييم المخاطر في هذه المؤسسة
- تحديد شدة واحتمالية الخطر
- معالجة هذه المشاكل

5. دوافع الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بدافع الحاجة الملحة إلى تطوير آليات استباقية لمواجهة التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسة بريد الجزائر، خاصة في ظل التوسع الجغرافي الكبير للمؤسسة، وتنوع خدماتها (مالية، بريدية، رقمية...). كما تبرز هذه الدوافع في تزايد حدة المخاطر التكنولوجية والتشغيلية، وضرورة حماية المعطيات والموارد، مما يفرض تبني أدوات فعالة لإدارة المخاطر مثل خريطة المخاطر. وتتمثل الدوافع كذلك في محدودية الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، مما يجعل هذه الدراسة مساهمة علمية وميدانية هامة لسد هذا الفراغ.

6. منهج الدراسة وهيكل البحث:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تقديم إطار نظري شامل حول مفهوم إدارة المخاطر وخريطة المخاطر، وتحليل واقع تطبيقها داخل مؤسسة بريد الجزائر. كما تم توظيف منهج دراسة الحالة لربط الإطار النظري بالجانب التطبيقي، من خلال جمع البيانات من المؤسسة المعنية باستخدام أدوات مثل المقابلات، الاستبيانات، وتحليل الوثائق الداخلية. وقد تم الاعتماد كذلك على تحليل كيفي وكمي للبيانات لتقييم فعالية خريطة المخاطر وتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيقها.

من اجل الإجابة على هذه الإشكالية سنحدد في ذلك ثلاث فصول

الفصل الأول: يتطرق الى الدراسات السابقة من بحوث عالمية ووطنية تعنى بإنشاء خريطة مخاطر لمؤسسات اقتصادية او هيئات حكومية متنوعة وكيفية إدارتها للمخاطر . وسنبين أوجه الاختلافات والتشابهات فيما بينها حتى نتمكن في آخر بحثنا من مقارنتها مع بحثنا الحالي

الفصل الثاني : يتطرق الى الإطار النظري الذي يتناول المخاطر من حيث تعريفها وفقاً ل ISO 31000، وأنواعها المالية، والتشغيلية، والتكنولوجية، وغيرها . وكذلك يتطرق الى تسليط الضوء على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين . كما يوضح خريطة المخاطر مع مفهوم الاحتمالية و الشدة والمراحل الضرورية لإنشائها..

الفصل الثالث : يتطرق أولاً الى الإطار السياقي لبريد الجزائر من حيث تاريخه وهيكله التنظيمي وخدماته الرئيسية. ثم يتطرق ثانيا الى الإطار المنهجي الذي اعتمد الطريقة النوعية المركزة على المقابلات مع مسؤولين في إدارة المخاطر (مكافحة الفساد، غسل الأموال) و تحليل الوثائق الداخلية. وقد تركزت الدراسة فقط على مخاطر ثلاثة فروع من بريد الجزائر وهي مخاطر Western Union ، CCP ، CNEP . وأخيرا يتطرق الى عرض نتائج عمليات فرع مكافحة الفساد لبريد الجزائر وذلك بابرز المخاطر المتعلقة ب العمليات الخاصة بواسترن يونيون (Western Union)، والخاصة بالصندوق الوطني للتوفير (CNEP) وكذلك الخاصة بالحساب الجاري البريدي (CCP). ويتطرق كذلك الى مناقشة هذه النتائج مناقشة ذاتية ومقارنتها مع المعطيات النظرية، ومع الدراسات السابقة

هيكل البحث :

اعتمدت هذه الدراسة منهجية متكاملة تجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني، حيث تم تقسيم الفهرس إلى أربعة فصول رئيسية تتدرج من الإطار المفاهيمي إلى التحليل العملي. في الفصل الأول، تم تقديم استعراض الدراسات السابقة وأما الفصل الثاني فتم تحليل مفاهيم إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000، مع التركيز على تعريف المخاطر وأنواعها وأدوات تقييمها مثل خريطة المخاطر. أما الفصل الثالث، فقد خصص للإطار المنهجي، حيث تم توضيح أدوات جمع البيانات (مقابلات شبه موجهة، وثائق داخلية) وعينة الدراسة المتمثلة في مسؤولين مختصين بمكافحة الفساد وغسل الأموال في بريد الجزائر، مع الإشارة إلى حدود البحث مثل صعوبة الوصول إلى بعض البيانات السرية. وجاء الفصل الرابع ليعرض النتائج الميدانية عبر تحليل المخاطر في خدمات (Western Union ، CCP ، CNEP)، مصنفة حسب الشدة والاحتمالية، مع مناقشتها مقارنةً بالأدبيات السابقة وطرح توصيات عملية. هكذا، يضمن الفهرس تسلسلاً منطقياً يربط بين الأسس النظرية والتطبيق العملي، مع الحفاظ على الوضوح والترابط بين جميع الأقسام.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

I الدراسات السابقة :

أكدت العديد من دراسات إدارة المخاطر وخصيصا خريطة المخاطر، حيث تطرقنا إلى تحليل احد أهم المؤلفات والدراسات التي تصب في موضوع دراستنا العربية والأجنبية التي تصب في موضوع دراستنا و تحديد أهم النتائج المتحصل عليها من الجانب النظري و التطبيقي و المشيرة إلى أوجه التشابه و الاختلاف مع دراستنا

1. بايلك ليلي ، لغيمة أمينة و أوسعيد عزيز 2023 (بايلك ليلي . لغيمة أمينة . اوسعيد عزيز 2023)

تناول هذه المذكرة موضوع "المخاطر الاستراتيجية" ودورها ضمن خريطة المخاطر في المؤسسة. تهدف الدراسة إلى فهم تأثير العوامل المعلوماتية على إدارة هذه المخاطر، خاصة في ظل ندرة المعلومات وصعوبة تقييمها. تسلط المذكرة الضوء على أهمية إدارة المخاطر كعملية استباقية لتجنب الآثار السلبية وتحقيق الفرص المحتملة.

اعتمدت منهجية الدراسة على **المنهج النوعي** من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات السابقة في مجال إدارة المخاطر، مع التركيز على المخاطر الاستراتيجية. تم تحليل التعاريف المختلفة للمخاطر وتصنيفاتها، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المخاطر الاستراتيجية والمخاطر الأخرى في المؤسسة.

أما الطريقة المستعملة فهي نوعية حيث تم جمع البيانات من مصادر ثانوية مثل الكتب، المقالات العلمية، والمعايير الدولية (مثل ISO 31000). وكذلك تحليل محتوى حيث تم فحص المفاهيم الرئيسية مثل المخاطر، عدم اليقين، وتأثير المعلومات على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وخلصت النتائج على صعوبة تحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية بسبب نقص المعلومات، مما يجعلها أكثر تعقيداً من المخاطر التقليدية وعلى ضرورة دمج إدارة المخاطر الاستراتيجية ضمن الإطار العام لإدارة المخاطر في المؤسسة، مع التركيز على التعاون بين جميع الأطراف المعنية لضمان فعالية هذه العملية.

2. مشطوب سالم ، أوغليس محند أكلي 2019 (مشطوب سالم . اوغيس محند أكلي 2019)

تناولت الدراسة مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين، مع التركيز على أهمية رسم خرائط المخاطر كأداة فعالة لتحديد وتقييم هذه المخاطر. جاء الاهتمام بهذا الموضوع بعد سلسلة من الفضائح المالية الكبرى (مثل انهيار بنك بارينجز، أزمة إنرون، وأزمة الرهن العقاري)، والتي أظهرت مدى خطورة المخاطر التشغيلية وتأثيرها الكبير على المؤسسات المالية. تهدف الدراسة إلى تقديم منهجية واضحة لرسم خرائط المخاطر التشغيلية في شركات التأمين، مع مراعاة خصوصية هذه الشركات.

اعتمدت الدراسة على +منهجية نوعية تشمل تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية ورسم الخرائط والمقارنة بين النهج التنازلي (Top-down) الذي يعتمد على رؤية الإدارة العليا والخبراء وبين النهج التصاعدي (Bottom-up) الذي يركز على تحليل العمليات التشغيلية من المستويات الدنيا.

الطريقة المستعملة في الدراسة هي تحديد العمليات التشغيلية لشركات التأمين وتصنيفها إلى مستويات (مثل: العمليات الرئيسية، العمليات الداعمة) وكذلك تحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بكل عملية، باستخدام المقابلات مع العاملين و ورش العمل و الاستبيانات.

توصلت الدراسة إلى أن رسم خرائط المخاطر يُعد أداة حيوية لفهم وإدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين و أن النهج التصاعدي (المرتکز على العمليات) هو الأكثر ملاءمة لطبيعة شركات التأمين، لأنه يضمن مشاركة العاملين في تحديد المخاطر.

وقد تم اقتراح منهجية عملية مكونة من حصر العمليات ثم تحديد المخاطر ثم تقييمها وترتيب أولوياتها وتوصيل النتائج للإدارة.

3. علاوي سوسي والعطاوي ز 2021 (علاوي سوسي و العطاوي ز . 2021)

تتناول هذه الدراسة أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات العامة، خاصة في ظل البيئة المعقدة والمليئة بالتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات. تؤكد الدراسة على أن الخرائط المخاطر تُعد أداة حيوية تمكن المديرين من توقع التهديدات وإدارتها بفعالية، مما يعزز الأداء ويحقق الأهداف الاستراتيجية. تم اختيار قسم التجارة والعاملين في مؤسسة عمومية مغربية (توزيع الماء والكهرباء) كحالة دراسية بسبب تعرضه لمخاطر متنوعة وتأثيره المباشر على المواطنين.

اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة تجمع بين البيانات النوعية من خلال المقابلات مع مسؤولي القسم التجاري والعاملين فيه، وتحليل التقارير الداخلية ووثائق المراجعة وبين البيانات الكمية عبر تحليل الإحصائيات والمؤشرات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية.

تم تقسيم العمل إلى أربع مراحل من جمع البيانات من خلال المقابلات وتحليل التقارير ثم تشخيص الوضع القائم وتحديد نقاط الضعف والضوابط الحالية ثم تقييم المخاطر وتحليل تكرار وحدة كل خطر ثم اخيرا وضع خطة عمل لمعالجة المخاطر وتقليل آثارها.

كشفت الدراسة عن توزيع مختلف للمخاطر [قسم الفوترة (38.3%)، قسم الاشتراك (23.4%)، قسم التوصيل (19.14%)، ثم قسم التحصيل (10.64%)، وأخيراً قسم الإلغاء (8.52%)]

أظهرت الدراسة أن خرائط المخاطر أداة فعالة لتعزيز الأداء في المؤسسات العامة، لكن تطبيقها يواجه تحديات مثل نقص الخبرة وغياب الثقافة التنظيمية. تؤكد النتائج على ضرورة تبني نهج استباقي في إدارة المخاطر لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

4. بن أودينة انصاف 2020 (بن اودينة انصاف. 2020)

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور "خرائط المخاطر" في إدارة المخاطر الصناعية ضمن محطة شركة التأمين الوطنية الجزائرية (SAA). تأتي أهمية الموضوع في ظل البيئة الاقتصادية المتقلبة والتحديات التي تواجه قطاع التأمين، مثل المنافسة الشرسة والمخاطر الناشئة. تهدف الدراسة إلى تحسين أداء الشركة عبر تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها بشكل منهجي.

اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة تجمع من جهة بين التحليل النوعي من خلال المقابلات مع المسؤولين والعاملين في شركة SAA، وتحليل الوثائق الداخلية مثل التقارير السنوية ودلائل الإجراءات. ومن جهة أخرى بين التحليل الكمي باستخدام استبيانات لجمع البيانات حول تكرار وشدة المخاطر، وتحليل الإحصائيات المتعلقة بالإنتاج والمطالبات.

أما الطريقة المستعملة فكانت بتحديد العمليات الرئيسية في قسم المخاطر الصناعية، وتحديد المخاطر بالاستبيانات والمقابلات وقياس شدة وتكرار كل خطر باستخدام جداول تصنيف، ثم حساب درجة الخطورة (Criticité). تم تصنيف المخاطر حسب الأولوية واقتراح إجراءات علاجية.

تم تحديد 21 خطراً رئيسياً، منها مخاطر مالية (مثل عدم تحصيل الأقساط)، وتقنية (مثل انحراف التعويضات)، وتشغيلية (مثل سوء تنفيذ المهام). وأظهرت النتائج أن بعض المخاطر لا تزال ذات تأثير مرتفع رغم إجراءات التحكم، مثل مخاطر المنافسة وعدم تحصيل الأقساط.

- اقترحت الدراسة خطط عمل لكل خطر، مثل تعزيز الرقابة على المطالبات الكبيرة وتحسين برنامج إعادة التأمين.

5. هنية خرشي مجدن و هاجر مكي 2024 (هنية خرشي مجدن و هاجر مكي 2024)

تهدف هذه المذكرة إلى تسليط الضوء على أهمية خرائط المخاطر التشغيلية في شركات التأمين في ظل متطلبات "سولفنسي II" التنظيمية. مع تزايد تعقيد المخاطر التشغيلية وصعوبة قياسها، أصبحت الحاجة إلى أدوات فعالة لتحديد وإدارتها أمرًا حيويًا. تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي عن المنهجيات التي يمكن تطبيقها لإنشاء خرائط فعالة للمخاطر التشغيلية

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية تشمل من جهة التحليل النظري كمراجعة المفاهيم الأساسية للمخاطر التشغيلية وفقًا للمعايير الدولية مثل "بازل II/III" و"سولفنسي II" و تحليل التعريفات المختلفة للمخاطر (مثل COSO، ISO 31000) واستخلاص العناصر المشتركة (الحدث، الاحتمالية، الكيان المتأثر، النتائج). وتشمل كذلك التحليل الكمي باستخدام الصيغة القياسية لـ"سولفنسي II" لحساب رأس المال المطلوب لتغطية المخاطر التشغيلية:

$$SCR\{Op\} = \min(0.3 \times BSCR ; Op) + 0.25 \times \text{Exp}\{ul\}$$

تم تطبيق منهجية مختلطة نوعية وكمية. نوعية بتحديد أنواع المخاطر التشغيلية (مثل الاحتمال

الداخلي/الخارجي، فشل الأنظمة، المخاطر التنظيمية) عبر تحليل إطار عمل "بازل II".

و كمية بقياس المخاطر عبر مؤشرات مثل الخطر الصافي (بعد تطبيق الضوابط) مقابل الخطر الإجمالي توصلت الدراسة إلى تحديد المخاطر الحرجة مثل فشل الأنظمة و الاحتمال. وأظهرت المصفوفات انخفاضًا في "الخطر الصافي" بعد تطبيق إجراءات التخفيف، مما يدل على كفاءة الضوابط الداخلية. وقد ساهمت الرسوم البيانية (كالرادار) في تبسيط تحليل المخاطر وتوجيه صناعات القرار نحو الأولويات.

6. فاطمة الزهراء محمد شريف وجيلالي شاشة 2015 (فاطمة الزهراء محمد شريف و جيلالي شاشة .

(2015

تدرس هذه المذكرة المخاطر الصناعية الناتجة عن مستودع الوقود في منطقة حسين داي بالعاصمة الجزائرية، والذي يشكل تهديدًا بيئيًا وسكانيًا بسبب موقعه في منطقة حضرية مكتظة. تهدف الدراسة إلى تحديد الضعف التراخي للمناطق المحيطة عبر تحليل التداخل بين الخطر الصناعي (مثل الانفجارات أو الحرائق) والكثافة السكانية والبنى التحتية. وتطوير خرائط رقمية للمخاطر باستخدام نظم المعلومات الجغرافية (SIG) لمساعدة السلطات في اتخاذ قرارات التخطيط والوقاية.

اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة نوعية وكمية . أما النوعية فبتحليل الإطار القانوني الجزائري لإدارة المخاطر (مثل قانون 04-20) وتقييم البيانات الوصفية من دراسة المخاطر المتاحة لدى بلدية حسين داي (2009).
وأما الكمية فباستخدام نظم المعلومات الجغرافية (SIG) لرسم خرائط دقيقة تبعد الخطر (مثل تأثيرات حرارية من انفجار خزانات الوقود).

كانت الطريقة المستخدمة هي جمع البيانات من صور الأقمار الصناعية (Google Earth) وخرائط استخدام الأراضي و بيانات من دراسة المخاطر (Wisaf و BRGM) حول عتبات التأثير الحراري. وتطبيق أداة Analyst Spatial في برنامج ArcGIS 10.1 لرسم مناطق الخطر والضعف. وتصنيف المناطق المتأثرة حسب شدة الخطر (مثل "عالية" أو "منخفضة").
خلصت الدراسة إلى تحديد المناطق الأكثر عرضة مثل بلدية محمدية هي الأكثر ضعفاً بسبب قربها من المستودع، حيث تقع 20 منشأة (مثل مساكن اجتماعية، مصانع) ضمن نطاق الخطر المमित. اما بلدية المغيرية متوسطة الضعف (جامعة العلوم الإسلامية ضمن منطقة الخطر المتوسط).
وقد شكلت خرائط SIG أساساً لمقترحات إعادة التوطين (مثل نقل سكان "حي فوجور") وتقييد البناء . وقد أكدت الدراسة أن الخرائط الرقمية أداة حيوية لتحسين إدارة المخاطر الصناعية في المناطق الحضرية، خاصة عند دمجها مع التحليل الكمي للبيانات. كما أبرزت الحاجة إلى تعاون بين الحكومة والقطاع الصناعي لضمان استدامة المدن.

7. شرفاوي أنس 2020 (شرفاوي انس . 2020)

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة خريطة المخاطر التشغيلية في فرع التأمين على السيارات ضمن الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) وذلك لتحسين فعالية القرارات الاستراتيجية للشركة. تأتي أهمية الموضوع من التطورات التنظيمية الأخيرة في قطاع التأمين، والتي تشدد على ضرورة إدارة المخاطر التشغيلية.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي متبعةً نهجاً تطبيقياً (Bottom-Up) يركز على العمليات الداخلية لفرع التأمين على السيارات. شملت أدوات جمع البيانات المقابلات مع مسؤولي الفرع والشركة. والاستبيانات الموجهة للمدراء والفنيين. واخيرا التحليل الوثائقي للتقارير السنوية والإجراءات الداخلية.

تم تصنيف المخاطر وفقاً لمعايير IFACI و ISO 31000 مع تقييمها عبر معياري التكرار والتأثير

استخدمت الدراسة نهجًا شبه كمي بسبب غياب قاعدة بيانات للخسائر التشغيلية، معتمدةً على التقييم النوعي لوصف المخاطر وأسبابها وعلى المقاييس الرقمية لتحديد درجات التكرار والتأثير

توصلت النتائج الى تحديد 17 خطرًا تشغيليًا أبرزها أخطاء في إدخال بيانات العقود وعدم الامتثال للسياسات التسعيرية. وقد اقترحت تحديث الأنظمة المعلوماتية و تعزيز التدريب للعاملين و تعزيز الرقابة على عمليات التعويض.

8. سامي تكوتي 2013 (سامي تكوين 2013)

تهدف هذه المذكرة إلى إعداد رسم خرائط للمخاطر في مستشفى جامعة باتنة (CHU Batna) لتوفير رؤية شاملة وهيكلية للمخاطر التي تواجه المنظومة الصحية. تعتبر المستشفيات بيئات معقدة تشمل عوامل متعددة مثل التفاعلات البشرية والتقنية، مما يزيد من احتمالية حدوث مخاطر تؤثر على المرضى والموظفين والزوار. تم استخدام منهجية تحليل المخاطر الأولية APR لتحليل الأنشطة ذات المخاطر المعروفة أو الجديدة، مع التركيز على تقييم الخطورة واحتمالية الحدث.

نوع الدراسة نوعية تعتمد على التحليل الوصفي للمخاطر من خلال المراجعة الأدبية والملاحظات الميدانية و كمية باستخدام المقاييس شبه الكمية مثل مصفوفات الخطورة والاحتمالية لتقييم المخاطر.

تم جمع البيانات من خلال المراجعة الوثائقية (لوائح المستشفى، سجلات الحوادث) والمقابلات مع الفرق الطبية والإدارية والملاحظة المباشرة في أقسام المستشفى (المختبرات، الطوارئ، الأشعة).

خلصت الدراسة الى تحديد المخاطر و تصنيفها إلى فئات مثل مخاطر بيئية ومخاطر كيميائية سامة ومخاطر سريرية كالأخطاء الطبية، ومخاطر الإشعاع كالتعرض المفرط للأشعة السينية.

وخلصت الدراسة الى ان منهجية APR هي أداة فعالة لتحليل المخاطر في المستشفيات، مما يساعد على تحديد الأولويات واتخاذ إجراءات وقائية. نتائج الدراسة تبرز الحاجة إلى نظام إدارة مخاطر متكامل لضمان سلامة المرضى والموظفين، مع التأكيد على أهمية الاستمرار في تحديث خرائط المخاطر وفقاً للمتغيرات الجديدة.

9. سعيود خديجة وبايرة اية 2023 (سعيود خديجة و بايرة اية . 2023)

تتناول هذه المذكرة موضوع المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي، مع التركيز على دراسة حالة بنك CNEP الجزائري. بسبب تزايد تعقيد العمليات المصرفية وتنوع المنتجات، أصبحت البنوك أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية التي قد تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة أو حتى إفلاس المؤسسات. تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية خرائط المخاطر كأداة فعالة لتحديد وتقييم وإدارة هذه المخاطر، مع التركيز على عملية منح القروض العقارية في CNEP-Banque.

اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة تجمع بين المنهج الوصفي لتحليل الجانب النظري للمخاطر التشغيلية وخرائط المخاطر. والمنهج التحليلي لتطبيق النموذج النظري على دراسة حالة CNEP-Banque، باستخدام البيانات النوعية مثل المقابلات مع المسؤولين وتحليل العمليات الداخلية والبيانات الكمية مثل تقييم تكرار وحجم المخاطر بناءً على معايير محددة.

تم اكتشاف 32 خطرًا تشغيليًا مرتبطًا بمنح القروض العقارية، أغلبها ينتمي إلى فئة "تنفيذ العمليات وإدارتها" و"الاحتيال الداخلي". وأظهرت النتائج أن بعض المخاطر ذات تردد مرتفع وأثر كبير، مثل الأخطاء في إدخال البيانات (R10) والتأخير في معالجة الملفات (R19).

وقد تم تصنيف المخاطر بناءً على شدتها وتكرارها باستخدام مصفوفة المخاطر، مما ساعد في تحديد الأولويات لخطط التحكم.

واقترحت الدراسة تعزيز الضوابط الداخلية، وتحسين التدريب، ووضع خطط استمرارية الأعمال، وزيادة الرقابة على الوثائق والعمليات.

10. 2020 . . simon larger : (Simon Larger, David Carassus 2020)
david carssus

تناولت المذكرة موضوع رسم خرائط المخاطر في الجامعات الفرنسية، حيث أشارت إلى أن المخاطر جزء لا يتجزأ من إدارة المنظمات، وأن تجنبها تمامًا مستحيل. مع زيادة استقلالية الجامعات الفرنسية، زادت مسؤولياتها، مما أدى إلى ظهور مخاطر جديدة في المجالات المالية والمادية والبشرية. وأكدت المذكرة على ضرورة تعزيز الرقابة الداخلية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

اتبعت الدراسة منهجية نوعية تعتمد على تحديد الأنشطة أو العمليات الرئيسية في الجامعة وتحديد المخاطر من خلال مقابلات فردية وورش عمل واستبيانات، مع التركيز على الشمولية. كذلك قامت بتقييم المخاطر (الاحتمال والشدة) عبر مشاركة مختلف الأطراف لضمان الموضوعية ووضع خطط عمل للتعامل مع المخاطر، مثل تجنبها أو نقلها أو تغطيتها أو قبولها.

كشفت الدراسة عن نقص في ثقافة إدارة المخاطر والتغيير داخل الجامعات وأظهرت الحاجة إلى تحسين الرقابة الداخلية ووضوح الأهداف.

11. إيمان بونهار ويونس الخطاب 2022 (إيمان بونهار و يوسف الخطاب 2022)

تناول المذكرة تحليلاً نقدياً لنظام التعليم العالي العام في المغرب، مع التركيز على أهمية إدارة المخاطر لتحسين الجودة المؤسسية والأداء الاقتصادي. يشهد النظام التعليمي المغربي تحولات كبيرة بسبب الإصلاحات مثل نظام "LMD" (الإجازة، الماستر، الدكتوراه) ورؤية 2015-2030 الاستراتيجية، لكنه لا يزال يعاني من تحديات مثل ارتفاع معدلات التسرب وضعف الموازنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل. تهدف الدراسة إلى تحديد المخاطر الرئيسية التي تؤثر على النظام التعليمي واقتراح إجراءات تصحيحية باستخدام أداة "خرائط المخاطر".

اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية تشمل تحليلاً وثائقياً للتقارير الصادرة عن وزارة التعليم العالي والمؤسسات ذات الصلة. وعلى نموذج Dufour and Bernard 2019 لرسم خرائط المخاطر، والذي يتضمن تحديد المخاطر عبر تحليل الأنشطة والعمليات الرئيسية وتقييم المخاطر من حيث الاحتمالية (التكرار) والشدة (الأثر) وتصنيف المخاطر بناءً على درجة الخطورة (منخفضة، متوسطة، عالية).

لقد تم تحديد 21 خطرًا رئيسيًا صنفت إلى مخاطر استراتيجية مثل عدم ملاءمة المناهج لسوق العمل (R4). ومخاطر تشغيلية مثل نقص البنية التحتية (R2) وضعف الرقابة الداخلية (R11). ومخاطر اجتماعية-اقتصادية مثل الفقر (R19) وهجرة الكفاءات (R18).

وقد أكدت النتائج صحة الفرضيتين وهو أن النظام التعليمي يعاني من مخاطر متوسطة وعالية الخطورة تعيق الإصلاح. وأن إدارة هذه المخاطر شرط أساسي لنجاح الإصلاحات.

12. رشيدة لهادي وعبد العزيز بلعيدى 2018 (رشيدة لهادي و عبد العزيز بلعيدى 2018)

تتناول الدراسة إدارة مخاطر التوظيف في الشركات الجزائرية العامة، مع التركيز على حالة شركة ENIEM (الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية المنزلية). تهدف إلى تحديد المخاطر المرتبطة بعملية التوظيف واقتراح استراتيجيات للحد منها، وذلك لتحسين الأداء العام للشركة. تبرز أهمية الموضوع بسبب التحديات التي تواجهها الشركات العامة في الجزائر، مثل نقص الكفاءات وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على منهجية كمية تشمل تحليلاً وثائقياً للسياسات والإجراءات المتعلقة بالتوظيف في الشركة. وكان الاستبيان موجهاً إلى مدير الموارد البشرية والعاملين في ENIEM لجمع البيانات حول المخاطر وكيفية إدارتها.. أما تحليل البيانات فكان باستخدام أدوات إحصائية لتحديد تكرار وشدة المخاطر.

وتوصلت النتائج إلى تحديد المخاطر الرئيسية في عملية التوظيف كالتوظيف غير الملائم، وانخفاض الكفاءة والمشاكل في التكيف الوظيفي وارتفاع معدل الدوران الوظيفي

واقترحت الدراسة تحسين برامج الإدماج وتوفير تدريبات مكثفة للموظفين الجدد وتعزيز الشراكات مع المؤسسات التعليمية لتأهيل الكفاءات وتبني سياسات توظيف استباقية لتجنب التوظيف في اللحظة الأخيرة.

13. نايلة سياح 2019 (نايلة سياح 2019)

تتناول هذه المذكرة موضوع "رسم خرائط المخاطر كأداة لتسيير المؤسسة"، حيث تؤكد على أن المخاطر جوهرية لأي مؤسسة ويمكن أن تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف إذا لم تُدار بشكل صحيح. تُعتبر خرائط المخاطر أداة حيوية لتحديد وتقييم وترتيب المخاطر، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات فعالة لمعالجتها.

اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية استنتاجية حيث تم تقديم الإطار النظري للمفاهيم المتعلقة بالمخاطر وخرائطها، ثم تم تطبيق هذه المفاهيم عملياً من خلال دراسة حالة لمؤسسة متخصصة في مواد البناء. شملت الدراسة تحليلاً للمخاطر المرتبطة بعملية الشراء باستخدام مصادر مثل التقارير الداخلية والملاحظة والمقابلات مع الإدارات المعنية.

استعملت الدراسة الطريقة النوعية بجمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق الداخلية وبالطريقة الكمية (جزئياً) بتقييم المخاطر باستخدام مقاييس كمية مثل احتمالية الحدوث وشدة التأثير.

كما تم اقتراح خطة عمل لمعالجة المخاطر الرئيسية والمتوسطة، مما يُظهر أن خرائط المخاطر تُعد أداة فعالة لتحسين عملية التسيير واتخاذ القرارات في المؤسسة.

14. خالد طرش 2017 (خالد طرش 2017)

تتناول هذه المذكرة دراسة الخطر الصناعي في المنطقة الصناعية "عيسى بن حميدة" ببلدية ديدوش مراد، ولاية قسنطينة، الجزائر. بسبب قرب هذه المنطقة من المناطق الحضرية، تشكل تهديداً للسكان والبيئة المحيطة. تهدف الدراسة إلى تقييم وتخطيط المخاطر الصناعية باستخدام أدوات التحليل الجغرافي لتقديم حلول لإدارة هذه المخاطر. اعتمدت الدراسة على منهجية كمية ونوعية، حيث تم جمع البيانات من مصادر متعددة مثل الصور عالية الدقة من برنامج Google Earth، والبيانات الإحصائية من المكاتب المحلية. والملاحظات الميدانية والمقابلات مع الجهات المعنية مثل الدوائر الصناعية والبلدية.

استعملت الدراسة نظم المعلومات الجغرافية SIG لإنشاء قاعدة بيانات جغرافية ورسم خرائط المخاطر وتحليل الصور الفضائية وتحديد المناطق المعرضة للخطر وتأكيدها بالبيانات وتقييم الواقع الفعلي للمنطقة الصناعية والمناطق المحيطة.

استنتجت الدراسة أن المناطق الأكثر خطورة تشمل مصانع الأدوية، ومحارق النفايات، ومستودعات الغاز وأن أكثر من 100,000 نسمة معرضون للخطر، خاصة في نطاق 3 كم حول المنطقة الصناعية. وقد تم تقدير عدد السكان المعرضين لكل نوع من المخاطر الحرارية والضغط و السمية

خلصت الدراسة الى توصيات مثل إنشاء منطقة عازلة بمسافة 2 كم حول المنطقة الصناعية لمنع التوسع العمراني ونقل المصانع عالية الخطورة إلى مناطق نائية وزيادة الوعي المجتمعي بالمخاطر الصناعية.

15. Elisabeth chesneau 2004 (Elisabeth CHESNEAU 2004).

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين تمثيل المخاطر عبر الخرائط من خلال تحليل التنوع في الخرائط الحالية وتقديم اقتراحات لتطويرها. ركزت على فهم كيفية تصوير المخاطر الطبيعية والتكنولوجية والبيئية والحضرية، وتقييم فعالية الأساليب الرسومية المستخدمة.

اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية تشمل تحليلاً لـ 200 خريطة مخاطر منشورة على الإنترنت وفي مجالات الجغرافيا، مع التركيز على الخرائط الفرنسية (70% من العينة). تم تصنيف الخرائط وفقاً لثلاثة محاور رئيسية: نوع الخطر المصوّر، البيانات المستخدمة، ومستوى التفصيل. كما تم تقييم الممارسات الرسومية وتحديد أوجه القصور فيها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الخرائط تختلف حسب نوع الخطر (طبيعي، تكنولوجي، إلخ) والبيانات المستخدمة (مثل العلة أو الضعف). وقد كشفت الدراسة عن صعوبات في تداخل المعلومات وتمثيل الشكوك، بالإضافة إلى محدودية استخدام التقنيات التفاعلية والرسوم المتحركة. وقد دعت إلى تحسين إدارة التداخل البصري، وتمثيل الشكوك، واعتماد خرائط تفاعلية لتعزيز الفهم واتخاذ القرار.

ختاماً، قدمت الدراسة إطاراً لتصميم خرائط أكثر فعالية، مع التركيز على تلبية احتياجات الجمهور المستهدف (العام أو المتخصص) والغرض من الخريطة (إعلامي، تنظيمي، إلخ).

16. فلاح امين 2016 (فلاح امين .2016)

تهدف هذه المذكرة إلى إبراز أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات، مع التركيز على حالة شركة "أطلس بنو" التابعة لمجموعة "سيفيتال". تعتمد الدراسة على مفهوم "خرائط المخاطر" كأداة فعالة لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المرتبطة بعملية المبيعات، بهدف ضمان استدامة المؤسسة وتحقيق أهدافها. تم اختيار هذا الموضوع نظراً لعدم وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر في الشركة، مما يجعلها عرضة لتحديات قد تؤثر على أدائها.

اعتمد البحث على منهجية نوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه الموجهة مع المسؤولين والعاملين في الشركة. والملاحظة غير المشاركة لمتابعة العمليات اليومية وتحليل الوثائق الداخلية مثل التقارير والإجراءات.

تم استخدام أسلوب التثليث (Triangulation) لمقارنة البيانات من المصادر المختلفة وضمان مصداقيتها. الطريقة المستعملة هي تحليل عمليات المبيعات والأنشطة المرتبطة بها و استخدام أدوات مثل "مخططات التدفق (Flow Charts)" و "طريقة MOSAR" لتحليل مصادر الخطر.

وقد قامت الدراسة بتقييم نوعي للمخاطر بناءً على احتمالية الحدوث وشدة التأثير وقامت كذلك بتصنيف المخاطر إلى: حرجة، عالية، متوسطة، أو طفيفة.

أما النتائج فقد تم تحديد 33 خطرًا مرتبطًا بعملية المبيعات، منها مخاطر حرجة كسوء التخطيط للمبيعات، وتأخر التحصيل. و مخاطر عالية كالقبول الزائد للشروط غير المرجحة.

كشفت الدراسة عن ضعف في ضوابط الرقابة الداخلية، مما يستدعي تحسين الإجراءات وزيادة الوعي بالمخاطر.

17. بليمان امينة 2016 (بليمان امينة 2016)

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور المراقبة الداخلية والتدقيق الداخلي في تحديد المخاطر التشغيلية واقتراح خريطة للمخاطر لتحسين إدارة العمليات في شركة الجزائر للاتصالات Algérie Télécom تم التركيز على عملية التدريب كمجال رئيسي للدراسة بسبب أهميته الاستراتيجية في الشركة.

نوعية البحث كانت في تحليل نظري للمفاهيم الأساسية (المراقبة الداخلية، التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر) ودراسة حالة عملية في شركة الجزائر للاتصالات.

وقد قامت بجمع البيانات والمقابلات مع مدققي الشركة والملاحظة المباشرة أثناء تنفيذ مهمة التدقيق مع تحليل الوثائق (تقارير التدقيق، استبيانات، جداول تحديد المخاطر).

وقد نتجت الدراسة الى تحديد 21 خطرًا في عملية التدريب، مثل عدم توافق احتياجات التدريب مع المهارات المطلوبة و سوء أداء شركاء التدريب وعدم متابعة نتائج التدريب.

وقد أكدت الدراسة أن التدقيق الداخلي والمراقبة الداخلية أداتان فعالتان في تحديد المخاطر وإدارتها. كما أوصت بضرورة تبني خريطة المخاطر كأداة استباقية لتحسين عملية التدريب في الشركة.

18. امالو ندى 2021 (امالو ندى 2021)

تهدف هذه الدراسة إلى إعداد خريطة لمخاطر تكنولوجيا المعلومات (IT-Risks) في المركز الوطني للاتصالات ونظام المعلومات للجمارك CNTSID، من خلال تحديد وتحليل مختلف المخاطر التي تهدد نظم المعلومات، وتقييم أثرها، وذلك بهدف تمكين المركز من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة لحماية بنيته التحتية التقنية. تلخيص

الدراسة: تناولت الدراسة موضوع "تخطيط مخاطر تكنولوجيا المعلومات" ضمن مؤسسة حساسة وهي CNTSID، حيث تم تحديد أنظمة المعلومات والعتاد والتطبيقات المستخدمة، وتصنيف المخاطر المحيطة بها (مثل الهجمات السيبرانية، الكوارث الطبيعية، الاختراقات الداخلية)، وتقديم حلول للحد من تلك التهديدات. تم تطوير خريطة للمخاطر تبين احتمال وقوع الخطر وشدته، مع تقديم استراتيجيات للوقاية والتصدي وقد اتبعت الباحثة المنهج النوعي (الكيفي)، نظرًا لطبيعة الدراسة التي تعتمد على الفهم العميق والوصفي للبيئة التقنية، والمخاطر المرتبطة بها. أدوات جمع البيانات .: الوصف والملاحظة المباشرة لبيئة العمل والمعدات. المقابلات شبه الموجهة مع موظفين تقنيين بالمركز (مثل مدراء نظم المعلومات ومسؤولي الأمن). الوثائق الرسمية الصادرة عن المؤسسة ودراسات سابقة في المجال

وقد تم تصنيف البيانات وتحليلها وفقًا لمقاييس الاحتمالية والشدّة بناء على خريطة للمخاطر تشمل فئة الخطر (بيئي، سيرانى، بشري) وتقييم الخطر (احتمالية، أثر)

التوصيات الخاصة بهذه الدراسة هي الوقاية و استخدام أدوات مثل NMAP لتحليل الثغرات على الشبكة.

جدول ملخص الدراسات السابقة

المؤلفون	السنة	الموضوع الرئيسي	المنهجية	النتائج الرئيسية	التوصيات/الخلاصة	المؤلفون
بايلك ليلي ، لغيمة أمينة و أوسعيد عزيز	2023	المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات	نوعية (مراجعة أدبيات)	-صعوبة تحديد المخاطر الاستراتيجية بسبب نقص المعلومات.	ضرورة دمج إدارة المخاطر الاستراتيجية في الإطار العام للمؤسسة.	بايلك ليلي ، لغيمة أمينة و أوسعيد عزيز

مشطوب سالم ، أوغليس محند أكلي	أهمية خرائط المخاطر في إدارة المخاطر التشغيلية.	- النهج التصاعدي أكثر ملاءمة لشركات التأمين.	نوعية (مقارنة نهمجين)	المخاطر التشغيلية في شركات التأمين	2019	مشطوب سالم ، أوغليس محند أكلي
علاوي سوسي والعطاوي ز	تعيين مدير للمخاطر وتحسين التدريب.	-توزيع المخاطر بين الأقسام (أعلى نسبة في قسم الفوترة.)	مختلطة (نوعية + كمية)	إدارة المخاطر في المؤسسات العامة	2021	علاوي سوسي والعطاوي ز
بن أودينة انصاف	تحسين الرقابة على المطالبات وبرامج إعادة التأمين.	-تحديد 21 خطراً رئيسياً (مالي، تقني، تشغيلي).	مختلطة (مقابلات + استبيانات)	خرائط المخاطر في شركة التأمين SAA	2020	بن أودينة انصاف
هنية خرشي مجدن و هاجر مكي	تحديث خرائط المخاطر دورياً لمواكبة التغيرات.	-تحديد مخاطر حرجة مثل فشل الأنظمة والاحتيايل.	تحليلية (نظري + كمي)	خرائط المخاطر التشغيلية في التأمين	2024	هنية خرشي مجدن و هاجر مكي
فاطمة الزهراء محمد شريف وجيلالي شاشة	إعادة توطين السكان وتحسين التوعية المجتمعية.	-تحديد المناطق الأكثر عرضة للخطر (بلدية محمدية.)	مختلطة (نظم المعلومات الجغرافية)	المخاطر الصناعية في مستودع وقود	2015	فاطمة الزهراء محمد شريف وجيلالي شاشة

شرفاوي أنس	تحديث الأنظمة المعلوماتية وتعزيز التدريب.	-تحديد 17 خطرًا تشغيليًا (مثل الاحتيال).	شبه كمي	المخاطر التشغيلية في تأمين السيارات	2020	شرفاوي أنس
سامي تكوتي	تحسين التدريب وتعزيز إجراءات السلامة.	-تصنيف المخاطر (بيئية، كيميائية، سريرية).	نوعية + شبه كمية	المخاطر في مستشفى جامعة باتنة	2013	سامي تكوتي
سعيد خديجة وبايرة اية	تعزيز الضوابط الداخلية وتحسين التدريب.	-تحديد 32 خطرًا (مثل الأخطاء في إدخال البيانات).	مختلطة (وصفي + تحليلي)	المخاطر التشغيلية في بنك CNEP	2023	سعيد خديجة وبايرة اية
Simon Larger et al.	تعزيز الرقابة الداخلية ووضوح الأهداف.	-نقص ثقافة إدارة المخاطر في الجامعات.	نوعية	خرائط المخاطر في الجامعات الفرنسية	2020	Simon Larger et al.
إيمان بونهار ويونس الخطاب	تحسين الجودة التعليمية ومواءمة المناهج مع سوق العمل.	-تحديد 21 خطرًا (استراتيجي، تشغيلي، اجتماعي - اقتصادي).	نوعية (تحليل وثنائي)	المخاطر في التعليم العالي المغربي	2022	إيمان بونهار ويونس الخطاب

رشيدة لهادي وعبد العزيز بلعيدي	تحسين برامج الإدماج وتعزيز الشراكات مع المؤسسات التعليمية.	-التوظيف غير الملائم (47%) وانخفاض الكفاءة (17.6%).	كمية (استبيانات)	مخاطر التوظيف في شركة ENIEM	2018	رشيدة لهادي وعبد العزيز بلعيدي
نايلة سياح	متابعة المخاطر باستمرار ومشاركة الأطراف المعنية.	-تصنيف المخاطر إلى مقبولة ومتوسطة ورئيسية.	نوعية استنتاجية	خرائط المخاطر في مؤسسة مواد البناء	2019	نايلة سياح
خالد طرش	إنشاء منطقة عازلة ونقل المصانع عالية الخطورة.	-تعرض 100,000 نسمة للخطر (حرارية، ضغط، سمية).	مختلطة (نظم المعلومات الجغرافية)	المخاطر الصناعية في منطقة صناعية	2017	خالد طرش
Elisabeth CHESNEAU	تحسين إدارة التداخل البصري وتمثيل الشكوك.	-تنوع الخرائط حسب نوع الخطر والبيانات المستخدمة.	نوعية (تحليل 200 خريطة)	تحسين تمثيل المخاطر عبر الخرائط	2004	Elisabeth CHESNEAU

فلاح امين	تحسين الإجراءات وزيادة الوعي بالمخاطر.	-تحديد 33 خطراً (مثل سوء التخطيط للمبيعات).	نوعية (مقابلات + ملاحظة)	إدارة المخاطر في شركة أطلس بنو	2016	فلاح امين
بليمان امينة	تحديث الأدلة وتحسين التنسيق بين الأقسام.	-تحديد 21 خطراً في التدريب (مثل عدم توافق الاحتياجات).	نوعية (مقابلات + تحليل وثائق)	المخاطر التشغيلية في الجزائر للاتصالات	2016	بليمان امينة
امالو ندى	● تحديث الأنظمة. ● وضع برامج مكافحة الفيروسات.	تحديد الأصول الحساسة في CNTSID مثل: الخوادم، البريد الإلكتروني، الشبكات تحليل المخاطر المرتبطة بكل أصل: مصدر التهديد، احتمالية الحدوث، خطورته.	● اعتماد طرق تحليلية نوعية لتحديد وتقييم المخاطر.	خريطة مخاطر مؤسسة CNTSID	2021	امالو ندى

	<ul style="list-style-type: none"> ● تقييد الوصول إلى الأنظمة الحساسة. 				
	<p>التدريب والتوعية الأمنية للموظفين</p>				

من اعداد الطالبة

مقارنة بين الدراسات السابقة حول خرائط المخاطر

1. من حيث الموضوع والتركيز

- المخاطر الاستراتيجية: دراسة بايلك 2023 ركزت على المخاطر الاستراتيجية وتأثير العوامل المعلوماتية عليها.
- المخاطر التشغيلية: دراسات مثل مشطوب وأوغليس 2019 وبن اودينة 2020 تناولت المخاطر التشغيلية في شركات التأمين والبنوك.
- المخاطر الصناعية والبيئية: دراسات مثل فاطمة الزهراء محمد شريف 2015 وطرش 2017 حللت المخاطر الصناعية في المناطق الحضرية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية (SIG).
- المخاطر في المؤسسات العامة: دراسة علاوي والعطاوي 2021 ركزت على إدارة المخاطر في مؤسسات توزيع الماء والكهرباء.
- المخاطر في القطاع الصحي: دراسة تكوتي 2013 تناولت رسم خرائط المخاطر في المستشفيات.
- المخاطر في التعليم العالي: دراسات مثل (Larger & Carassus 2020) وبنوهار والخطاب (2022) ناقشت المخاطر في الجامعات.

2. من حيث المنهجية

- المنهج النوعي: استخدم في دراسات مثل بايلك 2023 لتحليل الأدبيات والنظريات.
- المنهج الكمي: استخدم في دراسات المخاطر الصناعية (مثل طرش 2017) باستخدام نظم المعلومات الجغرافية.
- المنهج المختلط (نوعي وكمي): استخدم في دراسات مثل علاوي والعطاوي 2021 وبن اودينة 2020.
- التحليل الوثائقي والمقابلات: اعتمدت عليه دراسات مثل شرفاوي 2020 في تحليل مخاطر التأمين على السيارات.

3. من حيث الأدوات والتقنيات

- خرائط المخاطر: استخدمت في جميع الدراسات كأداة رئيسية، مع اختلاف في التطبيق مثل مصفوفات المخاطر، الرسوم البيانية).
- نظم المعلومات الجغرافية (SIG): استخدمت في الدراسات البيئية والمخاطر الصناعية مثل فاطمة الزهراء محمد شريف 2015 .
- المقابلات والاستبيانات: استخدمت في دراسات المخاطر التشغيلية مثل مشطوب وأوغليس 2019.
- التحليل الميداني: استخدمت في دراسات المخاطر الصناعية والصحية.

4. من حيث النتائج والتوصيات

- صعوبة تحديد المخاطر: أشارت دراسة بايلك 2023 إلى صعوبة تقييم المخاطر الاستراتيجية بسبب نقص المعلومات.
- أهمية المشاركة: أكدت دراسة مشطوب وأوغليس 2019 على أهمية مشاركة العاملين في تحديد المخاطر.
- التوصيات المشتركة:
 - تعزيز الضوابط الداخلية.
 - تحسين التدريب وزيادة الوعي بالمخاطر.
 - تحديث خرائط المخاطر دوريًا لمواكبة التغيرات.
- الحلول التقنية: دراسات مثل فاطمة الزهراء محمد شريف 2015 أوصت باستخدام SIG لتحسين التخطيط العمراني.

5. من حيث القطاعات المستهدفة

- القطاع المالي والتأمين: دراسات مثل شرفاوي 2020 وبين اودينة 2020
- القطاع الصناعي والبيئي: دراسات مثل طرش 2017
- القطاع الصحي: دراسة تكوتي 2013
- القطاع العام والتعليمي: دراسات مثل علاوي والعطاوي 2021 بونهار والخطاب 2022

6. من حيث التحديات المشتركة

- نقص البيانات أو عدم دقتها.
- ضعف الثقافة التنظيمية لإدارة المخاطر.
- صعوبة التنسيق بين الأقسام.

خلاصة المقارنة بين الدراسات السابقة:

- التشابحات: جميع الدراسات أكدت على أهمية خرائط المخاطر كأداة فعالة لتحديد وتقييم المخاطر، مع اختلاف في التطبيق حسب القطاع.
- الاختلافات: تنوعت المنهجيات والأدوات المستخدمة بناءً على طبيعة المخاطر (استراتيجية، تشغيلية، صناعية، إلخ).
- التوصيات المشتركة: تضمنت تحسين الضوابط الداخلية، زيادة الوعي، واستخدام التقنيات الحديثة مثل SIG.
- المنهجيات: معظم الدراسات اعتمدت على منهجيات نوعية أو مختلطة، مع تركيز بعضها على الأدوات الكمية مثل نظم المعلومات الجغرافية (SIG).
- القطاعات: تنوعت القطاعات بين التأمين، البنوك، المؤسسات العامة، الصناعة، والجامعات.

II الإطار المفاهيمي

خريطة المخاطر هي أداة إستراتيجية تُستخدم لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تواجهها المنظمة (منصة إدارة المخاطر

(<https://riskbcm.com> 2024/02/25

تعتمد هذه الخريطة على إطار مفاهيمي يهدف لفهم طبيعة المخاطر وتأثيراتها المحتملة، وتحديد الأولويات لاتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

1 الإطار التاريخي

جدول يبين التطور التاريخي لإدارة المخاطر عبر الزمن

الأحداث	الفترة التاريخية
شهدت حركة التطور تغيرات كبيرة في الميادين الاجتماعية، اقتصادية والثقافية التي اجتاحت العالم كانت هذه الحقبة مليئة بالتحديات التي نتجت عن التوسع في التجارة البرية والبحرية وكذلك الحروب والفتوحات التي غيرت خرائط السيطرة والنفوذ تحت هذه الظروف برزت الحاجة الماسة لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر حيث لعبت التجارة والدين دورا محورا حيث قامت عليتوجهات دينية صارمة تمنع الجشع وتبرز العدالة من ناحية الثانية ، قامت وكذلك مع ظهور الثورة الصناعية لم يقتصر فقط على التكنو لوجيا بل ا بينها استقرار العمال و حماية الاستثمارات	العصور الوسطى و ادارة المخاطر

<p>مع حلول القرن العشرين أعاد العالم مفهوم الإدارة المخاطر فشهد تطورات الجذرية في كيفية تعامل الشركات والمؤسسات مع المخاطر إلى مفهوم أكثر دقة وأفضل للمخاطر المالية والتشغيلية حيث تأسست الهيئات الخاصة بإدارة المالية وهذا بفضل التقدم العلمي</p>	<p>القرن العشرين</p>
<p>ساهمت التكنولوجيا الرقمية في بزوغ ثورة في طرق إدارة المخاطر بدقة وبسرعة لكن ظهرت تحديات جديدة بما في ذلك الأمن السيبراني وخصوصية البيانات. حيث أصبح من الصعب الحصول على الأمان 100 %</p>	<p>القرن الحديث</p>

من إعداد الطالبة

يوضح الجدول التطور التاريخي لمفهوم إدارة المخاطر منذ بداية القرن العشرين وحتى العصر الحديث، مع التركيز على التحولات الجذرية في هذا المجال .

في بداية القرن العشرين، شهد العالم تأسيس مفاهيم أساسية لإدارة المخاطر، خاصة في الجوانب المالية والتشغيلية، حيث ظهرت هيئات متخصصة لتنظيم هذه العمليات، مما يعكس التقدم العلمي والاقتصادي في ذلك الوقت .

أما في القرن الحديث، فقد أحدثت التكنولوجيا الرقمية ثورة في إدارة المخاطر، حيث أصبحت العمليات أكثر دقة وسرعة بفضل الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. ومع ذلك، ظهرت تحديات جديدة مثل الأمن السيبراني وخصوصية البيانات، والتي جعلت تحقيق الحماية الكاملة (100%) أمراً صعباً بسبب تعقيدات البيئة الرقمية وتطور التهديدات الإلكترونية .

باختصار، يبرز الجدول التحول من النهج التقليدي في إدارة المخاطر إلى النهج الرقمي المتقدم، مع الإشارة إلى إيجابياته وتحدياته الجديدة.

2 الأهداف الرئيسية من تقييم إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر عملية أساسية في مختلف المجالات، من الأعمال والصناعة إلى الأمن والصحة، حيث تهدف إلى تحديد وتحليل المخاطر المحتملة واتخاذ التدابير المناسبة للتعامل معها. الأهداف الرئيسية من تقييم و إدارة المخاطر 2024/10/01

تعتمد هذه العملية على تقييم المخاطر، وهو الخطوة الأولى في تحديد مدى تأثير التهديدات المحتملة ومدى احتمال حدوثها، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تقلل من الأضرار وتضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف بأمان.

يشمل تقييم المخاطر جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمخاطر المحتملة، سواء كانت ناتجة عن عوامل داخلية مثل الأخطاء البشرية أو عوامل خارجية مثل الكوارث الطبيعية والتغيرات الاقتصادية.

بعد التقييم، يتم تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، التي قد تتضمن تقليل المخاطر، أو نقلها، أو قبولها، أو تجنبها تمامًا. تساعد إدارة المخاطر الفعالة في تعزيز الاستقرار وتقليل الخسائر وتحسين عملية اتخاذ القرار، مما يجعلها عنصرًا حيويًا في أي منظمة أو نظام يهدف إلى النجاح والاستدامة.

تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر

- رفع مستوى الوعي بالخطر: حيث يتمكن المدققون الداخليون والخارجيون من إعداد " خطة عمل " للسنة التالية، مما يزيد مستوى وعي صاحب العمل مع الموظفين والعمال وتحسيسهم بالخطر المحتمل
- تقليل مخاطر الصحة والسلامة: حيث أن أرباب العمل هم من يتحملون المسؤولية عن الأخطاء و مراقبتها ، فيضعون تدابير وقائية لحماية أنفسهم والموظفين
- الحد من الخيل والفضائح إذا كانت تقوم المؤسسة بإدراة المخاطر.
- التخطيط الاستراتيجي لإدارة وتسيير المخاطر يقوم بها مديرالمخاطر manager Risk الذي يتلقى التعليمات والخطة العامة من طرف الإدارة العامة direction générale وهذا كله من أجل خلق التسهيلات الممكنة لحسن سيرورة العمل في المؤسسة مع تقليل المخاطر المحتملة
- ضمان صورة واضحة للشركة وكيفية عمل مختلف فروعها والتنسيق فيما بينها دون التعرض للعواقب المحتملة وهذا هو هدف المديرية العليا
- التنسيق لفهم التقارير وتمديد وضمان الاتصالات بشأن المعلومات : حيث الفهم الجيد يسمح بتبني أفضل القرارات الإدارية.

3. مفاهيم أساسية في خريطة المخاطر

تعريف المنظمة الدولية للمعايير

في عالم مليء بالتحديات والتغيرات المستمرة، أصبحت إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لضمان استقرار المؤسسات ونجاحها. لمساعدة الشركات والمنظمات على التعامل بفعالية مع المخاطر، وقد أصدرت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المعيار ISO 31000، وهو إطار عالمي يوفر المبادئ والإرشادات اللازمة لتحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بطريقة منهجية وفعالة .
Iso 31000 wiki .2024

يهدف ISO 31000 إلى تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل الخسائر المحتملة عبر توفير نهج متكامل لإدارة المخاطر، بغض النظر عن حجم المنظمة أو طبيعة أنشطتها. يغطي المعيار مجموعة واسعة من المخاطر، بما في ذلك المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية والبيئية، مما يساعد في بناء بيئات أكثر استقراراً وقدرة على التكيف مع الأزمات.

من خلال تطبيق ISO 31000، يمكن للمؤسسات تعزيز المرونة، وتحسين الحوكمة، وزيادة الثقة بين أصحاب المصلحة، مما يجعل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات النجاح المستدام.

3.1 تعريف المنظمة العالمية للمعايير

المنظمة الدولية للمعايير ISO هي :

منظمة دولية مستقلة غير حكومية تعنى بالمعايير ، و كما يشير اسمها فهي هيئة للمعايير تتألف من عدة هيئات وطنية أخرى للمعايير من 163 دولة و يمكن أن تتمتع هذه المنظمة الدولية بتقييم الدول وتصنيفها إلى "وضع الدولة العضو" و"العضو المراسل" و "العضو المشترك"

تتمثل المهمة الرئيسية لمنظمة (ISO) من خلال لجائها الفنية و أعضائها و خبراءها المشتركين في تطوير معايير دولية طوعية (غير إلزامية) إلا إذا اعتمدها الحكومات أو القطاعات) وتغطي مجالات متنوعة مثل المنتجات الصناعية والتكنولوجية و أنظمة الإدارة و سلامة الأغذية و الزراعة و الصحة الخ

يبدأ تاريخ منظمة الدولية المعايير سنة 1946 عندما اجتمع مندوبون من 25 دولة فقرروا إنشاء منظمة دولية جديدة بهدف تسهيل التنسيق في العالم وطبعاً بدأت من سنة 1947 وتضم حالياً 250 لجنة فنية (مجموعات من الخبراء تعمل على مواضيع محددة بينها اللجنة الفنية ISO / Tc 262 المسؤولة عن إنشاء ونشر iso 31000

3.2 تعريف iso 31000

في ظل التعقيدات المتزايدة في بيئات الأعمال والاقتصاد العالمي، أصبحت إدارة المخاطر ضرورة أساسية لضمان استدامة المؤسسات وحماتها من التهديدات المحتملة. (Géraldine Sutra (2019)

تواجه الشركات والمنظمات اليوم تحديات متنوعة، مثل التقلبات الاقتصادية، والتغيرات التشريعية، والكوارث الطبيعية، والمخاطر السيبرانية، مما يستدعي وجود إطار واضح يساعد في التنبؤ بهذه المخاطر والتعامل معها بفعالية.

تتطلب الإدارة الناجحة للمخاطر نهجًا استباقيًا قائمًا على التحليل والتخطيط واتخاذ الإجراءات المناسبة قبل وقوع الأزمات. ولتحقيق ذلك، تم تطوير معايير وأطر دولية تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيف تأثيرها، ومن أبرز هذه المعايير ISO 31000، الذي يوفر نهجًا شاملاً يساعد المنظمات على تبني أفضل الممارسات في إدارة المخاطر وتحسين قدرتها على التكيف مع التحديات المختلفة.

تعريف iso 31000

هي مجموعة من المعايير المتعلقة بإدارة المخاطر صادرة عن المنظمة الدولية للمعايير سنة 2018

3.3 تعريف المخاطر و أنواعها

تعريف جديد لكلمة خطر: (danger)

المخاطرة risk حسب تعريف iso-iec guide 73 هو عبارة عن ربط احتمال وقوع حدث و الآثار المترتبة على حدوثه المخاطر هي تأثير عدم اليقين على تحقيق الأهداف

ما هو الفرق بين "الخطر danger" و "التهديد risque"

● الخطر هو وجود الشيء الخطر المهدد للحياة

● التهديد هو ملامسة الشيء المهدد للإنسان

لقد قام المركز الأوروبي للمعايير بإدراج حوالي 60 معياراً مرتبطاً بكلمة المخاطر وهذا يشكل عدم مطابقة للجودة أو التلوث البيئي أو الفشل في المعدات أو التسمم أو ضرر جسديين حيث السلامة الشخصية ولكنه يشكل أيضاً عائداً في التمويل "أو" فرصة ،

لمدير الأعمال. ولهذا السبب تم إجراء مراجعة لـ " دليل ISO 27 : - مفردات إدارة المخاطر بالتوازي من أجل تسهيل المناقشات في إدارة المخاطر في جميع القطاعات

رسم يبين الاختلاف بين التهديد و الخطر



المصدر (BENALI OUEZAR OUSSAMA AGROUCHE TAWFIQ 2024)

- هذا الرسم يبين من جهة أن **الخطر** بحد ذاته لما يكون في وضع الخطورة او في حالة الخطر فان النتيجة الحتمية هي الضرر او الخسارة
- ومن جهة أخرى فان **التهديد** هو مجموعة احتمالية وقوع الخطر وشدته

3.4 تصنيف الخطر في المؤسسة

في عالم الأعمال الحديث، تُعد إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية المؤسسات ونموها. تُعرّف المخاطر في المؤسسة على أنها أي حدث أو ظرف غير مؤكد قد يؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية للمؤسسة. هذه المخاطر يمكن أن تنشأ من مصادر داخلية أو خارجية، وقد تكون مالية، تشغيلية، استراتيجية، أو حتى مرتبطة بالسمعة بكرة 02 يونيو 2025

1. المخاطر المالية تشمل تقلبات الأسواق، تغيرات أسعار الفائدة، مخاطر الائتمان، ومشاكل السيولة.
2. المخاطر التشغيلية تتعلق بالعمليات اليومية مثل انقطاع سلسلة التوريد، فشل الأنظمة التكنولوجية، أو الأخطاء البشرية.
3. المخاطر الإستراتيجية ترتبط بالقرارات الإدارية الحاطة أو التغيرات في البيئة التنافسية أو التكنولوجية.
4. المخاطر القانونية والتنظيمية تشمل عدم الامتثال للقوانين المحلية أو الدولية، أو التعرض لقضايا قانونية.
5. مخاطر السمعة تتعلق بفقدان ثقة العملاء أو الشركاء بسبب أحداث سلبية مثل الفضائح أو سوء إدارة الأزمات.

3.5 أهمية إدارة المخاطر:

- حماية الأصول: تساعد إدارة المخاطر في الحفاظ على موارد المؤسسة وتقليل الخسائر المحتملة.
- تعزيز صنع القرار: توفر رؤية واضحة للمخاطر المحتملة، مما يمكن للإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة.
- ضمان الامتثال: تضمن المؤسسة الالتزام باللوائح والقوانين المعمول بها.
- تحسين السمعة وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين من خلال إظهار القدرة على التعامل مع التحديات بشكل فعال.

3.6 خطوات إدارة المخاطر:

- تحديد المخاطر: التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة.
- تحليل المخاطر: تقييم احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره المحتمل.
- تقييم المخاطر: تحديد الأولويات بناءً على شدة المخاطر واحتمالية حدوثها.
- معالجة المخاطر: وضع استراتيجيات للتخفيف من حدة المخاطر أو نقلها أو تجنبها.
- المراقبة والمراجعة: متابعة المخاطر بشكل مستمر وتحديث الخطط وفقًا للتغيرات.

في النهاية، إدارة المخاطر ليست مجرد عملية دفاعية، بل هي استراتيجية استباقية تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في بيئة مليئة بالتحديات.

3.7 أنواع المخاطر في المؤسسة

المخاطر السلبية في مؤسسة ما هي التهديد الذي يتمثل في وقوع حدث غير مؤكد الاحتمال من خلال العمل أو التقاعس عن العمل مما يؤثر سلبا على قدرة الشركة (المنظمة) عن تحقيق أهدافها. ويقال في هذا الحدث بأنه "مخيف"

المخاطر الايجابية هي الفرصة التي تتاح أثناء العمل لحدث غير مؤكد الاحتمال ، مما يؤدي إلى تحسين قدرة الشركة (المنظمة) على تحقيق أهدافها ويقال ذلك الحدث "مرغوب"

تسمى المخاطر السلبية بـ "النقية" عندما لا توجد فرصة للربح منها مثل الحريق والمرض ، وغالبا ما يتم وصف المخاطر الايجابية بأنها "مضاربة" عندما توجد فرصة للربح أو للخسارة أو اللاشيء . مثال الاستثمار في الأسهم. وهذا التصنيف يتقيد فقط بالمجال المالي .

مصطلح (تهديد) هو الذي يجب مقارنته بمصطلح (فرصة)

المخاطر الداخلية endogène : هي الأطر التي تولدها الشركة لنفسها نتيجة سوء إدارة مواردها أو عدم كفاءة أنظمتها أو ضعف الجودة في العمليات أو عدم أهمية ممارساتها الإدارية

أمثلة

عنها :

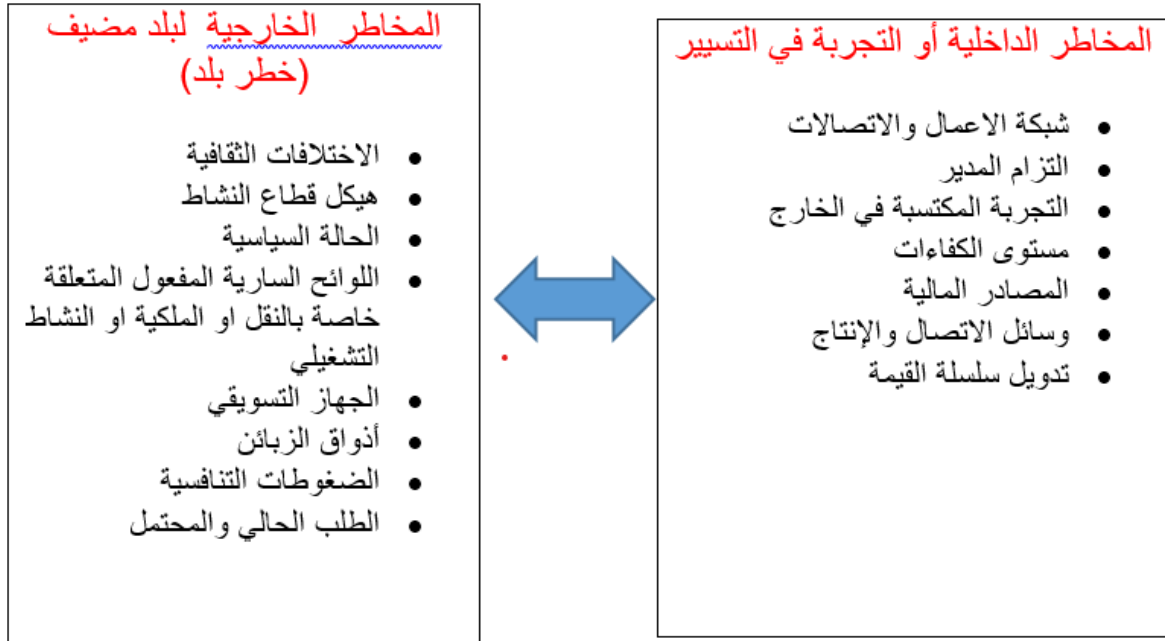
- إستراتيجية سيئة
- النمو غير المنضبط
- الخلل المالي في الميزانية العمومية (مشاكل التدفق النقدي) .
- رداءة جودة بعض المنتجات
- ضعف تنفيذ عقد العمل
- فقدان المعرفة .

المخاطر الخارجية exogene هي تلك التي تنشأ في بيئة السوق أو في البيئة العامة للشركة

أمثلة عنها :

- ركود السوق
- عدوانية المنافس
- التضخيم في الأسعار
- تغير من حد عمل الدولة
- أسباب اجتماعية، تكنولوجية، قضائية....

رسم يوضح مقارنة بين المخاطر الداخلية و الخارج



(Céline Bouveret-Rivat, Catherine Mercier-Suissa et Lynda مترجم من الطالبة المصدر

Saou2020)

هذا الرسم يبين مدى ارتباط كل من المخاطر الداخلية لبلد ما مع المخاطر الخارجية لبلدان أخرى تتعامل معها ومدى تأثير كل منهما على الآخر

فعلى سبيل المثال يؤثر عامل الفوارق الثقافية الذي هو عامل داخلي مع الاتصالات الخارجية الذي هو عامل خارجي وكذلك يؤثر مستوى الكفاءات العالمية أي الخارجية مع مستوى التنافس الداخلي

3.8 أصحاب المصلحة

تلعب المؤسسات دورًا محوريًا في المجتمع والاقتصاد، لكنها لا تعمل بمعزل عن الأطراف التي تتأثر بها أو تؤثر في أنشطتها. أصحاب المصلحة ويكيبيديا 2023

يُعرف هؤلاء الأطراف بـ أصحاب المصلحة، وهم الأفراد أو الجهات التي لها اهتمام مباشر أو غير مباشر بأداء المؤسسة ونتائج أعمالها.

ينقسم أصحاب المصلحة إلى داخليين، مثل الموظفين والإدارة والمساهمين، وإلى خارجيين مثل العملاء والموردين والجهات الحكومية والمجتمع المحلي.

تتأثر استراتيجيات المؤسسة وقراراتها بمتطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة، مما يجعل إدارتها لعلاقتها معهم عاملاً رئيسياً في نجاحها واستدامتها. إن تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة يساعد على تعزيز السمعة المؤسسية، وتحقيق الأهداف التشغيلية، وتعزيز الاستدامة في بيئة تنافسية دائمة التغير.

أصحاب المصلحة في المؤسسة.

المؤسسة لديها أصحاب مصلحة كثر ينقسمون إلى داخليين و خارجيين

أمثله أصحاب مصلحة داخليين:

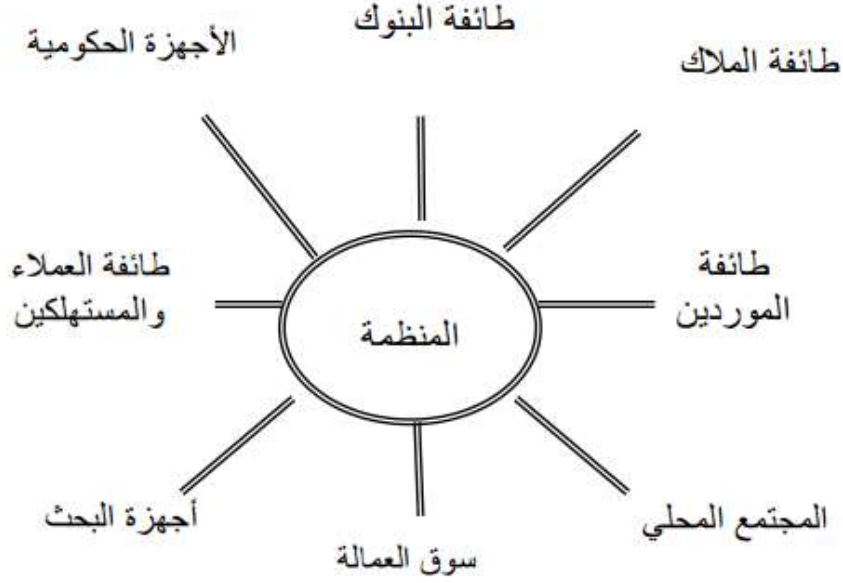
- المدير والإدارة
- الهيئات التمثيلية للموظفين

أمثلة أصحاب المصلحة الخارجيين:

- العملاء والموزعون

- الموردین والمقاولون من الدرجة الأول
- بعض موردي المواد الخام.
- البنوك وشركات التأمين و مصلحة الضرائب

رسم توضيحي لأصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين



المصدر محمد خطاب. (2025)

3.9 المسؤولية الاجتماعية للشركات.

تُعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) مفهوماً حديثاً يُشير إلى التزام الشركات والمؤسسات بالمساهمة في التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمجتمعات التي تعمل فيها. لا تقتصر هذه المسؤولية على تحقيق الأرباح فحسب، بل تشمل أيضاً الاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية والأخلاقية.

من خلال تبني ممارسات مسؤولة، يمكن للمؤسسات تعزيز سمعتها، وبناء علاقات قوية مع العملاء والمجتمع، وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة. تشمل مبادرات المسؤولية الاجتماعية دعم التعليم، تحسين الصحة، تقليل الانبعاثات الكربونية، وتعزيز حقوق العمال. باختصار، المسؤولية الاجتماعية تعكس التزام المؤسسات بأن تكون جزءاً إيجابياً وفاعلاً في بناء مستقبل أفضل للجميع.

وقد حاول بعض المتحمسينكارول (1991) للنموذج المالي الذي سيطر على المنظمات مند نهاية القرن الماضي تقليص التزام الشركة بتحقيق الأرباح والعمل على الطابع الاجتماعي وتوظيف غير الموظفين وتعليمهم وإرشادهم وهذا نابع من طابع الإحسان والاشتراكية

ينظر كارول (1991) من خلال إدراج البعد الأخلاقي في هرم المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين نوعية حياة الموظفين أو المجتمع المحلي أو المجتمع ، من خلال الإجراءات التي تتخذها الشركات كإنشاء دورات دعم في المدارس، والمشاركة في الأعمال الخيرية، وتمويل برامج إعادة دمج السجناء، وما إلى ذلك وهذه الهرم هو تمثيل العلاقة بين المكونات الأربعة للنموذج قد يكون مثيرا للاهتمام لكنه لا يهدف إلى ترتيب الأوليات لأنه قد تتعارض مسؤوليتان (أو أكثر)، وهو أمر شائع جداً في عالم الأعمال، وخاصة فيما يتصل بالمسؤوليات الاقتصادية والمسؤوليات الأخلاقية.وعلاوة على ذلك، فإن استخدام الهرم غير مناسب في بعض الأحيان لأن العمل الخيري، الذي يقع في أعلى الهرم، هو المتغير الأكثر أهمية الذي ينبغي للشركات أن تسعى إلى تحقيقه

هرم مستويات المسؤولية الاجتماعية حسب كارول (1991)

هرم كارول (carrol) للمسؤولية الاجتماعية



المصدر . asjp . 2020

3.10 تقييم المخاطر

تقييم المخاطر هو أحد الأساليب الأساسية في إدارة السلامة والصحة المهنية، ويهدف إلى التعرف على الأخطار المحتملة في بيئة العمل وتقدير مدى خطورتها، وذلك لتحديد الإجراءات المناسبة للحد منها أو السيطرة عليها. من أشهر القوانين المستخدمة في هذا المجال هو:

$$\text{الخطر} = \text{الاحتمالية} \times \text{الشدة}$$

هذا القانون البسيط يعكس العلاقة بين عنصرين أساسيين في تقييم أي خطر:

1. الاحتمالية: (Probability)

وتعني مدى تكرار أو احتمالية وقوع الخطر. يمكن تصنيفها إلى مستويات مثل: منخفضة، متوسطة، أو عالية، أو باستخدام درجات رقمية مثل (1 إلى 5)

2. الشدة: (Severity)

وتشير إلى حجم الضرر الناتج في حال وقع الخطر. تتراوح الشدة من ضرر بسيط يمكن التغاضي عنه، إلى إصابات خطيرة أو حتى وفيات. كما يمكن تقييمها أيضاً برقم من (1 إلى 5)

من خلال ضرب الاحتمالية في الشدة، نحصل على "درجة الخطر"، والتي يمكن استخدامها لتحديد مدى أولوية التعامل مع هذا الخطر. فكلما كانت النتيجة أكبر، كلما كان الخطر أكثر خطورة ويستدعي تدخلاً عاجلاً.

مثال توضيحي:

إذا كانت احتمالية وقوع حادث انزلاق في مصنع هي 4 (متوسطة إلى مرتفعة)، وشدة الإصابات المحتملة هي 3 (متوسطة)، فإن درجة الخطر تكون:

$$\text{الخطر} = 3 \times 4 = 12$$

وبناءً على مصفوفة تقييم المخاطر، قد يتم تصنيف هذا الرقم على أنه خطر "مرتفع" يتطلب اتخاذ إجراءات وقائية فورية، مثل تحسين نظافة الأرضيات أو وضع علامات تحذيرية.

خلاصة:

قانون (الخطر = الاحتمالية × الشدة) يساعد في تقديم تقدير عددي مبسط لكنه فعال لقياس مدى خطورة موقف معين، مما يسهل اتخاذ قرارات مستنيرة في مجال السلامة والصحة المهنية

3.11 مبادئ وخطوات إدارة المخاطر

في عالم الأعمال والاقتصاد، تُعد إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية المؤسسات وحمايتها من الأزمات المحتملة. تواجه المؤسسات مخاطر متعددة، مثل المخاطر المالية، والتشغيلية، والاستراتيجية، والتكنولوجية، مما يتطلب إتباع نهج منظم وفعال لتحديد هذه المخاطر وتحليلها والتعامل معها.

لتحقيق ذلك، تعتمد المؤسسات على مبادئ تسيير المخاطر، التي توفر إطارًا توجيهيًا يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة وتقليل تأثير التهديدات المحتملة. وتشمل هذه المبادئ التكامل في عملية اتخاذ القرار، والنهج المنهجي، والشفافية، والتكيف مع التغيرات، والتطوير المستمر. من خلال الالتزام بهذه المبادئ، يمكن للمؤسسات تعزيز مرونتها، وتحسين أدائها، وتحقيق أهدافها بفعالية في بيئة ديناميكية مليئة بالتحديات

مبادئ "مناجنت المخاطر"

● إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية أو الشخصية. تُعتبر إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في أي استراتيجية ناجحة، سواء في الأعمال التجارية أو المشاريع الشخصية، حيث تساعد على تقليل الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة وتعظيم الفرص الإيجابية.

● إدارة المخاطر هي عملية استباقية تهدف إلى تحسين القدرة على التعامل مع التحديات غير المتوقعة. من خلال تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل منهجي، يمكن للشركات والأفراد تحقيق أهدافهم بشكل أكثر فعالية مع تقليل التعرض للخسائر

● إدارة المخاطر تخلق القيمة وتحافظ عليها

● تساهم في تحسين أداة المنظمة من خلال مراجعة نظام إدارتها و عملياتها

● إدارة المخاطر مدججة في العمليات التنظيمية . يجب أن تكون إدارة المخاطر متكاملة في نظام الإدارة الحالي على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي .

● إدارة المخاطر مدججة في عمليات صنع القرار لتحديد الاختيارات المتجدلة، و لتحديد الأولويات الأكثر ملاءمة

- إدارة المخاطر تتعامل صراحة مع حالة عدم اليقين : من خلال تحديد المخاطر المحتملة تستطيع المنظمة وضع أدوات الخ
- الحد من مخاطر التمويل بهدف تعظيم فرص النجاح وتقليل الخسائر
- إدارة المخاطر بشكل منهجي يتم استخدامها في الوقت المناسب : يعنى إن تكون العمليات منسقة في جميع أنحاء العالم لضمان فعالية النتائج وملائمتها وتناسقها وموثوقيتها.
- تعتمد إدارة مخاطر على أفضل المعلومات المتاحة : من المهم مراعاة وفهم جميع المعلومات المتاحة والمتعلقة بنشاط ما مع إدراك حدود البيانات والنماذج المستخدمة
- إدارة المخاطر المناسبة تتكيف مع الموارد المتاحة (مواد داخلية بشرية وخارجية ومالية وزمنية)
- إدارة المخاطر تدمج العوامل البشرية والثقافية : يجب على إدارة المخاطر إن تعرف مساهمة الأشخاص والعوامل الثقافية في تحقيق الأهداف التنظيمية
- إدارة المخاطر شفافة وتشاركية من خلال إشراك أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية أثناء عملية إدارة المخاطر والتنظيم يعرف بأهمية التواصل والتشاور وهي خطوة لحل المشاكل وتقييم المخاطر قبل أن تتفاقم
- إدارة المخاطر ديناميكية متجاوبة مع التغيير يجب أن تكون إدارة المخاطر مرنة . إن البيئة التنافسية تجبر المؤسسة على التكيف مع السياق الداخلي والخارجي عندما تظهر مخاطر جديدة في حين بعض المخاطر الأخرى تختفي
- إدارة المخاطر تسهل التحسين المستمر للمنظمة: إن المنظمات التي تتمتع بالنضج في إدارة المخاطر هي التي تستثمر على المدى الطويل وتثبت نجاحها بشكل منتظم في تحقيق أهدافها .

3.12 تعريف خريطة المخاطر

خريطة المخاطر (Risk Map) هي أداة بصرية تُستخدم لتحديد وتقييم وتصوير المخاطر التي قد تواجهها المنظمة أو المشروع. تُعتبر خريطة المخاطر أداة فعالة في إدارة المخاطر، حيث تساعد في فهم طبيعة المخاطر وترتيب أولوياتها بناءً على احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها. تُستخدم هذه الخريطة عادةً في سياقات إدارة المشاريع، التخطيط الاستراتيجي، ومراقبة الأداء .

خريطة المخاطر هي أداة قوية تساعد المنظمات على فهم وإدارة المخاطر بشكل فعال. من خلال التصور البصري، يمكن للفرق تحديد الأولويات واتخاذ قرارات مستنيرة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع تقليل التعرض للخسائر.

تشكل خريطة المخاطر أداة أساسية لمدير المخاطر فهي تتميز بميزة توضيح نتائج التحليلات التي تم إجراؤها في لحظة معينة

تعد خريطة المخاطر وسيلة مرئية تساعد على مقارنة المخاطر (انظر الشكل اللاحق).

يتم تمثيل كل المخاطر التي تم تحليلها بشكل عام في شكل مصفوفة . و يتم وضعها وفقاً لاحتمالية حدوثها (او احتمال حدوثها) حسب تأثيرها و شدتها و يمكن تقسيم المصفوفة إلى مناطق ملونة مختلفة تسمى أيضا مناطق درجة الحرارة والتي تمثل مستوى خطورة المخاطر

- الأحمر للمناطق الحرجة عالية الحدوث
- البرتقالي للمخاطر التي يجب مراقبتها
- الأصفر للمخاطر الخاضعة للرقابة
- الأخضر للمخاطر النادرة أي الخطيرة فقط بشكل استثنائي.



رسم بياني يوضح خريطة المخاطر

المصدر 2022. asjp

رسم بياني يبين خريطة المخاطر من حيث الاحتمالية من جهة والتأثير من جهة أخرى فكلما كانت الاحتمالية أكثر والتأثير أكبر كلما تلونت النتيجة من الأخضر الذي يمثل الخطر الأصغر في سلم الخطورة إلى الأصفر ثم إلى البرتقالي ثم أخيراً إلى الأحمر الذي يرمز إلى الخطر الأكبر

3.13 ما هي الاستراتيجية (2002) Moreau franck

تتكون الاستراتيجية من تحديد الأساليب اللازمة لتنفيذ طموحات المنظمة و هو يدعم رؤية طويلة الأمد من شأنها تنفيذ الملموس أن يتيح تخصيصا مدروسا لموارد المنظمة

الاستراتيجية هي في الأساس انعكاس للقيم و الطموحات التي يرغب بها أصحاب المنظمة أو مساهمها

الغرض من الاستراتيجية هو ضمان استدامة الشركة وتمكينها من توليد القيمة اعتمادا على المنظمة. يتم إعادة استثمار هذه القيمة الناتجة أو إعادة توزيعها

وبحسب الخبير الاقتصادي السيد بورتر : " اختيارات الإستراتيجية هي تحقيق خيارات تخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية وغيرها) التي تلتزم الشركة على المعدل الطويل وتوفر لها ميزة تنافسية مستدامة حاسمة وقابلة للدفاع

إن مفهوم المخاطر موجود في كل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار

عند تحديد الاستراتيجية: المخاطر التي يجب القيام بها والمخاطر التي لا يجب القيام به افي وقت المشاركة : مخاطر محاذاة الجهات الفاعلة

في وقت التنفيذ : مخاطر عدم تحقيق الأهداف.

اعتمادا على المنظمة يتم تنفيذ العملية الاستراتيجية بطريقة رسمية إلى حد ما بقيام الإدارة العامة واعتمادا على حجم المنظمة ، مع أو بدون دعم من المدير الاستراتيجي

3.14 العلاقة بين الاستراتيجية و خريطة المخاطر

المخاطر التي تحوم حول الشركة لا يمكن تصنيفها إلا في خريطة المخاطر وذلك حسب الأهمية الاستراتيجية، فهذا التصنيف يأخذ بعين الاعتبار مدى الخطر المحتمل ومدى تأثير هذا الخطر وأهميته

3.15 مراحل إنشاء خريطة المخاطر حسب معيار iso31000

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية. تتضمن هذه العملية عدة مراحل، يمكن تنفيذها بشكل متسلسل أو متزامن حسب طبيعة المنظمة أو القطاع المعني. في البداية، يُنصح بالبدء في إدارة المخاطر دون الاعتماد على أدوات محددة، وذلك بهدف التواصل مع الجهات التنظيمية وفهم الأدوات المتاحة، والوكلاء، والمخاطر المعروفة، والأخطاء المحتملة.

3.15.1 مرحلة تحديد المخاطر :

هو عنصر أساسي في تنفيذ إدارة المخاطر، ولا ينبغي أن يقتصر على التحليلات الأولية داخل القسم فقط. من الضروري إجراء تحقيقات لمعرفة مصادر القلق لدى أصحاب المصلحة، ويجب أن تأتي المعلومات من الشركاء والمستخدمين وخدمات أخرى والمسؤولين والمؤسسات المختلفة. لا يجب أن يقتصر تحديد المخاطر على النظر داخل الخدمة فقط، بل يجب أيضًا النظر إلى البيئة الخارجية والبحث عن المخاطر التي قد تؤثر على المدى الطويل. قد تكون المعلومات المتاحة داخل الخدمة غير كاملة أو عرضة للتغيير، مما يتطلب نظرة شاملة لتحديد المخاطر بشكل فعال.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحديد المخاطر بناءً على الأحداث التي وقعت بالفعل، وهناك عدة طرق لتعزيز هذه العملية. على سبيل المثال، يمكن النظر إلى تقدم وثيقة أو مهمة داخل المنظمة لتحديد المخاطر المرتبطة بها. كما يمكن البحث عن الأسباب المحتملة للمخاطر من خلال مصادر مختلفة مثل الشركاء أو شبكة الكمبيوتر أو العمل العام. يمكن أيضًا تصنيف المخاطر حسب فئاتها، مثل المخاطر القانونية، التنفيذية، المالية، وغيرها.

لا توجد طريقة صحيحة أو خاطئة لتحديد المخاطر، ولكن يمكن استخدام أساليب مختلفة لتحقيق ذلك. يمكن البدء بالتركيز على فئات معينة من المخاطر، ثم استكمال العملية من خلال البحث عن أساليب معروفة لدى الوكلاء ذوي الخبرة. يمكن أيضًا تطبيق تحليل مفصل للمخاطر التنفيذية المرتبطة بخدمة أو قسم معين. أخيرًا، بالنسبة للمشاريع والأهداف المتوسطة الآجل، يمكن استخدام الطريقة الاستنتاجية لتحديد المخاطر.

من المهم الحفاظ على قائمة الحوادث والإبلاغ عنها، مما يساعد في تحديد خطة إدارة الأزمات. يتطلب ذلك تعاونًا كبيرًا من الوكلاء وإدراج علامات تحذيرية للمخاطر. عندما يسعى قسم ما إلى سرد المخاطر التي يتعرض لها، يمكن أن يكون النهج المربح هو طلب تدوين ملاحظات من الوكلاء حول المخاطر المحتملة.

3.15.2 مرحلة تحليل المخاطر

تتضمن هذه المرحلة دراسة متعمقة للعناصر التي تم جمعها خلال مرحلة تحديد المخاطر. وفقًا للمادة A 43 من المعيار الدولي ISO 31000/2019، فإن الهدف الرئيسي من تحليل المخاطر هو فهم طبيعة المخاطر وخصائصها، بما في ذلك تحديد مستوى الخطر عند الضرورة. يشمل هذا التحليل فحصًا تفصيليًا للشكوك، والمشاعر، والبيانات، والمنهجيات، واحتمالية وقوع الأحداث، والنتائج المترتبة عليها، ومدى فعالية الإجراءات المتخذة. قد يكون لحدث واحد عواقب متعددة أو تأثيرات على عدة أهداف.

خلال هذه المرحلة، يتم أيضًا تقييم فعالية الإجراءات التي تم تنفيذها مسبقًا للتعامل مع المخاطر. يتضمن ذلك تقييم مدى نجاح الإجراءات التي اتخذتها المنظمة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، في منع حدوث المخاطر أو تقليل آثارها عندما يكون حدوثها حتميًا.

تختتم هذه المرحلة بتقييم مدى ملاءمة الإجراءات المتخذة ومساهمتها في إنشاء نظام إدارة مخاطر متناسب. تشجع المعايير الدولية على مراعاة بعض الجوانب التي تعتبر ذات أهمية خاصة في الممارسة العملية. وتشمل هذه الجوانب:

- البحث عن الفوائد المحتملة الناتجة عن حدوث خطر معين: يتم أخذ هذه الفوائد في الاعتبار كخطوة أولية لموازنة الفرص والتهديدات في المستقبل. لا يجب النظر إلى الخطر فقط من منظور سلبي
- البحث عن التفاعلات بين المخاطر المختلفة أو بين الأنشطة المختلفة؛ يتم أخذ التحيزات المعرفية التي قد تؤثر على التحليلات في الاعتبار.

هذه المرحلة تعتبر أساسية لفهم المخاطر بشكل شامل ووضع استراتيجيات فعالة لإدارتها.

3.15.3 مرحلة تقييم المخاطر

هذه المرحلة هي النتيجة الفكرية للمرحلتين السابقتين (تحديد المخاطر وتحليلها). تهدف هذه المرحلة إلى تحديد مدى خطورة المخاطر التي تم التعرف عليها بناءً على التحليلات التي تم إجراؤها.

خلال تقييم المخاطر، يتم إجراء مقارنة بين الخطر الذي تم تحليله مسبقًا ومعايير المخاطر التي تم وضعها مسبقًا. هذه المقارنة تسمح بتقييم المدى الحقيقي للخطر.

هذه المقارنة تساعد في تنظيم قرار تحمل الخطر أو عدم تحمله. وفقًا للمادة 6.4.4 من المعيار الدولي ISO 31000 "تقييم المخاطر"، فإن:

-الهدف من تقييم المخاطر هو الوصول إلى قرارات أكثر حكمة. يتضمن تقييم المخاطر مقارنة نتائج تحليل المخاطر مع معايير المخاطر المحددة لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات إضافية. قد يؤدي ذلك إلى قرار:

- بعدم القيام بأي شيء إضافي؛

- بفحص خيارات معالجة الخطر؛
 - بإجراء تحليل أكثر تعمقاً لفهم الخطر بشكل أفضل؛
 - بالحفاظ على إجراءات التحكم الحالية في المخاطر؛
 - بإعادة النظر في الأهداف.
- يجب أن تأخذ القرارات في الاعتبار سياقاً أوسع والعواقب الفعلية والمتصورة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

3.15.4 معالجة المخاطر

تعتبر مرحلة معالجة المخاطر جزءاً أساسياً من عملية إدارة المخاطر، حيث يتم فيها اتخاذ قرارات بشأن كيفية التعامل مع المخاطر التي تم تحديدها وتحليلها. الهدف من هذه المرحلة هو تقليل الآثار السلبية للمخاطر أو الاستفادة من الفرص التي قد تقدمها.

تشمل خيارات معالجة المخاطر ما يلي:

- رفض المخاطر: التخلي عن النشاط الذي يحمل خطراً كبيراً.
- تحمل المخاطر: قبول المخاطر عندما تكون الفوائد المتوقعة أكبر من التكاليف المحتملة.
- تقليل مصدر الخطر: العمل على تقليل العوامل التي تسبب الخطر.
- تقليل احتمالية الحدوث: اتخاذ إجراءات لتقليل فرص حدوث الخطر أو تخفيف آثاره في حالة حدوثه.
- مشاركة المخاطر: نقل جزء من الخطر إلى طرف آخر، مثل شركة تأمين أو مورد.
- الاحتفاظ بالخطر: الاحتفاظ بالخطر إذا كان السياق يسمح بذلك.

عند اختيار أي من هذه الخيارات، يجب مراعاة التوازن بين الفوائد المحتملة والتهديدات المرتبطة بالمخاطر. قد يؤدي حدوث خطر معين إلى نتائج إيجابية، مما يخلق فرصاً جديدة إذا تم التعامل معها بشكل صحيح.

خاتمة الفصل الأول :

في الختام، تُعتبر خريطة المخاطر أداة استراتيجية فعّالة تساعد في التعرف على مواقع ونوعيات الأخطار بشكل واضح ومنظم، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات الوقائية.

ومن خلال تحليل الاحتمالية والشدة، يمكن ترتيب المخاطر حسب أولويتها والتعامل معها وفقاً لخطورتها.

ولتجنب الخطر، من الضروري تطبيق الإجراءات الوقائية المناسبة، مثل تحسين بيئة العمل، وتدريب العاملين، وتوفير وسائل الحماية، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة وتحديث خريطة المخاطر بانتظام. فالتعامل الاستباقي مع المخاطر يساهم في خلق بيئة أكثر أماناً واستقراراً للجميع.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي و السياقي

"خريطة المخاطر لمؤسسة بريد الجزائر"

I الإطار المنهجي

في هذه الفقرة، سنتناول خريطة المخاطر كأداة إستراتيجية تُستخدم لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجهها مؤسسة بريد الجزائر.

سنشرح كيفية تحديد مصادر الخطر، وتصنيفها حسب درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها، بالإضافة إلى دور الخريطة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الوقائية والعلاجية. كما سنسلط الضوء على أهمية تحديث خريطة المخاطر باستمرار لضمان مواكبة التغييرات الداخلية والخارجية، مما يساهم في تعزيز المرونة الاستباقية وإدارة التحديات بكفاءة.

1. النهج المعرفي: (L'approche épistémologique)

يعتمد هذا البحث على النهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الواقع القائم في مؤسسة بريد الجزائر من حيث إدارة المخاطر، وتحليل البيانات المستخلصة من الميدان لتحديد طبيعة هذه المخاطر ومدى تأثيرها على سير المؤسسة.

كما يستند إلى النهج الواقعي الذي ينطلق من الواقع العملي ويفسر الظواهر كما هي، دون تدخل فرضيات مسبقة

2. منهج البحث: (Méthode de recherche)

تم اعتماد المنهج *qualitatif inductif* لدراسة وفهم طبيعة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر، وذلك من خلال تحليل الإجابات التي يقدمها المسؤولون بالمؤسسة حول ممارساتهم وتجاربهم في مواجهة المخاطر.

3. جمع البيانات:

تم استخدام أداة الاستبيان شبه المفتوح كأداة رئيسية لجمع البيانات من المسؤولين في بريد الجزائر، حيث يحتوي على أسئلة محددة تهدف إلى معرفة أنواع المخاطر التي يواجهونها، وأساليب التعامل معها، ومدى فعالية السياسات الحالية في الحد منها.

4. عينة الدراسة: ثلاثة مسؤولين من مؤسسة بريد الجزائر.

المقابلون	الرتبة الوظيفية	زمن المقابلة
سيد س ع ونرمز له بالمسؤول الأول 1	مدير إدارة مكافحة الفساد و غسل الأموال	ساعة واحدة
سيدة اش ونرمز له بالمسؤول الثاني 2	مديرة مشروع مكافحة الفساد و تمويل الإرهاب	ساعة واحدة
سيد ع س ونرمز له بالمسؤول الثالث 3	نائب مدير إدارة مكافحة الفساد و غسل الأموال	ساعة واحدة

طريقة اختيار العينة: هي عينة قصدية (غير عشوائية)، حيث تم اختيار الأشخاص ذوي الخبرة أو المسؤولية ذات الصلة بموضوع الدراسة. مثل مدير مكافحة الفساد و تمويل الإرهاب.

حجم العينة: قمنا قصداً بمقابلة 3 أشخاص مسؤولين فقط وذلك بناءً على علاقتهم المباشرة بإدارة أو تنفيذ العمليات التي قد تتعرض للمخاطر (مثل المالية، التوزيع، أو الأمن المعلوماتي) لم تتمكن من مقابلة الموظفين العاديين في مقر بريد الجزائر نظراً لحساسية الموضوع و سرية المعلومات

فترة التحقيق:

تم إجراء التحقيق الميداني خلال فترة شهر أبريل 2025، حيث تم توزيع الاستبيانات وجمعها وتحليلها خلال هذه الفترة.

دليل المقابلة هو مجموعة أسئلة طرحناها على مسؤولين في بريد الجزائر

- طريقة حضورية شفوية في مقر بريد الجزائر

المقابلة دارت حول

- كيفية إنشاء خريطة المخاطر
- نوعية المخاطر و أمثلة منها
- الصعوبات و التحديات التي يلقونها في الواقع

تحليل البيانات:

- كانت أجوبة المسؤولين متشابهة إلى حد كبير مما سمح لنا بدراستها و تحليلها بسهولة نسبية
- لخصنا نتائج البيانات على شكل 3 جداول تخص فروع بريد الجزائر الثلاثة ccp cneq Western union
- لخصنا مخاطر كل فرع على حدة وأعطينا لكل منها أمثلة واقعية

II سياق البحث:

1. تعريف بريد الجزائر بريد ويكيبيديا 2025/10/ 30

بريد الجزائر هي الشركة الرسمية لخدمات البريد في الجزائر أسست عام 1962 وهي شركة عمومية ذات شكل قانوني صناعية وتجارية عامة.

2. نبذة تاريخية

شرعت فرنسا في بناء قصر البريد المركزي في 1910 وأكملت سنة 1913 وأطلقت عليه (البريد الجديد) قبل أن تغير الجزائر اسمه إلى (البريد المركزي) بعد الاستقلال 1962

أثناء الاستعمار الفرنسي للجزائر ، تمثل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع طوابع البريد ، إيداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات ، وأيضاً دفع رواتب المعلمين و عمال البريد وعمال الإدارات العمومية وكان البريد في الحقبة الاستعمارية تعرف ب PTT نسبة إلى " Pبريد" و " T تلغراف " و " T لهاتف" استمر اعتمادها كتسمية حتى بعد استقلال الجزائر في سنة 1962 وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدام السود و بعد ترحيل أغلبية عمال بريد الجزائر من الأقدام السوداء و سكان المدينة الكبيرة تم تسجيل شغور و فراغ فيما يتعلق بإدارة و تسيير مصالح البريد ببلادنا ، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين إلى بذل قصارى جهدهم و رفع مستوى التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق (800) مكتب . بريد

3. أقسام بريد الجزائر

إن مؤسسة بريد الجزائر ذات الطابع الصناعي والاقتصادي

موضوعة تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة، يديرها مجلس إدارة يرأسها الوزير المكلف بالبريد أو ممثل عنه

يسيرها مدير عام، معيّن بموجب مرسوم رئاسي .

إن بريد الجزائر هي مؤسسة محدّدة بقرار وزاري مؤرّخ في 21 يناير 2010 (رقم 02/أخ/و.ب.م.س.ل.ت.ر.) ومؤطّرة من قبل لجنّتين (02) تنفيذية وتجارية وكذا مكلفة بالتسويق، يتمحور نشاط المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي «بريد الجزائر» حول المهنة البريديّة الكلاسيكيّة، وهذا على ثلاث أصعدة (مركزي، جهوي، ومحلي)

يقع مقر المديرية العامة ل(بريد الجزائر) و مصالحها المركزيّة في منطقة الأعمال بباب الزوار ، في مبنى ذي اثني عشرة (12) طابقا.

4. مهام بريد الجزائر

على الصّعيد المركزي.

- الشّبكة و مهن البريد،
- التّقديّة و الخدمات الماليّة البريدية،
- البريد والطّرد.
- مديريّات الدّعم المركزيّة (12)
- الإعلام الآلي و أمن الشّبكات،
- الممتلكات العقاريّة و الوسائل العامّة،
- مديريّة الماليّة والمحاسبة،
- الموارد البشريّة،
- التّكوين والتّحسين،
- الإستراتيجيّة، التّنظيم ومراقبة التّسيير،
- الهياكل البريدية والمباني،
- المفتشيّة المركزيّة،
- التّدقيق و الرّقابة الدّاخلية،
- مديريّة الاتّصال،
- المعياريّة والتّوعيّة،
- الطّوابع البريدية و الطّوابعية.

على الصّعيد الجهوي.

- المفتشيّات الجهويّة (13)
- المراكز الماليّة الجهويّة (08)
- المراكز الجهويّة للمحاسبة (08)

على الصّعيد الولائي.

- على المستوى المحلّي، توضع مكاتب البريد جغرافيا تحت وصاية "مديريّة وحدة بريدية" ولائيّة.
- وحدها ولاية الجزائر، بموجب مكانتها كعاصمة للبلاد ، تحوز على ثلاث مديريّات موزّعة على ثلاثة مناطق: شرق، وسط، وغرب.

5. خدمات بريد الجزائر

تكلّف المؤسسة بالسّهر، في كامل التّراب الوطني، على تنفيذ السّياسة الوطنيّة لتنمية الخدمات البريديّة و الخدمات الماليّة البريديّة من خلال التّكفّل بنشاط تسيير الخدمات، وكذا تجديد و تنمية الهياكل المنوطة بها.

بجيازتها على شبكة جواريه فعّالة و واسعة تنشرها على كامل التّراب الوطني، تعمل «بريد الجزائر» جاهدة على الحفاظ على آليّة تحديث هياكلها، لاسيما بضمنان تحوّلها الرّقمي في مختلف المهن و بالتركيز على تنمية اقتصاد رقميّ يتمحور حول تقنيات الإعلام والاتّصال.

ترتكز النّظرة الإستراتيجية لبريد الجزائر حول الإجراءات السّارية بخصوص كلّ مهنة، و تسعى إلى أن تصبح:

- الرائد في توزيع الخدمات الجوارية و الخدمات المنزليّة
- المؤسسة المرجعيّة في ما يتعلّق بالإدماج المالي للمواطنين
- العنصر الأكثر فاعليّة في ما يتعلّق بالبريد / والطّرد الكبيرة بتسريع تحوّلها الرّقميّ و توافق شبكتها الماديّة و الرّقميّة.
- تكثيف، تطوير، و رقمنة شبكة البريد

وعيا منها بشموليّة خدماتها و بأثرها الاجتماعي و الاقتصاديّ، اعتمدت «بريد الجزائر» منذ السّنوات الأولى لإنشائها آليّة دائمة لتكثيف شبكتها من جهة، و رقمتها من جهة أخرى، بغية الاستجابة لضرورة الخدمة الجوارية، لصالح جميع فئات المجتمع و بالتّالي تكريس نشاطها في منح المواطن.

وتمنح الأولويّة لفتح النّقاط البريديّة الجوارية في المناطق العمرانيّة الكبيرة و في المناطق الرّيفيّة المنعزلة والمعوزة، قصد مواكبة تنمية ورشات كبيرة تطلقها الدّولة، من خلال تواجد بريدي ليس فقط في كلّ المناطق السّكنيّة، ولكن كذلك داخل الأقطاب الجامعيّة، وداخل التّكنات، و في الهياكل الكبرى لنقل المسافرين (المطارات، المحطّات البريّة، محطّات السّكك الحديديّة، ... إلخ

من خلال هذا المسعى المتواصل للتكثيف، تمثّل «بريد الجزائر» عمليّا ما يعادل 32,9 % من الشّبكة البريديّة الإفريقيّة، حسب معطيات التّقرير الأخير الّذي تم نشره سنة 2018 من قبل الاتّحاد البريدي العالمي في ما يتعلّق بالآفاق الاقتصاديّة البريديّة.

مكاتب البريد التنقل

يتعلق الأمر بخطوة جبارة تتمثل في تجنيد واسع النطاق لمركبات الوزن الثقيل المهيأة والمزودة بكامل المعدات اللازمة والتي بوسعها فقط التنقل إلى المناطق الأكثر عزلة للبلاد، بغية توفير خدمة نوعية لصالح المواطنين بالقرب من أماكن سكنهم. كم أنه بفضل ربطه بالانترنت، ستمكّن هذه المؤسسات البريدية المتجولة من أن تنقذ، حسب طلبات الزبائن، كافة العمليات المالية والبريدية مثلها مثل أي مكتب بريد متواجد بالساحة العمومية .

المعلومة على مستوى مكاتب البريد

يهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة وفي إطار عصنة المؤسسة، عمدت «بريد الجزائر» إلى رقمنة كافة مكاتب البريد، مشيدة بالتالي نظاما معلوماتيا شاملا يسمح لكل مستخدم، حائر على حساب جار، بالقيام آتيا بالعمليات التي يشاؤها في أي نقطة من ربوع الوطن.

هذا ما جعل الخدمات المالية البريدية تعرف بتوفرها على كامل التراب الوطني، بشكل يسمح بتساوي فرص الترقية والازدهار بين المواطنين. حيث تقدم نفس هذه الخدمات بنفس الشروط وبنفس التسعيرة، لكل المواطنين عبر التراب الوطني. إذ تعود عليها المهمة الوطنية للتكفل بمهمة الخدمة العمومية لصالح المواطن، مع السهر على ديمومتها في ظلّ مناخ تنافسي.

إعادة ربط مكاتب البريد بشبكة الإعلام والاتصال

لقد تمّ الانتهاء من عملية رقمنة مجمل مكاتب البريد من خلال إعادة وضع خارطة الشبكة وتحسين تدفق الانترنت على مستوى مكاتب البريد.

هذا المشروع الضخم الذي تمّ إنجازه بالتعاون الوثيق مع الشريك "اتصالات الجزائر" حيث سمح إعادة وضع هيكل الشبكة المعلوماتية وتحديثها قصد حيابة هيكل يمكنها من التكفل بالخدمات قيد الإنشاء وتلك المزمع وضعها مع ضمان نوعية خدمات أفضل.

تطوير الخدمات التقديّة

موازة مع تكتيف شبكتها، ورقمنتها، وعصرنتها، قامت «بريد الجزائر» باقتناء منصّة نقدية جديدة مطابقة للمعايير ومؤمنة، تدرج ضمنها مجموع من الخدمات الإلكترونية، منها خدمة الدفع الإلكتروني والتي تتصدّر قائمة التدابير ذات الأولوية بالنسبة للسلطات العمومية، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تعميم وسائل الدفع الإلكتروني بالجزائر، والإدماج المالي، مما يعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني.

وتهدف هذه الخطوة إلى تعميم استخدام وسائل الدفع الإلكتروني متعدد القنوات، من خلال الاستعمال المتلازم لمختلف الآلات الأوتوماتيكية (الشبكات الآلي البنكي "GAB"، وأجهزة الدفع الإلكتروني ("TPE")، والدفع عبر الانترنت وكذا الدفع باستعمال تطبيقات الهاتف النقال.

في إطار السياسات العمومية التي تهدف إلى الإدماج المالي و ترقية الاقتصاد الرقمي، أثبتت مؤسسة «بريد الجزائر» وجودها كعنصر فعال على الساحة المالية، واستعمالها كأداة لتعميم الدفع الإلكتروني، وإضفاء الطابع اللامادي على المعاملات المالية، وأدوات الدفع.

شبكة الشبكات الآلي البنكي "GAB"

حرصا منها على تخفيف العبء على مكاتب البريد وعلى تسهيل المعاملات المالية، عززت «بريد الجزائر» شبكة شبائيكها الآلية البنكية "GAB" باقتناء جيل جديد من الآلات الأوتوماتيكية المتضمنة لوظائف جديدة، مثلا لتحويل من حساب إلى حساب، تعبئة الهاتف النقال، طلب دفتر شيكات، تغيير وضعيّة البطاقة التقديّة، وتغيير رقم الهاتف النقال.

في حين كان عدد البطاقات الإلكترونية الموزعة خلال 1999 لا يتعدى 100.000 بطاقة، تستعمل ما مجموعه 100 موزع آلي للأوراق التقديّة "DAB"، والتي كانت لا تسمح إلا بسحب النقود،

سجّلت «بريد الجزائر» منذ 2017 أكثر من 5,7 مليون بطاقة دفع (البطاقات الذهبية)، بإنتاج متواصل لتغطية مجمل زبائن «بريد الجزائر».

في 2019 ، 1.375 شبكات آلي بنكي "GAB"، يقدم خدمات متعدّدة. إذ أن هذه الشبائيك الآلية البنكية "GAB" قد سجّلت خلال سنة 2018 أكثر من (66) مليون عملية، علما أن نفس حظيرة الشبائيك "GAB" هذه، تشهد حاليا تعزيزها بفضل اقتناء المئات من الأجهزة الجديدة .

الخدمات عن بعد (عبر الانترنت)

في إطار عصرنة خدماتها البريدية والمالية البريدية، وبغية تحسين التوعيّة لصالح المواطن، شرعت «بريد الجزائر» كذلك في آليّة عصرنة نشاطاتها.

وقد تميّزت هذه العصرنة بإطلاق خدماتها عبر الانترنت ("بريدي نت"، والخدمات عبر الهاتف النقال:

إطلاق تطبيق "بريدي موب" الذي يسمح بإنجاز كافة الوظائف التي تسمح بها البطاقة التقديية "الذهبية"، على سبيل معاملات التقود، الإطلاع على الرصيد، تعبئة حساب الهاتف النقال، دفع فواتير الغاز، الكهرباء، الانترنت، والهاتف، دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب البريد،

دفع الفواتير عبر بوابة الانترنت التجارية للمتعاملين الاقتصاديين والتجارين المندرج ينفي المنصة التقديية «بريد الجزائر»، على غرار متعاملي الهاتف الثابت والنتقال، سونغاز، شركات التأمين، الخطوط الجوية الجزائرية، ... إلخ .

عصرنة وتحسين خدمة البريد والطرد

باعتبارها المهنة لأساسية والنشاط الرئيسي «بريد الجزائر»، ينطوي البريد والطرد كذلك على مشاريع عصرنة الخدمات البريدية وتحسين نوعية الخدمة من خلال:

- إعادة تكييف المخطط الوطني لإيصال البريد والطرد والذي يربط جميع بلديات التراب الوطني،
- تعزيز وسائل إيصال والتوزيع،
- تهيئة مراكز الإيداع والتوزيع (CDD) ومراكز الفرز (CTR) ،
- تعميم نظام مراقبة الإرسالات البريدية الموصى بها للأنظمة الوطنية والدولية، وتولي متابعتها، تحديد مكانها، وكذا تبادل المعلومات بين المؤسسات المستخدمة لهذا النظام .

فرع «بريد الجزائر» المؤسسة العمومية ذات الطابع الإقتصادي'

أول فرع نشأ عن المجمع البريدي، يقع مقره على مستوى مركب بئر توتة، تحت التسمية الاجتماعية " المؤسسة العمومية ذات الطابع الإقتصادي/ شركة ذات أسهم

وقد أسست مصلحة البريد السريع هذه، المسماة عادة "خدمة البريد المستعجل"، بالجزائر في 2011، على شكل فرع اقتصادي عمومي تابع لبريد الجزائر، تحت اسم «بطل بريد الجزائر». ومنذ ذلك فقد عملت هذه المصلحة على توزيع البريد المستعجل المؤسساتي، والمهني، وكذا الإداري، مع ضمان وتيرة توزيع على نحو تنافس فيه نظيراتها عالميا، نظرا لوجود شركات قوية متعدّدة الجنسيات قبلها في الميدان، على سبيل فيديراالإكسبريس "Fedex" ودياشال "DHL".

وقد سمحت الجهود المبذولة من قبل «بطل بريد الجزائر»، رغم التحاقه المتأخر بالركب العالمي لنظرائه من البلدان الأخرى، باكتساب 70 مقعدا في 2017، و 33 آخرين في 2018، في الترتيب العالمي للاتحاد البريدي العالمي.

وقد توج الأداء الفريد المنجز في السنة المالية 2018، بفوز «بطل بريد الجزائر» بجائزة جديدة، سلّمها إياه الاتحاد البريدي العالمي لمكافأته على العلاقة الممتازة القائمة بين "الزبائن و بطل بريد الجزائر"، ما جعل من "خدمة البريد المستعجل" يعتلي المرتبة الأولى على مستوى شمال إفريقيا، و 63 عالميا .

الجهودات المبذولة حاليًا لبناء مستقبل بريد الجزائر

- تكتيف الشبّكة البريديّة لتحفيز الإدماج الماليّ والبريديّ (التّواجد البريديّ المكثّف) وتحسين نوعيّة الخدمات المقدّمة للمواطنين الرّبائين؛
- دفع آليّة توزيع البريد وإعادة إنعاشها بغية التّقليص من آجال تسليم وتوزيع البريد والطّرد البريديّة، تحسّبا للتّموّ المنذفع للتّجارة الإلكترونيّة، التي تعد بقيمة مضافة معتبرة،
- تعزيز وتأمين نظام الإنتاج الحاليّ الخاص بريد الجزائر
- تنمية رؤوس الأموال المتعلّقة بالخدمات ذات القيمة المضافة
- تحرير المؤسسات البريديّة بتوجيه التّدقّق نحو الخدمات عبر الأنترنت،
- تنمية التّقديّة وتطوير وسائل الدّفع الإلكترونيّ،
- تحسين أداء المؤسّسة
- تنمية الخدمات الإلكترونيّة في إطار مشروع رقمنة بريد الجزائر
- التّعاون على الصّعيد العالميّ والعلاقات الخارجيّة ل بريد الجزائر

خلال سنة 2018، ضاعفت «بريد الجزائر» نشاطاتها وجهودها عالميا، سواء أتعلّق الأمر بالصّعيد الثّنائيّ، أو متعدّد الأطراف، ما سمح لها باكتساب خبرة فيما يخصّ أحسن الممارسات والخبرات التّاجحة، بغية تحسين العروض والخدمات المقدّمة لزبائنها ومواكبة المعايير العالميّة في الميدان البريديّ.

وفي هذا السّياق، تحضر «بريد الجزائر» العديد من المناسبات العالميّة، على سبيل:

الاتّحاد البريديّ العالميّ: شاركت «بريد الجزائر» بصفة فعّالة في كافّة أشغال الاتّحاد البريديّ العالميّ، الاتّحاد البريديّ الإفريقيّ: عقدت أشغالا لجلسة الـ 37 لمجلس إدارة الاتّحاد البريديّ الإفريقيّ بالجزائر، وفقا لمذكرة الاتّفاق الموقعّة بتاريخ 18 جانفي/يناير 2018،

وقد سمحت هذه الجلسة الـ 37 لمجلس إدارة الاتّحاد البريديّ الإفريقيّ بمشاركة جزائريّة جدّ فعّالة. حيث اقترحت «بريد الجزائر» إنشاء مؤسّسة بريديّة إفريقيّة ذكيّة تعتمد في عملها على تكنولوجيّات الإعلام والاتّصال، كما ستسمح هذه الأخيرة للبلدان الإفريقيّة بتحسين نشاطاتها البريديّة بشكل محسوس على جميع الأصعدة، وتنمية شبكاتها البريديّة، وكذا تنويع خدماتها،

الاتّحاد البريديّ المتوسّطيّ: في ظلّ الجمعيّة العائمة غير العاديّة للاتّحاد البريديّ المتوسّطيّ (UPMED)، التي اجتمعت بمدريد الإسبانيّة بتاريخ 26 نوفمبر 2018، صوتت البلدان الأعضاء الـ 16 الحاضرة بالإجماع على انضمام «بريد الجزائر» إلى هذه المنظّمة الإقليميّة.

ويتكوّن الاتحاد البريديّ المتوسّطي من المتعاملين البريديّين الذين تعيّنهم دول المنظمتين البريديّتين الإقليميتين: الأوروبية والعربيّة، حيث تسمح هذه الكوكبة الغنيّة من المتعاملين البريديّين المعيّنين، على ضفّي المتوسّط، للمتعامل البريديّ الجزائريّ في إطار هذا المجتمع المتنوّع بالشّروع في حوار تقنيّ حقيقيّ للتبادل المتمحور حول الخبرات المختلفة في المجال البريديّ والاستفادة كذلك من أفضل الممارسات والتّماذج البريديّة النّاجحة.

التّعاون العربيّ (اللّجنة العربيّة الدّائمة للبريد): فيما يتعلّق بالتّعاون العربيّ، فإنّ «بريد الجزائر» يعتبر عضوا نشطا في عدّة مناسبات ("التّنظيم والخدمة الشّاملة للبريد" للجنة العربيّة الدّائمة للبريد(CAPP)؛ المعرض الطّوابعي العربيّ المنظمّ بمصر والمغرب ناهيك عن أن حجم المؤسّسة ذات الطّابع الصّناعي والتّجاري "«بريد الجزائر»" تثير اهتمام عدد كبير من المكاتب البريديّة العالميّة التي ترى مصلحة خاصّة في عقد اتّفاقيات وتبادلات ثنائيّة.

خدمات يقدمها بريد الجزائر

1. الخدمات النقدية

على مُستوى جميع المكاتب البريديّة

- سحب الأموال
- الاطّلاع على رصيد الحساب الجاري البريديّ،
- تحويل الأموال من حساب بريدي إلى حساب آخر.

على مُستوى أي شبّاك آلي للبنوك مرتبط بشبكة بريد الجزائر

- سحب التّقود،
- الاطّلاع على رصيد حساب الجاري البريديّ،
- الاطّلاع على الكشف المصعّر للعمليات العشر (10) التي تمّ إجراؤها بواسطة بطاقة الذهبية
- طباعة كشف الهوية البريديّة "RIP"
- تقديم طلب التّزويد بدفتر صكوك
- تحويل مبلغ ماليّ من الحساب الجاري البريديّ نحو حساب جاري بريديّ آخر
- إعادة شحن شريحة الهاتف النّقال بالنّسبة لكلّ المتعاملين (موبيليس، جازي و أوردو)
- إدخال أو تغيير رقم هاتف النّقال.

باستعمال جميع أجهزة الدفع الإلكتروني "TPE" الموضوعة لدى المتعاملين التجاريين

- دفع ثمن المشتريات،
- تسديد الفواتير،
- حجز تذاكر الطيران ، والفنادق، ...إلخ
- إلغاء / تعويض أيّ دفع.

باستعمال التطبيق الهاتفي "بريدي موب"

- الاطلاع على رصيد حساب الجاري البريديّ
- الاطلاع على الكشف لمصعّر للعمليات العشر (10) التي تمّ إجراؤها بواسطة بطاقة الذهبية
- تحويل مبلغ مالي من حساب جاري بريدي نحو حساب جاري بريدي آخر
- تجديد البطاقة الذهبية وإعادة تنشيطها
- تحديد الموقع الجغرافي لأيّ شبّك آلي للبنوك تابع لبريد الجزائر على كامل التراب الوطني
- الاطلاع على العروض الإشهارية.

على المتجر الإلكتروني لبريد الجزائر "بريدي نت"

- إعادة شحن بطاقة الهاتف النقال،
- دفع اشتراك الإنترنت "ADSL"
- حجز تذاكر الطائرة
- الاشتراك في خدمات تطبيق الهاتف النقال بريدي موب
- تسديد الفواتير (سونلغاز، سيال، الإنترنت، موبيليس، ...إلخ
- على مُستوى مواقع الإنترنت التجارية
- القيام بالدفع / الشراء / الحجز
- إلغاء / تعويض شراء.

باستعمال جميع أجهزة الدفع الإلكتروني "TPE" الموضوعة في مكاتب البريد

2. الخدمات البريدية (الرسائل و الطرود)

تتمثل خدمة البريد السريع في الخدمة البريدية الممتازة بخاصية فريدة تتجسد في معالجة إرساليات الوثائق والبضائع (التوصيل والتوزيع في محل الإقامة

تعتبر مؤسسة خدمة البريد السريع بمثابة المتعامل الوحيد المعني بالجمع والتوزيع وفقا للنمط المستعجل بتغطية إجمالية تشمل الولايات التمازيغية والأربعين (48)، متيحاً الامتيازات التالية:

- التوزيع في أقل من 24 ساعة على مستوى 20 ولاية،
 - آجال التوزيع في محل الإقامة ممتدة بين (36 ساو 96 سا) لباقي الوجهات في الجزائر، وحتى نحو المدن والقرى الأكثر بعداً، دون أي تكاليف إضافية،
 - تسعيرة واحدة إنطلاقاً من الولايات الـ 58 نحو دول العالم.
- تلي خدمة البريد السريع احتياجات المعالجة الخاصة للمراسلات، والوثائق أو البضائع المرسله منقبل الزبائن، مع توفيرها لعدة امتيازات نذكر منها :

السرعة، والثقة، والأمن بالإضافة إلى التتبع الإلكتروني لإرسالات الزبائن ،
تقديم خدمة بريد سريع مشخصة لكل زبون ومطابقة لأي معيار قد يحدده هذا الأخير، مجهزة بنظام تتبع وكذا عودة معلومة موثوقة (خدمة الطرود الدولية للتتبع والتتبع "IPS Track and trace")

امتداد وتشعب شبكات خدمة البريد السريع، وكثافتها، إضافة إلى ارتباطها في ما بينها على الصعيدين الوطني والدولي مدعمة بلوجستية متينة،

روابط يومية وطنية ودولية،

أسعار تفضيلية لخدمة البريد السريع، تضمّ التسيير المؤجل لقيمة الخدمة (بعد وصول الإرسال)، مع تكفل تام بالإرسالات في آجال قياسية، وكذلك جمع الإرسالات مجاناً من المقر المعين.

3. الخدمات المالية

تقدم بريد الجزائر مجموعة متنوعة من الخدمات المالية عبر شبكة مكاتبها المنتشرة في جميع أنحاء الجزائر، بالتعاون مع CNEP (Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance) وغيرها من المؤسسات. ومن أبرز الخدمات المالية

المتوفرة :

1. خدمات الحسابات المصرفية والادخار
 - الحساب البريدي (CCP - Compte Courant Postal)
 - حسابات الادخار (CNEP)
 - الحساب البنكي البريدية (Bancaposte)
2. خدمات التحويل المالي
 - التحويلات الداخلية (بين الحسابات البريدية والبنكية)
 - التحويلات الدولية (ويسترن يونيون Western Union، مونيغرام MoneyGram)
 - تحويل الأموال عبر الخدمات البريدية
3. خدمات الدفع والفواتير
 - دفع الفواتير (كهرباء، غاز، ماء، هاتف، إنترنت)
 - تسديد القروض والتأمينات
 - دفع الضرائب والرسوم الحكومية
4. الخدمات المصرفية الإلكترونية
 - بريد موبايل (Poste Mobile) للخدمات المصرفية عبر الهاتف
 - البطاقة البنكية البريدية (Carte Bancaire)
 - الصراف الآلي (DAB) للسحب والإيداع
5. خدمات التأمين والقروض
 - التأمينات (تأمين السيارات، السكن، الصحي)
 - القروض البريدية (قروض السكن، القروض الشخصية)
6. خدمات أخرى
 - صرف الشيكات
 - شراء الطوابع المالية
 - خدمات الصرف الأجنبي (في بعض المكاتب)

تستفيد هذه الخدمات من شبكة بريد الجزائر الواسعة، مما يجعلها في متناول المواطنين في المناطق الحضرية و الريفية على حد سواء.

خاتمة الفصل الثاني:

في هذا الفصل، تم التركيز على الإطار المنهجي الذي اعتمده الدراسة لتحليل خريطة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر، حيث تم توضيح المنهجية النوعية المستخدمة وأدوات جمع البيانات مثل المقابلات شبه الموجهة مع المسؤولين المختصين. كما تم تقديم الإطار السياقي للمؤسسة، متضمنًا نبذة تاريخية عن تأسيسها وتطورها، وهيكلها التنظيمي، والخدمات المتنوعة التي تقدمها، مثل الخدمات النقدية والبريدية.

كشفت الدراسة أن بريد الجزائر يواجه مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية، خاصة في ظل التحول الرقمي وزيادة التعقيدات التشغيلية. وقد سلط الضوء على أهمية تطوير خريطة مخاطر فعالة تعتمد على معايير دولية مثل ISO 31000 لتعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية. كما أبرزت النتائج الأولية وجود فجوات في آليات الرقابة، مثل الاعتماد على النظم اليدوية في بعض الحالات، مما يزيد من الهشاشة أمام المخاطر المالية والتكنولوجية.

ختامًا، يعد هذا الفصل أساسًا للانتقال إلى الفصل الثالث، حيث سيتم تحليل النتائج الميدانية ومناقشتها بشكل تفصيلي، مع تقديم توصيات عملية لتعزيز إدارة المخاطر في المؤسسة.



Services disponibles Algérie Poste

MESURES
EXCEPTIONNELLES
COVID19

SERVICES MONÉTIQUES

DISPONIBLES

RETRAIT AU NIVEAU
DU GAB

VIREMENT VIA
BARIDIMOB / WEB

RETRAIT AU NIVEAU
DU GUICHET

COMMANDE
CARTE EDAHABIA

RENOUVELLEMENT
DE CARTE EDAHABIA

DISTRIBUTION DE
CODE PIN EDAHABIA

REMISE DE
CARTE EDAHABIA

PAIEMENT
EN LIGNE

SERVICES FINANCIER

DISPONIBLES

RETRAIT PAR
CHÈQUE POSTAL

DISTRIBUTION DES
CARNETS DE CHÈQUES

RETRAIT PAR
FORMULAIRE SFPO1

CONSULTATION
DU SOLDE

VERSEMENT
COMPTE À COMPTE

DEMANDE CODE
CONFIDENTIEL ECCP

VIREMENT
COMPTE À COMPTE

VERSEMENT
MANDAT

SERVICES POSTAUX

NON DISPONIBLE

06 MAI 2020

#ALGERIEPOSTEOFFICIEL

جداول تفصيلية عن خدمات بريد الجزائر

المصدر بريد الجزائر الموقع الرسمي

الفصل الثالث: عرض و مناقشة النتائج

I النتائج :

في هذه الفقرة، سوف نتناول من جهة نتيجة الاستبيانات و المقابلات التي استخلصناها من المسؤولين الثلاث من مؤسسة بريد الجزائر ومن جهة اخرى سوف نتناول نتائج إنشاء خريطة المخاطر وفقاً للمعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000 ، حيث تم اعتماد هذا الإطار المنهجي لتحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالمؤسسات المالية والخدمية.

وقد تم تطبيق هذا النموذج على ثلاث مؤسسات رئيسية، وهي Western Union ، و CCP، و CNEP التابعة لبريد الجزائر، وذلك بهدف تحليل مستوى التعرض للمخاطر في كل مؤسسة واقتراح التدابير الملائمة للتقليل من آثارها المحتملة. سيتم عرض خريطة المخاطر لكل جهة على حدة، مع مناقشة أبرز التحديات والتهديدات التي تم تحديدها خلال التحليل.

1. نتيجة الاستبيانات و المقابلات:

لقد قمنا في عدة لقاءات مع المسؤولين الثلاث من مؤسسة بريد الجزائر بطرح أسئلة حساسة تتعلق بالمخاطر التي يواجهونها يومياً، وقد التمسنا منهم من جهة إرادة التعاون وتزويدنا بالمعلومات الكافية حول أخطار تبيض الأموال ومحاربة تمويل الارهاب ولكن من جهة أخرى تفهمنا التحفظ الملموس في الإجابات نظراً للحساسية التي يكتسبها الموضوع

وهذه الأسئلة دارت حول تقييم المخاطر والأخطار الملاحظة في الواقع على union ccp \ cnepe \ western وكذلك ابرز التحديات التي يتواجهونها في إدارة المخاطر

المسؤول الثالث	المسؤول الثاني	المسؤول الأول	الأسئلة المطروحة على
نعم	نعم	نعم	هل عندكم خريطة المخاطر تعتمدون عليها في عملكم اليومي؟
مجموعة مكونة من 3 مسؤولين في مديرية مكافحة و تبيض الأموال وتموين الإرهاب	مكتب مخصص لمجموعة من المسؤولين	مكتب مخصص لمجموعة من المسؤولين	من هو المسؤول عن تقييم خريطة المخاطر؟ هل هو مسؤول مخصص؟ أم مجموعة من المسؤولين؟
نعم	نعم	نعم	هل خريطة المخاطر موجودة في كل الفروع؟
<p>الفروع على المستوى المركزي</p> <p>-المديرية العامة لبريد الجزائر(مقرها الرئيسي في باب الزوار، الجزائر العاصمة)</p> <p>-المديريات المركزية وتشمل :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مديرية الشبكة والمهن البريدية . - مديرية الخدمات المالية والتقديية . - مديرية البريد والطرود . - مديريات الدعم (مثل الموارد البشرية، المالية، التكنولوجيا، الاتصال، التدقيق، وغيرها) <p>2.الفروع على المستوى الجهوي</p> <p>-المفتشيات الجهوية (13 مفتشية تغطي جميع مناطق الجزائر) .</p> <p>-المراكز المالية الجهوية (8 مراكز)</p> <p>-المراكز الجهوية للمحاسبة (8 مراكز)</p> <p>3.الفروع على المستوى المحلي الولائي</p> <p>-مديريات الوحدات البريدية الولائية(58 مديرية، واحدة في كل ولاية)</p> <p>-مكاتب البريد (أكثر من 3,000 مكتب منتشر في المدن والقرى-مكاتب البريد المتنقلة)لخدمة المناطق النائية)</p>			<p>ما هي الفروع التي يهتم بها بريد الجزائر؟</p>
حسب الشدة والاحتمالية	نعم حسب الشدة والاحتمالية	حسب الشدة والاحتمالية	كيف يقيم فرع محاربة الفساد المخاطر شدة الخطر إلى كبير وصغير؟

<ul style="list-style-type: none"> ● مصدر الأموال غير معروف ● تبييض رؤوس الأموال ● خطر تمويل الإرهاب وكافة الأعمال الإجرامية الدولية ● خطر استخدام حساب القاصر من طرف الوكيل القانوني له او غيره ● حساب التوفير المستخدم بتكرار ● خطر التهرب الضريبي ● خطر النصب والاحتيال 	<p>ما هي مخاطر بريد الجزائر في ما يخص \ ccp western union \ cnep ؟</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● زبون مقيم في الجزائر يتلقى تدفقات مالية دولية مهمة ● زبون غير مقيم يتلقى تدفقات مالية دولية مهمة ● زبون قاصر ● زبون يستخدم حسابه لإجراء عمليات معقدة ● زبون يستعمل حسابه الخاص لإجراء عمليات تجارية ● زبون لديه العديد من الحسابات 	<p>أعطني بعض الإخطار الواقعية الملاحظة في الواقع على ccp \ cnep \ western ?union</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● هي التحديات المشتركة في تكوينات خاصة بخارطة المخاطر ● ,تكتيف اليد العاملة ● ,التطلع و الإحاطة بطاقة الخدمات المقدم من طرف الشركة وغيرها 	<p>السرقه</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● الفورية في رفع وايصال المعلومات إلى خلية معالجة الاستعلام المالي عند كل حركات اشتباه 	<p>ما هي ابرز التحديات التي تواجهونها في إدارة المخاطر ؟</p>
<p>نوعا ما</p>	<p>بعض الأحيان</p>	<p>نعم</p>	<p>هل تواجهون مقاومة من الموظفين و الزبائن عند إجراء التطبيقات الوقائية ؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● إنشاء برمجيات سريان الخدمات المالية و الأرشفة الالكترونية ● تحديد خريطة المخاطر دوريا كل 6 أشهر 			<ul style="list-style-type: none"> ● كيف يمكن تحسين إدارة المخاطر الحالية ؟

جدول يوضح الأسئلة التي تم طرحها خلال المقابلة من إعداد الطالبة وسيلة سلطانة

2. عرض عمليات فرع مكافحة الفساد

يتتبع فرع مكافحة الفساد العمليات التالية

- التحكم في الجهاز.
- إعلان الشبهة.
- الأرشفة
- تجميد وحجز الأموال.
- الالتزام بإجراءات الأمن المالي
- السيطرة على العمليات عبر ويسترن يونيون.
- السيطرة على التحويلات المالية الإلكترونية

1. التحكم في الجهاز:

يقصد به السيطرة الإدارية أو التقنية على مؤسسة أو جهاز حكومي. يمثل ذلك خطراً إذا استغله فاسدون لتعطيل الرقابة أو تمرير قرارات تخدم مصالحهم. تظهر الشبهة عند تعيينات مشبوهة أو تعطيل الأنظمة. ويواجه هذا الخطر بتفعيل الرقابة الداخلية وضمان الشفافية في اتخاذ القرار.

2. إعلان الشبهة

هو الإبلاغ عن أي تصرف مالي أو إداري يثير الشك. تأخر الإبلاغ أو التغاضي عنه يتيح استمرار الفساد. يُعد من أبرز أدوات الإنذار المبكر، ويُفعل من خلال حماية المبلغين وتوفير آليات سرية وآمنة للإبلاغ

3. الأرشفة:

تتعلق بحفظ الوثائق الرسمية التي قد تكون دليلاً في قضايا الفساد. التلاعب بالأرشيف أو فقدانه يشكل ثغرة خطيرة. الوقاية تكون برقمنة الأرشيف، وحصر صلاحيات التعديل أو الحذف.

4. التجميد وحجز الأموال:

يقصد به منع التصرف في أموال يشتبه بأنها ناتجة عن فساد. التأخير في التنفيذ يُمكن الجناة من تهريب الأموال. الوقاية تكون بقرارات قضائية سريعة، وتعاون فعال مع الجهات المالية.

5. الالتزام بإجراءات الأمن المالي:

يعني إتباع سياسات تضمن عدم استغلال النظام المالي في الفساد. التراخي أو التجاوز يُعرض النظام للانتهاك. يتطلب الأمر تدريباً للموظفين وتفعيل أنظمة الامتثال والتحقق.

6. السيطرة على العمليات عبر ويسترن يونيون:

تشير إلى مراقبة التحويلات النقدية الفورية التي قد تُستخدم في تمرير رشوى أو أموال مشبوهة. وتُضبط هذه العمليات من خلال التحقق من هوية المرسل والمستفيد وتحليل النمط المالي.

7. السيطرة على التحويلات المالية الإلكترونية:

تشمل الرقابة على التحويلات البنكية التي قد تُستخدم لغسيل الأموال. الفساد قد يتسلل عبر حسابات وهمية أو شركات واجهة، ويواجه ذلك بأنظمة مراقبة مصرفية ذكية وتحليل تحركات الأموال المشبوهة.

3. هدف هذه الدراسة

هو الإحاطة بالمخاطر التي تحيط بمؤسسات مالية رئيسية مثل CCP (مركز الصكوك البريدية)، و Western Union (خدمة التحويلات النقدية السريعة)، و CNEP (الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط). تتمثل هذه المخاطر في احتمال استغلال هذه القنوات لأغراض الفساد، كتحويل الأموال غير المشروعة، أو التهرب من الرقابة المالية، أو تبييض الأموال. كما تهدف الدراسة إلى تحليل نقاط الضعف التنظيمية والرقابية في هذه المؤسسات، واقتراح آليات للوقاية والرقابة المالية بما يعزز الشفافية ويحد من استغلال هذه المنصات في ممارسات غير قانونية.

4. خريطة المخاطر

4.1 مرحلة تحديد المخاطر

جدول يوضح الخطر و امثله الواقعية في بريد الجزائر

النشاط	أمثلة واقعية	الخطر
واسترن يونيون (Western Union)	زبون مقيم في الجزائر يتلقى تدفقات مالية دولية مهمة	مصدر الأموال غير معروف خطر تبييض رؤوس الأموال خطر تمويل الإرهاب وكافة الأعمال الإجرامية الدولية
	زبون غير مقيم يتلقى تدفقات مالية دولية مهمة	مصدر الأموال غير معروف خطر تبييض رؤوس الأموال خطر تمويل الإرهاب وكافة الأعمال الإجرامية الدولية
	زبون مقيم يتلقى أموال من الدول المصنفة كدول غير معترف بها من طرف الدولة الجزائرية	مصدر الأموال معرف خطر تشويه صورة المؤسسة

	زبون مقيم يتلقى أموال من طرف الدول المصنفة كدول غير متعاونة	مصدر الأموال معرف و/او غير معروف خطر تشويه صورة المؤسسة خطر تبييض رؤوس الأموال خطر تمويل الإرهاب وكافة الأعمال الإجرامية الدولية
العمليات الخاصة بالصندوق الوطني للتوفير (CNEP)	زبون قاصر	خطر استخدام حساب القاصر من طرف الوكيل القانوني له أو غيره خطر تبييض رؤوس الأموال خطر الاحتيال الداخلي
	زبون هش (كبار السن،...)	خطر استخدام حساب الزبون الهش من طرف الوكيل القانوني له أو غيره خطر تبييض رؤوس الأموال خطر الاحتيال الداخلي
	زبون يستخدم حسابه بتردد غير عادي	حساب التوفير المستخدم بتكرار غير عادي (عادة يوميا) قد يمثل خطر لتبييض رؤوس الأموال وخطر للاحتيال الداخلي
	زبون لديه العديد من الزبائن	خطر التهرب الضريبي
	زبون يستخدم حسابه لإجراء عمليات معقدة	خطر تبييض رؤوس الأموال
العمليات الخاصة بالحساب الجاري البريدي (CCP)	زبون لديه العديد من الحسابات	خطر تبييض رؤوس الأموال خطر التهرب الضريبي
	زبون يستعمل حسابه الخاص لإجراء عمليات تجارية	خطر تبييض رؤوس الأموال خطر التهرب الضريبي

<p>زبون لديه تدفقات مالية مهمة من خلال عملية الدفع السريع (VURG)</p>	<p>خطر تبييض رؤوس الأموال خطر التهرب الضريبي وكافة الأعمال الإجرامية خطر تشويه صورة المؤسسة وخطر الاحتيال الداخلي (اختلاس الأموال)</p>
<p>عمليات السحب المتكررة على حسابات الأشخاص الطبيعيين ذوي هشاشة (كبار السن،...)</p>	<p>خطر الاحتيال الداخلي وخطر تبييض رؤوس الأموال</p>
<p>زبائن أجنبى يستخدمون حساباتهم الجارية بتكرارات مهمة وخارج نطاق العمليات الخاصة بالحصول على الراتب، منح الدراسة، التأمين)</p>	<p>خطر النصب والاحتيال</p>
<p>التقسيم اليومي لعمليات السحب على نفس الحساب</p>	<p>خطر تمويل الإرهاب</p>
<p>التقسيم اليومي لعمليات السحب على نفس الحساب وفي نفس المكتب البريدي</p>	<p>خطر الاحتيال الداخلي و تبييض رؤوس الأموال، خطر تمويل الإرهاب</p>
<p>استقبال من خلال عملية الدفع السريع (VURG) رؤوس الأموال الخاصة بالزبائن الأجنبى المؤقتين</p>	<p>تبييض رؤوس الأموال و باقى الأعمال الإجرامية إضافة إلى خطر تشويه الصورة</p>

من إعداد الطالبة وسيلة سلطنة

4.2 مرحلة تحليل المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد طبيعة كل خطر يمكن أن يهدد المؤسسة، من خلال دراسة مصادره، ظروف حدوثه، والجهات المعنية به.

يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات وتحليل الأنشطة والعمليات لتحديد أماكن الضعف المحتملة التي قد تُستغل في ممارسات فساد، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.

كما يُراعى تصنيف المخاطر حسب النوع (مالي، إداري، تقني، إلخ) لتسهيل التعامل معها لاحقًا.

هناك كثير من الأمثلة للمخاطر التي تواجهها مؤسسة بريد الجزائر مثل:

- تلقي تدفقات مالية دولية مهمة وخاصة من الدول المصنفة كدول غير معترف بها من طرف الدولة الجزائرية أو من تلك الدول المصنفة كدول غير متعاونة
- عمليات حسابية لصغار السن أو لأشخاص ذوي هشاشة مثل العجزة
- استخدام حساب مالي واحد أو حسابات متنوعة بتردد غير عادي أو لإجراء عمليات معقدة لصالح العديد من الزبائن
- استعمال الحساب الخاص لإجراء عمليات تجارية
- عمليات سحب متكررة يومية على نفس الحساب

4.3 مرحلة تقييم المخاطر:

بعد تحديد وتحليل المخاطر، تأتي مرحلة التقييم لتقدير مدى خطورتها وتأثيرها على المؤسسة.

يُعتمد في ذلك على معايير مثل

- احتمال حدوث الخطر
 - حجم الأثر الناتج عنه وتكراره وضرره على الأشخاص والمجتمع
- ويتم تصنيف المخاطر إلى درجات (منخفضة، متوسطة، عالية) لتحديد أولويات المعالجة.
- أما المنخفضة فهي النادرة والتي لا يتعدى خطرها إلى المجتمع ويمكن تجاهله لأن تأثيرها بسيط
 - وأما المتوسطة فهي التي تأثيرها ملحوظ ولكن يمكن ادراكها
 - وأما الكبيرة فهي التي ينجر عنها مضاعفات وخسائر كبيرة تؤثر على الأشخاص والمجتمع

يهدف هذا التقييم إلى توجيه الجهود نحو أخطر النقاط، ووضع خطة استجابة فعالة تتناسب مع حجم التهديد.

تلخيص جداول المخاطر لبريد الجزائر حسب الشدة والاحتمالية

IDENTIFICATION			ANALYSE		
امثلة المخاطر	activité	Titre	Impact	Probabilité	Sévérité
1	western union	زبون مقيم في الجزائر يتلقى تدفقات مالية دولية مهمة	5	5	25
2		زبون غير مقيم يتلقى تدفقات مالية دولية مهمة	5	2	10
3		زبون مقيم يتلقى أموال من الدول المصنفة كدول غير معترف بها من طرف الدولة الجزائرية	5	2	10
4		زبون مقيم يتلقى أموال من طرف الدول المصنفة كدول غير متعاونة	5	5	25
5	CNEP	زبون قاصر	5	3	15
6		زبون هش (كبار السن،...)	5	3	15
7		زبون يستخدم حسابه بتردد غير عادي	4	5	20

8		زبون لديه العديد من الزبائن	3	2	6
9		زبون يستخدم حسابه لإجراء عمليات معقدة	5	2	10
10	CCP	زبون لديه العديد من الحسابات	3	4	12
12		زبون يستعمل حسابه الخاص لإجراء عمليات تجارية	5	5	25
13		زبون لديه تدفقات مالية مهمة من خلال عملية الدفع السريع (VURG)	5	5	25
14		عمليات السحب المتكررة على حسابات الأشخاص الطبيعيين ذوي هشاشة (كبار السن،...)	5	2	10
15		زبائن أجنبى يستخدمون حساباتهم الجارية بتكرارات مهمة وخارج نطاق العمليات الخاصة بالحصول على الراتب، منح الدراسة، التأمين	3	2	6
16		التقسيم اليومي لعمليات السحب على نفس الحساب	5	5	25
17		التقسيم اليومي لعمليات السحب على نفس الحساب وفي نفس المكتب البريدي	5	5	25
18		استقبال من خلال عملية (VURG) الدفع السريع	5	3	15

رؤوس الأموال الخاصة بالزبائن
الأجانب المؤقتين

من إعداد الطالبة وسيلة سلطانة

مخاطر غير مقبولة	
مخاطر يجب الحذر منها	
مخاطر مقبولة	
مخاطر ضئيلة	

ملخص خريطة المخاطر من بريد الجزائر

		Cartographie des risques				
Impact	Catastrophiques	5	10	15	20	25
	Considerable	4	8	12	16	20
	Moyen	3	6	9	12	15
	Faible	2	4	6	8	10
	Négligeable	1	2	3	4	5
		Improbable	Rare	Occasionnel	Probable	Fréquent
		Probabilité				

من اعداد الطلبة

مثل هذا الجدول الملون لخريطة مؤسسة بريد الجزائر أنواع و أمثلة المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة بريد الجزائر فهي من جهة تأخذ بعين الاعتبار احتمالية الحدوث من نادر إلى كثير الحدوث و من جهة أخرى تأخذ بعين الاعتبار شدة تأثير من خطر يمكن تجاهله إلى خطر كارثي و من ثمة نتحصل على أربعة أنواع من المخاطر مرموز لها بالألوان من الأخضر الذي يعني مخاطر ضئيلة , إلى الأصفر الذي يرمز إلى مخاطر مقبولة , إلى البرتقالي الذي يرمز إلى المخاطر التي يجب الحذر منها , وأخيرا إلى الأحمر الذي يرمز إلى مخاطر غير مقبولة

و قد مثلنا على هذا الجدول أمثلة المخاطر المذكورة سابقا على شكل أرقام داخل دائرة

نلاحظ أن الخطر الكبير ذا اللون الأحمر يكون عندما الخطر يفوق 15

و أن الخطر الضئيل لا يفوق 4

نلاحظ كذلك شيئا مهما و هو أن اللون يختلف رغم تساوي النتيجة، فعندنا مثلا شدة كبيرة X احتمالية ضئيلة $X = 4$ و $1 = 4$ وكذلك نفس النتيجة 4 عندما تكون الشدة ضئيلة والاحتمالية كبيرة أي $1 = 4X$ فكلاهما نتيجة الخطر 4 ولكن بلون مختلف . الأخضر عند ضئالة الشدة والرمادي عند كبرها . الحالتان متشابهتان في النتيجة الرياضية لكن في الواقع العواقب وخيمة في حالة الشدة العالية وبالتالي فان إدارة المخاطر تعامل هذه النتيجة بشكل مختلف عن تعاملها مع النتيجة الأخرى وذلك بسبب طبيعة ونوعية الخطر

4.4 معالجة المخاطر

النشاط	العنوان	الخطر	التنفيذ
واسترن يونيون (Western Union)	زبون مقيم في الجزائر يتلقى تدفقات مالية دولية مهمة	مصدر الأموال غير معروف خطر تبييض رؤوس الأموال خطر تمويل الإرهاب وكافة الأعمال الإجرامية الدولية	رفع وإيصال المعلومات بشكل فوري إلى خلية معالجة الاستعلام المالي عند كل حركات اشتباه

	<p>زبون غير مقيم يتلقى تدفقات مالية دولية مهمة</p>	<p>مصدر الأموال غير معروف خطر تبييض رؤوس الأموال خطر تمويل الإرهاب وكافة الأعمال الإجرامية الدولية</p>	<p>نفس عملية التنفيذ</p>
	<p>زبون مقيم يتلقى أموال من الدول المصنفة كدول غير معترف بها من طرف الدولة الجزائرية</p>	<p>مصدر الأموال معرف خطر تشويه صورة المؤسسة</p>	<p>نفس عملية التنفيذ</p>
	<p>زبون مقيم يتلقى أموال من طرف الدول المصنفة كدول غير متعاونة</p>	<p>مصدر الأموال معرف و/او غير معروف خطر تشويه صورة المؤسسة خطر تبييض رؤوس الأموال خطر تمويل الإرهاب وكافة الأعمال الإجرامية الدولية</p>	<p>نفس عملية التنفيذ</p>

العمليات الخاصة بالصندوق الوطني للتوفير (CNEP)	زبون قاصر	خطر استخدام حساب القاصر من طرف الوكيل القانوني له أو غيره خطر تبييض رؤوس الأموال خطر الاحتيال الداخلي	نفس عملية التنفيذ
	زبون هش (كبار السن،...)	خطر استخدام حساب الزبون الهش من طرف الوكيل القانوني له أو غيره خطر تبييض رؤوس الأموال خطر الاحتيال الداخلي	نفس عملية التنفيذ
	زبون يستخدم حسابه بتردد غير عادي	حساب التوفير المستخدم بتكرار غير عادي (عادة يومية) قد يمثل خطر لتبييض رؤوس الأموال وخطر للاحتيال الداخلي	نفس عملية التنفيذ
	زبون لديه العديد من الزبائن	خطر التهرب الضريبي	تقرير سري / تخزين في ملف الزبون
	زبون يستخدم حسابه لإجراء عمليات معقدة	خطر تبييض رؤوس الأموال	نفس عملية التنفيذ السابقة

العمليات الخاصة بالحساب الجاري البريدي (CCP)	زبون لديه العديد من الحسابات	خطر تبييض رؤوس الأموال خطر التهرب الضريبي	رفع وإيصال المعلومات بشكل فوري إلى خلية معالجة الاستعلام المالي عند كل حركات اشتباه
	زبون يستعمل حسابه الخاص لإجراء عمليات تجارية	خطر تبييض رؤوس الأموال خطر التهرب الضريبي	نفس عملية التنفيذ
	زبون لديه تدفقات مالية مهمة من خلال عملية الدفع السريع (VURG)	خطر تبييض رؤوس الأموال خطر التهرب الضريبي وكافة الأعمال الإجرامية خطر تشويه صورة المؤسسة وخطر الاحتيال الداخلي () اختلاس الأموال	نفس عملية التنفيذ
	عمليات السحب المتكررة على حسابات الأشخاص الطبيعيين ذوي هشاشة (كبار السن،...)	خطر الاحتيال الداخلي وخطر تبييض رؤوس الأموال	نفس عملية التنفيذ

زبائن أجاناب يستخدمون حساباتهم الجارية بتكرارات مهمة وخارج نطاق العمليات الخاصة بالحصول على الراتب، منح الدراسة، التأمين)	خطر النصب والاحتيال	تبليغ خلية معالجة الاستعلام المالي من خلال تقرير مفصل
التقسيم اليومي لعمليات السحب على نفس الحساب	خطر تمويل الإرهاب	نفس عملية التنفيذ
التقسيم اليومي لعمليات السحب على نفس الحساب وفي نفس المكتب البريدي	خطر الاحتيال الداخلي و تبييض رؤوس الأموال، خطر تمويل الإرهاب	نفس عملية التنفيذ
استقبال من خلال عملية الدفع السريع (VURG) رؤوس الأموال الخاصة بالزبائن الأجاناب المؤقتين	تبييض رؤوس الأموال و باقي الأعمال الإجرامية إضافة إلى خطر تشويه الصورة	نفس عملية التنفيذ

من اعداد الطالبة وسيلة سلطنة

نلاحظ أن الأخطار تحوم حول خطر تبييض رؤوس الأموال وخطر الاحتيال الداخلي والتهرب الضريبي وكافة الأعمال
الإجرامية

نلاحظ كذلك أن المطلوب من جميع الموظفين بريد الجزائر و عند كل عملية اشتباه مالية أن يقوموا برفع وإيصال المعلومات بشكل فوري إلى خلية معالجة الاستعلام المالي

تتكون خلية الاستعلام المالي من مسؤولين كبار كالمدير و نائب المدير و المسؤولين في مكتب محاربة تبييض الأموال و مكافحة الإرهاب , و ذلك بسبب المسؤولية الكبيرة في اتخاذ القرارات.

بعد مشاوره و تحري المعلومات يقوم مسؤولو مكتب تبييض رؤوس الأموال و تمويل الإرهاب من التحري من المعلومات وتصنيفها و تحليلها ثم اتخاذ الإجراءات الحاسمة و المناسبة

II مناقشة هذه النتائج

1. مناقشة ذاتية لخريطة مخاطر بريد الجزائر:

تشير نتائج خريطة المخاطر الواردة في المذكرة إلى وجود تفاوت واضح في درجة الخطورة والاحتمال عبر مختلف العمليات المرتبطة بمحاربة غسل الأموال و تمويل الإرهاب داخل مؤسسة بريد الجزائر.

فقد أبرزت الجداول النهائية أن بعض المخاطر تحمل طابعًا حرجًا يستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة ، مثل تلك المرتبطة بضعف التنسيق وتشتت البيانات بين الإدارات أو نقص التكوين المتخصص ومقاومة التغيير وهذا ما يؤكد صحة النظرية الأولى والثانية المطروحتان في بداية البحث. فبريد الجزائر يواجه مخاطر تشغيلية وتكنولوجية متزايدة بسبب التحول الرقمي، مع نقص في الكفاءات والأدوات التكنولوجية اللازمة لإدارة فعالة للمخاطر

بالمقابل، هناك مخاطر متوسطة أو ضعيفة يمكن متابعتها ضمن خطة رقابية دورية.

من خلال تحليل خريطة المخاطر المتعلقة بخدمات التحويل المالي في مؤسسة بريد الجزائر، لوحظ أن بعض العمليات التي تشمل تحويل الأموال عبر Western Union ، بالإضافة إلى تعاملات الحسابات الجارية البريدية (CCP) وخدمات الادخار (CNEP)، تُعد من أكثر نقاط النظام عرضة لمخاطر متعددة.

وتتمثل أهم هذه المخاطر في مخاطر تبييض الأموال، الاحتيال المالي، وانتحال الهوية. فخدمة Western Union ، كونها تعتمد على سرعة التحويل وسهولة الاستلام دون حساب بنكي، تُعد بيئة خصبة للمعاملات المشبوهة إذا لم يتم تعزيز الرقابة الآلية والبشرية عليها.

أما فيما يخص CCP و CNEP، فتبرز المخاطر في جوانب تتعلق بتزوير الشيكات، ضعف الرقابة في المصادقة على الهويات، وإمكانية التلاعب في عمليات السحب والإيداع خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية أين ترتفع حركية المعاملات اليومية. وهذا يعزز صحة النظرية الأولى والثانية المطروحتان في أول الدراسة

أما النظرية الثالثة فهي غير صحيحة تماما وهي القائلة بأن بريد الجزائر تعتمد على أساليب تقليدية في جمع وتحليل بيانات المخاطر، مع غياب معايير موحدة للتقييم، فان هذا كان بارزا في ما مضى قبل دخول الرقمنة في الإدارة ولكن اليوم وبسبب نقص التكوين وقلة الكفاءات فان استعمال التكنولوجيا لادارة المخاطر قليلة جدا خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية .

أظهرت نتائج التقييم أن مستوى الخطورة يتراوح بين "متوسط" إلى "مرتفع" خصوصا في حالات غياب التكوين الكافي للموظفين أو تعطل الأنظمة الإلكترونية مما يزيد من احتمال وقوع أخطاء أو ثغرات أمنية. كما أنّ ضعف التنسيق مع الهيئات الرقابية الخارجية يزيد من احتمال تفويت إشارات الإنذار المبكر للعمليات المشبوهة.

لذلك، توصي خريطة المخاطر بضرورة اتخاذ تدابير رقابية إضافية كتركيب أنظمة مراقبة ذكية (ذكاء اصطناعي لتحليل السلوك)، تحسين التدريب الخاص بالكشف عن المعاملات غير العادية، وتعزيز التعاون بين بريد الجزائر والبنك المركزي وهيئات مكافحة الفساد. كما يجب تحديث سياسات "اعرف عميلك" (KYC) و"مكافحة غسل الأموال" (AML) لتتماشى مع المعايير الدولية وتعزيز ثقة المتعاملين.

2 مقارنة النتائج الواقعية مع المعطيات النظرية

تظهر نتائج خريطة مخاطر بريد الجزائر أنها فعلا تعتمد في إنشائها حسب معيار **iso31000** فهي تتبع بدقة المراحل التالية

- مرحلة تحديد المخاطر
- مرحلة تحليل المخاطر
- مرحلة تقييم المخاطر

أما معالجة هذه المخاطر فهي موكولة لمكتب محاربة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب الذي يتخذ الإجراءات المناسبة حسب شدة الخطورة كرفض المخاطر و التخلي عن النشاط الذي يحمل خطراً كبيراً، او تحملها وقبولها عندما تكون الفوائد المتوقعة أكبر من التكاليف المحتملة.

3 مقارنة هذه النتائج مع الدراسات السابقة:

خريطة مخاطر مؤسسة بريد الجزائر تمتاز بأنها خريطة استعملت أدوات جمع المعلومات كالاستبيانات، والمقابلات، مع إعداد دليل مقابلات شبه موجهة واعتماد طرق تحليلية نوعية لتحديد وتقييم المخاطر وبالتالي هذه الخريطة تشبه مثيلاتها من الدراسات السابقة في المنهجية العامة غير أنها لم تستعمل المنهج الكمي لعدم وجود داع لذلك ولصغر العينة

اقتراحات هذه الدراسة لا تختلف كثيرا عن اقتراحات الدراسات السابقة كضرورة تركيب أنظمة مراقبة ذكية (ذكاء اصطناعي لتحليل السلوك)، وتحسين التدريب الخاص بالكشف عن المعاملات غير العادية، وتعزيز التعاون بين بريد الجزائر وهيئات مكافحة الفساد.

4 حدود دراستنا في هذه المذكرة

تعد دراستنا محدودة بالنسبة لصغر العينة و قلة الاستبيانات التي قمنا بها، و ذلك بسبب حساسية الموضوع من جهة و المسؤولية الكبيرة الموكلة لمكتب محاربة تبيض الأموال

إن السرية المحاطة بالعمليات و الحسابات المالية لا تسمح بإجراء استبيانات على الموظفين العاديين و رغم ذلك فإننا تحصلنا على خريطة المخاطر مستوفاة على جميع شروط معيار ISO العالمية

و لذلك نرى أن مؤسسة بريد الجزائر تتماشى فعلا مع القوانين الدولية

يتفق رأي جميع المسؤولين في مؤسسة بريد الجزائر على ضرورة تحسين الخدمات المالية بالرقمنة والأرشفة و تدريب الموظفين و انه يجب من تحسين و تحديث خريطة المخاطر من اجل معالجة المخاطر الواقعة واستباق حدوثها إن أمكن.

خاتمة الفصل الثالث :

في هذا الفصل، تم تحليل النتائج المتعلقة بخريطة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر، مع التركيز على ثلاثة خدمات رئيسية Western Union : الحساب الجاري البريدي (CCP) ، الصندوق الوطني للتوفير (CNEP) توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر، تشمل:

1.المخاطر المالية: مثل الاحتيال وسوء إدارة الأموال في خدمات التحويل المالي.

2.المخاطر التشغيلية: كالأخطاء البشرية وضعف الأنظمة اليدوية.

3.المخاطر التكنولوجية: مثل الثغرات الأمنية في الأنظمة الرقمية.

4.المخاطر التنظيمية: كعدم الامتثال للمعايير الدولية مثل ISO 31000.

كشفت الدراسة عن وجود فجوات في آليات الرقابة الداخلية، خاصة في الاعتماد على النظم اليدوية، مما يزيد من هشاشة المؤسسة أمام التهديدات. كما أظهرت النتائج أن تطبيق خريطة المخاطر وفقاً لمعيار ISO 31000 ساهم في تحسين صنع القرار وتعزيز الحوكمة، لكنه لا يزال يواجه تحديات مثل نقص التكوين وضعف التنسيق بين الإدارات.

من خلال مقارنة النتائج مع الإطار النظري والدراسات السابقة، تبين أن خريطة المخاطر الفعالة تتطلب:

-تحديث الأنظمة التقليدية واعتماد الحلول الرقمية.

-تعزيز التدريب ورفع وعي الموظفين.

-تعاوناً أكبر بين الأقسام لضمان تكامل البيانات.

أخيراً، تؤكد هذه الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر، مع التركيز على المراجعة الدورية لخرائط المخاطر لمواكبة التغيرات البيئية والداخلية. التوصيات المقدمة يمكن أن تكون أساساً لتحسين مرونة المؤسسة وضمان استمراريتها في بيئة متغيرة.

خاتمة عامة

في خضم التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تعرفها المؤسسات العمومية، تبرز الحاجة الماسة إلى تبني أدوات تحليل وتقييم فعالة تضمن استمرارية الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعلى رأسها خريطة المخاطر التي تمثل اليوم مرآة واقعية للوضع الداخلي للمؤسسات.

ومن خلال هذه المذكرة، تبين أن مؤسسة بريد الجزائر، باعتبارها فاعلاً محورياً في المجال المالي والبريدي الوطني، تواجه تحديات معقدة تتعلق بمخاطر تشغيلية، مالية، تكنولوجية، وتنظيمية، تم تحليلها وتصنيفها وفقاً للمعيار الدولي ISO 31000.

لقد سمحت خريطة المخاطر المعدة بتحديد النقاط الحساسة داخل النظام، خاصة على مستوى خدمات التحويل المالي مثل Western Union، الحسابات الجارية (CCP)، وخدمات الادخار (CNEP)، حيث ظهرت مخاطر ذات أولوية عالية مثل تبييض الأموال، الاحتيال، وانتحال الهوية.

كما كشفت الدراسة أن هناك فجوات في آليات الرقابة الداخلية، والاعتماد الكبير على النظم اليدوية في بعض الحالات، ما يرفع من درجة الهشاشة أمام الهجمات أو الأخطاء.

وقد أكدت الدراسة صحة النظريتين الأولتين وهما أن بريد الجزائر تواجه مخاطر تشغيلية وتكنولوجية متزايدة بسبب التحول الرقمي، مع نقص في الكفاءات و التكوين لدى العاملين، مقاومة التغيير، وتشتت البيانات بين الإدارات ونقص الأدوات التكنولوجية اللازمة لإدارة فعالة للمخاطر

أما الفرضية الثالثة فهي غير صحيحة تماماً وإنما نقص الكفاءات والتدريب هو السبب الأصلي في الاعتماد على أساليب تقليدية في جمع وتحليل بيانات المخاطر

ملاحظات حول خريطة المخاطر:

- نقص التكامل الرقمي: تُظهر الخريطة أن بعض المخاطر تعود إلى ضعف التنسيق بين النظم الرقمية للمؤسسة مما يجعل من الصعب التتبع الفوري لبعض العمليات.
- غياب تحديث دوري: لم يتم رصد وجود نظام دوري لتحديث خريطة المخاطر حسب تطور المحيط الخارجي أو التغيرات التنظيمية، مما يقلل من فعالية التوقع والاستباق.
- تركيز على المخاطر المالية دون التشغيلية: التركيز الأكبر كان على المخاطر المالية، بينما المخاطر التشغيلية كتوقف النظام أو ضعف التكوين البشري لم تحظَ بالاهتمام الكافي.

- ضعف في إشراك أصحاب المصلحة: لم تُشر الخريطة إلى دور الزبائن، الشركاء، أو الجهات الرقابية كمصدر أو متأثر بالخطر، ما يُعد نقصًا في البعد التشاركي الذي يشدد عليه معيار ISO 31000.

توصيات ختامية:

- ضرورة اعتماد خريطة ديناميكية يتم تحديثها بشكل نصف سنوي على الأقل.
- تكوين فرق داخلية مختصة في تقييم وتسيير المخاطر مع استغلال أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل الأنماط.
- تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الوقاية لا المعالجة، بإشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في مراحل التقييم والرقابة.
- إن خريطة المخاطر ليست مجرد أداة تقنية، بل منظومة تفكير استراتيجية تُسهم في جعل المؤسسة أكثر مرونة واستعدادًا لمواجهة المتغيرات. ولتحقيق فعالية أكبر، يجب أن تتحول من وثيقة نظرية إلى ممارسة يومية تعيش في كل قرار يُتخذ وكل عملية تُنف

قائمة المراجع

1. Bibliographie

- Alaoui sossi f & el attaoui z (2021) « cartographie des risques : outil de gestion des risques dans les établissements publics»
- Amalou nada (2021) un essai de l'élaboration d'une cartographie des risques- it (information technology)cas du centre national des transitions et du système d'informations des douanes algérie (cntsi)
- Baira aya sayoud khadidja 2023 élaboration d'une cartographie des risques opérationnels
- Belimane amina (2016) proposition d'une cartographie des risques opérationnels suite à la réalisation des missions du contrôle et d'audit internes cas algérie télécom
- Belkacem soumia (2018) élaboration d'une cartographie thématique des risques liés au processus achat cas direction approvisionnement et sous-traitance de la filiale cosider canalisations
- Benali ouenzar oussama agrouche tawfiq 2024 étude et maîtrise des risques physiques dans une installation, cas d'étude : complexe gl3/z
- Bilek lila, leghima amina, oussaid aziz . 2023 le risque stratégique:quelle place au sein de la cartographie des risques de l'entreprise?
- Boulkaibet aissa, benmissi hcene 2018 la repartition spatiale des enjeux vulnérables aux risques industriels dans la daïra de skikda (algerie): un essai de bilan cartographique
- Céline bouveret-rivat, catherine mercier-suisse et lynda saoudi 2020 risques et internationalisation des pme : proposition d'un cadre d'analyse
- Chaimaa kadri nouha mahri 2020 l'élaboration d'une cartographie des risques au sein d'une compagnie d'assurance
- Cheurfaoui anes 2020 cartographie des risques opérationnels de la branche automobile cas : la caat

- Elisabeth chesneau 2004 *propositions pour une cartographie du risque*
- Fatima zohra mohamed-chérif, djillali chacha 2015 cartographie des risques industriels du dépôt pétrolier à hussein dey, . Alger (algérie)
- Fellah amine (2016) essai d'élaboration d'une cartographie thématique des risques cas atlas pneus filiale du groupe cevital
- Géraldine sutra (2019) management du risque, une approche stratégique : cartographie des risques, prenez de la hauteur ! : iso 31000
- Hadjer mekki hanya kherchi medjden 2024 la conception et la mise en place d'une cartographie
- Imane bounahr younes el khattab 2022 " cartographie des risques universitaires : une approche critique du système d'enseignement supérieur au maroc
- Jean le ray (2015)de la gestion des risques du management pourquoi ? Comment ?
- Layden amel (2022) élaboration d'une cartographie des risques opérationnels cas : branche carburants naftal
- Mechtoub salem , oughlissi mohand akli 2019 Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance
- Meftah ikram (2022) contribution à l'élaboration d'une cartographie des risques selon la norme iso31000 version 2018 cas algérie poste
- Moreau franck (2002) comprendre et gérer les risques édition organisation paris
- Rachida lehad1, abdelaziz belaidi 2018 "le management des risques recrutement au sein des entreprises algériennes cas : eniem**".
- Risk management : la mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des risques industriels de la saa benoudina insaf 2020
- Sayah, naila 2019 *le rôle d'une cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne*
- Simon larger, david carassus 2020 "la cartographie des risques dans une université**"

- Thourot,(2020) la gestion des risques dans la sphère publique
<https://shs.cairn.info/revue-commentaire-2020-4-page-845?lang=fr>
- T'kouti sami 2013 élaboration d'une cartographie des risques d'un systeme hospitalier chu batna
- Torche khaled 2017 etude cartographique du risque industriel : cas de la zone industrielle aissa benhmida, didouche mourad, constantine.

2. Webographie

- إدارة المخاطر , ويكيبيديا
- <https://04academy.com> أهداف إدارة المخاطر أكاديمي
- <https://mawdoo3.com> الأهداف الرئيسية من تقييم و إدارة المخاطر
- <https://eccp.poste.dz> بريد الجزائر /
- بريد الجزائر ويكيبيديا الموسوعة الحرة.
- بكرة 2 يوليو 2025 انواع المخاطر و انواع ادارة المخاطر و استراتيجياتهما ...
- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>
- [/https://riskbcm.com](https://riskbcm.com) منصة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال
- Iso 31000 ويكيبيديا الموسوعة الحرة

دليل المقابلة
Guide d'entretien

آلية تحديد المخاطر

هل عندكم خريطة المخاطر تعتمدون عليها في عملكم اليومي ؟

من هو المسؤول عن تقييم خريطة المخاطر ؟ هل هو مسؤول مخصص؟ أم مجموعة من المسؤولين؟

هل خريطة المخاطر موجودة في كل الفروع ؟

معالجة المخاطر و اتخاذ القرارات المناسبة

ما هي الفروع التي يهتم بها بريد الجزائر ؟

كيف يقيم فرع محاربة الفساد المخاطر شدة الخطر إلى كبير و صغير ؟

ما هي مخاطر بريد الجزائر في ما يخص ccp \ western union \ cnep ؟

أعطني بعض الأخطار الملاحظة في الواقع على ccp \ cnep \ western union ؟

التحديات و الصعوبات

ما هي أبرز التحديات التي تواجهونها في إدارة المخاطر ؟

هل تواجهون مقاومة من الموظفين و الزبائن عند إجراء التطبيقات الوقائية ؟

كيف يمكن تحسين إدارة المخاطر الحالية ؟