

واقع إدارة الخطر  
وأهميته في المنظمات الصناعية  
دراسة ميدانية على معمل الغزل والنسيج في الموصل

رسالة تقدمت بها

بسمه هشام محمد علي الحاج يونس

إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل في اختصاص إدارة الأعمال  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور نظام محمد شكر

(إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا)

(

سورة الفتح

(1) الآية

الإهداء

إلى...

من أوصاني الله بهما خيراً

أمي وأبي

بِسْمَةِ

## الفصل الأول الخطر وإدارة الخطر

يعدّ موضوع الخطر وإدارته من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتمام واسع في السنوات الأخيرة . وسيتم عرض مضامين هذا الفصل في المحورين الآتيين :

المحور الأول : مفهوم الخطر وتصنيفاته .

المحور الثاني : مفهوم وطبيعة إدارة الخطر .

## المحور الأول

### مفهوم الخطر وتصنيفاته

يعدّ الخطر من المصطلحات التي تتردد دائماً في أدبيات إدارة الأعمال ، فهناك أخطار مالية في مجال الإدارة المالية ، وأخطار صناعية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ، ومخاطر تسويقية في مجال إدارة التسويق وغيرها من الأخطار التي ترافق بقية مجالات الحياة . وفي الحياة العملية فإن مصطلح الخطر يتكرر استخدامه بشكل كبير ، لأن أي خطوة أو إجراء صغير تقوم به منشآت الأعمال أو الأفراد ترافقه درجة معينة من الخطر أو حالة من عدم التأكد .

وبعد الثورة الصناعية ظهرت تطورات وتغييرات كثيرة في الحياة البشرية خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا ، ولكن رغم الفوائد الكثيرة هنالك في ذات الوقت تهديداً مستمراً لحياة الإنسان وتعقيداً كبيراً في طبيعة المشاكل التي واجهها وزيادة في حالات القلق وعدم الاطمئنان في المستقبل . ويمكن إدراج عدة تعاريف للخطر نشأت نتيجة جهود مجموعة من الكتاب والباحثين ، وكما موضح في الجدول الآتي :

#### الجدول (١)

##### التعاريف الواردة في تحديد مفهوم الخطر

ت	التعاريف	المصدر
١	انه حادث يؤدي إلى خسارة .	( العداي ، ١٩٧٨ : ١١ )
٢	وعرفه Mark Green بأنه احتمالية وقوع خسارة وكذلك عرفه Williams بأنه الشك المتولد لدى الفرد المتعلق بنتيجة مستقبلية .	( العداي ، ١٩٧٨ : ١٢ )
٣	عرفه Knight بعدم التأكد يمكن قياسه و Wilt عرفه على انه عدم التأكد فيما يتعلق بحدث غير مرغوب فيه	( دروش ، ١٩٦٧ : ٨ )
٤	أنه التباين غير المستحب عن المتوقع .	( Allen & Duvall , 1971 : p1 )
٥	هو حالة أو ظاهرة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذه قراراته أثناء حياته مما يترتب عليه حالة عدم التأكد من نتائج تلك القرارات .	( الجندي ، ١٩٩٤ : ٢٤ )

ت	التعريف	المصدر
٦	أو انه الاختلاف والتباين في النتائج التي قد تحدث خلال فترة معينة في موقف معين .	(بن حمدان ، ١٩٩٧ : ٤)
٧	أو أنه ظاهرة ذات طابع معنوي يبدأ أثرها عند اتخاذ القرار بما يترتب عليه حالة من عدم الشك المتعلق بالقرارات .	(المصري ، ١٩٩٨ : ١٢)
٨	وهو أي نتيجة غير مرغوبة وغير متوقعة لقرار معين .	(التميمي ، ١٩٩٨ : ٢١)
٩	التأثير لبعض الظواهر غير المؤكدة التي تؤثر بشكل معاكس على أهداف المنشأة .	<a href="http://www.acsis.com">www.acsis.com</a> .2001
١٠	وهو حالة عدم التأكد المتعلق بخسارة معينة .	<a href="http://www.acsis.com">www.acsis.com</a>
١٢	وهو خسارة مادية المحتملة نتيجة لوقوع حادث معين .	(الهانسي ، ٢٠٠٠ : ١١)
١٣	أو هي الخسارة المحتملة وفق أسس إحصائية ونظرية الاحتمال .	(الوردي ، ١٩٩٩ : ١٨)
١٤	أنها إمكانية الخسارة أو الإصابة أو المكانية أن يحصل شيء خاطئ يعترض إمكانية تحقيق الأهداف	(Meier, 2000: 2)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحات ويقترن وجودها بوجود الخطر ، وهي :

أولاً. **(Peril) المسبب الرئيس للخسارة** : مثل الحريق .

ثانياً. **(Hazard) مصدر الخسارة** ، وهناك ثلاثة أنواع من مصدر الخسارة :

أ. **مصدر الخسارة مادي (Physical Hazard)** : وتشمل كافة الظروف المادية التي تزيد من فرصة الخسارة .

ب. **مصدر خسارة أخلاقي (Ethical Hazard)** : وهو الصفة المضللة أي عدم الاستقامة وعدم الأمانة الموجودة في شخصية الفرد التي تزيد من فرصة أو احتمال الخسارة .

ج. **مصدر الخسارة معنوي (Moral Hazard)** : وهي حالة عدم الاهتمام أو عدم الحرص بخصوص حدوث الخسارة وذلك بسبب الاطمئنان المنبعث من وجود التأمين .

<http://www.acsis.com> 2001

ثالثاً. الحادث ( Accident ) وهو التحقق المادي الملموس لمسببات الخسارة إذ حادث مثل الحريق يشير إلى تحقق الحريق فعلاً .

رابعاً. الخسارة ( Loss ) : وهي النقص الكلي أو الجزئي في قيمة الممتلكات أو الأشياء نتيجة لوقوع حادث معين . (الهانسي وحموده ، ٢٠٠٠ : ١٦)

#### خامساً. إصابات العمل

#### مفهوم إصابة العمل

يقصد بإصابة العمل (ضرر جسماني ينشأ عن واقعة خارجية مباغته وعنيفة ) ، أي يجب أن يكون الضرر في الجسم وأن يرجع إلى واقعة خارجية وأن يكون الفعل الخارجي مباغتهاً أي يقع فجأة وينتهي سريعاً .

#### شروط إصابة العمل

يشترط لاعتبار الإصابة إصابة عمل ما يأتي :

١. وقوع الحادث أثناء وفي مكان العمل : حيث يعتبر الحادث قد وقع إذا كان قد وقع أثناء الفترة الزمنية المحددة للقيام بالعمل ، فيكفي إذن مجرد الارتباط الزمني وليس الارتباط السببي بين الحادث والقيام بالعمل .
٢. وقوع الحادث بسبب العمل : يشترط اعتبار إصابة العمل تقع بسبب العمل والمقصود الحوادث التي تربط بالعمل ربطة سببية ولو إنها وقعت في غير مكان العمل أو زمانه إذ يقتضي إثبات الارتباط بين العمل والحادث أي إثبات لولا العمل لما وقع الحادث .

#### تصنيف الأخطار وأنواعها

اختلفت وتعددت تصنيفات الخطر فقد صُنّف من حيث درجة التأثير إلى أخطار خاصة وأخطار عامة ، فالأخطار العامة هي الأخطار التي تؤثر على المجتمع بكامله مثل التضخم وجميع المخاطر التي تكون مرتبطة بالاقتصاد ككل وعادة هذه المخاطر يصعب التحكم بها . أما الأخطار الخاصة هي التي تكون متعلقة بقرار فردي خاص بقيادة سيارة ويطلق عليه المستقل . <http://www.acsis.com> 2001 .

وتصنف أيضا إلى أخطار بحتة وأخطار مضاربة ، فالإخطار البحتة (Pure Risk) هي الإخطار التي إذا وقعت فإنها لن تحقق أي مجال للربح ويشمل هذا النوع من المخاطر ، مخاطر الشخصية ومخاطر الممتلكات ومخاطر المسؤولية المدنية .

**الأخطار الشخصية :** هي تلك الإخطار التي تؤثر على الإنسان في شخصه كخسارة الدخل أو الأصول كنتيجة لفقدان القدرة على تحصيل الدخل مثل الوفاة والشيخوخة والعوق والبطالة والمرض .

**أخطار الممتلكات :** وهي أن تكون ممتلكات الأشخاص معرضة لخطر الهلاك أما لتدميرها أو لسرقها والخسارة فيها مباشرة أما الخسارة فتتعلق بقيمة الأضرار أو خسارة نتيجة عدم القدرة على استعمال تلك الممتلكات

**أخطار المسؤولية :** هذه المخاطر لا تصيب الفرد في شخصه أو في ماله بصورة مباشرة بل تصيب الآخرين في أرواحهم وأموالهم ويكون الفرد مسؤول عنها أمام القانون وتسمى بالمسؤولية المدنية أمام الآخرين ومنها الأخطار المهنية. (عنبر ، ١٩٩٠ : ٢٠)

والأخطار البحتة إذا وقعت فإن معيار التأثير النهائي على المجتمع سوف يكون ذا أثر كبير مثل حريق مصنع أما معيار النتائج المالية فهي أما خسارة أو عدم ربح أي لا توجد فرصة لتحقيق ربح فيها . (العبيسي ، ١٩٩٩ : ١١)

وأخطار المضاربة (Speculative Risk) فهي الحالة التي يحتمل فيها حدوث الخسارة أو الربح وهي تشمل المخاطر المالية والتجارية مثل تطوير جديد أو مخاطر سعر الفائدة أو مخاطر سعر الصرف . <http://www.acsis.com> 2001

أخطار المضاربة إذا تحققت فإن معيار النتائج المالية التي يمكن ان تحققها هي أما ربح أو خسارة أو عدم حدوث شيء ، فزيادة أسعار المواد الخام لمصنع معين يؤدي إلى حصول خسارة وانخفاض الأسعار يؤدي إلى تحقيق ربح للمصنع وأن لم يحدث تغير في الأسعار فإن هذا لن يغير شيء من الأرباح . أما فيما يخص بمعيار النتائج النهائية للمجتمع فإن تحقق أخطار المضاربة سوف يستفيد من تحققها أحد الأطراف بينما يخسر الطرف الآخر مثل ظهور مشروع جديد ذي إنتاج أفضل وأسعار أرخص فإن هذا سيؤدي إلى انخفاض الطلب على المشاريع الأخرى وبهذا استفاد المجتمع في النهاية . (العبيسي ، ١٩٩٩ : ١١)

وتصنف الأخطار أيضاً إلى أخطار ديناميكية ( Dynamic Risk ) وأخطار ثابتة (Stabile Risk) فالأخطار الثابتة هي التي تظهر بسبب التصرفات غير المنتظمة من قبل الأفراد أو الطبيعة . <http://www.acsis.com> 2001

وهذه الأخطار يمكن إخضاعها للقياس من خلال التجارب السابقة واحتساب نتائجها السابقة وتشمل الأخطار الطبيعية مثل الفيضانات، والأخطار التكنولوجية مثل التماس الكهربائي ، وأخطار المجتمع مثل الغش والإهمال ، وأخطار الأشخاص مثل إصابات العمل . والأخطار



الديناميكية هي التي تحيط برجال الأعمال والتي يصعب التكهن بها مثل خطر مثل انخفاض الأسعار، وخطر الإدارة مثل خطر الإنتاج ، وخطر سياسي مثل خطر زيادة الضرائب ، وخطر الابتكار مثل عدم وجود سوق للمنتج المبتكر. (الوردي، ١٩٩٩: ٢١-٢٥) إن معظم المخاطر الثابتة مرتبطة بالأخطار البحتة بينما نجد المخاطر الديناميكية هي مخاطر مضاربة إذ يكون هنالك احتمال حصول حالتها الربح والخسارة . <http://www.acsis.com> 2001

## الخطر السياسي

تؤدي العوامل والظروف السياسية دوراً حاسماً في تحديد مصير المنشآت الاقتصادية، وتدخل في هذا الإطار مواقف وقرارات الدولة السياسية في الداخل وفي علاقاتها مع الدول الأخرى .

يمكن تعريف الخطر السياسي بأنه : (احتمال حصول أي تغيير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء الشركة الأجنبية المضيفة). (أحمد ، ١٩٩٨ : ١٦٥) أو يمكن تعريفه بأنه : (مجمل العوامل التي تؤثر على أرباح الشركات المتعدية القومية وحياديتها عن تحقيق أرباحها). (الجميل ، ٢٠٠١ : ١٢٩)

والخطر السياسي من شأنه أن يؤثر على أنشطة منشآت الأعمال ، وأيضاً على نشاط الأفراد وعلى سبيل المثال عندما يتم قطع العلاقات الدبلوماسية مع دولة معينة ، فإن ذلك يعدّ قراراً سياسياً تنجم عنه أخطار معينة قد تصيب المنشأة والأفراد ، وعندما تصدر الدولة تشريعاً جديداً للضرائب فإن هذا يلحق الضرر بتلك المنشآت . (التميمي ، ١٩٩٨ : ٢٥)

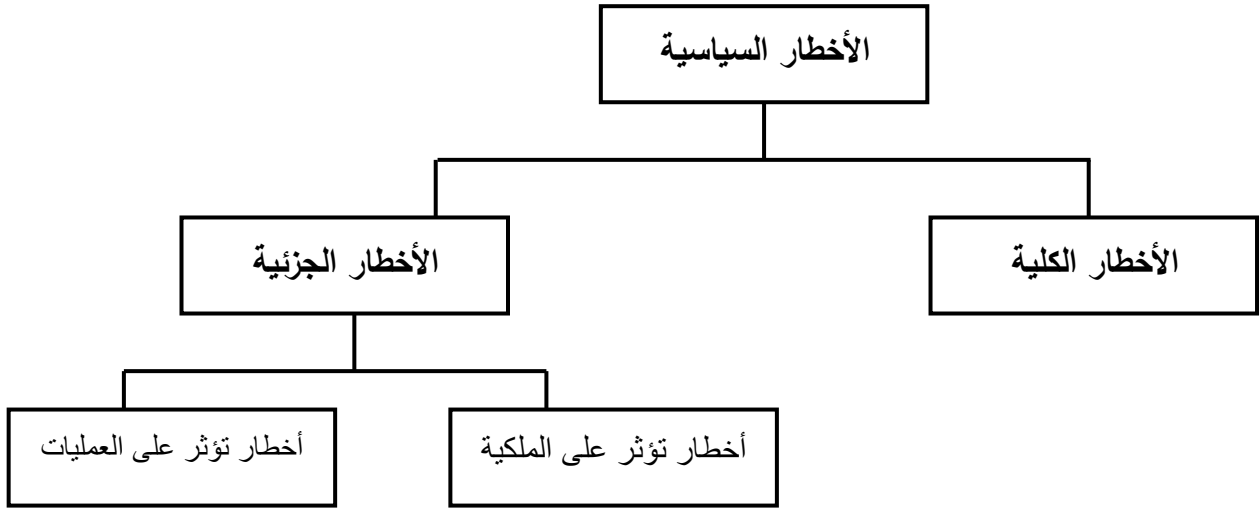
ومن ثمّ فإن أي تغيير جذري في نظام الحكم حول فلسفة سياسة جديدة ينعكس مباشرة على السياسة الاقتصادية ، فضلاً عما ذكرنا على أعمال المنشآت . فالأنظمة التي تعتمد التدخل الواسع في الحياة الاقتصادية للبلد من شأنه أن يضيق المبادرات الفردية ، وبعض الإجراءات الجزرية مثل التأميم والمصادرة حيث يقضي على بعض المنشآت الخاصة، فضلاً عن فرض بعض القيود التي تكلف بعض المنشآت ثمناً باهظاً مثل قوانين العمل والضمان الاجتماعي وقوانين متعلقة بالتلوث البيئي ، ويمكن للسياسة الخارجية للدولة أن تفقد بعض صناعات الأسواق الرابحة . (الوردي ، ١٩٩٩ : ٢٣)

ويعتقد البعض أن الخطر السياسي يرتبط بدول العالم الثالث أو بتلك الدول ذات الحكومات غير المستقرة ، ولكن الخطر السياسي يمتد ليشمل الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء . ويتخذ الخطر السياسي شكلين أساسيين هما :

١. **الخطر السياسي الكلي** : ويقصد بها الأخطار السياسية الكلية التي يكون تأثيرها شامل على الجميع ، إذ إن قراراً أو قانوناً معيناً في دولة معينة يشمل جميع الشركات الأجنبية ، إذ يعدّ من قبيل الأخطار السياسية الكلية تحول نظام ديمقراطي برلماني إلى نظام سلطة دكتاتوري فردي ، وبذلك ينتج عن الخطر السياسي مقاطعة سياسية مثل ذلك فرض حصار اقتصادي على بلدٍ معين بموجب قوانين المنظمة الدولية ومجلس الأمن إذ يعدّ ذلك خطراً سياسياً بالنسبة للشركات الأجنبية العاملة في الدولة المحاصرة .

٢. **الخطر السياسي الجزئي** : وهو الخطر السياسي الناتج عن تصرفات الحكومة بحجة الضرائب والتضبيب على بعض الأنشطة في بعض قطاعات الأعمال ، وكذلك الإجراءات والقوانين التي تفرضها الحكومة المركزية تعدّ من قبيل الأخطار السياسية . (الجميل ، ٢٠٠١ : ١٢٩-١٣٠)

وبهذا يمكن القول ، أن هذه الأخطار الجزئية أو الخاصة يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:  
آ. أخطار تؤثر على الملكية وقد تستدعي التنازل عن كل شيء أو كل جزء منها .  
ب. أخطار تؤثر على العمليات وبالتالي التدفق النقدي ومعدل الفائدة . (أحمد ، ١٩٩٨ : ١٥٧)



الشكل (١)  
الأخطار السياسية

## مصادر المخاطر السياسية

التغيرات في الفكر والمضامين الفلسفية وخاصةً الانقلابات والتغيرات المفاجئية وتشجيع الحكومات للشركات الأجنبية واستثماراتها بشكل منفرد قد ينشأ عنه رد فعل سلبي من قبل المجتمع ومنظّماته (الجميل ، ٢٠٠١ : ١٣٢) .

ويمكن تقسيم مصادر المخاطر السياسية إلى مصدرين : داخلي وخارجي (أحمد ،

١٩٩٨ : ١٦٧)

أولاً. المصدر الداخلي ، ويتضمن :

١. الفلسفات السياسية المتناقضة (مثل الوطنية والشيوعية والاشتراكية) .
٢. التيارات والمذاهب الدينية .
٣. التناحر العرقي .
٤. الاضطرابات الجماعية والفوضى .
٥. المواجهات المسلحة والتمرد الداخلي .
٦. المصالح الخاصة بمجموعات أصحاب الأعمال .
٧. حادثة الاستنقرار السياسي أو وشوك حدوثه .

ثانياً. المصدر الخارجي ، ويتضمن :

١. الفلسفات الدينية القادمة من الخارج .
٢. الأهداف الدولية .
٣. حروب العصابات عبر الحدود .
٤. الإرهاب الدولي .
٥. الضغوط العالمية .
٦. نظام القطب الواحد .

ويبحث (ستيفن نايرن) وهو من محلي المخاطر السياسية أنواعاً جديدة من تلك المخاطر أحدها التأميم وإلغاء حدود الواردات والصادرات ، وأنواع الحصار أو العقوبات أو العقود التنافسية الظالمة أو التغيرات المتأخرة أو المفاجئة في المجال التنظيمي ، والتعقيدات القضائية المقترنة بالنزعة العالمية المتجهة نحو السيطرة الإدارية اللا مركزية ، والأخرى هي الصراعات المحلية أو نصف الوطنية ، والثالث هو فرص القيود الوقتية أو الحدود أو السيطرة على إعادة السيطرة الأجنبية . ويقول روجر ناي أن إطار المخاطر السياسية وإجراءاتها موضوعية كامنة لأن التنبؤ لعبة تخمين والمؤثرات غير محدودة ، ونوعية الإدارات الحكومية مستحيلة القياس تقريباً ، والمطل نفسه متغير مستقل . (<http://jrleditor.bus.utexas>, 1997)

## آثار المخاطر لسياسية

للمخاطر السياسية مجموعة من الآثار نجلها بالآتي : (أحمد ، ١٩٩٨ : ١٦٨)

١. المصادرة أي فقدان الأصول دون تعويض .
٢. القيود التشغيلية (تحديد الحصة السوقية ، خصائص السلعة ، سياسات التوظيف) .
٣. فقدان حرية التحويل المالي .

٤. إلغاء أو تعديل الاتفاقيات من طرف واحد .

٥. التفرة في الضرائب .

٦. المقاطعة الإقليمية أو الدولية .

٧. المشكلات الدبلوماسية بين حكومة الدولة المضيفة والحكومات الأخرى .

وترى الباحثة أن أكبر خطر سياسي واجهه العراق هو الحروب التي خاضها في السنوات الماضية ابتداءً من الحرب العراقية - الإيرانية عام ١٩٨٠ وتلاها حرب الخليج عام ١٩٩٠ ، وامتد هذا الخطر إلى فرض الحصار الاقتصادي على العراق بكامله مما أثر بشكل مباشر وكبير على كافة جوانب الحياة كافة ، منها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وبالأخص على المنشآت الصناعية والمعامل التي تدخل المواد الكيماوية في صناعاتها كمصانع الورق والدباغة ومصانع الغزل والنسيج التي تستورد الخيوط وقطن الزهر من الخارج ، فضلاً عن انحسارها الدائم في إيجاد الأسواق لتصريف منتجاتها ، وكذلك ما ولده التضخم من آثار سلبية على المستهلك وعلى الصناعة بشكل عام . وأخيراً حرب الخليج الثالثة وما ولدته من عدم استقرار وانفلات في الأمن والنظام في (٩) نيسان ٢٠٠٣ وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل في ظل تواجد الاحتلال الأمريكي الذي يعدّ من أهم الأخطار السياسية وما ينتج عنه من عدم الاستقرار وتغيير القيادات وانقلاب موازين القوى ، وسيطرة مجاميع على مقدرات بلدٍ بكامله، وأعتقد أن الخطر السياسي في العراق يجب أن يكون وحده محل دراسة .

## المحور الثاني طبيعة ومفهوم أداره الخطر

إن مصطلح إدارة الخطر يضم كلمتين الأولى الإدارة والثانية الخطر ، الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على أعمال المنشأة ، أما الخطر فهو التباين فيما هو متوقع. إن مصطلح إدارة الخطر يشبه إلى حد ما مصطلح إدارة المخازن والتي يقصد بها السيطرة على الخزين وتخطيطه وتنظيمه والرقابة على حركة سيره وأيضاً يشبه مصطلح إدارة الأفراد والتي يقصد بها السيطرة على منتسبي المنشأة وبذلك فأن مصطلح إدارة الخطر يعني السيطرة على أثار الأخطار أو مسبباتها . ومن خلال هذا التحليل البسيط لمصطلح إدارة الخطر يمكن تعريف إدارة الخطر :

فقد عرفَ ( Jams C. Cristy ) إدارة الخطر بأنها مجموعة من الوظائف التنفيذية التي تتعامل مع أخطار التأمين وتضع أفضل الوسائل لمواجهتها. ( Allen & Duvall, 1971: 35 ) وعرفت على أنها تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى وسائل محددة في التحكم بالخطر والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك وما ينتج من تلك النشاطات من تخفيض من درجة الخطر على أن يرافق انخفاض في الكلفة الأزمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات . ( كامل ، ١٩٧٩ : ٦٨ )

وعرفت على أنها تلك الوظيفة الإدارية التي وجدت من أجل مواجهة الأخطار الخاصة بالمشاريع مهما اختلفت طبيعة أعمالها والتقليل ما أمكن من الخسائر التي تترتب على تحقق حدوثها . ( العداي ، ١٩٧٨ : ٤٤ ) أذن هي تلك الأنشطة المؤداة إلى منع حدوث الخسارة . ( C rockford, 1982: 169 )

على أنها تحديد وقياس والمعالجة لممتلكات والتزامات الأفراد المعرضين للأخطار البحتة ( Williams & Heins, 1989: 17 ) .

ويرى (شكر ، ١٩٩٣ ) ان بعض التعاريف ركزت على مستوى الإدارة التنفيذية فعرفت إدارة الخطر على أنها وظيفة القيادة التنفيذية في تناول الأخطار الخاصة القابلة للتأمين التجاري وغير قابلة للتأمين التجاري . وركزت تعاريف أخر على سعة الشمول فعرفت إدارة الخطر بأنها طريقة منظمة للتعامل مع الأخطار البحتة التي يتعرض لها الفرد أو المنشأة . كما ركزت تعاريف أخر على مراحل تنفيذ إدارة الخطر مما يعني اكتشاف وجود الأخطار بالملاحظة والتصور وتقدير الاحتمال وأهمية الخسارة المحتملة وتأمل طريقة مواجهة تلك الأخطار وتنفيذ ومراجعة تلك القرارات المتخذة (شكر ، ١٩٩٣ : ١٢٤-١٢٥) .

وهي عملية تركيبية تهدف مساعدة فريق العمل على اتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت الصحيح من أجل تحديد وتصنيف كمية المخاطر ثم أدارتها والسيطرة عليها .  
(Bothroyd & Emmett, 1996: 17)

وهي الإجراء المستخدم لمنع حدوث أكبر عدد ممكن من الخسائر وتنظيم طرائق مواجهتها ، وتعد إدارة الخطر نهج علمي لمسألة معالجة المخاطر الخاصة التي يواجهها الأفراد والأعمال . (Lam & Kawamoto, 1997: 30)

وهي الوظيفة التنفيذية الرئيسة لإدارة المنشأة في جسم الأخطار المترتبة على ممارسة العمل أو المهنة . (المصري ، ١٩٩٨ : ٢٥)

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

هي مجموعة من الأساليب المنظمة والفعالة التي تستخدم في التعامل مع فئة رئيسة من فئات الأخطار يطلق عليها الأخطار البحتة . (العبيسي ، ١٩٩٩ : ١٠)

وهي عملية منظمة تهدف إلى معرفة الأخطار الصافية التي يتعرض لها الشخص والمنشأة وتقييمها ، كما تهدف إلى اختيار افضل هذه الوسائل لمواجهة هذه الأخطار وتطبيقها وبهذا فإن عملية إدارة الخطر تستدعي معرفة الأخطار وتحليلها ومعالجتها بأفضل الوسائل التي تتفق وأهداف المنشأة وغاياتها . (بطشون ، ٢٠٠٠ : ٤١)

إن إدارة الخطر تتعامل مع الأخطار البحتة سواء أكانت قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين ثم يلي ذلك اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع هذه الأخطار . (الهانسي ، ٢٠٠٠ : ٢٦)

إن إدارة الخطر هي علم وفن تشخيص وتقدير الاستجابة لمخاطر المنشأة خلال حياة المنشأة بأفضل فوائد . (http://www.eeuwa.edu.au 2000).

وتشمل التعريف والتحليل والسيطرة الاقتصادية لتلك المخاطر التي نهده أعمال وأهداف المنشأة . (http://www.acsis.com 2001)

وإدارة الخطر عملية تتكون من خطوات مُعرّفة والتي عند اتخاذها بالتتابع ستدعم اتخاذ القرار الجيد بغض النظر عن المخاطر وتأثيراتها وأنها تتعلق بتشخيص الفرص بقدر تعلقها بتجنب الخسارة واتباع تقنيات إدارة الخطر الفعالة تستطيع المنشأة من تحسين أداء وسلامة ونوعية العمل فيها . (http://www.risk management.com 2001)

وهي أيضاً أعمال العمليات المنظمة لتقدير المخاطر وتقييم تأثيرها الكامن وتخطيط نظام ملائم لتجنب الخسارة والسيطرة على المخاطر بأكثر الوسائل اقتصادية .  
( <http://www.abbi.com>2001 )

وهي جميع الأشياء التي تحتاجها لإدارة مستقبل غير أكيد ، حيث نشرت مقاييس نيوزلندة وأستراليا مقاييس إدارة خطر مشترك ، إذ تعرف إدارة الخطر على أنها الحضارة والعمليات التي تتوجه نحو الإدارة الفاعلة للفرص الكامنة وتأثيراتها العكسية .  
([www.arman.jout-n32001](http://www.arman.jout-n32001)) .

إدارة الخطر هي إجراء ممارسة مع العمليات والطرائق والأدوات من أجل إدارة المخاطر في مشروع ما . يوفر بيئة منظمة من أجل اتخاذ قرارات فاعلة لتقييم كل ما قد يواجهه أو يكون معرض لفشل مستمر ، ولتحديد المخاطر الواجب التعامل معها ، ولتنفيذ استراتيجيات التعامل مع تلك المخاطر . ( [http:// sei.mu.edu](http://sei.mu.edu).2001 )

أو هي إجراءات تتخذ بشكل خطوات ذات مسؤولية وكفاءة لتقليل المخاطر .  
(<http://daq.state.us.ue>).2002 .

## الفصل الثاني مراحل إدارة الخطر

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح مضمون إدارة الخطر ، ويتناول الوظائف والأنشطة المختلفة لتلك الإدارة موضعاً الأبعاد والجوانب الأساسية لكل وظيفة أو نشاط.



يتولى إدارة الخطر مدير مسؤول يركز اهتمامه في إدارة كافة الأخطار البحتة التي يتعرض لها المنشأة أي يركز نشاطه في إدارة الخطر من حيث تحديد أو تشخيص الأخطار المختلفة التي تحيط بالمنشأة ، ثم تقييم حجم الخسائر المحتملة لكل خطر من هذه الأخطار ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة كل منها مع مراعاة أن يتم ذلك بأقل كلفة ممكنة .ومن الطبيعي أن تتولى مراحل إدارة الخطر أهمية كبيرة لدى مدير الخطر والعاملين في المنشأة ، وقد تكون هذه الأهمية تفوق الخطة نفسها أو البرنامج ، لأن البرنامج قد يكون متطابق مع الواقع أو لا يتطابق معه . والواقع بطبيعته يكون متغير عادةً ، والأهمية تكمن في وجود وعي لدى الإدارة وأن الفريق يعمل بروحية عالية متابعاً للأخطار التي قد تحدث دائماً حتى غير الموثقة منها والتي قد تكون خارج الإطار الرسمي ، إذ يكونون مقتنعين بالعمل بها . وتجدر الإشارة إلى أن مراحل إدارة الخطر ليست تسلسلاً تاريخياً للأحداث وإنما قد تكون في مرحلة الرقابة على الخطر ويتطلب ذلك في ذات الوقت تحديد واكتشاف خطر آخر . هذا التقسيم سوف يكون لحقيقة كبرى ولشيء متكامل يربط بتغذية عكسية .

وبهذا تتكون مراحل إدارة الخطر من الخطوات الآتية :

- ١ . مرحلة تحديد الأهداف
- ٢ . مرحلة التحديد والاكتشاف
- ٣ . تقييم الأخطار
- ٤ . اختيار استراتيجية لمواجهة الخطر
- ٥ . التنفيذ
- ٦ . المتابعة والرقابة

## المرحلة الأولى : تحديد الأهداف

إذ يتم في هذه المرحلة تقرير الاحتياجات من برنامج إدارة الخطر وتعد هذه الخطوة بمثابة الدليل أو المرشد لبرنامج إدارة الخطر ، فقد يوضع هدف تدني الكلفة كأساس في برنامج إدارة الخطر مما يؤدي إلى اتباع برنامج غير كافٍ وغير ملائم ، وبالتالي تحمل تكاليف ضخمة لتطبيق برنامج ملائم . إذ يجب أن يكون الهدف الأساسي لإدارة الخطر هو حماية كفاءة أنشطة المنشأة للتأكد من عدم وجود أخطار بحتة أو خسائر متوقعة تعيق تحقيق الأهداف . (الهانسي وحمودة ، ٢٠٠٠ : ٢٨) فقد يكون هدف المنشأة البقاء للمحافظة على مستوى تكاليف أدنى من

المستوى الذي يهدد بقاء المنشأة ، والاقتصاد في تكاليف إدارة الخطر . والوصول إلى مستوى مقبول من القلق والخوف والعمل في أمان وطمأنينة للإدارة . واستمرارية عمليات الشركة حتى بعد الخسارة وكذلك استمرارية النمو للمنشأة وعدم الأضرار بالعاملين أو المجهزين أو الأفراد وهذا ما يسمى بـ Social Responsibility أي المسؤولية الاجتماعية . (Williams & Heins, 1985: 21-22)

ويمكن القول أن أهداف البقاء واستقرار العوائد وعدم توقف عمليات الشركة واستمرار النمو تتعلق بمرحلة ما بعد حدوث الخسارة أما أهداف الاقتصاد والوصول إلى نقطة مقبولة من الخوف والقلق فهو يتعلق بقبل وقوع الخسارة . (بني حمدان ، ١٩٩٧ : ١٦) إذن يمكن القول أن الهدف الرئيس لجهود إدارة الخطر هو المحافظة على تشغيل فاعلية المنشأة والهدف الثاني هو إنساني في حماية الموظفين من الحوادث التي قد تسبب إصابة خطيرة [www.nait](http://www.nait.org) (org.2000).

## المرحلة الثانية : تحديد وتشخيص الأخطار

إن عملية تحديد وتشخيص الخطر تقع على عاتق مدير الخطر وتعدّ هذه المرحلة مهمة جداً ، إذ تعدّ الخسارة ذات أهمية كبيرة عندما تعمل على إعاقة تحقيق الأهداف ومن ثمّ فإن الأخطار التي تتجم عن هذه الخسائر تحتاج إلى اهتمام أكبر من قبل إدارة الخطر وبالتنسيق مع جميع الجهات ذات العلاقة في المنظمة ومن اجل تمييز حالات تعرض الخسارة أو احتماليتها . وبهذا فإن المسؤولين عن إدارة الخطر يجب أن يكون لديهم القدرة على تطبيق نظام تصنيف منطقي يمكن من خلاله تمييز احتمالية التعرض للخسارة واستخدام طرق ملائمة لتمييز خسارة محددة تواجه منشأة معينة في وقت محدد وأهمية تلك الخسارة التي حدثت ودرجة تأثيرها على الأهداف الأساسية . (التميمي ، ١٩٩٨ : ٤١) وعلى مسؤول إدارة الخطر أن يأخذ بنظره الخسائر المحتملة الناتجة عن أضرار الممتلكات وخسارة الدخل والخسارة الناتجة عن المسؤولية المدنية ، ويمكن لهم التعرف على هذه الخسائر من خلال الخروج في جولات ميدانية وإعداد قوائم استبيان وأيضا إمكانية الاطلاع على القوائم المالية والرسوم البيانية لسير العمل وتحليل المعلومات الخاصة بالخسائر التي تعرضت لها المنشأة في الماضي والتي سوف تكون مصدر مهم للتعرف على الخسائر التي سوف تتعرض لها المنشأة في المستقبل . (بطشون ، ٢٠٠٠ : ٤٣) والكثير من مدراء الخطر يستخدمون مَدْخلاً شاملاً لتحديد وتشخيص الأخطار الذي يضم مراجعة وثائق التأمين وقائمة استقصاء وتحليل الخطر أو توليفة من الأساليب السابقة وإن أي أسلوب أو مزيج يمكن أن يحل محله خبرة مدير الخطر في اكتشاف الأخطار التي يمكن أن

تتوارى خلف عدد من المصادر . وبذلك يحتاج مدير الخطر إلى نظام معلومات يزوده بكل التغيرات التي تحدث في المنشأة آخذاً الاحتياطات من الأخطار التي ترافق هذا التغير . (الهانسي وحمودة ، ٢٠٠٠ : ٢٨) ومن الضروري دراسة اوجه نشاط المنشأة لمعرفة المزيد عن الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها. (العبيسي ، ١٩٩٩ : ٢٠)

وتشخيص المخاطر يعني دراسة الأسباب إذ تشمل مصادر المخاطر كل من التجارية والتاريخية والجغرافية والسياسية والمناخية والبيئية والتنظيمية (الداخلية والخارجية) والتقانة مثل عناصر التعقيد والحجم والتخطيط والحدثة والسلامة .

(<http://www.eeuwa.edu.au2000>)

ويمكن أعداد تبويب شامل للأخطار التي يتوقع أن تواجه المنشأة إذ يكون هذا التبويب على أساس موضوع الخسارة (أشخاص ، ممتلكات ، ومسؤولية مدنية) أو على أساس نوع الخسارة سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة ، على وفق مسببات الخسارة والعوامل المساعدة في الخطر ، ويتم ذلك في المنشآت الكبيرة عن طريق إعداد دليل يسمى دليل الخطر (Risk Code) الذي يتضمن توضيح الأخطار حسب نوعيتها ومسببات الخطر والعوامل المساعدة وأنواع الخسارة وانسب الطرائق لمواجهتها . (عبد ربه ، ١٩٨٤ : ٣٧)

وتعدّ هذه المرحلة من أصعب المراحل إن لم تتوافر الإدارة المدركة للأخطار التي ما زالت غير معينة ، فعلى مدير الخطر أن يدير المخاطر التي تواجه المنشأة ، ألا أن الشخص الأقرب إلى الموقف غالباً ما يجد صعوبة لتعيين الخطر ، فليعيش مع الموقف يوماً بيوم جاعلاً الفرد يوافق وبسهولة على الممارسات غير الأمنية ودون أدراك تأثيراتها الكامنة على العمليات. وعليه فإن تحديد الخطر يعدّ جانباً مهماً جداً في المكان الذي ظاهره الخارجي ذو تأثير أعظم . (Parkinson, 1976: 11)

## المرحلة الثالثة : تقييم الأخطار

تعدّ المخاطر نشاطات أو حالات تزيد من احتمالية الربح والخسارة لذلك يجب أن يأتي بعد التشخيص تقييم المخاطر ، إذ لا يكفي أن نعلم أن عوامل الخطرة ومعوقات الربح والخسارة موجودة ، إذ على مدير الخطر أن يفهم طبيعة هذه العوامل والمعوقات وكيف تواجه وكيف تتفاعل لتقييم الربح والخسارة ، إذ قد تفهم المنشأة بشكل جيد المخاطر المقترنة بمعالجة المواد الخطيرة ، لكن إذا أدرك الموظفون أن المخاطر غير اعتيادية فقد يصبح تقييم المخاطر واقع إدارة قائمة للمنشأة . يرتبط التشخيص بنشاط التقييم النهائي وقياس المخاطر وتقييم وتقدير

المخاطر واحتمالية الريح والخسارة وقيمة الريح والخسارة مع التكرار . (Williams & Heins, 1995: 32)

وفي هذه المرحلة يتم التحقق من كمية التكلفة التي ستكون واطئة لأن المنشأة قد أخذت بالمستلزمات والإجراءات للتقليل من أثار الخطر (Pakinson, 1976: 12) ، وفي هذه المرحلة من المهم أن يقوم الخطر بقياس احتمال وقوع خسارة معينة ، ويتطلب التقييم إعطاء الأولوية للأخطار ذات الوطأة المرتفعة التي تتطلب عناية خاصة والبحث عن أفضل الطرائق لمواجهتها ويتم وضع الأخطار ذات الأثر المتقارب من حيث الخسائر الناتجة عن تحققها في مجموعة معينة . (الهانسي وحمودة ، ٢٠٠٠ : ٢٨) وتجدر الإشارة إلى أن قياس الخطر يتم التوصل إليه عن طريق الاحتمالات ، التي تقسم إلى نوعين هما : الاحتمالات الموضوعية (Objective Probabilities) والاحتمالات الذاتية (Subjective Probabilities) فالاحتمالات الموضوعية يطلق عليها الاحتمالات المحسوبة وتأخذ شكلين : إما احتمالات محسوبة من بيانات مشاهدة يتم حساب احتمال وقوع حادث معين عن طريق نسب عدد مرات تكرار الحادث إلى المجتمع الأصلي المعبر عنه ، أو الاحتمالات المحسوبة استناداً إلى التوزيعات التكرارية النظرية كالتوزيع الطبيعي وتوزيع الثنائي وبواسون . أما الاحتمالات الذاتية فيطلق عليها الاحتمالات الجارية استناداً إلى الخبرة الشخصية ، وهذه الطريقة تتأثر بالمعلومات المتراكمة لدى الفرد ويمكن الرجوع إلى طريقة الاستبيان لمعرفة آراء الأفراد وتقييماتهم ومن ثم عقد مقارنة بين الأخطار المحسوبة والذاتية وعلى النحو الذي يساعد في اتخاذ القرار النهائي . (بني حمدان ، ١٩٩٧ : ١٨)

## رابعاً: استراتيجيات مواجهة الخطر

بعد أن تم تقييم الخطر في الخطوة السابقة فعلى المنشأة من وضع وسائل لمواجهة الخطر التي يقصد بها تحديد الطرق الرئيسية للتعامل مع الخطر التي تهدف إلى التحكم بالخطر والحد من تكرار وقوعه أو التقليل من حجم الخسائر الناجمة عنه . وتقسم استراتيجيات مواجهة الخطر وتبأين طبقاً لنوع ومواصفات الخطر والظروف المحيطة بها إلى مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** تعرف باستراتيجيات السيطرة على الخطر (Risk Control) وهي تضم مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى التحكم بالخطر عن طريق عاملين:

١. عن طريق السيطرة على عنصر الخطر عبر التقادي أو المنع .
٢. عن طريق السيطرة على الخسائر الناجمة عن الخطر بالتقليل من أثارها .

**المجموعة الثانية :** تعرف باستراتيجية تمويل الخطر التي تتكون من سياسة الاحتفاظ بالخطر وسياسة تحويل الخطر . (شكر ، ١٩٩٣ : ١٢٧) فسياسة تجنب الخطر (Risk Avoidance) يمكن أن تنفذ من خلال سياسة التجنب في أخطار الأشخاص والمسؤولية المدنية يتعذر تجنبها إلا في حالات محددة جداً والذي يجب أن يتوفر عدد كبير من الوحدات المعرضة للخطر أو قطع العلاقة كلياً مع حالة الخطر . إن عملية التقاضي تعدّ عملياً فاعلة لمعالجة الخطر فمن خلال تقاضي الخطر سوف تعلم المنشأة بأنها سوف لا تجرب الخسائر الكامنة أو الشك بأن الخطر ربما يتولد ، وبرغم ذلك فإن سياسة التجنب قد تكون في بعض الأحيان مستحيلة ، لأن الخطر لا ينشأ من فراغ وكذلك فإن قرار تقاضي الخطر ربما يؤدي إلى قرار جديد . (Williams, et. al., 1995: 181-182) قد تكون السيطرة على الأخطار من خلال السيطرة على الخسائر الناجمة (Loss Prevention) هي سياسة تمنع حصول الظروف المسبقة المهياً لحدوث خسارة ومنع تطور الأمور لكي تصل إلى حالة الخسارة (Carter & Doherty, 1976, P 6.1-02)

وذلك يتم عن طريق التأثير على العناصر المؤثرة على إجمالي الخسارة ، وبما أن إجمالي الخسارة يتوقف على كل من عدد الوحدات أو قيمة الخسارة عند وقوعها ، فإن هذه السياسة تقوم على تحقيق أهداف من خلال تقليل عدد الحوادث أو تقليل عدد الخسائر أو الاثنين معاً . وتجدر الإشارة إلى إن الوسائل التي تؤثر على عدد الوحدات يطلق عليها وسائل تخفيض عدد مرات وقوع الخسارة أو منع وقوع الخسارة (Loss Prevention) . أما الوسائل التي تؤثر في قيمة الخسارة فيطلق عليها وسائل التخفيض (Loss Reduction) أما الوسائل التي تؤثر على عدد الحوادث وقيمة الخسارة معاً فيطلق عليها اسم وسائل المنع والتخفيض Loss Prevention & Reduction . (العبيسي ، ١٩٩٩ : ١٥-١٦)

وفيما يخص المجموعة الثانية ، استراتيجيات تمويل الخطر فتتضمن البحث عن الوسائل الكفيلة بتوفير الموارد المالية الكفيلة بتغطية الخسائر التي تتعرض لها المنشأة سواء أتم الاعتماد على الذات داخلياً أم الاتجاه إلى جهة أخرى تتولى عملية التغطية . (شكر ، ١٩٩٣ : ١٢٧) يتعلق تمويل الخطر بالطريقة الأكثر كفاءة لتغطية الكلفة المالية لإدارة المخاطر (<http://www.acsis.com>) ومن أهم السياسات التي تقوم على أساس استراتيجية تمويل الخطر هي سياسة الاحتفاظ بالخطر (Risk Retention) وتعرف طريقة الاحتفاظ على أنها ذلك الجزء من المخاطر الذي لا يتم التأمين عليه أو لا يتم نقله ، ولأغراض العملية فإن من الملائم التمييز بين نوعين من الاحتجاز ، فقد يكون احتجاز متعمد تلجأ إليه الإدارة وذلك بعد تقييم واضح للخسائر المحتملة ، وكذلك كلف الطريقة البديلة للتعامل معها ويطلق على هذا الشكل الفاعل لاحتفاظ المخاطر بالتأمين الذاتي (Self Insurance) ، وقد تظهر حالات

احتفاظ المخاطر من خلال الإهمال وعدم القدرة على التشخيص . فقد تفشل المنشأة في تشخيص المخاطر وقد تقيّمها دون مستوى تقييمها الفعلي . فقد تؤمن المنشأة ولكنها قد تفشل في جعل قيمة التأمين تتوافق مع قيمة السوق ، وفي ظل تصاعد التضخم فإن التعويضات التي سوف تحصل عليها المنشأة من شركة التأمين ستكون منخفضة ، وهذا الشكل من الاحتفاظ يسمى بعدم التأمين (Non Insurance) . (Crate & Doharty, 1976: 1.2-0.2)

يشير الباحثين إلى الاحتفاظ بالخطر هو أكثر أساليب معالجة المخاطر شيوعاً ، ويمكن التمييز بين الاحتفاظ بالخطر بتخطيط مسبق والاحتفاظ بالخطر بدون تخطيط مسبق .

#### أ. الاحتفاظ بالخطر بدون تخطيط مسبق

عندما لا تتخذ المنشأة تدابير عملية لمواجهة ومعالجة بعض الأخطار التي تواجهها ، بعبارة أخرى أن الموقف السلبي للمنشأة إزاء بعض المخاطر يعني في حقيقة الأمر تقبله وتحمل نتائجها وأثارها ، وهو ما يطلق عليه مصطلح " الاحتفاظ بالخطر " . كما في حالة أخطار المسؤولية المدنية بمختلف أنواعها .

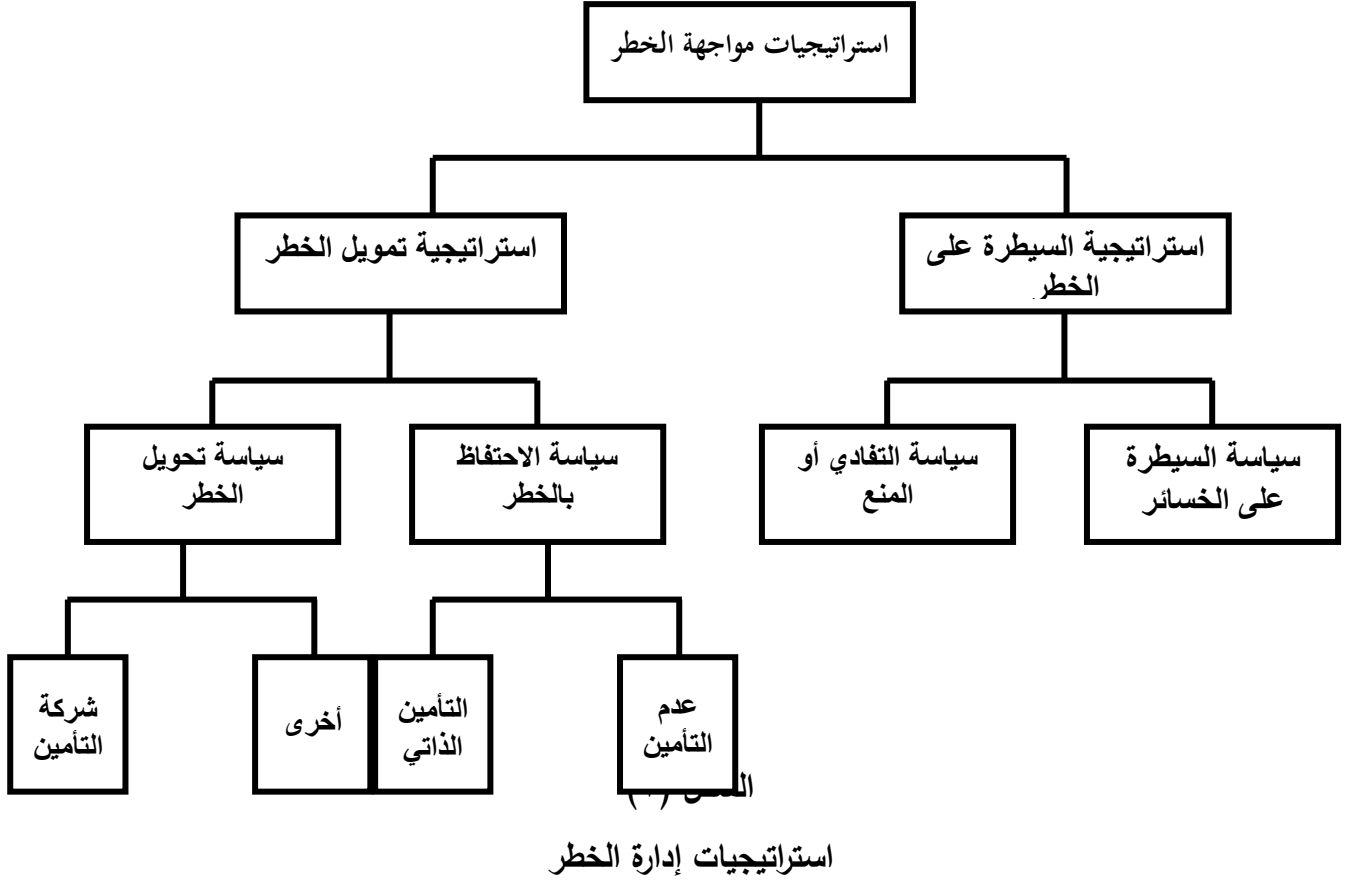
#### ب. الاحتفاظ بالخطر بتخطيط مسبق

إذا كان للاحتفاظ بالخطر صيغ عديدة كالتأمين الذاتي والتأمين المشترك والخسارة المهدرة ، فإن الصيغة الوحيدة المعتمدة في المنشأة المبحوثة تتمثل في التخصيصات التي تضعها المنشأة لبعض الأوجه مثل مخصص الاندثار ومخصص الديون المشكوك في تحصيلها. (الوردي ، ١٩٩٩ : ١٥)

أما فيما يخص السياسة الثانية فهي سياسة تحويل الخطر (Risk Transfer) إذ بمقتضى هذه السياسة يتم تحويل الخطر إلى طرف آخر نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف . (الهانسي ، ٢٠٠٠ : ٢٦) وقد يتخذ تحويل الخطر عدداً من الأشكال عن طريق الصياغة المتأنية لشروط العقد بين المؤمن والمؤمن له وعلى سبيل المثال في عقود المبيعات فقد تعد لغرض التخلص من المسؤولية ، وأن التأمين هو أكثر طريقة مؤثرة لنقل الخطر وأن الأغراض الرئيسة للتأمين هو وقاية وحماية الأفراد والمنشآت من عواقب الخطر (Parkinson, 1976) (16) إذ يعدّ آلية تحويل الخطر والذي يمكن للشركة استبدال اللا تأكد حول مدى وقوع خسارة معينة وشدتها بالتأكد من خسارة معينة تتمثل بأقساط التأمين التي تقوم بتسديدها مقابل تعهد شركة التأمين بتعويض أية خسارة تقع ، وقد يتم التحويل باستخدام العقود غير التأمينية فيمكن استخدام عقود النقل في تحويل مسؤولية الخسائر التي قد تحدث بالبضاعة أثناء النقل إلى الناقل مقابل الزيادة في المبلغ الذي سيدفع للناقل مقابل نقل البضاعة وكذلك عقود التشييد. (العبيسي، ١٩٩٩ : ١٠٦)

ومن خلال ما سبق ، يمكن القول أنه لا توجد وسيلة واحدة لمواجهة كل الأخطار بل تستخدم في بعض الأحيان مجموعة أو توليفة من الطرائق السابقة وان اختيار أي وسيلة من الوسائل السابقة يجب أن يراعى فيها الجانب الاقتصادي وتحليل الكلفة والمنفعة في استخدام تلك الوسائل .

والمخطط الآتي يوضح أهم استراتيجيات إدارة الخطر في المنشأة :



## خامساً: التنفيذ

في هذه المرحلة تهتم إدارة الخطر بتنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها ، إذ تهتم بنوعين من القرارات ، القرارات الفنية التي سوف تساعد على وضع الطريقة المناسبة موضع التنفيذ، والقرارات الإدارية وهي كل ما يتعلق بتنفيذ الطريقة التي تم اختيارها من الناحية الإدارية . إذ تتمتع إدارة الخطر بصلاحيات استشارية في توجيه النصيحة والإرشادات لكافة منتسبي المنشأة. (التميمي ، ١٩٩٨ : ٥٥) فإذا افترضنا أن القرار بشأن معين هو الاحتفاظ بالخطر هو قرار يجب أن يلائمه أو لا يلائمه احتياطي رأسمالي ، وإذا كان القرار يستلزم احتياطي رأسمالي ، فلا بد من وضع بعض الإجراءات الإدارية لتنفيذ القرار . وإذا وقع الاختيار على أسلوب منع الخسارة فلا بد

من تصميم برنامج معين لمنع الخسارة . وإذا كان القرار بتحويل خطر معين من خلال التأمين فلا بد من اختيار المؤمن المناسب ثم التفاوض معه ثم التعاقد . (الهانسي ، ٢٠٠٠ : ٣٤)

ومن المهم جداً في البداية أن يتم تحديد الجهة التي سنتولى عملية التنفيذ ، فقد تكون إدارة جيدة يتم استحداثها أو توكل مهمة التنفيذ إلى الأمن الصناعي أو إدارة التأمين ، فإذا وكلت مهمة التنفيذ إلى إدارة جديدة في المنشأة فيجب تحديد المستوى التنظيمي وطبيعة العلاقات مع الإدارات الأخرى وكذلك تحديد الصلاحيات المالية للمدير الذي سيتم اختياره وإن يتمتع بصلاحيات اختيار هذه الكوادر الرئيسة بهذه الإدارة . فأولى مهام الفريق الإداري التنفيذي هي وضع تصنيف للخطر يتضمن توضيح للأخطار المختلفة التي تواجه المنشأة المبوبة على أساس موضوع الخطر كأخطار الأشخاص والممتلكات فضلاً عن مصادر تفصيلية عن مصدر الخسارة (Peril) والعوامل المساعدة (Hazard) وأنواع الخسارة المحتملة مباشرة وغير مباشرة وبيانات تفصيلية عن الاستراتيجية المتبعة وكلفة مواجهة الخطر ، وتحديد الأخطار التي يعدّ التأمين أنسب الطرائق لمواجهتها . (الشكر ، ١٩٩٣ : ١٢٨) وفي النهاية يمكن القول أن قرار التنفيذ هو قرار يتخذ عندما يتم وضع سياسات وإجراءات لتقليل أو إلغاء احتمالية تكرار الأخطار أو ظهورها أو شدة تأثيرها . [www.nait.org.2000](http://www.nait.org.2000)

## سادساً: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة يتم إجراء المتابعة والمراقبة لملاحظة التغيرات التي تتطلب مراجعة وتنقيح للسياسات التي تتعامل مع الخطر ونتائج هذه السياسات . أن برنامج إدارة الخطر شأنه شأن أي برنامج يفرز معطيات ونتائجاً من الضروري متابعتها وتحليلها لغرض الاستفادة من هذه النتائج عند إعداد البرامج اللاحقة ، فضلاً عن بعض النتائج التي تحتاج إلى ردود فعل سريعة تحتم على القائمين إعادة النظر في البرنامج ، لذلك لا بد من وضع نظام معلومات مصمم بشكل يحقق عدة أهداف ، أولها معالجة جوانب القصور المحتملة في مراحل التنفيذ وفي الوقت نفسه تعدّ هذه المعلومات المادة الأساسية للقرارات المتخذة من قبل الإدارة والتي من خلالها يتمكن المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة من الوقوف على نتائج التنفيذ التي تم تحقيقها . (الشكر ، ١٩٩٣ : ١٢٨) وتجدر الإشارة إلى أن وظيفة الرقابة تتطلب وضع معايير رقابية ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتصحيح الانحرافات أن وجد هنالك انحرافات . (التميمي ، ١٩٩٨ : ٥٥) أو إجراء أي تعديل على القرارات ومن هنا يمكن القول أن عملية إدارة الخطر هي عملية مستمرة . (العبيسي ، ١٩٩٩ : ٢٢)

وترى الباحثة أنه يمكن تقسيم مراحل إدارة الخطر إلى الآتي :



أولاً: تحديد الأهداف

ثانياً: تحديد وتشخيص الأخطار

ثالثاً: التقييم

رابعاً: تحديد وسائل مواجهة الخطر

خامساً: التنفيذ

سادساً: المراقبة

سابعاً: التغذية العكسية

بعد استعراض وتأكيد استمرارية هذه المراحل وترابطها وتكاملها مع بعضها على النحو الذي يجعل كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة التي تليها والتي تسبقها ، وهذه السلسلة من المراحل قد لا تكون بالضرورة متعاقبة دائماً فقد نكون في صدد تنفيذ برنامج إدارة الخطر ويتطلب الضرورة في ذلك الوقت تشخيص لخطر آخر قد يظهر .

إذ تمثل المرحلة الأولى تحديد الأهداف حيث أن أهداف إدارة الخطر لن تكون بمعزل عن الأهداف الكلية للمنشأة فضلاً عن الترابط بين أهداف إدارة الخطر وأهداف بقية الأقسام ، أما فيما يخص بمرحلة تحديد وتشخيص الأخطار ، إذ إن في هذه المرحلة يتم الوقوف على الأخطار التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف إدارة الخطر ، ومن ثمّ أهداف المنشأة ككل ويمكن تشخيص الأخطار من خلال الملاحظات الميدانية ومن البيانات التاريخية استناداً إلى ما حدث في الماضي والذي من الممكن حدوثه الآن وغيرها من الوسائل التي تعتمد على الخبرة العلمية ودراسة مسببات الخسارة وهذه الوسائل تختلف من منشأة إلى أخرى حسب الظروف المحيطة ونوع الخطر وكذلك مراعاة جانب الكلفة في اختيار وسيلة التشخيص .

أما المرحلة الثالثة فهي التقييم والقياس إذ يجري قياس المخاطر التي تتعرض لها المنشأة من خلال عمليتين ، الأولى هي قياس احتمال وقوع الخسارة ، والثاني هو شدة الخسارة . احتمال وقوع الخسارة يمكن ان ينسب إلى نسبة مئوية كأن تكون ٧٠% وعلى هذا الأساس يتم اخذ التدابير اللازمة بالاعتماد على الخبرة الشخصية ، أو المشاهدة الميدانية والتوزيعات التكرارية النظرية ، أما فيما يخص شدة الخسارة ، إذ سيكون اهتمام أكبر بالأخطار التي لا تتكرر كثيراً ولكن إذا وقعت تؤدي إلى خسارة فادحة عن تلك الأخطار التي تحدث كثيراً ولكن بخسائر ليست كبيرة .

أما المرحلة الرابعة فهي اختيار وسيلة لمواجهة الخطر ، إذ يتم عادة اتباع إما استراتيجية السيطرة على الخطر أو استراتيجية تمويل الخطر وان اتباع أي من الاستراتيجيتين له

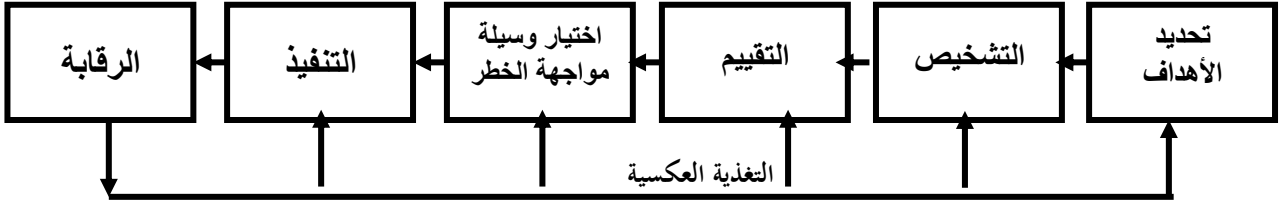
عيوبه وفوائده ، فقد تقرر المنشأة اتباع استراتيجية الاحتفاظ بالخطر لأنه لا يوجد تغطيات تأمينية لازمة لمواجهة الخطر ، وقد تعتمد على تخفيض الخطر من خلال اعتماد وسائل وأساليب وتقنيات كالاحتفاظ بمعدات إطفاء ووجود سلالم للطوارئ ووجود أنظمة حماية وإنذار مبكر ، وقد تلجأ إلى تحويل الخطر إلى منشأة أخرى أو متعهد آخر يستطيع أن يتحمل الأضرار إذا وقع الخطر ، وقد تحاول المنشأة منع الخسارة رغم أن ذلك غير ممكن .

أما فيما يخص تنفيذ البرنامج فهنا يتم تطبيق الوسيلة التي تم اختيارها مع مراعاة جانب الكلفة ، وأن لا يكون على حساب الكفاءة ، ومن الضروري تحديد من سيتولى عملية التنفيذ وموقعه في الهيكل التنظيمي ومدى صلاحيته ومدى اتصاله مع الإدارة العليا وتحديد ما هو مطلوب منه فعلاً لكي نضمن الفاعلية لبرنامج إدارة الخطر فبإمكان مسؤولي إدارة الخطر صياغة دليل عن إدارة الخطر . ذلك الدليل يحتوي على تفاصيل برنامج إدارة الخطر يمكن الاستفادة منه في تدريب الموظفين والمسؤولين عن إدارة الخطر في المنشأة .

وفيما يخص المرحلة السادسة وهي رقابة برنامج إدارة الخطر والتأكد انه يعمل على وفق ما تم التخطيط له وملاحظة إن كان هنالك مستجدات تؤثر على برنامج إدارة الخطر فتظهر مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة فقد تكون التقنيات الملائمة في السنة السابقة غير ملائمة لهذا العام لذلك من الضروري وجود انتباه مستمر إلى المخاطر .

أما المرحلة الأخيرة فهي التغذية العكسية ، إذ إن برنامج إدارة الخطر حاله حال أي برنامج لا يمكن أن يعمل بمعزل عن البيئة الخارجية ، فأى نظام لكي يعمل بكفاءة يجب أن يكون على اتصال مباشر مع البيئة ، وملاحظة المستجدات التي تحدث سواءً أكانت سلبية أم إيجابية ، فإذا كانت إيجابية يتم العمل بها وإذا كانت سلبية فيجب اخذ الاحتياطات اللازمة ومعالجة الخلل في ذلك الوقت لكي لا يتفاقم ويصبح اكبر ومكلف . وتجدر الإشارة أنه ليس من الضروري أن تكون مرحلة التغذية العكسية في نهاية كل برنامج إدارة خطر وإنما قد تلجأ إلى التغذية العكسية وراء كل مرحلة من مراحل إدارة الخطر إذا استدعى الأمر ذلك .

والشكل (٣) يوضح مراحل إدارة الخطر :



الشكل (٣)  
مراحل إدارة الخطر

## الفصل الثالث تطور إدارة الخطر

- تناول هذا الفصل المحاور الأربعة الآتية :
- المحور الأول : إدارة الخطر في العراق القديم .
  - المحور الثاني : إدارة الخطر في العراق الحديث .
  - المحور الثالث : إدارة الخطر في أمريكا .
  - المحور الرابع : إدارة الخطر المعاصرة .

## المحور الأول إدارة الخطر في العراق القديم

المخاطر قديمة قدم الإنسان ، فقد تعرض الإنسان إلى مخاطر شتى ، ولم يقف مكتوف الأيدي إزاء المخاطر التي واجهته والتهديدات التي تحيط به من كل جانب ، لذا كان يبحث باستمرار عن الوسائل التي تساعد على البقاء والديمومة ، إذ يعدّ الخطر المحور الأساس في حياة الأفراد والشعوب ، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقلق والخوف من الزوال فكان الإنسان القديم يلجأ إلى الأشجار والكهوف هروباً من الضواري والحيوانات المفترسة . وبالشكل الذي اثر على مجمل حياته وبدأ في التفكير في كيفية الحد من هذا الخطر والتقليل من آثاره والسيطرة عليه .

ففي العراق القديم واجه السومريون والأكديون أخطار كثيرة منها داخلية ومنها خارجية وعلى النحو الذي أدى إلى تشريع وإعداد القوانين التي تنظم الحياة الاجتماعية لتلك البلاد وتضمن للضعيف حقّه . إذ شرّع في بلاد أور قانون (أورنمو) الذي كان يحمي أفراد القبيلة من المخاطر التي يتعرض لها أثناء التجارة ومن سطو مراقبي الملاحة ومن تعرض أصحاب المواشي للسطو والسرقة وعلى النحو الذي أدى إلى حرية التجارة والاقتصاد في التبادلات .

وكذلك في بلاد سومر شرعت قوانين كثيرة مثل قانون (لبت عشتار) وقانون (أشنونا) الذي كان أكثر تطوراً عن بقية القوانين ، حيث شرع قانون تثبيت الأسعار على السلع الاستهلاكية التي كان يصعب استيرادها في ذلك الوقت فلجأ التجار إلى رفع الأسعار ، وكان لقانون حمورابي الدور الكبير في تشريع قوانين تضمن حقوق المتضررين والتعويض بمقدار الضرر ، فضلاً عن التضامن الاجتماعي ضمن أفراد القبيلة . إذ نصّ قانون حمورابي بأنه إذا تعرض أحد أفراد القبيلة إلى عسرٍ مالي يقوم أفراد القبيلة بمساعدته سواءً أكانت تلك المساعدة مالية أم مادية (ذبيان ، ٢٠٠١ : ٥٧-٢٣٠) .

ومع ظهور الدويلات وتطور الحضارات مثل حضارة الحضر وحضارة الحيرة التي كانت تحيط بها مخاطر عديدة نتيجة للتطور والازدهار الذي وصلت لها في تلك الفترة ، مما أدى إلى سقوط مدينة الحضر بسبب تفشي المرض ونقص المؤن . وهذا كان دافع في تطور الصناعة في الحيرة ، حيث عمدوا إلى صناعة الأبواب الحديدية وكذلك السيوف والسهام وذلك لزيادة المخاطر التي كانوا يواجهها سكان تلك البلاد . (الملاح ، ١٩٩٤ : ١٥٥-٢٤٨)

ومن أول وسائل مواجهة الخطر الذي كان يواجهه العصور القديمة كان عن طريق التضامن الاجتماعي والذي كان يقوم على فكرة التضامن والادخار ، وكانت أول آية للتضامن والادخار مذكورة في القرآن الكريم بقوله (ﷺ) : ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ

إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٨﴾ (سورة يوسف / ٤٧-٤٩) كدلالة على الضمان من الأخطار بالجوء إلى الادخار ومواجهة المستقبل غير المؤكد .

وظهر التضامن الاجتماعي بشكل واضح بين العشائر والقبائل العربية حيث كانت وراء فكرة التضامن المطلق بين أفراد العشيرة ، هو أن العشيرة كانت بمثابة الدولة التي تحمي صفوف أبنائها من مواجهة عشائر أخرى وفيما بين أفرادها ، وكان إذا ارتكب أحد أفراد العشيرة جرائم ضد أفراد نفس العشيرة إلى الحد الذي يصبح فيه وجوده بين أفراد قومهم غير مرغوب فيه فإنه يخلع من القبيلة ، وتقع على عاتق رئيس العشيرة تحقيق التكامل بين أفرادها ، فكان عليه أن يعين الضعفاء ويواسي المنكوبين وكذلك تنظيم أمور الدفاع عن العشيرة وقيادتها في أوقات الحرب وكذلك في حسم المنازعات بين أفراد العشيرة ، حيث كان رئيس العشيرة يقوم بتسوية الخلافات والنزاعات استناداً إلى ما استقر في مجتمعهم من أعراف وتقاليد بطريقة طوعية تشبه إلى حد كبير أسلوب حل الخلافات داخل العائلة الواحدة ، وقد كان لهذه الشعوب (تحالفات) مع بقية الشعوب والقبائل الأخرى ، والتي ترتبط مع بعضها البعض بعهود ومواثيق في الحماية أو الجوار ، وأن لا يخرق قانون التحالف أي من القبائل المتحالفة ، وإذا قام أحد أفراد القبيلة بقتل أحد أفراد القبيلة المتحالفة معها فعليه أن يدفع دية إلى أهل القتل . (الملاح ، ١٩٩٤ : ٣٧٥-٣٨٧)

وبما أن الضمان الاجتماعي هو نظام سياسي واقتصادي ، وإن هذا النظام يقوم على العمل والنشاط الاقتصادي عامةً ، أي على أساس تهيئة الناس إلى العمل وتوفير العمل لغير القادرين على العمل . ويقرر الإسلام كبقية الأديان فيما يتعلق بتوفير الحماية البشرية ، وإن الله هو الرزاق وهو الضامن لوجودهم وتكوينهم / وكما قال الله (عَزَّ وَجَلَّ) في كتابه الكريم : ﴿وَاللَّهُ جَعَلَ لَكُمْ مِمَّا خَلَقَ ظِلَالًا وَجَعَلَ لَكُمْ مِنَ الْجِبَالِ أَكْنَانًا وَجَعَلَ لَكُمْ سَرَابِيلَ تَقِيكُمْ الْحَرَّ وَسَرَابِيلَ تَقِيكُمْ بَأْسَكُمْ كَذَلِكَ يُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تُسْلِمُونَ﴾ (سورة النحل / ٨١)

والأصل أن الإنسان يشبع حاجاته المعيشية في الحياة من سعيه وعمله هو ، إن وجد السبيل إلى ذلك ، وكان قادراً عليه ، وإلا اعتمد على ما ادخر لحسابه من قبل ذويه أو ما ادخره لنفسه ، وإذا تعذر ذلك خلا سبيل إلى الحياة إلا بمساعدة ومعاونة الآخرين له بشكل من أشكال المساعدة والمعاونة لتأمين معيشة ، فقد يكون الإنسان في تلك الحالة إما صغيراً جداً على العمل أو عاجزاً أو كهلاً وكذلك المرض والبطالة القسرية .

وقد وجد في الحياة الاجتماعية أيضاً إلى جانب ذلك وسائل أخرى تساهم في العمل لذلك الغرض وهي القاعدة الأخلاقية والعرفية والدينية والقانونية التي تنظم علاقات الأفراد الاجتماعية

والاقتصادية توجههم نحو مساعدة ومعاونة بعضهم البعض في مجال العمل والحصول على وسائل العيش والبقاء ، وإن الإسلام هذب وسائل ضمان عيش الإنسان وحدد لها أحكام وقواعد عامة وخاصة ، ويمكن إجمال تلك الوسائل بالآتي : (سعيد ، ١٩٦٦ : ١٦٧)

١. العمل من أجل ضمان استمرارية إيجاد السلع والخدمات الاقتصادية لإشباع الحاجات البشرية

٢. التعاون الاقتصادي بين الأفراد ذلك الذي يؤمن لهم جميعاً تبادل الخبرات والمعلومات والأموال والطاقات لضمان العمل .

٣. التعاون الاجتماعي بين الناس لإشباع الحاجات البشرية التي ليس بإمكان الفرد إشباعها بمفرده وعدم قدرته الجسدية والمالية .

٤. المساعدة الاجتماعية وهي التي تقدمها الدولة الإسلامية للمحتاجين والفقراء والمعدمين عند تعذر وجود كفاءة التعاون الاجتماعي من أجل ضمان العيش بالأمان والراحة لهم .

وفيما يخص التعاون الاقتصادي ، نجد أن الإسلام قد وضع نظم وأحكام المعاملات بين الناس ووضع لها قواعد تنظيمية كفيلة بتحقيق استمرارها وممارستها ، كذلك بوصفه وتفصيله الأحكام والقواعد الشرعية للتصرفات والمعاملات بوصفه لكل من قواعد الحِجْر وتحريمه والتلاعب والغش والتدليس والغبن والتغريب والاحتكار .

والتعاون الاجتماعي هو الذي يقوم أفراد أو جماعات لمعاونة المحتاجين والعاجزين طوعاً واختيارياً بدافع عائلي وقبلي ووطني وديني ، ولقد دعا الإسلام إلى التعاون ، وكما قال الله (ﷻ) في كتابه العزيز : «لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ» . (سورة البقرة / ١٧٧)

والحقيقة أن الإسلام فرض التعاون الجماعي فرضاً ، لهذا أمر بالإنفاق وأن يعطي دائماً الأغنياء الفقراء مما لديهم من أموال ، حكمة من عنده لتحقيق التوازن الاجتماعي ، وكما قال رسول الله (ﷺ) ((الناس شركاء في ثلاث المال والكلأ والنار)) حتى لا ينفرد البعض بملكية الأشياء الضرورية للعيش دون الآخرين .

ولقد قسم الإسلام الإنسان إلى معيل ومعال ، وفرض الإعالة على المعيل فرضاً وإذا تعذر وجود القدرة على الإعالة فتنقل مسؤولية الإعالة إلى بيت المال وهذا هو منتهى التنظيم لضمان عيش الإنسان في مجتمعات سلمية .

أما المساعدات الاجتماعية هي أوجه من وجوه النفقة التي فرضها الإسلام على بعض الناس ، وبالأخص الأقارب ، فإذا تعذر وجود القريب المسؤول عن الإعالة ، وإن هذا الشخص عاجز ومعدم ولا معيل له ، فعندئذ تقع النفقة على بيت المال ، أي خزانة المجتمع الإسلامي ، وهو ما يطلق عليه الآن بـ : "المساعدة الاجتماعية" وهي تعطى للمحتاجين بصورة رسمية اجتماعية كحق لهم من أموال المجتمع ، وقد جاء في القرآن الكريم قوله (ﷺ): ﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾. (سورة التوبة/٦٠)

(السعيد ، ١٩٩٦ : ١٧٥)



## المحور الثاني إدارة الخطر في العراق الحديث

يعدّ تطور إدارة الخطر في العراق مقتزناً بتطور الصناعة فيه ، حيث يعدّ القطاع الصناعي العراقي حديث العهد نسبياً مقارنةً مع الدول الصناعية الأخرى ، وتعود بداياته مع تأسيس الدولة العراقية في مستهل العقد الثاني من القرن الماضي ، وتزايد هذا التطور مع تأسيس مجلس الإعمار عام ١٩٥٢ ، إذ ظهرت تقنيات حديثة صاحبها ظهور وحدات جديدة اقترن دخولها بدخول أخطار جديدة لم تعرفها الصناعة في ذلك الوقت ، ولا سيما بعد أن كانت الصناعة العراقية تنتم بالبساطة وتعود إلى أفراد أو منشآت عائلية يمكنها أن تزاول إدارة الخطر في منشأتها بكل بساطة ، فالمالك هو المسيطر على مقاليد الأمور في كل الأحوال .

فسادت فكرة الادخار والتضامن الفردي في العراق لفترة طويلة فكان للأديان السماوية كالإسلام دور بارز ومهم في إيجاد مضلات أمان اجتماعية مؤثرة كالأوقاف والصدقات والجمعيات والهيئات الدينية ، ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية من السير لسد الحاجة لإشباع الرغبة عن طريق إقرار ضرورة تحقيق الضمان الاجتماعي في جميع الدول إما بقصد إرضاء الناس أو إصلاح مفاصد الأنظمة الاقتصادية القائمة ، وإما في ظل تحقيق العدالة الاجتماعية والأمن والسلام .

وبعد قيام الدولة العراقية عام ١٩٢١ التي تعدّ بداية المسيرة الجديدة في مجالات العمل الاجتماعي اعتمدت أساساً على الأنشطة الطوعية ذات الطابع الديني ، فقد أسس الآباء الكرمليون خدمات رعاية الأيتام في بغداد والبصرة والموصل وجمعية رعاية الأطفال وغيرها، مع العلم أنه تم تأسيس وزارة العمل والشؤون الاجتماعية عام ١٩٣٩ ، إلا أن الجهود ظلت محدودة وظلّ العمل الاجتماعي يتسم بطابع المساعدة الطارئة فاقد للمضمون التنموي . (المصطفى ، ٢٠٠٣ : ٦٩)

والواقع أن النظام الاجتماعي هو نظام اقتصادي اجتماعي سياسي تقوم به الدولة لغرض حماية كافة الأفراد ووقايتهم وعلاجهم بصورة مباشرة ضد مخاطر الجهل والمرض والفقر لتضمن لهم حياة كريمة لائقة. (السعيد ، ١٩٦٦ : ١١)

ومع تأسيس مجلس الاعمار عام ١٩٥٢ والذي ساعد على ظهور وتطور الصناعة العراقية وتوسع الصناعة لتشبع الحاجات اليومية المتزايدة وهذا التوسع كان على المستوى الصناعي أي الآلات والمكائن حيث بقيّ الفكر الإداري محصور جداً وعدم توفر نظام تكافلي متطور بالشكل الذي يتلاءم مع التطور الذي شهدته تلك المصانع .

ويمكن القول أن أول قطاع ظهرت فيه إدارة الخطر في العراق كان القطاع النفطي ، حيث تعدّ Iraqi Pet. Co. أول جهة نفذت مبدأ التعامل مع الأخطار وكان ذلك بين الأعوام ١٩٥١ و ١٩٥٥ ، وأول وحدة سلامة مهنية وصناعية ظهرت في هذه الشركة(\*) . ومع هذا لا يمكن القول أن إقامة إدارة الخطر في العراق كان في ذلك الوقت لأن القطاع النفطي كان مستثمر من قبل الشركات الأجنبية ، حيث مارست هذه الشركات مهامها الإدارية خارج العراق ، فقد كانت شركات أجنبية دولية ، والعراق ما هو إلا دولة مضيضة مما يعني عدم إقامة إدارة الخطر ، وخاصة بعد فترات من الزمن شهدت تغييرات سياسية وهيكلية ، وكذلك التغييرات في القيادات الإدارية .

وبعد أن قامت ثورة (١٤) تموز ١٩٥٨ والتي بدأت باستحداث الإدارات الحكومية والمدارس والمستشفيات وتنامي القطاع الصناعي أكثر وأكثر وتعقد تلك المشاريع وعلى النحو الذي أدى إلى زيادة المخاطر التي يتعرض لها العمال داخل المصانع نتيجة للتعامل مع المواد الكيميائية والمطاطية والأسمدة وغيرها من المواد الخطرة ، وبدأ الاهتمام بالعاملين والتأكيد على الجوانب الصحية لهم وضرورة تقيدهم بشروط السلامة عن طريق إعداد قسم السلامة الصناعية في تلك المصانع ، فضلاً عن توفير كافة مستلزمات السلامة والأمان للعاملين والذي أدى إلى تطور النظام الاجتماعي وظهور قوانين التقاعد للموظفين وقوانين العمل والشؤون الاجتماعية وبالشكل الذي أدى إلى تخفيف التطور داخل المصنع الواحد وإعداد صناديق دعم الموظفين والتي تعدّ من أنظمة التكافل الاجتماعي ، وهذا الاهتمام بالعاملين تم تحويله إلى جهة سياسية ثقافية اجتماعية دينية تسمى بنقابات العمل للتعرف على جميع المخاطر التي تواجههم وتكون مسؤولة عنهم .

ولأن إدارة الخطر لا تنتشأ من فراغ ، ولا تعمل بمعزل عن الأوضاع الاقتصادية والسياسية ، ازدادت الحاجة إلى إدارة الخطر وخاصةً بعد الحرب العراقية - الإيرانية عام ١٩٨٠ ، وما يلحق هذه الحروب من أضرار بالأشخاص والممتلكات وعلى النحو الذي أدى إلى اللجوء إلى مؤسسات الضمان الاجتماعي والرعاية والمنظمات الإنسانية والدولية والمنكوبين والتأثير على الجانب الاقتصادي من خلال ظهور التضخم والذي يعدّ الناتج الطبيعي للحروب ، وما يرافق ذلك من بطالة وعدم توافر رؤوس الأموال وهروبها إلى الخارج وبالشكل الذي أثار على أنشطة المنشآت ، فلجأت الكثير من المنشآت إلى إعداد برامج حماية ذاتية وخطة طوارئ خاصة

---

(\*) مقابلة شخصية مع الأستاذ الدكتور سعد زناد دروش / أحد المتخصصين في مجال التأمين وإدارة الخطر في العراق بتاريخ ٢٠/٣/٢٠٠٢ .

بأوقات الحروب ، فضلاً عن زيادة النشاط التأميني في تأمين إصابات العمل وتأمين الممتلكات بوصفها وسيلة لتحويل المخاطر وتحملها من قبل جهات أخرى وهي شركة التأمين.

ولا بد من القول أن أبرز العوامل التي ساعدت دون أن يكون هنالك إدارة خطر واضحة في العراق تمارس مهامها بكفاءة وفاعلية تتركز في :

### أولاً. طبيعة المدراء

إذ تؤدي اتجاهات المدراء في مجال الخطر دوراً في سلوك المدراء باتجاه الخطر وكيفية مواجهته والتي تؤثر ضمناً في مدى الاهتمام بإدارة الخطر ، فعلى سبيل المثال ، إن اتجاه المدراء نحو التأثر بالقضاء والقدر وهذا يؤدي إلى الإهمال في اقتراح الحلول لمعالجة المخاطر والسيطرة عليها .

### ثانياً. التشريعات والأجهزة الحكومية

إذ ينطلق دور الحكومات من خلال سن القوانين والتشريعات التي تحفز أو تنظم بعض الجوانب ذات الأهمية في إدارة الخطر ، ولا يكفي ذلك الدور وحده فقد تبقى القوانين والتشريعات حبراً على ورق ، لذلك لا بد من إنشاء أجهزة حكومية تسهم في تقديم الدعم والمساعدة في تطبيق القوانين وأيضاً الرقابة على تنفيذها ، ومن الأمثلة على تلك القوانين المتعلقة بالسلامة المهنية والأمن الصناعي وقوانين حماية البيئة وغيرها من القوانين التي قد لا تلتزم بها الشركات ما لم تجد المتابعة والرقابة من الحكومة والأجهزة المختصة فيها .

(بني حمدان ، ١٩٩٩ : ٢٤)

## المحور الثالث إدارة الخطر في أمريكا

ظهرت أول دائرة للتأمين وبشكل منظم وكقسم متخصص في صناعة النقل للسكك الحديدية وذلك في عام ١٨٧٨ وتبعته دائرة أخرى عام ١٨٨٧ في الولايات المتحدة الأمريكية، أما في الصناعات الإنتاجية كصناعة الأغذية فقد نشأت مثل هذه الدائرة عام ١٩٠١ وتبعته بعد ذلك في الصناعات النفطية عام ١٩٠٤ .

وفي المدة المحصورة بين عامي ١٩١٢-١٩١٨ تم إيجاد مثل هذه الأقسام في الصناعات التجارية ونشاط هذا القسم لم يكن متخصصاً وإنما يرتبط بنشاط منع الحريق . وبعد ذلك تم تجميع عمليات وأنشطة التأمين في عام ١٩٢٠ تحت اسم دائرة التأمين وبعد ذلك تطور المفهوم إلى إدارة الخطر إذ برز هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية وبعد ذلك انتقل إلى أوروبا وبدأ التطور فيها .

وبهذا ساعد ظهور إدارة الخطر المنشآت من التخلص من سماسة التأمين إذ يعد عمل مدير الخطر (Risk Manager) أوسع وأشمل فهي تشمل التعامل مع الأخطار ووسائل تفاديها فضلاً عن حاجة المنشأة إلى شخص من داخلها ذي علم بخبايا المنشأة ويقدر على وضع التقديرات الصحيحة للأمور المتعلقة بالخطر كافة .

كما أن ازدياد حجم المنشآت والتوسع الجغرافي الذي شهدته وكذلك زيادة الأطراف التي تتعامل معها من المجهزين والموردين والأجهزة الحكومية والمنافسين ،جعل إدارة الخطر شيء ضروري لموجهة الأخطار التي تتعرض لها المنشآت يوماً بعد يوم والتي يجب على الإدارة أن تدرسها وأن تحللها وان تقوم باتخاذ الأجراءات الكفيلة للتقليل من حدتها . وهناك جملة من العوامل ساعدت على تطور وترسيخ هذا المفهوم لإدارة الخطر حيث بدأت تعويضات العمال بالتزايد عام ١٩٣٠ (في البلدان الصناعية) وبدأت نظرة المحاكم بالتطور حيث زادت مبالغ التعويضات وارتفاع التعويضات المدفوعة لأسباب الوفاة والعجز الجزئي والكلي وكذلك زيادة أقساط التأمين وبشكل متصاعد وأيضاً ارتفاع تكاليف المعدات والمكائن وتضررها أو عطلها يؤدي إلى حصول خسارة كبيرة . (الدرويش ، ١٩٧٦ : ٣٠-٣٣ )

وشهد القرن العشرين تغيرات في المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية كافة، إذ كان هناك تطور في وسائل الإنتاج تمخضت عنها منتجات معقدة جديدة وكذلك نمو المنشآت المتوسطة إلى كبيرة والتي تجاوزت الحدود الوطنية وفي مقدمتها الشركات المتعددة الجنسية وتنامي الوعي لدى المجتمع والرأي العام بالأخطار الناشئة من التطور التكنولوجي وانعكاس ذلك في تشريعات الدولة كما هو الحال في خطر التلوث والمسؤولية المهنية بأنواعها وفي خضم تلك

التطورات بدأت المنشآت الصناعية تهتم أكثر بالأخطار التي تواجهها وبتكاليف معالجتها .  
(الوردي ، ١٩٩٩ : ٣٤) .

تعود جذور الاهتمام بوظيفة الخطر والتأمين إلى (هنري فايول) في كتابه الشهير الإدارة الصناعية والعامية وذلك عندما ذكر وظيفة الأمان (Security Activity) كأحدى الوظائف الست في نشاط المشروع إذ هنالك تشابه كبير بين وظيفة الأمن السابقة وإدارة الخطر حيث تهدف هذه الوظيفة إلى حماية الأشخاص والممتلكات من الخسائر العارضة بينما تقضي الأصول الحديثة لإدارة الخطر والتأمين الوصول إلى أفضل طريقة للمحافظة على أموال المشروع والأشخاص المالكين والعاملين له من الخسائر المادية المحتملة الناشئة عن تحقق الأخطار البحتة التي تواجهه بأقل تكلفة ممكنة، ولقد مر تطور إدارة الخطر والتأمين بالمشروعات الكبيرة بثلاث مراحل :

**المرحلة الأولى :** بدأت باستعانة هذه المشروعات ببعض الوسطاء من رجال التأمين ليحددوا لها انسب وثائق التأمين التي تغطي احتياجاتها التأمينية .

**المرحلة الثانية:** بدأت الشركات الكبيرة كشركات الملاحة والطيران بإنشاء أقسام تأمين خاصة بها وذلك لحاجتها الدائمة إلى أشخاص معينين لتقدير واستيفاء حاجاتها التأمينية . لكنه وبسبب زيادة حدة الخسائر المحتملة التي انطوت عليها المخاطر البحتة التي واجهت مثل هذه المشروعات ومن ثم زيادة ما تنفقه مثل هذه المشروعات لمواجهة نتائج هذه الأخطار .

**المرحلة الثالثة :** كان من الطبيعي أن يمتد عمل أقسام التأمين إلى هذه فضلاً على اكتشاف الحاجات التأمينية واختيار وثائق التأمين المناسبة إلى البحث الدقيق لمسببات الأخطار والعوامل المساعدة للخطر وتكرار وقوع الحوادث وحدتها واختيار الطرق والوسائل المناسبة لمواجهتها . وكل ذلك بهدف الاقتصاد في النفقات  
(عبد ربه ، ١٩٨٤ : ٣٦) .

وفي عام ١٩٢٩ اجتمعت في بوسطن الشركات الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية لمناقشة المواضيع التأمينية ذات اهتمام مشترك وعلى اثر هذا اللقاء تم تأسيس قسم التأمين في جمعية الإدارة الأمريكية . وفي عام ١٩٣٢ تأسس في نيويورك معهد أبحاث الخطر (Risk Research Institute) .

وتأسست الجمعية الوطنية لمشتري التأمين (National Insurance Buyers Association) في عام ١٩٥٠ والتي أطلق عليها لاحقاً اسم الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين Society of Insurance Management والتي تضم في عضويتها ١٨٠٠ منشأة صناعية.  
(الوردي ، ١٩٩٩ : ٣٥) وتجدر الإشارة إلى أنه أول مرة ذكر فيه تعريف إدارة الخطر في كتاب

مقرر منهجي عن الموضوع جاء به كل من (Mehr & Hedges) إذ تم عكس تعريف قريب إلى إدارة التأمين وعدت إدارة تلك المخاطر التي تعدّ ملائمة للمنشأة والمبادئ والتقنيات الضرورية والملائمة لإدارة التأمين . أن مصطلح إدارة الخطر ظهر ليأتي بالاستعمال في بداية الخمسينات وكتابته في عام ١٩٥٦ نقلت حقيقة انه لم يكن هنالك منهج مقرر عن إدارة الخطر ولا توجد مدرسة عمل في الولايات المتحدة تعطي إدارة الخطر أي أساس و إنما كان هنالك فقط كلية واحدة تعطي منهجاً أو كورساً تعليمياً في إدارة الخطر . (Rockford, 1982: 172) .

إن أول مقالة إشارة إلى مصطلح إدارة الخطر هي R. B. Gallogher في مجلة (Harvard Business Review) تحت عنوان " إدارة الخطر " : وجه جديد للسيطرة على الكلفة . (بن حمدان ، ١٩٩٧ : ٩) وبهذا نلاحظ نشوء تيار إدارة الخطر وازدياد هذا التيار في أعقاب الحرب العالمية حيث شهد سوق التأمين تطوراً نوعياً ، فمن سوق البائعين إلى سوق المشترين حيث لم يعد المؤمن له يتقبل ويوافق على كل عرض شركة التأمين وعلى كل الأغوية التأمينية وإنما بدأ مدراء التأمين ومسؤولي السلامة الصناعية يسعون إلى تخفيض تكاليف التأمين وترشيد الأقساط التي يدفعونها إلى شركة التأمين وأن الطريقة في تخفيض تكاليف التأمين هي في البحث عن الأخطار التي تواجهها المنشأة كما وتمكنوا من تحديد الأخطار التي يتعذر عليهم تفاديها وتلك التي يمكن الحد منها . (الوردي ، ١٩٩٩ : ٣٦) وفي خضم هذه التطورات نجد التحرك بعيداً عن استخدام منتجات التأمين التقليدية وعلى الرغم من أن التأمين لا يزال واسع الاستخدام فقد قللت بعض المنظمات اعتمادها التأمين عندما اكتشف مدراء المخاطر إن بعض المخاطر لم تكن قابلة للتأمين ، أو أن التأمين لم يحقق ويلبي حاجات المنظمة الخاصة ، أو أن بإمكان نشاطات داخلية إن تتحكم بتأثير المخاطر .

ووجدت بعض المنظمات الكبرى إنها كانت قادرة على التنبؤ بأنواع معينة من الخسائر ، مما أدى إلى قرارات ذاتية التأمين وفي المنظمات الأخرى وجد إن نشاطات منع الخسائر تعدّ استجابة فعالة للمشاكل التي تحمل طابع التحدي الخاص كان لها التأثير التراكمي وتوسع وظيفة مشتري التأمين وانتقاله إلى مهمة بعيدة عن شراء التأمين . وعلى الرغم من أن شراء التأمين يعدّ بوضوح أساس إدارة الخطر إلا أنه كان للوكالات ضمن المنظمات تأثير على إدارة الخطر فلقد أثر خبراء إدارة العمليات على تطوير استراتيجية لمواكبة المخاطر الناجمة عن نشاطات المنظمة وحسب مميزات المخاطر الفريدة مثل مخاطر بحوث التسويق ، والتخطيط ، والسلامة العامة . (Williams, et. al., 1995: 20-21)

## المحور الرابع إدارة الخطر المعاصرة

بما أنه تمت ملاحظة كيفية خروج إدارة الخطر من كونها وظيفة تأمين ، إذ هنالك اختلاف واسع بين مصطلح إدارة الخطر والتأمين رغم ان كلا المصطلحين يقومان على أرضية واحدة هي الأخطار وسبل معالجتها . والذي يقود بالمقابل إلى الاعتقاد بأن إدارة الخطر تقع ضمن دائرة التأمين ، فدائرة الخطر بمفهومها المعاصر إطار أوسع وأشمل لمعالجة الأخطار التي تواجهها المنشأة أو أي وحدة اقتصادية بينما يمثل التأمين أحد الأساليب والتقنيات الرئيسية لإدارة الخطر . وعلى هذا النحو فإن إدارة الخطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة ، ولا يمكن لهذه الظاهرة إن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا بتطوير ذهنية شمولية إزاء الأخطار ، وتتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل العقلانية لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي . ويستلزم ذلك توفر مهارات جديدة ومعلومات أدق وتنسيق ونظم معلومات واتصالات متقدمة بين الجهات المعنية داخل المنشأة . (الوردي، ١٩٩٩، ٣٨) وإدارة الخطر حالها حال بقية الإدارات فهي تطمح في التوسع والعالمية فقد بدأت إدارة الخطر بالتحرك نحو العالمية في أواسط السبعينات والذي يشير إلى أنه طور العولمة ، وإن مجتمع إدارة الخطر والتأمين (RIMS) قد بدأ بإقامة الاتصالات مع مدراء المخاطر الأوروبيين والآسيويين مما قاد إلى تكوين العديد من الهيئات المتخصصة حول العالم فيما يتعلق بممارسات إدارة الخطر وبدأ المجال باكتساب قبول واسع في السبعينات والثمانينات ، وتميزت هذه الفترة باهتمام المعنيين في نشاطات تمويل الخطر وبعد ذلك ظهر تقليص شديد في سوق التأمين التجاري والذي ظهر اشده أواسط الثمانينات . وفي التسعينات استمرت إجراءات إدارة الخطر بالظهور وتباينت الوظائف والواجبات إلى حدٍ واسع بين مديري المخاطر ، وذلك بسبب تباين أهمية المخاطر بالأساس بين المنظمات ، إذ من الواضح إن إدارة الخطر تجاوزت جذورها الأساسية واستمر شراء التأمين بحيث أصبح جزءاً مهماً من بين أغلب مسؤوليات مدير الخطر ، وقد تضاعلت الأهمية النسبية من جانب شراء التأمين كنظام أخذ بالاندماج مع أنشطة إدارة المخاطر الأخرى مثل هندسة السلامة والإدارة المخاطر القانونية ونظم المعلومات (Williams, et. al., 1995: 22)

ولا ريب إن من العوامل المهمة في نشوء وانتشار أفكار وممارسات إدارة الخطر تزايد الشعور لدى الأفراد والمنشآت بالأخطار وأدراك نتائجها وأثارها ، وعلى هذا الأساس فقد صدر العديد من القوانين التي تلزم المنشآت الصناعية بالتعامل الدقيق مع مكامن الأخطار بما يتضمن استمرار العمل والحد من الخسائر وقد كرس بعض التشريعات الحد من آثار الأخطار الصناعية على المجتمع وفي مقدمتها أخطار التلوث ، وتحت تأثير هذه الاتجاهات انصب الاهتمام على وسائل وتدابير منع وتقليل الخسائر . (الوردي، ١٩٩٩، ٣٩)

ولا ريب أن هناك الكثير من الصناعات التي تم استيرادها من الخارج أدت إلى استيراد الأخطار معها ، وهذه الأخطار تكون مضارها على العاملين والمجتمع أكبر من العائد الذي يمكن أن يتحقق في عدة صناعات مثل صناعة المطاط والزرنيخ والمواد الكيماوية . (درويش ، ١٩٩١ : ٨٥)

ونتيجة لزيادة الاهتمام بإدارة الخطر وزيادة التطور التقني وزيادة التعقيد المنظمي، فقد أدت هذه الحالة إلى زيادة الحاجة إلى الهياكل التنظيمية وأنظمة ومداخل أكثر كفاءة لإدارة عدم التأكد التي تحيط بالمشاريع ومخاطر الأعمال . ([www.uh.edu/continuug](http://www.uh.edu/continuug) education.2002)

وكذلك توسع شبكة العلاقات الدولية والانفتاح بين الدول هو سمة أخرى يترتب عليها التوسع في التبادل التجاري وظهور الشركات متعددة الجنسيات والتي لها تأثير على طبيعة الأخطار التي يمكن أن تواجهها منشآت الأعمال ، وكذلك من سيئات العصر الحديث المنافسة الشديدة السائدة في عالم الأعمال بين المنشآت المختلفة . (التميمي ، ١٩٩٩ : ١٣)

بُعِيد هذا التوضيح ، يمكن القول أن تطور إدارة الخطر جاء كجزء من تطور أعم في عالم الإدارة ، وظهور موضوعات جديدة مثل بحوث العمليات والحاسوب الإلكتروني وأنظمة الاتصالات وتطور الأنظمة المصرفية وغيرها ، وبذلك يتحول مدير التأمين التقليدي إلى رجل خطر أو مدير خطر ، والمطلوب منه صياغة استراتيجية أكثر تماسكاً وأكثر كفاءة وفاعلية تجاه المخاطر التي تواجه المنشأة . (Carter & Dohrty, 1976: 1-101)



الفصل الرابع  
واقع إدارة الخطر  
في معمل الغزل والنسيج في الموصل

سيتناول هذا الفصل الجانب الميداني لعينة البحث ، وكالاتي :  
نظرة على المعمل عينة البحث

- ١ . قسم السلامة الصناعية
- ٢ . طرق مواجهة الخطر
- ٣ . نتائج استبيان الإدارات المختلفة في المعمل عينة الدراسة

## نظرة إلى المعمل مجتمع الدراسة<sup>(\*)</sup> أولاً. تأسيسها

تأسس معمل الغزل والنسيج عام (١٩٥٥) من قبل مجلس الأعمار . في ١٩٥٧/٣/٢٥ بدأ المعمل بالإنتاج ويعرف ألان بمعمل (١) ، وكان الأصل من تجهيز شركات فرنسية بكامل أبنيته وكذلك المكائن والمعدات بكلفة (٣، ٧٥) مليون دينار وكانت منتجات المعمل أما إنتاج نمطي مثل الخام الأسمر والخام الأبيض والبوليلين والهياميون والمفارش والستائر والأقمشة القطنية المطبوعة والمصبوغة . أما ألان فأقتصر الإنتاج على الأقمشة القطنية البسيطة ونتيجة ظروف الحصار التي مر بها القطر استدعت الحاجة إلى إنتاج الأقمشة القطنية المخلوطة أو البولستر ١٠٠% . وتشمل إنتاج البطانيات للشركة الصوفية وخيم لشركة الألبسة الجاهزة وغيرها من المنتجات الطبية وقماش ترشيح الزيوت وغيرها من الخدمات التي يمكن تقديمها للغير ، مثل إنتاج غزل القطاع الخاص و إنتاج أقمشة غير نمطية لشركات القطاع الاشتراكي و إنتاج أقمشة للقطاع الخاص حسب متطلباتهم ، وتصنيع أدوات احتياطية للقطاع الاشتراكي والخاص وتصنيع قوالب معدنية للأدوات الاحتياطية للشركات الأخرى .

وفي عام (١٩٦٨) شهد المعمل عدة توسعات إذ تم إنشاء معمل ثاني مجاور وملاصق للمعمل الأصلي ومشابه له بمكائن ومعدات من مناشئ مختلفة وبكلفة (٤) ملايين دينار ويعرف ألان بمعمل (٢) . وفي ١٩٨٨/٤/١ انفصل معمل الألبسة الولادية والتحق بالشركة العامة للغزل والنسيج والتي تضم فضلا عن معمل (١) ومعمل (٢) بقية معامل النسيج في القطر وهي معمل بغداد ومعمل الكوت ومعمل الديوانية . كذلك شهد المعمل تطوير آخر ففي عام (١٩٨٨) تم تطوير واستبدال معدات معمل (٢) بأخرى روسية الصنع وبكلفة (٥) ملايين دينار أي (١٣) مليون دولار وبدأ فيه الإنتاج عام (١٩٩٠) .

## ثانياً. موقعها

تقع المنشأة المبحوثة في جنوب مدينة الموصل على الطريق السريع موصل . بغداد في حي يحمل اسم (المنصور) . تبلغ مساحة المعمل (٢كم) ويتجاوز عدد المنتسبين الحالي (١٥٠٠) منتسب ، حيث قد شهد المعمل تقليص في الأيدي العاملة حيث بلغ سابقاً في حدود (٣٠٠٠) منتسب من جنسيات مختلفة عرب أجنب . وقد كان العمل بثلاث وجبات عمل متعاقبة (٨) ساعات لكل منها . بينما حالياً معظم الأقسام والشعب تعمل بوجبتين مع (٤)

(\*) مقابلة مع السيد مدير التخطيط في معمل الغزل والنسيج بتاريخ ٢٠٠٢/٧/١٢ .

ساعات عمل إضافية ، لكل وجبة حالياً في الوقت الحاضر نوبتان كل نوبة (٦) ساعات بدون عمل إضافي حيث تعمل من (٧،٣٠) - (١،٣٠) ومن (١،٣٠) - (٧،٣٠) .

### ثالثاً. الطاقة الإنتاجية

تبلغ الطاقة التصميمية لوحدة الغزل (٦٤٠٠) طن غزول سنوياً ، والطاقة المتاحة (٤٦٧١) طن غزول سنوياً ، علماً بأن عدد المكائن في معمل الغزل (١) والمخصصة للغزل الحلقي يبلغ (١٤) ماكينة بـ (٧٦٨) رأس للماكينة الواحدة ، وبذلك يكون المجموع الكلي (١٠٧٥٢) رأس ، ويبلغ عدد مكائن الغزل المفتوح (١٣) ماكينة (سويسرية المنشأ) بـ (١٩٢) رأس للماكينة الواحدة ، وبذلك يكون المجموع الكلي (٢٤٩٦) رأس ، ويبلغ عدد مكائن الغزل المفتوح (روسية المنشأ) (٤) مكائن بـ (١٩٢) رأس للماكينة الواحدة ، وبذلك يكون المجموع الكلي (٧٦٨) رأس ماكينة . في حين أن عدد المكائن في معمل الغزل (٢) التي تنتج الغزل المفتوح بمكائن (روسية المنشأ) (٤٨) ماكينة بعدد رؤوس (٢٧٤) رأساً للماكينة الواحدة ، وبذلك يكون المجموع الكلي (١٠٧٥٢) رأساً .

أما قسم النسيج فتبلغ الطاقة التصميمية له (٢٩٥٠٠) (ألف متر طولي) ، والطاقة المتاحة (٢٣٩٠٠) (ألف متر طولي) ، حيث يبلغ عدد المكائن (سويسرية المنشأ) (٢٧) ماكينة ذات سرعة (٢٥٠) دورة في الدقيقة ، ويبلغ عدد المكائن (سويسرية المنشأ) أيضاً (٧٧) ماكينة بـ (٢٦٥) دورة في الدقيقة ، ويبلغ عدد المكائن (سويسرية المنشأ) (١٢٠) ماكينة بـ (٢٨٠) دورة في الدقيقة ، أما قسم النسيج (٢) فيبلغ عدد المكائن (روسية المنشأ) فيه (٤٨) ماكينة ذات سرعة (٣٤٠) دورة في الدقيقة ، وكذلك يبلغ عدد المكائن (روسية المنشأ) (١٠٤) ماكينة ذات سرعة (٢٠٠) دورة في الدقيقة ، ويبلغ عدد المكائن (روسية المنشأ) (١٢٩) ماكينة ذات سرعة (١٨٠) دورة في الدقيقة .

### رابعاً. المراحل الإنتاجية

يتكون المعمل من أربعة وحدات إنتاجية وذلك حسب المراحل الإنتاجية وكما يأتي :

١. **الحلج** : بعد أن يتم شراء قطن الزهر من الفلاحين والمزارعين يتم حلجها أي فصل أقطان الزهر عن البذور ويسمى القطن المعزول (قطن الشعر) .
٢. **الغزل** : يتكون من تحضيرات الغزل والغزل النهائي ومرحلة عديدة من تحضيرات فتح الباله في النفاشات أو القاطرات ، وتجري عمليات التنظيف والدفع بالهواء لطرد الغبار ثم مكائن التسريح ثم مكائن السحب . أما الغزل النهائي فهو نوعين غزل حلقي وغزل مفتوح ، ويكون

إنتاج الغزول بأحجام مختلفة .

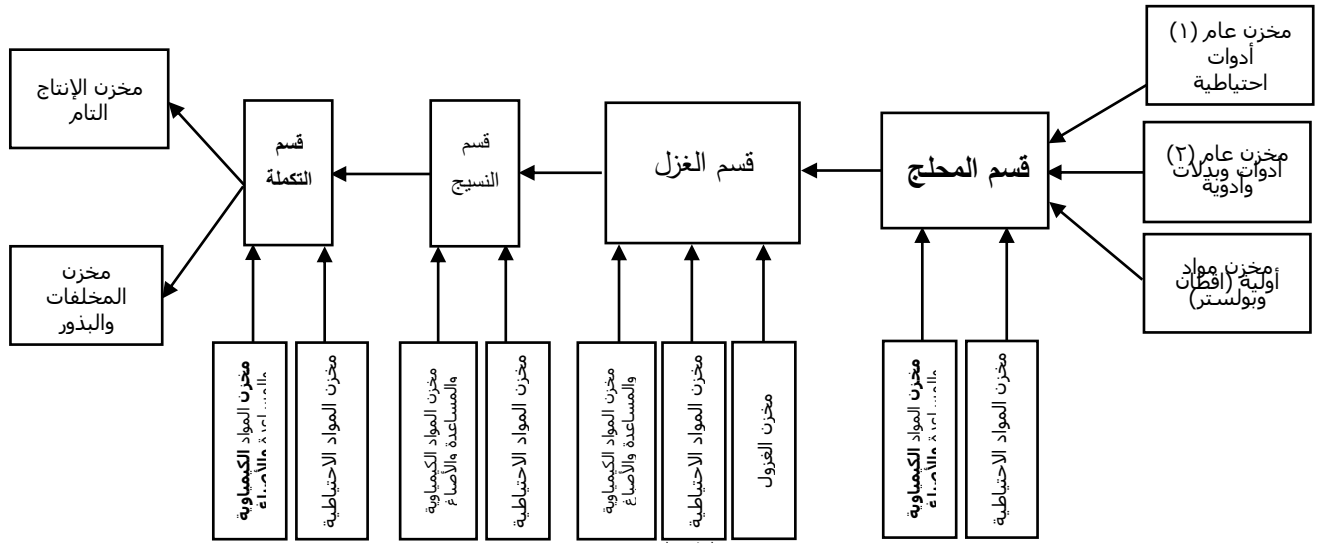
٣. **النسيج** : وتشمل تحضيرات النسيج عمليات التسدية والتنشية وشد البكر وهي تهيئة النسيج بإنتاج خيط السدى وخيط اللحمة .

٤. **التكملة** : ويتم فيها عمليات الغسيل والقصر والصباعة والطباعة ثم التجهيز والخزن .

وتخضع الوحدات الإنتاجية السابقة إلى عمليات سيطرة نوعية تتمثل بعمليات الفحص والقياس للأقمشة وكذلك إلى فحوصات مختبرية في المختبر الفيزيائي والكيميائي ، فضلاً عن السيطرة والرقابة على الإنتاج .

تضم المنشأة كذلك أقسام وورش وخدمات هندسية لأغراض تصنيع أدوات احتياطية ، فضلاً عن وحدات لتوليد البخار وتكييف الهواء وتصفية وضخ الماء "محطة ضخ ماء الدندان" ووحدات القيام بأعمال الهندية المدنية .

والشكل الآتي يوضح المراحل الإنتاجية التي يمر بها المنتج .



الشكل (٤)

مراحل الإنتاج في معمل الغزل والنسيج

## خامساً. أقسامها الأساسية

١. قسم الإنتاج : ويتكون من الوحدات الأربعة آفة الذكر وهي وحدة المحلج ووحدة الغزل ووحدة النسيج ووحدة التكملة .
٢. قسم الحسابات : وهو الذي يقوم بكافة العمليات الحسابية الخاصة بالمعمل وتدوين كافة عمليات البيع والشراء وأعداد الكشوفات الخاصة بذلك وترفع إلى مدير المعمل .
٣. قسم الإدارة القانونية : وهي المسؤولة عن الكفالات والضمانات الخاصة بالزبائن وكافة الجوانب القانونية التي تخص العاملين مثل صندوق دعم الموظفين .
٤. القسم التجاري (التسويق) : وهو المسؤول عن كافة عمليات البيع والشراء التي يقوم بها المعمل وهي المسؤولة عن توريد أو تجهيز العملاء بالأقمشة وكذلك الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من المجهزين .
٥. قسم المخازن : وهو المسؤول عن تخزين كافة المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج والمعدات المكتبية وكل ما يحتاجه المعمل وتوفير الشروط اللازمة للتخزين .
٦. قسم الورش الهندسية : وهو المسؤول عن عمليات الحدادة واللحم في المعمل .
٧. وحدة نظم المعلومات : وهي المسؤولة عن إعداد الأوامر الإدارية والحوافز والتقارير السنوية الخاصة بالمعمل .
٨. قسم السلامة الصناعية : وهي المسؤولة عن سلامة الأفراد والمكائن والمواد الأولية .
٩. قسم الاختبار والفحص الصناعي : وهو المسؤول عن التأكد من مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة وإجراء الاختبار والفحص المتواصل على المنتج بغية في تطويره.
١٠. قسم حماية بيئة المعمل : وهذا القسم يختص في المحافظة على بيئة المعمل من مخلفات الإنتاج والغازات المتواجدة في المعمل .
١١. وحدة الطبابة : وهذه الوحدة مسؤولة عن تقديم الخدمات الطبية إلى العاملين في حالة إصابتهم بضرر كالإسعافات الأولية وتضميد الجروح إلى حين وصولهم إلى المركز الطبي المختص .

ويتضح شكل الخارطة التنظيمية لمعمل الغزل والنسيج في الموصل بالمخطط الآتي :

## الخارطة التنظيمية

## قسم السلامة الصناعية والمهنية

يعدّ قسم السلامة الصناعية والمهنية من الأقسام التي لها قدم في معمل الغزل والنسيج، إذ تأسس مع وجود المعمل وكانت معروفة بالسلامة الصناعية<sup>(\*)</sup>، إذ تشمل حماية العمال والإطفاء وكان الأمن الصناعي شعبة لوحده . وفي عام (١٩٨٧) تم دمجها لتكون السلامة الصناعية والإطفاء والدفاع المدني والأمن الصناعي ، الذي كان يشرف على هذه الوظيفة موظف يدعى بضابط الأمن الصناعي . وفي عام (١٩٩٣) تم فصلها إلى وحدتين تكون الأولى الإطفاء والدفاع المدني والثانية الأمن الصناعي .

يكون هذا القسم قسماً مستقلاً ويكون مرتبطاً بمدير المعمل ، وتكون صلاحيات وواجبات مدير القسم مستمدة من المديرية العامة في بغداد . وتتصب صلاحيات وواجبات هذا القسم في المحفظة على ثلاث أمور أساسية :

١. سلامة الأفراد (العاملين في المعمل) .
٢. سلامة المكائن والآلات والمعدات .
٣. سلامة الخزين بأنواعه (المواد الأولية ، الكيماوية ، المساعدة ، والمواد الاحتياطية ....الخ).

### أولاً : سلامة الأفراد

يتولى سلامة الأفراد موظف بدرجة مدير قسم يطلق عليه مسؤول السلامة ، ويتبعه (٣٢) منتسب يمثلون موظفو الإطفاء و (٧٥) في الأمن الصناعي . المخاطر التي يعرض لها العامل في المعمل كبيرة ، وهي التي تصيبه من جراء العمل المباشر أو غير المباشر يتمثل بإصابات العمل الناشئة عن أسباب مختلفة كالكهربائية أو الميكانيكية أو جراء عمل الآلة أو من جراء الصيانة . أما غير المباشرة فتتمثل بأمراض المهنة التي تصيب العمال نتيجة تعاملهم الطويل مع بيئة العمل كالغبار والنفائيات وتردد الأصوات العالية . ولقد شهد المعمل إصابة بعض المنتسبين بالأمراض المهنية ونتيجة الغبار والمخلفات المتصاعدة نتيجة العمليات الإنتاجية ، ومثلها الربو وكذلك الأمراض المزمنة ، وعلى هذا الأساس تقع على عاتق قسم السلامة الصناعية توفير أجهزة الوقاية والحماية للعاملين من كمادات وألبسة واقية وسدادات أذان من الأصوات العالية ونظارات لحيم وأحذية واقية وكفوف مقاومة للتيار الكهربائي . وقد شهد توزيع هذه المعدات انحسار مستمر من حيث الكم والنوع ، إذ أصبح تجهيز المنتسبين باحتياجات بعينها كالأحذية وأنه يقتصر على من يعتقد أو يرى قسم السلامة الصناعية بأنه

(\*) مقابلة شخصية مع مدير سابق لقسم السلامة الصناعية في ١٤/٧/٢٠٠٢.

يؤدي أعمال خطرة فعلاً ، وتتساءل الباحثة هل أن تحديد المنتسبين المستحقين لهذه المعدات يقوم بصورة صحيحة حقاً ؟

### ثانياً: سلامة الخزين

يجب أن يكون الاهتمام بسلامة الخزين لا تقل أهمية عن الاهتمام بالعاملين ، يعني الاهتمام بسلامة المواد المخزنية والمواد الأولية (الأقطان والبولستر) وكذلك البضاعة نصف المصنعة وتامة الصنع . ومن الضروري توفير ظروف الخزن الصحيحة والعلمية ، وذلك بأبعاد كافة الأخطار التي تصيب الخزين كالمواد المساعدة على الحرائق وصيانة الأسلاك الكهربائية وصيانة الخزين بشكل جيد كل حسب طبيعته . وكما هو معروف هذه المواد الأولية تدخل في العمليات الإنتاجية والتي تعتبر سريعة الاشتعال ومن المواد التي يجب متابعتها كذلك المواد الكيماوية والمساعدة لها نظام خاص في عمليات التخزين كتوفير التهوية الأزمة والمحافظة على سلامة العبوات . أما فيما يخص مخازن الإنتاج التام فلا بد من توافر شروط السلامة المتمثلة بمكان التخزين الملائم لها ، وشروط الخزن الصحيحة ، كما لا بد من توفير أكثر من باب للمخزن وتوفير أجهزة الإطفاء اللازمة .

### ثالثاً: سلامة الآلة

وتشمل حسن استخدامها وبقيائها صالحة للاستخدام ، إذ يتطلب من العاملين حماية وصيانة المكانن والمعدات من خلال إجراء الصيانة الدورية وكذلك الصيانة المبرمجة وبإشراف أقسام الصيانة وبإشراف دائرة التفقيش الهندسي ، ومن خلال برامج متبعة تعدّ من قبل قسم الصيانة في المعمل ويتم متابعة الجداول بصورة مستمرة . وتقع على عاتق قسم السلامة الصناعية صلاحية إيقاف الماكنة في حالة وجود خلل يؤدي إلى تفاقم العطل فيها والى أضرار بالعاملين وبالمعمل إلى حين تصليح الضرر فيها وإعادة تشغيلها مرة أخرى .

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن للسلامة الصناعية دوراً مهماً في استمرار نشاط المنشأة الإنتاجية من بينها السلامة الصناعية في معمل الغزل والنسيج ، حيث تعمل على توفير الحماية والضمانات لعناصر الإنتاج الرئيسية . تأسيساً على ما تقدم يمكن تلخيص واجبات قسم السلامة الصناعية بما يأتي :

- 1 . منع وقوع الخطر لعناصر الإنتاج الثلاثة ( العامل ، الآلة ، المادة ) .
- 2 . التأكد من تطبيق قوانين وقواعد وتعليمات السلامة .
- 3 . متابعة توفير معدات إطفاء الحرائق .
- 4 . الحضور إلى موقع الإصابة حال حدوثها ودراسة أسباب الإصابة لتحديد إن كانت إصابة



- عمل أو غير ذلك .
٥. توعية العمال والموظفين عن أمور السلامة ودورها في تقليل الأخطار ومن خلال الوسائل الآتية :
- أ . إلقاء المحاضرات والدورات .
- ب . نشر وتوزيع الملصقات الجدارية الخاصة بالسلامة .
- ج . عرض الأفلام الخاصة بالسلامة .
٦. تفقد أجهزة الإطفاء وخرطوم المياه وصلاحياتها .
٧. القيام بدوريات في مناطق تجميع النفايات والعوادم منعاً للتلوث وتطبيق لتعليمات سلامة البيئة.
٨. منع العاملين من التدخين في المناطق الخطرة .
٩. التحقيق في أسباب الحوادث وتقديم توصيات .
١٠. إعداد الإحصائيات السنوية والشهرية عن إصابات العمل .
١١. التعاون مع كافة اللجان في المنشأة لغرض نشر التوعية بين العاملين .
١٢. المشاركة مع الدوائر والمؤسسات الأخرى في عقد المؤتمرات والدوريات الخاصة بالسلامة .

## الحاسوب في أنشطة السلامة الصناعية

### وحدة الحاسوب الإلكتروني(\*)

تأسست وحدة الحاسبة مع دخول أول حاسبة إلكترونية إلى معمل الغزل والنسيج كان ذلك عام ١٩٧٨ حيث استخدمت حاسبة نظام ( HP 3000 ) مبرومة بطريفات محددة البرامج ، كأن تكون برامج رواتب و أجور ومالية ومخازن وإدخال أنظمة الوزارة . وفي عام ١٩٩٨ تم تجهيز المعمل بحاسبة نوع ( PENTIUM 1 ) و الآن تعمل على برامج رواتب و أجور ومخازن و إنتاج ومالية ونظام حوافز وعامة . ويكون اتصال هذه الوحدة مباشرة مع المدير حيث تمتلك هذه الوحدة ( ٨ ) حاسبات ( ٤ ) نوع ( PENTIUM 4 ) ، وفيها ( ٤ ) موظفين يشرف عليهم موظف بدرجة ملاحظ .

(\*) مقابلة مع مسؤولة وحدة الحاسوب الإلكتروني في ٢/٨/٢٠٠٢ .

لا تمتلك وحدة الحاسوب الإلكتروني أي برامج خاصة بقسم السلامة الصناعية ولا توجد على حاسباتها أي معلومات عن إصابات العمل أو إحصائيات عن عدد الحرائق أو أي تقرير خاص بالسلامة الصناعية حيث يفترق قسم السلامة الصناعية إلى حاسبة خاصة به يمكن إدخال كافة معلومات وأنشطة وتقارير القسم فيها ، وبالتالي يمكن خزنها واسترجاعها بسهولة وهذا يرجع إلى ضعف الرؤية من قبل الإدارة وعدم إدراكها الكافي بمتطلبات ذلك القسم واحتياجاته ومكانته داخل المنشأة .

## الدورات التدريبية المتعلقة بقسم السلامة

### أولاً. الدورات التدريبية للمنتسبين

حيث يقوم معمل الغزل والنسيج بدورات تدريبية بشكل مستمر وبالأخص للعاملين الجدد ومنذ لحظة دخولهم إلى المعمل ، وكيفية تطبيق شروط السلامة والأمان قبل البدء بالعمل كالتأكد من عدم وجود خلل في الماكينة كالتسرب الكهربائي ، فضلاً عن دورات عن الحرائق وكيفية معالجتها وكيفية استخدام فوهات الحريق بشكلٍ اقتصادي ، والتعرف على نوعية الحرائق وكيفية معالجتها ، فضلاً عن تدريب العاملين على إطفاء الآلة على نحوٍ سليم لا يضر بالعامل ولا الآلة معاً ، وتكون هذه الدورات بشكلٍ منسق مع بقية الأقسام ، حيث يرسل كل قسم في المعمل أسماء المعينين الجدد إلى قسم السلامة الصناعية لغرض إجراء دورة لهم فيما يخص السلامة والإطفاء .

### ثانياً. الدورات التدريبية لمنتسبي قسم السلامة

يتلقى مسؤول السلامة دورات تدريبية في مديرية الدفاع المدني وتكون لمدة سنة . ودورات مركزية في بغداد كل ثلاثة اشهر في مقر الوزارة أوفي دوائر الدفاع المدني ، إضافة إلى ضرورة تواجد مسؤول الطبابة ومسؤول الإطفاء فيها .ويمكن إدراج مواضيع هذه الدورات في أدناه :

١. مفهوم وقانون وخدمات الدفاع المدني .
٢. الإطفاء والحرائق ونظرية الاشتعال ودرجة الانتقاد وأصناف الحرائق .
٣. الوسائل المستخدمة في الإطفاء .
٤. هدف وبرنامج الأمن الصناعي وعوامله الأساسية .
٥. مفهوم السلامة الصناعية والمهنية .

٦. الإسعافات الأولية .

٧. فرقة الحماية الذاتية وواجباتها .

٨. أنواع فرق الحماية الذاتية .

٩. مخطط تشكيلات فرقة الحماية الذاتية .

والمنشأة المبحوثة تعد الإصابة إصابة عمل إذا وقعت من جراء العمل ويجب إثباتها عن طريق شاهدان يوقعان على التحقيق الأولي ، فضلاً عن مسؤول السلامة ومسؤول القسم . رغم أنه في الوقت الحاضر الكثير من العاملين يدعون الإصابة وبعد إجراء الكشف الطبي يتضح أن الإصابة أثر حادث خارجي .

تقع إصابات العمل لأسباب شتى إلا أن جزءاً منها يقع أثناء تأدية العامل لعمله ، وعند تعرض العامل للإصابة تقع على السلامة الصناعية مسؤولية متابعته وذلك من خلال اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الإصابة ، ويتم ذلك من خلال وجود طبابة متخصصة لهذا الغرض في المعمل لمتابعة شؤون العامل الصحية واتخاذ الإجراءات اللازمة للكشف والمعينة .

فعند حدوث الإصابة يتم تبليغ طبابة المعمل بالإصابة مع تنظيم استمارة إصابة عمل مؤيدة من قبل القسم المختص ومرفق معها تحقيق أولي بطبيعة الإصابة والأسباب والمواقع مقترنة بمصادقة مسؤول القسم وعند ذلك يرسل إلى المستشفى عن طريق طبابة المعمل والتي تكون عادةً مستشفى الزهراوي التي يتم التعاقد معها مسبقاً لتحويل الإصابات أليها عن طريق أقرب مركز شرطة والذي يكون مركز شرطة الوقاص لأجراء التحقيق بالواقعة والتأكد من أنها ليست من فعل فاعل وبعدها ترسل الإصابة إلى الدوائر الصحية لاتخاذ اللازم وإعطاء العلاج المناسب و إذا اقتضى الأمر إجراء العمليات الصغرى والكبرى وكتابة التقرير الخاص بالطبيب بمنح إجازة كأن تكون يومين وبعد التمتع بالإجازة يرسل العامل المصاب إلى المستشفى للتأكد من أنه اكتسب الشفاء التام .

والجدول الآتي يبين البيانات السنوية عن إصابات العمل للمدة ١٩٩٥-٢٠٠٢ وكالاتي<sup>(\*)</sup>:

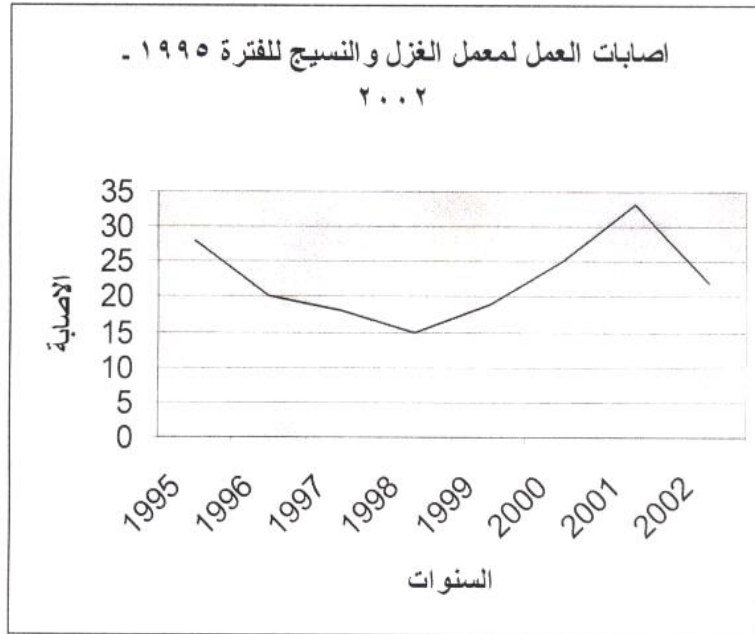
## الجدول (٢)

البيانات السنوية لإصابات العمل للمدة ١٩٩٥-٢٠٠٢

(\*) تم الحصول على البيانات أعلاه من سجلات وحدة الطبابة في مقابلة مع مسؤول الوحدة بتاريخ ٢٠٠٢/٨/٤ .

السنوات	الإصابة
١٩٩٥	٢٨
١٩٩٦	٢٠
١٩٩٧	١٨
١٩٩٨	١٥
١٩٩٩	١٩
٢٠٠٠	٢٥
٢٠٠١	٣٣
٢٠٠٢	٢٢

ويمكن توضيح تلك البيانات بالرسم البياني الآتي :



#### إصابات العمل في معمل الغزل والنسيج للمدة ١٩٩٥-٢٠٠٢

ويتعذر على الباحثة الحصول على نمط و أسباب إصابة العمل وذلك بسبب عدم توثيقها بشكل سليم وكامل في سجلات قسم السلامة الصناعية . علماً أنه ومنذ عام (٢٠٠٠) بدأ المعمل بعدم اعتبار أي حالة إصابة على أنها إصابة عمل إلا حالات الكسر والبتير والوفاة،

وذلك لكثرة التلاعب من قبل العاملين بغية الحصول على إجازة مرضية ، فضلاً عن التمتع بكل الحقوق من راتب و إجازات اعتيادية وحوافز .

إن نظام تعويض إصابات العمل هي كما يأتي :

١. تبليغ حادث .
٢. إعداد التقرير الطبي الأولي .
٣. إعداد استمارة إصابة عمل .
٤. أعداد محضر يحدد أسباب الإصابة .

### لجان التعويض<sup>(\*)</sup>

عند تعرض أحد المنتسبين لإصابة أثناء العمل ، يتم إجراء الإسعافات الأولية الضرورية له في شعبة الطبابة وبعدها يرسل إلى مركز شرطة الوقاص لإجراء محضر بالإصابة وأنها ليست من فعل فاعل ، وبعدها يرسل العامل بكتاب رسمي إلى الطب العدلي لأجراء الفحوصات اللازمة و إعطاء الاستراحة اللازمة ، وبعد أن يتمتع العمل بالاستراحة يرسل من قبل المعمل إلى مستشفى الزهراوي للتأكد من حالته الصحية ويكتب الطبيب على الورقة الرسمية انه اكتسب الشفاء التام . وبعده تنظم للعامل استمارة فحص طبي ويتم إعداد محضر يبين فيه كيفية وقوع الحادث ويوقع على هذا المحضر شاهدان ومسؤول السلامة ومسؤول القسم . وفي نهاية الشهر يتم جمع هذه الاستمارات من قبل مسؤول السلامة وترسل إلى بغداد مع جميع الأوراق الرسمية والكشف الطبي للمتضررين ، وتعد لجنة في بغداد متكونة من مسؤول السلامة والطبيب العام إذ تدرس هذه الإصابات وترسل إلى المدير العام من خلال فحص إصابات العمل وفي تلك الأثناء يتم إعداد كشف للمتضررين الذين تراهم اللجنة يحتاجون إلى تعويض ويتم تعويضهم من صندوق دعم الموظفين في المعمل .

### استراتيجيات مواجهة الخطر في المعمل أ. استراتيجية تحويل الخطر

يعتمد التأمين كوسيلة لمواجهة الخطر وخاصةً في الحالات التي يكون فيها التأمين إلزامياً في بعض الحالات ، ويمكن التمييز بين التأمينات الإلزامية والتأمينات الاختيارية.<sup>(\*)</sup>

#### ١. التأمينات الاختيارية

---

<sup>(\*)</sup> مقابلة مع السيد مدير قسم السلامة الصناعية في ٢٠٠٢/٧/١٢ .  
<sup>(\*)</sup> مقابلة شخصية مع السيد مسؤول الحسابات المخزنية بتاريخ ٢٠٠٢/٧/٢٢ .

## آ. وثيقة التأمين على الحياة والحوادث الشخصية الجماعية :

برمت المنشأة المبحوثة عقداً مع شركة التأمين الوطنية التزمت بموجبه الأخيرة بعدة التزامات ، ويشمل هذا التأمين تأميناً اختيارياً للأفراد العاملين . حيث أبرمت هذه الوثيقة في ٢٠٠٢/١١/١٩ . وتم رفض هذا النوع من التأمين من قبل العاملين لارتفاع قسط التأمين والذي بلغ ( ٨٤٠٠ ) دينار عراقي . وهذه الوثيقة سارية المفعول إلى حد الآن وتشمل فقرات تلك الوثيقة ( منافع الوثيقة ) الآتي :

أولاً. تتعهد الشركة بدفع مبلغ مليون دينار لورثة الموظف الذي يتوفى خلال مدة التأمين .  
ثانياً. تتعهد الشركة بدفع تعويضات عن نسبة العجز الناتجة عن إصابة موظف بحادث يتعرض له بعد تاريخ بدأ التأمين بسبب العجز الدائم بمبلغ يساوي نسبة العجز من حيث الطبيعة الرسمية من مبلغ مليون دينار .

ثالثاً. تصرف الشركة مكافأة نقدية مقدارها ( ٢٥٠ ) ألف دينار كحد أعلى عن الإصابات  
رابعاً. تصرف الشركة راتباً تقاعدياً مقداره ( ١٠ ) آلاف دينار شهرياً لمدة خمسة سنوات للأشخاص المبينين في الفقرة ( ٣ ) وكذلك المحالين إلى التقاعد بعد إكمالهم خدمة تقاعدية مدتها ثلاثون عاماً فأكثر ، ويطبق شرط إكمالهم خدمة فعلية مدتها خمسة سنوات للمعادين إلى الخدمة بتاريخ المباشرة بعد الإعادة .  
خامساً. يكون القسط السنوي ( ٨٤٠٠ ) دينار للشخص الواحد تسدد بدفعات كل شهرين (١٤٠٠) دينار .

سادساً. يشمل التأمين كافة منتسبي العنية إذا كانت الأسباب عينية لاحتساب القسط يجب أن يكون الانتساب للمشروع إلزامياً وليس اختيارياً .

## ب. تأمين النقد أثناء النقل

وينصب هذا التأمين على النقود فقط ، وتقضي هذه الوثيقة على تعويض معمل الغزل والنسيج عن أي خسارة تصيب المعمل أثناء نقل النقود التي تعود له ، وتقضي هذه الوثيقة بمسؤولية شركة التأمين بخصوص أي خسارة لا تزيد عن حد المسؤولية المثبتة في جدول الوثيقة البالغ ( ٢٥٠٠٠٠٠٠ ) مليون دينار للنقطة الواحدة . وهو من التأمينات الإلزامية بالنسبة لمعمل الغزل والنسيج . والملحق (٣) يوضح نموذج هذه الوثيقة .

## ج. تأمين النقد أثناء الحفظ<sup>(\*)</sup>

وتقضي هذه الوثيقة بتعويض معمل الغزل والنسيج عن خسارة النقود الموجود في الخزانة بسبب حريق أو سرقة يتعرض لها المعمل ووقف المبلغ المحدد في جدول الوثيقة والبالغ (٧٥٠٠٠٠٠) ألف دينار عراقي . إذ يتم وضع حد أعلى لما هو موجود في الخزانة ويتم التأمين على أساسه . ويعد هذا النوع من التأمين من التأمينات الإلزامية لمعمل الغزل والنسيج لان المعمل يعمل ضمن قطاع اشتراكي . والملحق (٤) يوضح نموذج هذه الوثيقة .

## د. وثيقة تأمين الحريق<sup>(\*)</sup>

إن التأمين على الحريق من أنواع التأمينات التي تغطي الأموال المنقولة وغير المنقولة ، إذ يحصل المعمل على غطاء بالتعويض عن الخسارة المالية التي تلحقه نتيجة ضرر أو تلف الأموال المؤمن عليها بسبب خطر الحريق . وتغطي هذه الوثيقة الحرائق التي يتعرض له المعمل ككل وبالأخص المخازن ، حيث يتم وضع جدول للمخزن يوضح فيه سعة هذه المخازن وقيمة هذه المخازن ، وعند حصول الضرر يتم التعويض طبعاً بعد إجراء الكشف اللازم والتأكد من توفر شروط السلامة والخبز المطلوبة وعدم وجود إهمال من قبل رجال الإطفاء والسلامة . وفي مرات عديدة يجري التأمين على المخازن بأكثر من قيمتها ، فعلى أساس قيمة الخزين يجري تأمين مخزن معين ب (١٥٠٠٠٠٠٠) دينار و آخر ب (١٢٠٠٠٠٠٠٠٠٠) مليار دينار ، وشهريا يتم تعديل هذه المبالغ بشكل يتلاءم مع ما موجود في المخازن لأن المواد قابلة للزيادة والنقصان . والملحق (٥) يوضح وثيقة التأمين المعمول بها من قبل المعمل .

(\*) مقابلة شخصية مع السيد مسؤول الحسابات المخزنية بتاريخ ٢٠٠٢/٩/٦ .

(\*\*) مقابلة شخصية مع السيد مسؤول الحسابات المخزنية بتاريخ ٢٠٠٢/٨/١٦ .

## هـ. تأمين مكائن المعمل

تعوض شركة التأمين عن أي ضرر يصيب مكائن المعمل فوراً إذا كان الضرر أقل من (٥٠٠٠٠) أما إذا كان أكثر من ذلك فان شركة التأمين ترسل وفد معاينة وهو يقرر مبلغ التعويض اللازم .

## ٢. التأمينات الإلزامية(\*)

### أ. تأمين ضد خيانة الأمانة

وفي هذا النوع من التأمين تقوم شركة التأمين بضمانة المؤمن له من الخسارة التي تصيبه من جراء عدم أمانة مستخدميه أو موظفيه ، وهذه الوثائق تصدر بشكل فردي أو جماعي وتصدر بأسماء أشخاص معينين وبمبلغ تأمين محدد . وبهذا يغطي هذا النوع من التأمين كل شخص بعهدته أموال الدولة ويكون التأمين فيها إلزامياً لأنه قطاع اشتراكي . ويجري التعديل سنوياً على هذه الوثيقة ، وهذا النوع من التأمين جاء بناء على قانون ضمان الموظفين ذي الرقم (١٠٤) لسنة ١٩٦٠ (الوقائع العراقية / العدد ٤٠٦) والذي أوجب ضمان الوظائف التي تتطلب واجباتها قبض وصرف النقود والطوابع وتسلم وحفظ أموال الدولة المنقولة أو تنظيم الصكوك أو مذكرات أذن الدفع والقبض والإشراف على الموظفين الذين يؤدون الواجبات الأتفة الذكر ، وكان المبلغ قبل عام ١٩٩٠ (١٥٠) دينار وبعدها اصبح (٣٠٠٠) دينار ، وجرى التعديل عليه ليكون (٥٠٠) ألف دينار . ويلاحظ ضآلة مبلغ الضمان سواء الصيغة القديمة أم بعد التعديل .

### ب. تأمين السيارات

يوجد في معمل الغزل والنسيج تأمين على السيارات الخاصة به ومنها خاصة لغرض تحميل البضاعة من وإلى المعمل والمواد الأولية والأخرى الخاصة بنقل الموظفين والتي يسري عليها قانون التأمين الإلزامي على السيارات ذي الرقم (٢٥٠) لسنة ١٩٨٠ وهو تأمين المسؤولية المدنية الناشئة عن السيارات بدون تحديد مبلغ التأمين والأقساط تأخذ مع الوقود . هذا الجزء الإلزامي ، أما الجزء الاقتصادي وهو تأمين سيارات المعمل خاصة فإذا كانت السيارات تؤدي المهام المطلوبة منها داخل المحافظة يؤمن عليها بمبالغ منخفضة . أما السيارات التي تقدم خدماتها خارج حدود المحافظة فإن مبالغ التأمين عليها تصل إلى (٢٠) مليون دينار وهذا التأمين يشمل كل الحوادث التي قد تتعرض لها السيارة .

وتجدر الإشارة إلى أن معمل الغزل والنسيج لم يحصل على تعويض من سنة ١٩٩٩

(\*) مقابلة مع السيد مسؤول الحسابات المخزنية بتاريخ ٢٠٠٢/٨/٢ .



ليس بسبب عدم وقوع الخطر ، ولكن بسبب إهمال البعض ومخافة إلقاء الضوء على الإدارة المقصرة في حصول ذلك الخطر والعوامل المساعدة عليه .

### ج. التأمينات الاجتماعية

وهي التأمينات التي تفرضها الدولة بشكل إلزامي على المنشأة ، وتتولى إدارتها المساهمة بتمويلها . ويلاحظ إن أهم أشكال التأمينات الاجتماعية التي تخضع لها المنشأة تتمثل بقانون تقاعد الموظفين ، إذ يتم حسب التوقيفات التقاعدية من مدخرات المنتسبين على وفق قانون التقاعد المدني الذي يحدد مقدار تلك الحسومات وشروط استقطاعها .

## ب. استراتيجيات تقليل الخطر في المعمل

### ١. الملصقات الجدارية ولوحات التحذير والتوجيه

لا بد أن يستخدم المعمل الملصقات الجدارية ولوحات التحذير والتوجيه بوصفها وسيلة لتوعية العاملين بأنماط الخطر ومصادرها كاستخدام لوحات التحذير من التدخين والأماكن الخطرة والمواد القابلة للاشعال و بالأخص في أماكن الغزل والنسيج لأن العمل يكون على ألياف البولستر والأقطان والتي تكون سريعة الاشتعال وكذلك في المخازن وتحذير من وجود عطل أو صيانة على المكائن وفي حالة وجود تماس كهربائي . وهذه الشعارات<sup>(\*)</sup> تكون أغلبها من الشركة في بغداد ، أي مركزية ، إذ يرسل طلب من قبل المعمل أن يتم تزويده بتلك المخططات والبوسترات ، وفي بعض الأحيان يعمل المعمل على وضعها أو يقوم مسؤول السلامة بكتابتها وترسل إلى قسم الزخرفة في المعمل والذي يتولى عملية التنفيذ ووضع الرسوم والنقوش المناسبة . وفي الواقع لم ترَ الباحثة أي جداريات داخل الأقسام الإنتاجية وحتى التي كانت داخل الأروقة كان عددها قليل وكانت مصنوعة بشكل غير جيد وفي محاولة لأجراء استقصاء لمعرفة مدى اهتمام العاملين بقراءة تلك الشعارات تبين أن الاستقصاء لن يجدي نفعاً لكون لا توجد لوحات أو شعارات يقرأها العاملون أصلاً وحتى الموجودة فلا يعيرها العاملون أي اهتمام . وفي مقابلة مع أحد العاملين اتضح أن العامل أصبح يمتلك الوعي الكافي لمعرفة الأشياء التي تضره وتضر الآخرين .

واستطاعت الباحثة الحصول على بعض الملصقات في نهاية فترة المعاشية بعد توجيه الانتقاد اللاذع إلى رئيس قسم السلامة الصناعية بعد ذلك بدأ بتوزيع هذه الملصقات على أرجاء المعمل وكما موضحة في الجدول الآتي :

(\*) مقابلة شخصية مع السيد مدير قسم السلامة الصناعية بتاريخ ٢٠٠٢/٩/١٥ .

### الجدول (٣)

#### نماذج من لوحات التحذير والتوجيه المستخدمة في المنشأة

أحذر التقرب من السيور والأحزمة الناقلة ( القوا يش )	إيقاف الماكينة أو الجهاز عند محاولة إصلاحه أو تنظيفه	عند إحساسك بحدوث رائحة حريق عليك الاتصال بهاتف الطوارئ ( ١٢٢٢ )
التقيد التام بمواعيد العمل وفترات الاستراحة	ارتداء غطاء الرأس الخاص بالعنصر النسوي أو لف الشعر وعدم تركه سائباً	يمنع التدخين داخل الأقسام الإنتاجية وشوارع وساحات المخازن والأقطنان ألا بأماكن المخصصة لها
أحذر المزاح بين المكائن وفي قاعات الإنتاج	كن حذراً عند تسلقك السلم والمدرجات	تأكد من انطفاء الكهرباء عن الماكينة قبل مغادرتك العمل

#### ٢. قسم حماية بيئة المعمل (\*)

تأسس قسم حماية بيئة المعمل عام ١٩٩٤ يرأسه مدير قسم ، واجبات هذا القسم متابعة الملوثات التي يطرحها المعمل السائلة والصلبة والعمل على فحصها ومعرفة نسبها وطرق تقليلها . صلاحيات هذا القسم مستمدة من قانون البيئة العراقي الثالث لسنة ١٩٩٨ . وهذا القسم هو قسم علمي يتابع الأنشطة الإنتاجية ويرفع التقارير بشكل دوري إلى المعمل وإلى الوزارة . ويعمل هذا القسم على تأشير المشكلة ويحدد حجمها ويقترح الحلول الأزمة لمعالجتها وفي بعض الأحيان يشارك في التنفيذ . يتلقى مسؤول قسم حماية البيئة دورات تدريبية في دوائر الصحة وفي الوزارة وفي الجامعة ويعمل على إعداد التصاميم والدراسات ومتابعة مراحل التصميم وتنفيذ وحدة معالجة المياه الصناعية في المعمل .

#### ٣. الأمن الصناعي

تأسس الأمن الصناعي مع تأسيس المعمل يكون ارتباطه مباشرة مع مدير المعمل ، يرأسه موظف بدرجة رئيس قسم فضلاً عن العاملين في الأمن الصناعي يتكونون من (٩٥) عامل يشرف عليهم مسؤول الأمن الصناعي . تقع على عاتق هذا القسم توفير الجوانب الأمنية في المعمل ، يتكون الأمن الصناعي في المعمل من :

(\*) مقابلة شخصية مع السيد مدير قسم حماية بيئة المعمل بتاريخ ٢٣/٩/٢٠٠٢ .

أولاً. الحراسات التي تتضمن الحراس ورئيس حراس . يبلغ عدد الحراس في المعمل (٨٧) حارساً موزعين على مخزن السكر ومحطة ماء الدندان والمنصور والمصنع ، بالإضافة إلى وجود مراقبين أمن صناعي على المخازن . وموظفو الأمن الصناعي يعملون بالتناوب خلال (٢٤) ساعة بدون انقطاع حيث توجد (٨) نقاط حراسة متضمنة سياج المعمل بالكامل ، كل نقطة تتكون من شخص واحد بأربع وجبات كل وجبة تعمل بواقع (٨) ساعات بدون عطل وأعياد ، كل وجبة تعمل ثلاثة أيام متتالية ويليهما يوم استراحة ، مع وجود حراس ودوريات لكافة مرافق المعمل وكافة الأقسام الإنتاجية . تقع على عاتق الأمن الصناعي مسؤولية أمن الأشخاص وأمن الإنتاج وأمن الماكنة وأمن المواد المخزنية ، وتكون مفاتيح أبواب الشعب والأقسام بحوزة مسؤوليها خلال أوقات الدوام وتودع لدى الاستعلامات ، أما الأقفال الخاصة بأبواب الطوارئ تكون بحوزة الأمن الصناعي . فضلاً عن وجود (٩) مخارج طوارئ في المعمل يبلغ عرض الواحد تقريباً (٣) أمتار .

ثانياً. الاستعلامات والتي تتكون من موظف استعلامات ومسؤول حراس ومسؤول وجبة وحراس عدد اثنان على الباب الرئيسي . واجبات الاستعلامات هي :

١. معرفة هوية الداخلين إلى المعمل إن كانوا منتسبين أم لا .
٢. يتم التأكد من الأوراق الرسمية لأي حمولة تدخل المعمل وتفتيشها قبل وصولها إلى المخازن .
٣. عند وصول السيارات إلى المخازن يتم وزن السيارة هي وفارغة وبعد تحميلها ويشرف على هذه العملية إطفائي ومراقب أمن .
٤. التأكد من الأوراق الرسمية للحمولة الخارجة من المعمل وتفتيش الحمولة والتأكد من أنها مطابقة للمواصفات المذكورة في الأوراق الرسمية .
٥. تفتيش الخارجين من المنتسبين عند الانتهاء من الدوام الرسمي ، وعدم السماح للمنتسبين من الخروج أثناء الدوام الرسمي إلا بعد موافقة مدير المعمل ومدير المعمل الفني .

## ج. استراتيجية تقليل الخسارة

### ١. شعبة الإطفاء(\*)

تتعامل المنشأة مع مواد قابلة للإشعال والاحتراق كالقطن والغزل مما يفرض عليها أن

---

(\*) تم الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بشعبة الإطفاء خلال المدة الواقعة بين شهري تموز وأيلول

تولي أهمية كبيرة لنشاط إطفاء الحرائق لذلك تأسست شعبة الإطفاء مع تأسيس المعمل عام (١٩٥٥) وهي مرتبطة بالسلامة الصناعية . وشعبة الإطفاء يرأسها مسؤول شعبة واجبات هذه الشعبة هي توفير كافة الوسائل الذاتية لإطفاء الحرائق يشمل ذلك عجلة إطفاء مع كادر إطفاء مدرب على مكافحة إخماد الحرائق إضافة إلى إمكانياته في الدفاع المدني . وتتوفر في المنشأة فوهات حريق يبلغ عددها (٧٥) فوهة حريق مجهزة بقربها صندوق حديدي فيه خرطوم مياه وقذاف وكذلك يمتلك المعمل (١١٢) خرطوم ماء . فضلاً عن شبكة إطفاء منتشرة حول المخازن المحتوية على الأقطان التابعة للمعمل .

هنالك العديد من الوسائل التي تستخدمها شعبة الإطفاء منها الثابتة ومنها المتحركة . الثابتة هي شبكة فوهات الحريق الأرضية إذ يتكون من أنبوب قطر (٦) انج وهو خارج المعمل وهناك أنبوب آخر قطر (٤) انج يوزع داخل المعمل وخارجه ويزود بالمياه من محطة ضخ الخاصة بالمنشأة (محطة الدندان) . أما الوسائل المتحركة فيمكن توضيحها بالجدول الآتي :

#### الجدول (٤)

##### الوسائل المتحركة المستخدمة من قبل شعبة الإطفاء

ت	الوسائل الثقيلة المتحركة	العدد	المكان
١ .	سيارة إطفاء تعمل بالماء والرغوة ( الفوم )	١	
٢ .	عربات محمولة	٥	قرب خزانات الوقود
٣ .	عربات مطافئ غاز CO <sub>2</sub> سعة ( ٩ ) ك غ	٣٦	موزعة على محطات الكهرباء
٤ .	عربات مطافئ غاز CO <sub>2</sub> سعة ( ٣٠ ) ك غ	٣	قرب المخزن الكيماوي
٥ .	عربات مطافئ باوذر سعة ( ٥٠ ) ك غ	٩	قرب خزانات الوقود والمحلج والمخزن الكيماوي وقسم التكملة
	<b>الوسائل الثقيلة اليدوية</b>		
٦ .	مطافئ غاز CO <sub>2</sub> سعة ( ٦ ) ك غ	٢٢١	جميع أنحاء المعمل
٧ .	مطافئ المسحوق الكيماوي الجاف سعة (٦) ك غ	١٦٦	الأقسام كافة
٨ .	مطافئ المسحوق الكيماوي الجاف سعة ( ١٢ ) ك غ	١٠٤	المخازن والأقسام الإنتاجية وخزانات الوقود
٩ .	مطافئ السوائل التبخرة B C F التي تستخدم للأمر المكتبية	٦	في الإدارة والحاسبة
١٠ .	مطافئ الرغوة ( الفوم ) سعة ( ٦ ) ك غ	١٦	قرب خزانات الوقود
١١ .	مطافئ غاز الكالون	٢٨	مثبتة على مكائن قسم الغزل ( ١ )

الحرائق المحتملة في المنشأة متعددة الأنواع والأسباب كاحتراق المواد العضوية ويتم معالجتها بالمياه وإذا كان القطن في المخازن يتم فصل الكهرباء قبل البدا بعملية المعالجة . والثاني عندما يكون هناك تماس كهربائي أو حريق ناتج عن كهرباء فيستخدم غاز CO<sub>2</sub> أو المسحوق الكيماوي الجاف وفي حالة وجود ضغط يستخدم غاز CO<sub>2</sub> فقط والثالثة هي غازات يتم معالجتها عن طريق العزل .

وتعمل شعبة الإطفاء بواقع (٤) وجبات ثلاثة منها تكون وقت الدوام والرابعة في استراحة ، كل وجبة تتكون من (٦) منتسبين هم مسؤول وجبة ومراقب إطفاء وسائق سيارة الإطفاء وإطفائين عدد (٣) ، تعمل بواقع (٨) ساعات وكما موضح بالجدول الآتي :

### الجدول (٥)

#### عدد الوجبات وعدد ساعات دوام شعبة الإطفاء

الوجبة	ساعات الدوام
الوجبة الأولى	من (٧) صباحاً إلى (٣) بعد الظهر
الوجبة الثانية	من (٣) بعد الظهر إلى (١١) ليلاً
الوجبة الثالثة	من (١١) ليلاً إلى (٧) صباحاً

يبلغ عدد منتسبي شعبة الإطفاء (٢٥) منتسباً من أصل (٣٢) وتم زيادة العدد بعد ذلك ليصل إلى ( ٣٦ ) منتسباً وجاءت الزيادة بناء على طلب مسؤول الإطفاء ونظراً للحالات التي تواجه شعبة الإطفاء والحاجة الماسة إلى كادر بهذا العدد .

فضلاً على فوهات الحريق المذكورة أعلاه ، تتوفر في المعمل خزانات للمياه ، الأول بسعة (٣٥٠٠) متر مكعب . والثاني بسعة (١٢٠) متر مكعب كما يضم المعمل مضخات للتقوية لضخ المياه منه مضختان عدد (٢) للتقوية من الخزانات الأرضية حيث يكون الضغط الاعتيادي (٢،٥) ك غ . وفي حالة الطوارئ يتم سحب المياه للتقوية بسبب زيادة الضغط وكذلك وجود تقوية خاصة لفوهات الشبكات الأرضية في منطقة المخازن وقطن الزهر (الملحج) .

أما فيما يخص شبكات الإطفاء التلقائية فهي تتوزع على بناية معمل (١) ومعمل (٢) ماعدا المخازن ، معمل (١) مقسم إلى ولفات سيطرة يغذيها الماء من المخزن الرئيسي وفيها مضخات تقوية عدد (٢) ، حيث عند حصول الحريق و وصول درجة الحرارة إلى ما يقارب (٦٨) درجة مئوية . توجد كبسولات على شبكة المياه التي تكون في أعلا سقف المعمل تنفجر من الحرارة وتأخذ مساحة قطرها (٣) أمتار . مع الأخذ بنظر الاعتبار طبيعة هذه الكبسولات عند اختيارها ووضعها في الأقسام أن لا تتأثر بدرجة حرارة ذلك القسم وتنفجر دون حصول حريق أصلا . فمثلاً قسم الغزل يوضع فيه كبسولات تنفجر في درجة حرارة (٦٨) درجة م . أما قسم التكملة فيوضع فيه كبسولات تنفجر في درجة حرارة (٧٩) درجة مئوية . لارتفاع الحرارة داخل ذلك القسم .

ضغط الماء في معمل (١) (٦،٥) ك غ . للسنتمتر المربع الواحد ، وفي حالة انخفاض الضغط الماء إلى (٥،٥) ك غ . جراء تسرب الماء يرن جرس معطياً إشارة تنبيه بوجود حريق في الموقع . معمل (١) يحتوي على ولفات من (١) إلى (٤) ومعمل (٢) يحتوي على ولفات من (٥) إلى (٨) عدا الجناح الغربي الذي يحتوي على ولفات (٩) .

معمل (٢) يكون ضغط الشبكة فيه (٧،٥) ك غ . للسنتمتر المربع الواحد يغذيه ماء من خزانات سعة (٢٢) م م . يتكون من (١٥) م م . ماء و (٧،٥) هواء مجهز بمضخات ماء عدد (٢) . وفي حالة نفاذ الماء من الخزان يوجد أنبوب قطر (١٢) انج يوزع إلى الشبكة عن طريق إيصال الماء إلى ذلك الأنبوب بسيارة حريق لنقل الماء إليه .

استحدثت شعبة الإطفاء فوهات حريق عدد (٦) قرب مخازن المسققات التي يخزن فيها قطن الزهر . وفي عام ١٩٩٩ تم استحداث شبكة يدوية قطر (١) انج توضع على مكبس البالات داخل قسم الملحج . وفي عام ٢٠٠٠ تم استحداث فوهة حريق في قاعة قاطرات التطوير في قسم الغزل . وفي عام ٢٠٠٢ تم إضافة شبكة مياه مقطعة إلى غرفة النفايات التي تساعد على إطفاء الحريق بشكل سريع .

### التدريب على عمليات الإطفاء

تنظم شعبة الإطفاء دورات تدريبية لمنتسبيها الجدد وتكون بواقع ثلاثة أسابيع . كما توجد دورات تدريبية لبض المنتسبين تنظم حسب الحاجة لها جراء وجود مستجدات في شؤون الإطفاء ، أما بخصوص الدورات التدريبية التي تقام خارج المنشأة ، فهناك الدورات التي تنظمها مديرية الدفاع المدني على مستوى المحافظة ، أو على مستوى عموم القطر . كما تشارك شعبة الإطفاء في الدورات التدريبية التي تقيمها الجهات الأخرى المعنية بالموضوع كالدورات التدريبية التي تنظمها الجمعية العراقية للصحة والسلامة الصناعية في مقرها العاصمة (بغداد) والدورات التي تقيمها جمعية الفحص والتفتيش الهندسي .

وبخلاف أهميتها المركزية على مستوى المنشأة ، لم تحظى هذه الشعبة بالاهتمام الجدير لها والمباين فيها حيث هذه النظرة لازلت النظرة السلبية على العاملين في هذه الشعبة وينظر إليهم على أنهم قليلو الكفاءة وقليلو الخبرة و أصحاب الشهادات المتدنية ، ومكان للعاطلين من العاملين والمعابين . وقد انعكس ذلك على العائد المادي للمنتسبين فانخفضت مخصصاتهم بل حجت نهائياً بخلاف أقرانهم السابقين في المواقع الأخرى من المنشأة .

### التقارير التي تعدها شعبة الإطفاء

تعد شعبة الإطفاء تقارير فصلية لإغراض وزارة الصناعة ، توضح هذه التقارير عدد

الحرائق خلال فترة التقرير ، و أسبابها و أنواع الإصابات البشرية و المادية الناجمة عنها وإجراءات قسم السلامة حول حصول الحريق ، ونوع التعزيزات الخارجية ( الدفاع المدني ) التي ساهمت في عملية الإطفاء ، ومقارنة حوادث فترة التقرير مع الفترة السابقة والإجراءات المتخذة لمنع حدوث الحرائق والدروس المستنبطة من ظروف وملابسات الحريق وأية ملاحظات أخرى يرغب القسم في أدراجها في التقرير . والجدول (٦) يوضح نموذجاً لهذا التقرير .

#### الجدول (٦)

نموذج التقرير الشهري الذي يعده قسم السلامة الصناعية  
 الشركة العامة للصناعات القطنية  
 مركز التفتيش الهندسي والرقابة النوعية  
 معمل الغزل والنسيج في الموصل  
 قسم السلامة

ت	طبيعة الحرائق	الأسباب	إجراءات قسم السلامة في الوحدة التنظيمية	الإصابة البشرية والمادية	الإسناد الخارجي	إحصائيات الحوادث لنفس الشهر العام الماضي	الدروس المستنبطة والإجراءات الضرورية لمنع تكرار الحادث	الملاحظات
		لا توجد	حرائق	خلال	شهر أيار	٢٠٠٢		

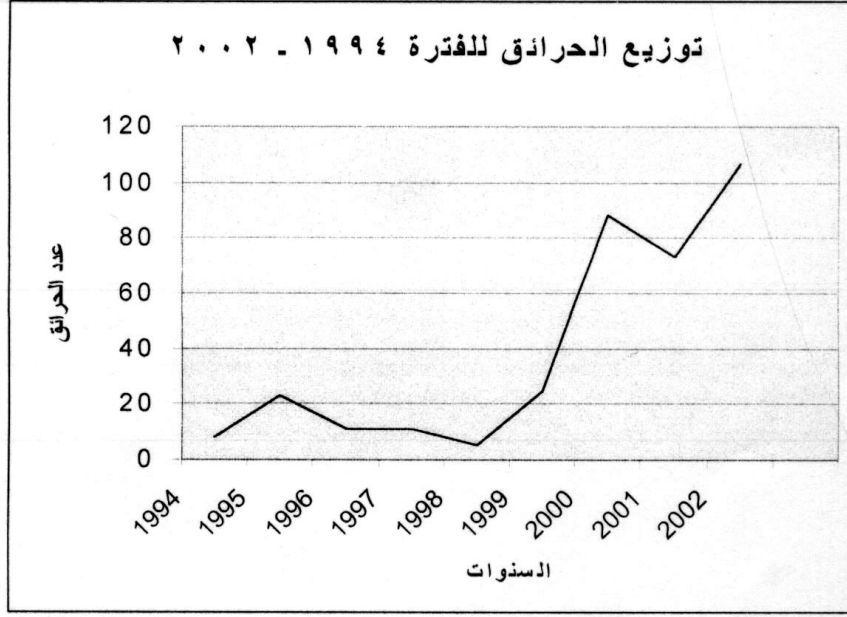
#### الجدول (٧)

توزيع الحرائق للمدة ١٩٩٤ - ٢٠٠٢ وأسبابها

السنة	الحالات	السبب
١٩٩٤	٨	تماس كهربائي
١٩٩٥	٢٣	احتكاك
١٩٩٦	١١	احتكاك
١٩٩٧	١١	احتكاك
١٩٩٨	٥	تماس كهربائي
١٩٩٩	٢٥	تماس كهربائي
٢٠٠٠	٨٨	تماس كهربائي
٢٠٠١	٧٣	احتكاك
٢٠٠٢	١٠٧	احتكاك



والرسم البياني الآتي يوضح توزيع تلك الحرائق :



#### توزيع الحرائق للمدة ١٩٩٤-٢٠٠٢

وتم ملاحظة من قبل الباحثة تقرير تفصيلي عن الحرائق لشهر كانون الثاني وشباط وآذار لسنة ١٩٩٦ و ١٩٩٧ في كتاب رسمي رقم ٩٨٣ في ١٩٩٧/٣/٣٤ وسبب الحرق تماس كهربائي واحتكاك في المكائن وكما موضح في الجدول الآتي :

#### الجدول (٨)

#### تقرير فصلي لعدد الحرائق ومعالجتها وأسبابها

السنة	عدد الحرائق في ك٢	عدد الحرائق في شباط	عدد الحرائق في آذار	عدد مطافئ غاز CO <sub>2</sub>	عدد مطافئ الباودر	سبب الحريق
١٩٩٦	٣	٤	٥	١٠	١٠	احتكاك في المكائن
١٩٩٧	٤	٢	٣	٨	٩	تماس كهربائي

ومن دراسة سجلات شعبة الإطفاء المتوافرة والتي تشمل الفترة ١٩٩٤-٢٠٠٢ ، وكما

مدرجة في الجدول الآتي :

## ٢. الإسناد المتبادل وخطة الطوارئ والحماية الذاتية(\*)

### آ. الإسناد المتبادل

لغرض تدعيم عمليات الإطفاء ، أنجزت النشأة اتفاقاً مع المنشآت الأخرى العاملة في المحافظة لتبادل الإسناد والكوادر في حالات الحرائق تستلزم جهود تتجاوز إمكانيات المنشأة الواحدة ، حيث ساهمت فرقة الإطفاء العاملة في المنشآت على إطفاء الحرائق وبصورة مشتركة وبإشراف مديرية الدفاع المدني في المحافظة . آخر ماتم ملاحظته من قبل الباحثة كتاب رسمي في شباط ٢٠٠٣ العدد ٧٠٧ يوضح فيه خطة الإسناد المتبادل

١. المنشأة العامة لتوزيع المنتجات النفطية

٢. معمل نسيج الموصل

٣. معمل السجاد اليدوي

٤. معمل الألبسة الجاهزة

٥. معمل السكر والخميرة في الموصل

وعلى ضوء ما تقدم شكلت لجنة للإسناد المتبادل تكون من (١٦) عضو من المعامل

المذكورة أعلاه

### ب. لجان الحماية الذاتية

تعدّ فرق الحماية الذاتية من الفرق المهمة في المعمل التي تعمل على التصدي للأخطار التي يتعرض له المعمل ومحاولة التقليل قدر الإمكان من شدة الخطر ، وهذه الفرق تشكيلاته تختلف من سنة إلى سنة وكذلك اختلاف برامجها حسب ما تقتضيه الضرورة ، وكما مدرجة في أدناه :

١. فرقة الإخلاء : حيث تقوم هذه الفرقة بإخلاء المواد الأولية والمستندات السرية والحسابية.

٢. فرقة الحماية من التلوث : توفير الأقمعة وتوزيعها و إعطاء إيعاز من قبل الشعبة بلبسها إذا تم توقع ضربة وتوفير عدد كافي من الخيم والأغطية لغرض تغطية المعدات والمكائن والمحافظة عليها من التلوث و إعطاء تعليمات للوقاية من تلوث المنتسبين .

٣. خدمات الأمن : المحافظة على النظام و إرشاد العاملين على الملاجئ والتأكد من شخصية الناس المصابين المتوفين وكذلك منع المراجعات إلى المعمل أثناء الطوارئ .

٤. خدمات النقل : نقل العاملين المصابين ونقل السجلات الضرورية .

---

(\*) مقابلة شخصية مع السيد مدير قسم السلامة الصناعية بتاريخ ٢٩/٩/٢٠٠٢ .

٥. فرقة الإطفاء : توفير وسائل الحرائق والتأكد من صلاحيتها للاستخدام والتخلص من المواد القابلة للإشعال .

٦. فرقة الإنشاء والتعمير : إنقاذ الأشخاص من الانقراض و إخراج المواد والمستمسكات الضرورية من داخل الانقراض و إعادة المنطقة المتضررة إلى حالتها الطبيعية .

٧. فرقة التعقيم : إجراء عمليات التعقيم بشكل محكم وتثبيت الستائر على الشبابيك وإطفاء كافة الإنارة في ممرات العمل وداخله . فضلاً على فرقة خدمات الإنذار وفرقة الإسعافات الأولية وفرقة الملاجئ .

### ج. خطة الطوارئ

شهد العقد الأخير أوضاع غير مستقرة تعرض خلالها المعمل لظروف الحرب مما دفع المنشأة إلى إعداد خطة طوارئ توضح فيها حجم اليد العاملة المتوفرة في المنشأة في الظروف المختلفة وشكل الحراسة والاستعداد للعمليات الحربية .

تضمنت خطة الطوارئ تصنيف درجة الخطر إلى ثلاثة مستويات يقابلها ثلاثة مستويات من التأهب والاستعداد .

الإنذار (أ) يتمثل بالتحذير والتهيئة لجميع الوسائل الخاصة بالإطفاء و إعداد مخرج الطوارئ حيث يتوفر في المعمل (٩) مخارج يكون عرض كل واحد منه ما يقارب (٣) أمتار . وكذلك في توفير الإرشاد والتوعية اللازمة وتوزيع المهام بين العاملين .

الإنذار (ب) وهو مؤشر على زيادة الخطر كتقليل عدد العاملين داخل الأقسام إلى اقل حد ممكن وزيادة تواجد أفراد السلامة بعد ساعات الدوام .

الإنذار (ج) وهذا يعني أن الخطة انتقلت إلى الجانب التطبيقي وأن الحرب قد وقعت فعلاً وان المعمل يعمل على تقليل عدد العاملين فيه قدر الإمكان والاقتصاد على عدد معين من الأفراد الذين يكونون متواجدين بشكل مستمر كخفارات بالتنسيق مع مسؤولي السلامة والإطفاء وحراس الأبواب والأمن .

وتجدر الإشارة إلى انه تم سرقة (٧) سيارات (حمل) وقاصة المعمل التي تحتوي على (٤٥) مليون دينار عراقي في الانفلات الأمني الذي تلا حرب الحواسم مما يبرهن عدم فاعلية خطة الحماية الذاتية التي وضعت أساساً لمواجهة مثل تلك الحالات .

### ٣. شعبة الطبابة(\*)

شعبة الطبابة أسست مع تأسيس المعمل ويبلغ عدد العاملين فيها (٣) أشخاص وهي

(\*) مقابلة مع السيد مسؤول وحدة الطبابة في ٤/٨/٢٠٠٢ .

شعبة مستقلة عن بقية الشعب يكون ارتباطها مباشرة بمدير المعمل، وهذه العيادة الطبية تكون تابعة لوزارة الصناعة . تقوم شعبة الطبابة بإعداد بطاقات صحية لكل العاملين في المعمل في حالة مرضهم أو تعرضهم للإصابة غير شديدة . هذه البطاقة يكتب فيها نوع المرض وتاريخ المرض وإذا كان هنالك إجازة توقع من قبل مدير القسم . وفي حالة حدوث إصابة بالغة فإنه يتم تنظيم استمارة إصابة عمل وترسل نسخة من قبل الطبابة إلى مقر الشركة في بغداد لغرض اتخاذ الأزم وحسب طبيعة الإصابة كالتعويض والإعانات وأعلام شركة التأمين بالحالات التي تستوجب ذلك وفق التعليمات . تكون شعبة الطبابة المسؤولة عن إعداد تقارير شهرية التي تكون وفق إحصائيات ترسل إلى بغداد بعد أن يتم رفعها إلى المدير فضلاً على التقارير التي تعدها عن طبيعة الأمراض .

وتجدر الإشارة إلى أن طبابة المعمل تعتبر العاملين المصابين بجروح بليغة وكسر وبتن إصابات عمل فقط ، وغيرها فهو مرض مهني أو جروح بسيطة أو نتيجة اثر خارجي .

#### ٤ . صندوق دعم الموظفين (\*)

تم تأسيس صندوق دعم الموظفين مع تأسيس قانون الشركات رقم (٣١) لسنة ١٩٧٥ حيث تم استقطاع نسبة معينة من الحوافز الشهرية ونسبة معينة من الأرباح السنوية . يكون الانضمام إليه اختيارياً حيث يقدم المنتسب طلب إلى صندوق الدعم وفقاً إلى الحالات الآتية :

#### الجدول (٩)

#### الحالات التي يغطيها صندوق دعم الموظفين

ت	الحالة	مبلغ التعويض	الملاحظات
١	الزواج المبكر	٢٥٠٠٠٠٠ دينار	لأحد الزوجين فقط إذا كان الاثنان يعملان في المعمل .
٢	الزواج بعد سن (٢٧)	١٠٠٠٠٠٠ دينار	لأحد الزوجين فقط إذا كان الاثنان يعملان في المعمل .
٣	ولادة طفل	٥٠٠٠٠٠٠ دينار	
٤	الوفاة	٢٥٠٠٠٠٠ دينار	فقط الدرجة الأولى
٥	العمليات الكبرى	مهما تكلف العملية و ٧٥٠٠٠٠ دينار	إذا كانت العملية في مستشفى حكومي إذا كانت العملية في مستشفى أهلي
٦	أجور دراسة	مهما تكلف	

والجدول اللاحق يوضح كشف بأسماء المنتسبين المستفيدين من صندوق الدعم حتى ٢٠٠٣/١/١١ وبموجب تعليمات الوزارة المرقم (٣٤٧٦٣) في ٢٤/٩/٢٠٠١ . وهذا الكشف موقع من قبل مدير المعمل في ٢٠٠٣/١/١١ .

(\*) مقابلة مع السيدة مسؤولة الإدارة القانونية بتاريخ ١٣/٩/٢٠٠٢ .

## الجدول (١٠)

المنتسبين المستفيدين من صندوق دعم الموظفين للمدة ٢٤/٩/٢٠٠١ - ١١/١/٢٠٠٣

ت	العنوان الوظيفي	المبلغ المقترح	الحالة
١	حارس الأمن الصناعي	٤٠٠٠٠ دينار	حالة إنسانية
٢	مدير قسم النسيج	١٠٠٠٠٠ دينار	وفاة والدته
٣	م. مآكنة / النسيج	١٣٥٠٠ دينار	عملية جراحية للمنتسب
٤	م. مآكنة / النسيج	٣٨٩٥٠ دينار	عملية جراحية لوالدته
٥	م. مآكنة / النسيج	٥٧٨٢٥ دينار	عملية جراحية للمنتسب
٦	م. مآكنة / النسيج	٢٥٠٠٠٠ دينار	الزواج المبكر
٧	م. مآكنة / النسيج	٥٠٠٠٠ دينار	ولادة طفل
٨	م. مآكنة / الغزل	٥٠٠٠٠ دينار	ولادة طفل
٩	سباك / الهندسة	١٠٠٠٠٠ دينار	وفاة والدته
١٠	كاتبة / الحسابات	١٠٠٠٠٠ دينار	وفاة والدتها

والملاحق رقم (٦) يوضح الكتاب الرسمي بالعدد والتاريخ وأسماء المشمولين بالمبالغ التي يقدمها صندوق الدعم .

خامساً. نتائج استبيان الإدارات المختلفة بالمنشأة المبحوثة

١. الأخطار الأساسية التي تواجه المنشأة من وجهة نظر المبحوثين

الجدول (١١)

الأخطار الأساسية التي تواجه المنشأة من وجهة نظر المبحوثين

المجموع (%)	الموافقة بشدة والموافقة (%)	لا ادري (%)	عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة (%)	رقم السؤال في الاستبانة
١٠٠	٩٦	٤	صفر	١
١٠٠	٧٠	١٧	١٣	٢
١٠٠	٨٣	٤	١٣	٣
١٠٠	٤٣	١٣	٤٤	٤
١٠٠	٤٨	١٣	٣٩	٥
١٠٠	٧٤	١٣	١٣	٦
١٠٠	٥٦	٢٢	٢٢	٧
١٠٠	٧٤	٩	١٧	٨
١٠٠	٨٢	٩	٩	٩
١٠٠	٧٤	٩	١٧	١٠
١٠٠	٧٤	٩	١٧	١١
١٠٠	٧٩	٤	١٧	١٢
١٠٠	٨٢	٩	٩	١٣
١٠٠	٧٨	صفر	٢٢	١٤
١٠٠	٦٥	٩	٢٦	١٥
١٠٠	٨٢	٤	١٣	١٦
١٠٠	٧٤	١٧	٩	١٧
١٠٠	٦٥	٩	٢٦	١٨
١٠٠	٥٢	٤	٤٤	١٩
١٠٠	٥٦	٩	٣٥	٢٠

يتضح من الجدول السابق أن في مقدمة الأخطار الأساسية التي تواجه المنشأة هي :

%٩٦

١. خطر الحريق

٢. خطر عطب المكائن ٨٣%
٣. خطر الاضرابات ٨٢%
٤. خطر نقص الرقعة التسويقية ٨٢%
٥. خطر توقف العمل ٨٢%

وربما كان حيازة خطر الحريق على هذه الأهمية ناجماً عن التجربة السابقة للمنشأة مع خطر الحريق ، إذ يشير تاريخ المنشأة المبحوثة إلى حالات حريق متكررة في الفترة الماضية أخرها الحريق الذي طال المخازن في ١٩ / ٧ / ٢٠٠٣ .

## ٢. استراتيجيات المعتمدة في إدارة الخطر من وجهة نظر المبحوثين

### الجدول (١٢)

#### استراتيجيات إدارة الخطر من وجهة نظر المبحوثين

المجموع	الترتيب							الاستراتيجية	ت
	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
٢٣	٢	٠	٠	٠	١	٩	١١	تجنب الخطر .	١
٢٣	٣	٧	٠	٣	٥	٤	١	تكوين احتياطي .	٢
٢٣	٧	٣	٥	٠	٥	٣	٠	توزيع موضوع الخسارة .	٣
٢٣	٠	٠	٠	٧	١	٥	١٠	الوقاية والمنع .	٤
٢٣	١	٢	٩	٧	٤	٠	٠	تحويل الخطر .	٥
٢٣	٠	٩	٣	٣	٥	٢	١	تأمين الخطر .	٦
٢٣	١٢	.	٦	٣	١	٠	١	تجميع الخطر .	٧

لقد قام كل مدير بترتيب الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الخطر حسب أهميتها من وجهة نظره ثم تم ترجيح التكرار (الاستراتيجية الأولى × ٧) و (الاستراتيجية الثانية × ٦) و (الاستراتيجية الثالثة × ٥) وهكذا . ثم تم الترتيب النهائي للاستراتيجيات حسب مجموع النقاط التي حصل عليها . وكما مبين في أدناه :

١. تجنب الخطر (١٤٣)
٢. الوقاية والمنع (١٣٣)
٣. تأمين الخطر (٨٣)
٤. تحويل الخطر (٨٠)
٥. توزيع موضوع الخسارة (٧١)
٦. تكوين احتياطي (٦٠)
٧. تجميع الخطر (٥٤)

من دراسة الجدول السابق يتضح أن تجنب الخطر كاستراتيجية حصل على أعلى مرتبة ، وربما يكون الدافع وراء ذلك تأثر المبحوثين بالمقولة المشهورة " الوقاية خير من العلاج " معتقدين بأنه لا يمكن تجنب كافة الأخطار في المنشأة الصناعية ، لذلك تبقى دائماً أخطار تواجه المنشأة تتطلب اعتماد استراتيجيات أخرى .

يلاحظ أيضاً أن التأمين بوصفه استراتيجية جاء في المرحلة السادسة ، وربما يكون السبب هو ما يدور حول التأمين وشرعيته فضلاً عن ضعف الوعي التأميني لدى المبحوثين .

### ٣. مراحل إدارة الخطر من وجهة نظر المبحوثين

#### الجدول (١٣)

#### مراحل إدارة الخطر من وجهة نظر المبحوثين

المجموع	الترتيب							المرحلة	ت
	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
٢٣	٠	٠	٢	٣	١	٢	١٥	١	تحديد الأهداف .
٢٣	١	١	٦	١	٤	٩	١	٢	اكتشاف الأخطار .
٢٣	٠	٢	٢	٦	٩	٤	٠	٣	تقييم الأخطار .
٢٣	٠	٣	٣	٧	٥	٣	٢	٤	استراتيجية مواجهة الخطر
٢٣	١	٨	٩	٢	١	٢	٠	٥	التنفيذ .
٢٣	٤	٦	٠	٤	٢	٢	٥	٦	المتابعة والرقابة .
٢٣	١٧	٣	١	٠	١	١	٠	٧	التغذية العكسية وتصحيح الأخطاء .

لقد قام كل مدير بترتيب المراحل المعتمدة في إدارة الخطر حسب أهميتها من وجهة نظره ثم تم ترجيح التكرار (المرحلة الأولى × ٧) و (المرحلة الثانية × ٦) و (المرحلة الثالثة × ٥) وهكذا ثم تم الترتيب النهائي للمراحل حسب مجموع النقاط التي حصل عليها . وكما مبين في أدناه :

١. تحديد الأهداف (١٤٠)
٢. اكتشاف الأخطار (١٠٦)
٣. استراتيجية مواجهة الخطر (١٠٠)
٤. تقييم الأخطار (٩٩)



٥. المتابعة والرقابة (٨٩)  
 ٦. التنفيذ (٦٩)  
 ٧. التغذية العكسية وتصحيح الأخطاء (٣٧)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تصنيف المراحل حسب أولويتها الواردة في إجابات الباحثين تتفق تماماً إلى حد ما مع التسلسل المنطقي للمراحل ، باستثناء مرحلة تقييم الأخطار التي وردت كمرحلة لاحقة لمرحلة وضع استراتيجية الخطر ، وهو يشير إلى التفكير المنطقي للباحثين .

#### ٤. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج استجابات الباحثين

##### الجدول (١٤)

##### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج استجابات الباحثين

رقم السؤال في الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤,٧٣٩	٠,٥٤١
٢	٣,٩١٣	١,١٦٤
٣	٤,٢٦١	٠,٩١٥
٤	٢,٧٨٣	١,٤٤٥
٥	٣	١,٢٠٦
٦	٣,٨٢٦	٠,٩٨٤
٧	٣,٤٣٥	١,٢٣٧
٨	٣,٧٣٩	١,٠٩٦
٩	٤,٠٨٧	٠,٩٠٠
١٠	٤	١,٢٤٣
١١	٣,٨٧٠	١,١٨٠
١٢	٣,٧٣٩	١,١٧٦
١٣	٣,٩٥٧	٠,٨٧٨
١٤	٤,٠٤٣	١,١٨٦
١٥	٣,٦٩٦	١,١٨٥
١٦	٤,٠٤٣	٠,٩٧٦
١٧	٣,٩٥٧	١,٠٢٢
١٨	٣,٥٢٢	١,٢٧٥
١٩	٣	١,١٦٨
٢٠	٣,٣٤٨	١,٢٢٩

يتضح من الجدول (١٤) أن هنالك إجماع على إن خطر الحريق من الأخطار المهمة التي تواجه المنشأة ، وقد تبين ذلك من خلال النسبة المؤوية ، إذ حصل خطر الحريق على أعلى نسبة مئوية مقدارها (٩٦%) وعزز ذلك احتساب الأوساط الحسابية إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا الخطر (٤,٧) وهو يقترب كثيراً من الإجماع على الموافقة بشدة ، وقد أيد ذلك الانحراف

المعياري إذ بلغ (٠,٥٤١) . وقد تلا خطر الحريق بالأهمية خطر عطب المكائن ، إذ حصل على نسبة مؤوية مقدارها (٨٣%) و بوسط حسابي مقداره ( ٤,٢ ) و بانحراف معياري قدره (٠,٩١٥) . وحصل خطر الإضرابات على المرتبة الثالثة بنسبة مؤوية (٨٢%) ووسط حسابي مقداره (٤,٠٤٣) وانحراف معياري قدره (١,١٨٦) . وحصل خطر نقص الرقعة التسويقية على المرتبة الرابعة بنسبة ( ٨٢ % ) ووسط حسابي مقداره (٣,٩٥٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٧٨) . وحصل خطر توقف المكائن على المرتبة الخامسة بنسبة مؤوية مقدارها ( ٨٢ % ) ووسط حسابي مقداره (٤,٠٨٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٠٠) .

## الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصل إليها البحث والتوصيات التي يمكن اقتراحها في ضوء تلك الاستنتاجات . ويتضمن الفصل مبحثين ينصب الأول على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا البحث من خلال دراسة واقع إدارة الخطر في المنشأة العامة للغزل والنسيج - نينوى عن قرب . وينصب المبحث الثاني على تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير واقع إدارة الخطر في تلك المنشأة مجتمع الدراسة .

المحور الأول : الاستنتاجات .

المحور الثاني : التوصيات .

## المحور الأول الاستنتاجات

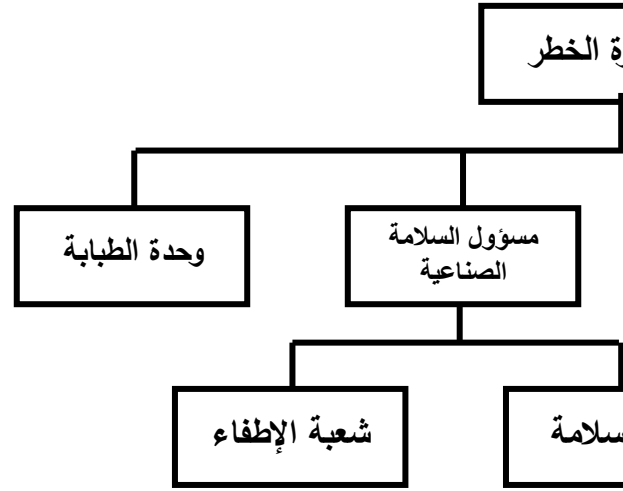
١. تتوزع الأنشطة والمهام الخاصة بإدارة الخطر على أكثر من جهد وإدارة داخل المعمل . لا يربطها تنسيق أو تنظيم في أغلب الأحوال مما جعل أداء هذه الأنشطة لمستويات مختلفة .
٢. شهدت السنوات الأخيرة تراجع مستمر في توفير أجهزة الوقاية والحماية الشخصية للعاملين فضلاً عن تدني مدخولات العاملين . أدى إلى إن هذه التجهيزات تستخدم لا كأجهزة سلامة فحسب وإنما كمنع على مدار الساعة " كما هو الحال بالنسبة للأحذية مثلاً.
٣. تكسب أنشطة السلامة في المنشآت الصناعية أهمية مركزية نظراً لأن المنشأة مبعث أخطار وتهدها في مسؤولياتها . اتساقاً فإن أنشطة السلامة الصناعية ذات أهمية قصوى بالنسبة لمنشأتنا المبحوثة وأنه لاحظ أن أنشطة السلامة في المنشأة المبحوثة إنها دون المستوى المطلوب . يظهر ذلك حالياً إذا تذكرنا أن كافة الأنشطة والفعاليات الخاصة بهذا القسم ينجزها منتسب لوحده ذو تأهيل علمي متوسط مما تيسر إلى محدودية الأنشطة والفعاليات.
٤. لدى دراسة أسباب الحرائق تبين أن بعضها يعود إلى تعامل العامل الخاطيء مع الآلة من حيث إطفائها وتشغيلها وصيانتها . هذا يتطلب توفير برنامج فحص وصيانة للآلة . يقوم به فريق متخصص داخل المنشأة أو خارجها وعدم ترك ذلك للعامل ينجزه كيفما يشاء.
٥. لا بد من الإشارة إلى ضعف نظم المعلومات الحالي في معمل الغزل والنسيج في الموصل وأنه لا يقدم المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب .
٦. ضعف الحوافز المالية لقسم السلامة الصناعية وبالأخص شعبة الإطفاء مما يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل بهذه الشعبة مع كثرة أخطارها .
٧. كثرة مخلفات الإنتاج وكثرة الزغب والقطف الموجود حول المكائن وعدم وجود عمليات تنظيف بشكل مستمر .
٨. عدم وجود مطالبة واضحة من قبل معمل الغزل والنسيج عن أي تعويضات لأي خطر يصيب المعمل وذلك مخافة المساءلة القانونية وتسليط الضوء على الأسباب الحقيقية للحوادث ، وهذا يفسر عدم مطالبة المنشأة بأي تعويض منذ عام ١٩٩٩ م .
٩. لقد أثبتت خطة الحماية الذاتية في معمل الغزل والنسيج فشلها في الواقع خاصة بعد أن تم سرقة (٧) سيارات حمل وقاصة تحتوي على (٤٥) مليون دينار في الانفلات الأمني الذي تلا احتلال العراق مع العلم أن خطة الحماية الذاتية أعدت أصلاً لمواجهة هذا الخطر.
١٠. أعداد اللوحات الجدارية بشكل غير ملفت للنظر فضلاً على عدم توفرها بشكل كافي داخل الأقسام الإنتاجية .

١١. التماهل والتساهل في اتخاذ إجراءات صارمة تجاه العاملين المخالفين لشروط السلامة ، بالشكل الذي يؤدي إلى اعتبار أخطاء العامل في التعامل مع الماكنة أو اتباع تصرفات تضر سلامته وسلامة الآخرين بالمعمل عادة طبيعية ، وهذا التماهل والتساهل قد يكون نابع من إدارات المعمل المسؤولة أو من الجهة المركزية في بغداد .
١٢. عدم إعطاء قسم السلامة الصناعية مكانته المناسبة بين بقية أقسام المنشأة والتعامل معه بشكل جدي ، وليس على أساس أنه دار استراحة ومحطة المعاقبين والمخالفين في المعمل .
١٣. يولي معمل الغزل والنسيج اهتماماً كبيراً للخسائر المتكررة الصغيرة ذات التأثير الطفيف كالتسرب الكهربائي للماكنة مثلاً دون مراعاة الخسائر الكبيرة قليلة الوقوع كاحتراق مخزن المواد الأولية ، على نحو يؤدي إلى فناء المعمل بكامله .

## المحور الثاني التوصيات

١. تجميع الأنشطة ذات العلاقة بإدارة الخطر التي تمارسها حالياً أكثر من جهة ، في إدارة واحدة يطلق عليها إدارة الخطر تكون مهمتها الأساسية سلامة الأفراد والمعدات والأجهزة والأبنية. وفي حالة اعتبار حجم المنشأة وإمكاناتها لا تتناسب مع تخصيص إدارة للخطر، فنقترح الباحثة أن يضر بمهمة إدارة الخطر إلى إحدى الإدارات الأخرى الحالية ، إدارة المالية مثلا . مع الاستعانة بالخبراء من خارج المشروع على أن يكون هنالك توصيف واضح لأنشطة تمثل عملية إدارة الخطر وتكون هذه المهام والأنشطة محددة بوضوح ويعترف بها عند تقسيم أداء الإدارة المعنية ويكون قرار هذه الإدارة استشاريا ، أما سلطة اتخاذ القرار فنقع على عاتق الإدارة العليا .
٢. العمل على تطوير أنشطة وفعاليات السلامة الصناعية في معمل الغزل والنسيج . فضلاً عن توفير كادر سلامة صناعية مدرب ذي خبرة وذو مؤهلات علمية للعمل في هذا القسم. وعدم اقتصار العمل في هذا القسم على شخص واحد لأن الإدارة الجيدة والقسم الناجح هو الذي يعمل بروح الفريق .
٣. القيام بعمليات صيانة يومية للمكائن قبل تشغيلها . وتدريب العامل بشكل متواصل على كيفية التعامل مع الماكنة . وكيفية مواجهة الخطر عند وقوعه . فضلاً عن إعداد لوحات أو دلالات تشير إلى أن الماكنة تحت الصيانة أو عاطلة لكي لا يخطئ العامل في تشغيلها.
٤. العمل على استخدام نظام معلومات يعمل على توفير إحصائيات إصابات العمل والحرائق في المعمل بالإضافة إلى جميع التقارير المهمة الخاصة بالسلامة الصناعية ، بالشكل الذي يؤمن خزنها واسترجاعها عند الضرورة . وعدم اقتصار نظام المعلومات على توفير معلومات تقليدية كل الرواتب والأجور والأوامر الإدارية .
٥. السخاء في إعطاء الحوافز المالية لقسم السلامة الصناعية لما له من دور كبير في توفير الحماية للمعدات والمكائن والمواد المخزنية والأبنية فضلاً على الروح البشرية التي لا تقدر بثمن .
٦. العمل على إجراء تنظيف مستمر لجميع قاعات الإنتاج من الزغب ومن مخلفات الإنتاج لما لها من أثر كبير وعامل مساعد في حصول الخطر .
٧. مطالبة المعمل لشركة التأمين بالحصول على تعويض لأي خطر يقع أو يتعرض له المعمل . لأن عدم المطالبة تعني خسارة المعمل مرتان . مرة ناتج عن الخسارة الناشئة عند وقوع الخطر. ومرة ناتجة عن عدم المطالبة بتعويض .

٨. التأكيد على تطبيق خطة الحماية الذاتية بشكل فعال دائماً . لأن المحافظة على المال العام جزء من واجبات ومسؤوليات المجتمع .
٩. بخصوص إصابات العمل يجب أن تكون جهود المنشأة في اتجاهين :
- أ. توفيره مستلزمات السلامة الصناعية المختلفة مثل ( الكمامات ، القفازات ، الأحذية ، وملابس العمل ... الخ )
- ب. القيام بحملة إرشادية وتوجيهية تشجع العامل على استخدام المعدات والأجهزة المبحوثة في الفقرة (أ) أعلاه وكذلك إرشاد العامل بنمط الأخطار المحتملة وكيفية تقليل حدوثها وتقليل الخسارة الناجمة عنها ، ذلك عبر الملصقات الجدارية والتحذيرية والتوجيهية ولوحات الدلالة لجذب الانتباه والتحذير من عمل معين .
١١. اتخاذ إجراءات صارمة تجاه العاملين المهملين الذين يخالفون شروط السلامة ، والعمل على التأكد من ارتداء مستلزمات السلامة من قبل العاملين بشكل متواصل .
١٢. تحديد أهداف وواجبات قسم السلامة الصناعية ومنتسبيه بشكل واضح بحيث يكون لهذا القسم واجبات يسعى إلى تحقيقها خلال فترة محددة والكف عن اعتبار هذا القسم دون الأقسام الأخرى من حيث متطلبات العمل ومواصفات منتسبيه ، واشتراط مؤهلات علمية للعمل بهذا القسم والتأهيل المسبق للأفراد قبل المباشرة بالعمل . هذا يؤدي إلى رفع كفاءة العمل في هذا القسم من جهد وتحسين صورة منتسبي المنشأة عن هذا القسم والتي تميل إلى السلبية في وضعها الحالي مما يؤدي إلى عزوف الأفراد الجيدين عن العمل بهذا القسم .
١٣. ضرورة اهتمام معمل الغزل والنسيج بجميع الخسائر التي تواجهه ، سواءً أكانت متكررة أو غير متكررة وذات التأثير الكبير أو الطفيف على المعمل ، والأخذ بنظر الاعتبار جميع جوانب الحيطة والحذر ، واتباع استراتيجيات متنوعة لمواجهة هذه الأخطار ، لأن التجنب يعدّ غير فاعل في الكثير من الأوقات .
١٤. أنشأ صندوق دعم الموظفين لأغراض مساعدة موظفي معمل الغزل والنسيج في حالات خاصة وليس لتعويض العاملين عن إصابات العمل ، لذا ترى الباحثة ضرورياً إنشاء صندوق تعويض إصابات العمل أو الرجوع إلى شركة التأمين للحصول على مبالغ تستخدم في مثل هذه التعويضات .
١٥. تقترح الباحثة الخارطة التنظيمية لإدارة الخطر والتي من المؤمل تطبيقها في معمل الغزل والنسيج في الموصل مستقبلاً .





## المصادر

### القرآن الكريم

### المصادر العربية

#### أولاً: الرسائل الجامعية

١. خالد محمد طلال بني حمدان (١٩٩٧)، واقع إدارة الخطر في الشركات الصناعية الأردنية والعوامل المؤثرة فيها ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٢. سعد زناد دروش (١٩٧٦)، إدارة الخطر والتأمين في المنشآت الصناعية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٣. طاهر مسلم علي العداي (١٩٧٨)، إدارة الخطر والتأمين في المنشآت النفطية ، دراسة ميدانية في شركة النفط الوطنية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٤. عبد الله جلوي كامل (١٩٧٩) ، إدارة الخطر في الصناعات الكيماوية في العراق ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

#### ثانياً: الدوريات

١. سعد زناد دروش (١٩٩١) ، آفاق إدارة الخطر في التصنيع في العراق ، مجلة تنمية الرافدين ، عدد ٣٣ - ٣٤ ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٢. عدنان ياسين مصطفى (٢٠٠٣) ، التنمية الاجتماعية في العراق (المسارات والآفاق)، مجلة المستقبل العربي ، العدد ٢٩٥ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان .
٣. نظام محمد شكر (١٩٩٣) ، إدارة الخطر في المؤسسات التربوية ، نظام مقترح لكلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد ٤١ ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

#### ثالثاً: الكتب

١. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه (١٩٨٤) ، مبادئ التأمين الرياضي والاجتماعي ، دار مطبوعات الجامعة . الإسكندرية .
٢. أحمد عبد الرحمن أحمد (١٩٩٨) ، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية ، دار الحامد للطباعة والنشر ، الإسكندرية .
٣. جمال مولود ذبيان (٢٠٠١) ، تطور فكرة العدل في القوانين العراقية القديمة (دراسة مقارنة) ، دار الشؤون الثقافية العامة وآفاق عربية ، بغداد .

٤. حسين عبد الإله التميمي (١٩٩٨) ، أساسيات إدارة الخطر ، القلم للنشر والتوزيع ، الإمارات العربية المتحدة - الطبعة الأولى .
٥. رياض البطشون (٢٠٠٠) ، التأمين وإدارة الخطر ، نشر بدعم معهد الدراسات المصرفية ، عمان .
٦. سرمد كوكب الجميل (٢٠٠١) ، الاتجاهات الحديثة في مالية الأعمال الدولية ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
٧. سليم علي الدردوي (١٩٩٩) ، إدارة الخطر والتأمين ، مكتب الريم للطباعة والنشر ، بغداد .
٨. صادق مهدي السعيد (١٩٦٦) ، العمل والضمان الاجتماعي في الإسلام ، مطبعة المعارف ، بغداد .
٩. عادل العلي (١٩٨١) ، التأمينات الاجتماعية : دراسة في جوانبها المالية والاقتصادية وتطبيقها في العراق ، مطبعة جامعة الموصل .
١٠. عبد الباقي عنبر وآخرون (١٩٩٠) ، إدارة التأمين ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة .
١١. عبد الهادي الجندي (١٩٩٤) ، إدارة الخطر والتأمين ، مكتب الأوس للنشر والتوزيع ، صنعاء .
١٢. محمد وفيق المصري (١٩٩٨) ، الخطر والتأمين ، دار الجامعة للطباعة والنشر ، الإسكندرية .
١٣. مختار محمود الهاشمي وحمودة ، ابراهيم ، (٢٠٠٠) ، مقدمة في مبادئ الخطر والتأمين (بين النظرية والتطبيق) ، دار الجامعة للطباعة والنشر ، الإسكندرية .
١٤. ناشد محمود عبدالسلام (١٩٨٨) ، إدارة أخطار المشروعات الصناعية التجارية (الأصول العلمية) ، دار الثقافة العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة .
١٥. هاشم عبدة العبسي (١٩٩٩) ، إدارة الخطر والتأمين ، جامعة صنعاء .
١٦. هاشم يحيى الملاح (١٩٩٤) ، الوسيط في تاريخ العرب قبل الإسلام ، دار الكتب للطباعة والنشر ، الموصل .

**A) Articles**

1. Crockford, Gneil (1982). The Bibliography and History of risk management : some preliminary observations, **Geneva Papers on Risk and Insurance** Vol. 7 No. 23, April
2. Roland L. Meier, (2000), Integrating enterprise-wide Risk management concepls into industrial technology curricula, **Journal of Industrial Technology**, Vol. 16 No 4.

**B) Books**

1. Boothroyd, Catherine & Jeremy, Emmett (1996). “**Risk Management A Practical Guide for Construction Professionals**”, wither by & coltd hill.
2. Carter R. L. & Doherty. N. A. (1976). “**Hand-Book of Risk Management**”, Kluwe and Harrap widdlesex.
3. Goerge L. Head (1978). “**Papers in Risk Management Process**”. Risk and insurance society, Inc. New York.
4. H. A. L. Cockerglc, (1977). “**Papers in Risk Management Education for Risk Management**”. Keith Shipto Developments **Limited**, London.
5. J. R. Parkinson (1976). “**The Role of Risk Manager in Industry and Commerce**” Keith Shipton developments limited fir4st edition.
6. Lam J. & Koumanoto B. (1977). “**Emergence of the Chief Risk Officer**”. Risk management, New York.
7. Mark Green (1977). “**Risk Aid Insurance**”, south western publishing, Co. 4th edition.
8. Tom Alten, C. & Richard Dural, (1971) , “**A Theoretical & Practical Approach to Risk Management**” , the American Society of Insurance Management , Inc., New York .

9. Williams Jr. & et al. (1995), “**Risk Management and Insurance**”  
McGraw – Hill Book, Inc.
10. Williams. C & Richard, Hieins, (1989), “**Risk Management and Insurance**”, McGraw – Hill Book Company.

#### المصادر من الانترنت

1. [http:// www. Acsis. com](http://www.Acsis.com). Introduction & 2001 (بحث) overview of Risk.2001 .
2. [http:// www. Eeuwa . edu . au](http://www.Eeuwa.edu.au) / 2000 (مقالة) Engineering project Management .
3. [http:// www. Sei – Cmu . edu](http://www.Sei-Cmu.edu) / 2001 (بحث) Risk Management Frequently Asked Question .
4. [http:// www. Armany: gout. n3](http://www.Armany:gout.n3) / 2001 (مقالة ) Risk management Back round .
5. [http:// www. Uh. edu](http://www.Uh.edu) / 2002 Introduction to Risk Management .
6. [http:// www. Nait . org](http://www.Nait.org) / 2000 journal of Industrial Technology .
7. [http:// www. Jrleditor. bus . utexas](http://www.Jrleditor.bus.utexas) Risk management Reports  
june , 1997 , Volume 24 , No 6  
May , 1997 , Volume 24 , No 5
8. [http:// www. Daq. State. nc. us](http://www.Daq.State.nc.us) 2002 Introduction to Risk assessment , Risk K Management and the Division OF Air Quality Air toxics Program .
9. [http:// www. abbi. com. au](http://www.abbi.com.au) 2001 Australian Better Business Insurance.
10. [http:// www.risk management.com.au](http://www.riskmanagement.com.au) 2001.

# الملاحق