

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير .



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان:

دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في

المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

إشراف الدكتورة:

- سعيذة بورديمة

إعداد الطلبة:

- أومدور نور الهدى

- بابوري منال

السنة الجامعية 2015-2016

شكر

"قل إن صلاتي و نسكي و محياي و مماتي لله رب العالمين(162)
لا شريك له و بذلك أمرت و أنا أول المسلمين(163)". سورة الأنعام .

إذا كان الخالق الكامل المستغني عن مخلوقاته

يستحب الشكر من عباده ليزيدهم من فضله، فلا شك إن الشكر الأول

و كامل الامتنان لله عز وجل على توفيقه لنا و عونته في مشوار حياتنا ،

فإن فاتنا اجر الأصالة فلا أقل من اجر الاجتهاد.

"الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه".

نتقدم بالشكر الى من ساهم في انجاز هذا العمل الأستاذ المشرف "بورديمة

سعيدة" و فقها الله في اتمام رسالتها النبيلة وأثار درهما .

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير نتمنى لهم التوفيق والنجاح.

كما لا ننسى موظفي مؤسسة عمر بن عمر نخص و الشكر الكبير الى السيد

"حبيلس مهدي" الذي لم يبخل علينا بالنصائح و التوجيهات

و في الأخير نرجو أن نكون عند حسن ظن الجميع و أن نرقى إلى المستوى

المطلوب والمنتظر.

شكر

اهداء

مقدمة.....أ-ز

الفصل الأول: الإطار النظري للتحليل الرباعي والمخاطر

01.....تمهيد

02.....المبحث الأول: مدخل للتحليل الرباعي

02.....المطلب الأول: عموميات حول بيئة المؤسسة

02.....1- ماهية البيئة

05.....2- تصنيفات البيئة

10.....المطلب الثاني: أساسيات التحليل الرباعي

10.....1- ماهية التحليل الرباعي

14.....2- عموميات حول التحليل الرباعي

16.....المطلب الثالث: مرتكزات التحليل الرباعي

16.....1- المصادر الرئيسية لبيانات التحليل الرباعي ومنهجيته

19.....2- خطوات بناء مصفوفة SWOT

22.....المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمخاطر

22.....المطلب الأول: عموميات حول المخاطر

22.....1- ماهية الخطر

23.....2- العوامل المساعدة للخطر (مسيباته)

25.....المطلب الثاني: أساسيات حول المخاطر

25.....1- أنواع الخطر

30.....2- طرق مواجهة الخطر

32.....المطلب الثالث: مرتكزات المخاطر

32.....1- تحليل الخطر

37.....2- إعداد تقارير الخطر

40.....	المبحث الثالث: التحليل الرباعي كآلية لتحديد المخاطر
40.....	المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
40.....	1- ماهية تحليل البيئة الداخلية.....
42.....	2- مداخل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.....
47.....	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.....
47.....	1- ماهية تحليل البيئة الخارجية.....
50.....	2- تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة.....
52.....	3- تحليل البيئة الخارجية الخاصة (الصناعية).....
56.....	المطلب الثالث: نتائج التحليل الداخلي والخارجي
56.....	1- الخيار الإستراتيجي.....
59.....	2- الميزة التنافسية.....
62.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود-
63.....	تمهيد.....
64.....	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية "CAB" - بوعاتي محمود.....
64.....	المطلب الأول: ماهية مؤسسة عمر بن عمر.....
64.....	1- نبذة تاريخية عن المؤسسة.....
65.....	2- لمحة جغرافية عن المؤسسة.....
65.....	3- أهداف المؤسسة.....
66.....	المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.....
66.....	1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
68.....	2- شرح الهيكل التنظيمي.....
72.....	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....
72.....	1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.....
73.....	2- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.....

76.....	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية "CAB"
76.....	المطلب الأول: واقع أسلوب التحليل الرباعي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.
76.....	المطلب الثاني: المخاطر في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.
76.....	1- أبرز المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
77.....	2- تحليل المخاطر في المؤسسة.
78.....	3- المعالجة.
79.....	المطلب الثالث: التحليل الرباعي كآلية لتحديد المخاطر في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.
79.....	1- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
83.....	2- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
94.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة لمؤسسة عمر بن عمر.
94.....	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة.
99.....	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.
100.....	1- أساليب المعالجة الإحصائية.
103.....	2- تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
120.....	خلاصة الفصل.
122.....	خاتمة
126.....	قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجداول

● قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	دورة تحليل بيئة المؤسسة	05
02	مكونات البيئة الداخلية	06
03	مستويات البيئة الخارجية العامة	08
04	التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي	08
05	مستويات البيئة	09
06	مراحل التحليل الرباعي SWOT	15
07	نموذج التحليل الرباعي	16
08	منهجية التحليل الرباعي	18
09	العلاقات بين التحليل الرباعي	19
10	مصفوفة SWOT	21
11	تصنيف المخاطر حسب مصدرها	27
12	الأبعاد الرئيسية للتحليل الوظيفي	44
13	نموذج سلسلة القيمة	45
14	نموذج بورتر للقوى الخمس	53
15	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	67
16	مجموع الإستراتيجيات الموزعة والمسترجعة الصالحة للتحليل	74
17	نموذج مايكل بورتر لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	87
18	مصفوفة تحليل SWOT لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	93
19	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	94
20	توزيع أفراد العينة حسب السن	95
21	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	96
22	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	97
23	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	98
24	توزيع أفراد العينة حسب سنوات التوظيف	98

قائمة الأشكال والجداول

• قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة	01
17	مقارنة بين أنماط المسح البيئي	02
34	طرق تحديد المخاطر	03
35	وصف المخاطر	04
36	نتائج التهديدات والفرص	05
36	إحتمالات الحدوث- التهديدات-	06
37	إحتمالات الحدوث- الفرص-	07
58	خصائص المؤسسات التي تتجنب أو تقبل المخاطر والخيار الإستراتيجي.	08
65	فروع المؤسسة وعدد العمال فيها	09
74	مجموع الإستبيانات الموزعة والمسترجعة الصالحة للتحليل	10
81	مدخل تحليل وظائف المشروع في مؤسسة عمر بن عمر	11
89	أهم الموردين والمواد المستوردة	12
91	نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	13
94	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
95	توزيع أفراد العينة حسب السن	15
96	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	16
97	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	17
98	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	18
98	توزيع أفراد العينة حسب سنوات التوظيف	19
99	مقياس لكارت الخماسي المعتمد في الدراسة	20
100	طول الخلايا	21
100	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	22
102	معامل الارتباط بيرسون للعبارات مع المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	23

قائمة الأشكال والجداول

102	معامل بيرسون بين العبارات ومحور المخاطر	24
103	نتائج اختبار كلمرجوف سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	25
104	نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق أسلوب التحليل الرباعي عمر بن عمر	26
107	نتائج اختبار T-Test	27
108	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر الإقتصادية والمالية في مؤسسة عمر بن عمر.	28
109	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر السياسية والقانونية في مؤسسة عمر بن عمر	29
110	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر الإجتماعية في مؤسسة عمر بن عمر	30
111	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر	31
112	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر الطبيعية في مؤسسة عمر بن عمر	32
113	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر السوقية في مؤسسة عمر بن عمر	33
114	نتائج اختبار T-Test	34
115	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط محوري التحليل الرباعي والمخاطر في المؤسسة	35
116	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس	36
116	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب العمر	37
117	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	38
118	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب التخصص العلمي	39
118	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	40
119	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب سنوات التوظيف	41

1- تمهيد:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

فالعالم اليوم يعيش مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائد في السنوات القليلة السابقة، حيث تنشط المؤسسة في سياق عالمي مفتوح تميزه تحولات سريعة ومخاطر عديدة، كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة، وإن كان بعض هذه العوامل مفروضة عليها كالتغيرات الاقتصادية، السياسية، مستجدات المنظومة القانونية وتحول السلوكات الاجتماعية.

وأصبحت المؤسسات تواجه مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي إلى تعرض أعمالها إلى العديد من الأزمات تتمثل عموما في حالة عدم التأكد، ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد نوع الخطر الذي تتعرض له لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة مسبقا، وعدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي إما لنجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك على المؤسسات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء. وأن اعتماد المدخل الإستراتيجي لتحديد الخطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسات لهذه المخاطر.

إن ممارسة المؤسسة للتحليل الإستراتيجي وخاصة أسلوب التحليل الرباعي من أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من الكشف عن المخاطر التي قد تتعرض لها وتحديدها وبالتالي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية، من خلال الإطلاع الدائم على التغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي من نقاط قوة وضعف، ومحيطها الخارجي من خلال الفرص والتهديدات.

وبما أن المؤسسات الاقتصادية من ضمن المؤسسات التي تحتاج إلى التحليل الرباعي الذي يمكن من تحديد المخاطر المعرضة لها سعيا لاختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة لبلوغ أعلى مستويات الميزة، لذا رأينا بروز حاجة ملحة لدراسة العلاقة بين التحليل الرباعي وتحديد المخاطر، واسقاطها في الجانب التطبيقي على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-.

وكل ما نأمله من خلال هذه الدراسة أن تكون مساهمة لتوضيح دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر التي تعترض المؤسسات الاقتصادية بتقديم وتقييم التجربة الجزائرية في هذا المجال، واستشراف آفاق جديدة تسمح بالارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية وتفعيل دورها في التنمية الاقتصادية الشاملة.

2- الإشكالية:

في ظل بيئة النشاط الحديثة الموسومة بسرعة التحولات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية، والإنضمام المرتقب للجزائر في منظمة التجارة العالمية، بات لزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تخوض تحديا مزدوجا يضمن لها البقاء والولوج في عالم العصرية من أبوابه الواسعة، الشق الأول منه يتجلى في العمل على تكييف نشاطها مع متطلبات البيئة المتغيرة، والثاني يتمثل في التعامل مع مخاطر هذه البيئة بشكل فعال. هذا التحدي الأخير لن يتحقق دون وجود آلية مناسبة لتحديد تلك المخاطر في الوقت المناسب وبصورة دقيقة. وعليه ارتثت الطالبتين إلى معالجة موضوع البحث من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التحليل الرباعي **swot** في تحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟ وما آلية التطبيق في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية؟

ولمعالجة هذه المشكلة ارتأينا تفكيكها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- مالمقصود بالتحليل الرباعي؟ وفيما تتمثل أهم مكوناته؟
- ماهي المخاطر؟ وما أهم أنواعها؟
- فيما يتمثل دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر؟
- هل تطبق مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية التحليل الرباعي كأداة لتحديد المخاطر؟

3- فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- أ. تطبق مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية التحليل الرباعي بمستوى عالي.
- ب. تتعرض مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لعدة أنواع من المخاطر.
- ت. توجد علاقة إرتباط قوية بين التحليل الرباعي والمخاطر في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.
- ث. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

4- أهمية الدراسة:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى البقاء والإستمرارية من جهة، والنجاح في مجال الصناعة التي تعمل فيها من جهة ثانية، الشيء الذي يتطلب من قادتها ومسيريها اليقظة والمتابعة للتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، بتحليلها واكتشاف ما بها من فرص وتهديدات، ومعرفة ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لإحتواء ذلك.

كما تستمد أهميتها من خلال مجموعة من الإضافات المتوقعة التي يمكن تقديمها للباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي بالمؤسسات الاقتصادية:

✓ فعلى المستوى العلمي والأكاديمي: تأمل الطالبان المساهمة في تطوير المعرفة العلمية عن استخدام التحليل التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في المؤسسات الاقتصادية سواء في القطاعين العام أم الخاص في الجزائر.

✓ على المستوى التطبيقي: تتوقع الباحثان أن تلفت نظر أصحاب القرار في المستويات الإدارية العليا إلى ضرورة استخدام الأساليب العلمية متمثلة في التحليل الرباعي في عملية تحديد المخاطر للمساهمة في تحسين جودته القرارات الإستراتيجية المتخذة عن طريق:

➤ إمداد الممارسين بمعلومات موثقة مستمدة من دراسة ميدانية قائمة على أساس علمي في بيئة القطاع الخاص تمكنهم من ترشيد قراراتهم في هذا المجال؛

➤ إن الأهمية التي يمكن أن تضيفها الدراسة تتمثل في إلقاء الضوء على موضوع مهم وحيوي هو واقع استخدام الأساليب العلمية ممثلة في التحليل الرباعي في تحديد المخاطر.

أ. الأسباب الموضوعية:

- ✓ انسجام الموضوع مع التخصص المدروس؛
- ✓ نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع وبالتالي محاولة المساهمة في إثراء الدراسات المستقبلية؛
- ✓ الأهمية البالغة للموضوع، حيث أن إزدياد المخاطر يستدعي الإهتمام المتزايد للمؤسسات بالتحليل الرباعي، وذلك لمعرفة الفرص والتهديدات واختيار أهم الإستراتيجيات لمجابهتها من أجل الحفاظ أو تعزيز مركزها التنافسي؛
- ✓ عدم إهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتحليل الرباعي وإهماله رغم أهميته البالغة.

ب. الأسباب الذاتية:

- ✓ الميل الشخصي للموضوع والرغبة في دراسته وإبراز أهميته للمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ اقتناعنا بأن التحليل الرباعي أسلوب علمي يجب أن يطبق في أي مؤسسة تريد تحقيق أهدافها؛

✓ المساهمة في إضافة الجديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص.

5- أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- أ. بيان مدى استخدام التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- ب. إبراز المساهمة أو الدور الذي يمكن أن يؤديه التحليل الرباعي في تحديد المخاطر ومنه اختيار الإستراتيجية المثلى بهدف تعزيز مركزها التنافسي.
- ت. تحديد المشكلات والصعوبات التي قد تحد من استخدام التحليل الرباعي في تحديد المخاطر واختيار الإستراتيجية الملائمة على المستويين العام والخاص واقتراح الحلول المناسبة لهذه المشكلات والصعوبات، وبالتالي العمل على نشر استخدام هذا الأسلوب في المؤسسات الاقتصادية.
- ث. إبراز المزايا والفوائد التي يمكن أن تعود على المؤسسات الاقتصادية من استخدام وتطبيق التحليل الرباعي فيها.
- ج. لفت انتباه الأكاديميين وخاصة القائمين على تدريس التحليل الرباعي وكذلك الدارسين لها على مجالات استخدامها وتطبيقها في الجزائر.

6- الدراسات السابقة:

حظيت الدراسة باهتمام العديد من قبل الأكاديميين والباحثين نظرا لما تشكله من أهمية في المؤسسات الاقتصادية، ومن أهم الدراسات التي تناولت الموضوع والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة أو بالأحرى جزء منه نذكر:

❖ **الدراسة الأولى:** بريش السعيد، طيبب سارة، بعنوان: "إسهام التحليل الرباعي SWOT في تحديد مخاطر المؤسسات الصناعية في الجزائر- دراسة حالة مؤسسة صغيرة - أنس ألياف لصناعة الأجسام المجوفة بالوادي سنة 2014، إنطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: ما مدى مساهمة التحليل الرباعي SWOT في تحديد مخاطر المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة صغيرة؟.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم المخاطر الملازمة لنشاط المؤسسات الصناعية، وتحديد أهمية التحليل الرباعي SWOT للمؤسسات الصناعية في ظل البيئة المتغيرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يعتبر تحليل SWOT أداة تحليلية ذات بعد مستقبلي تساعد في تكوين رؤية واضحة؛
- ✓ تسهم عملية تحديد المخاطر في تمكين المؤسسات الصناعية من التعامل مع مختلف المخاطر التي تواجهها بأبجع السبل وبأقل التكاليف.

❖ **الدراسة الثانية:** بلقيدوم صباح، ب عنوان: " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس " سنة 2013، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ التشخيص الإستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية يمكن منظمات الأعمال من تحديد نقاط القوة ومواطن القصور، واقتناص الفرص وتجنب التهديدات؛
- ✓ تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اعتمادها على أسلوب التسيير الإستراتيجي.

❖ **الدراسة الثالثة:** عبدلي لطيفة، بعنوان "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الإسمت ومشتقاته SCIS سعيدة" سنة 2012، هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هي أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية باعتبارها تعد كآلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر، وهل تؤدي فعلا إلى التحقيق من حدة النتائج السلبية؟، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ لا تتعامل المؤسسة محل الدراسة مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة علمية ومنهجية، بل تتعامل معها بأسلوب تقليدي يعتمد على خبرة المؤسسة؛
- ✓ المؤسسة لا تضم وظيفة مستقلة ومتخصصة دورها الأساسي إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

❖ **الدراسة الرابعة:** هلالى الوليد، بعنوان: "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS" سنة 2009، هدفها معرفة الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية وما هو دورها في خلق القيمة. وتوصلت إلى النتائج التالية:

- ✓ إن مؤسسة موبيليس لا تمتلك إدارة للبحث والتطوير مستقلة بذاتها رغم الحاجة الملحة لذلك؛
- ✓ ينحصر غهتمام الإدارة العليا بجودة الخدمة في الجوانب التقنية، كما تبقى مجرد شعارات دون تطبيق فعلي.

❖ **الدراسة الخامسة:** عبد الستار حسين يوسف، بعنوان: " تقدير المخاطرة في ظل تحليل swot في المؤسسات الصناعية - دراسة تحليلية - سنة 2007، هدفت الدراسة لتوضيح المدى الذي يؤثر فيه تحليل SWOT على تقليل احتمالية المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الصناعية في بيئة سريعة التغيير. وتوصلت الدراسة إلى نتائج نوجز أهمها في ما يأتي:

- ✓ أي مؤسسة إقتصادية وخاصة الإنتاجية تواجه مخاطر محتملة مهما كان نوع نشاطها؛

✓ المؤسسة الاقتصادية التي تجري فحص دوري مستمر وفعال لبيئتها الداخلية والخارجية تكون أكثر قدرة على مواجهة المخاطر وتقليل أضرارها إلى أدنى ما يمكن.

7- منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة على إشكالية البحث وإختبار صحة الفرضيات، تم الإعتماد على المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي:** تم إستخدام المنهج الوصفي من خلال وصف العينة من حيث الجنس، والعمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية... إلخ، ويتضمن دراسة وصفية تبين مفهوم إدارة التغيير والأداء المتميز.

- **المنهج التاريخي:** لسرد بعض الوقائع التاريخية من خلال مراحل تطور مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

- **المنهج التحليلي:** وقد إستخدمنا المنهج التحليلي، من خلال تحليل نتائج الإستمارة، وتحليل المعلومات الموجودة في الجانب النظري منها إدارة التغيير، الأداء المتميز، والعلاقة الموجودة بينهما.

- **المنهج الإحصائي:** تم الإعتماد على هذا المنهج من خلال إستعمال عدة مقاييس إحصائية منها المتوسط الحسابي الجداول التكرارية، وهذا من أجل تحليل البيانات spss20

8- حدود الدراسة:

- حدود مكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود -
- حدود زمانية: تمت الدراسة من تاريخ 20 أكتوبر 2015 إلى 15 ماي 2016.

9- صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات، ومن بين الصعوبات التي واجهناها هي:
- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع؛
 - التحفظ والحذر الذي واجهنا من المسؤولين، فكثيرا ما كنا نطلب منهم بعض البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، فيمتنعون عن مدنا بها رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها؛
 - صعوبة جمع الإستيانات من الموظفين وإمتناع الكثير عن الإجابة؛
 - واجهتنا صعوبات كبيرة تتمثل في عدم تمكننا من إجراء دراسة مقارنة علما أن هدفنا الأساسي هو إجراء دراسة مقارنة بين مؤسستي عمر بن عمر وعبيدي محمد للمصبرات الغذائية، ولكن للأسف هذه الأخيرة كانت لاتجواب معنا وكل إيجاباتها منافية للواقع بسبب عدم تعاون موظفيها وتشجيعهم للبحث العلمي والدليل على ذلك هو محاولة توزيع الإستمارات عليهم عدة مرات ولكن النتائج كلها لاتخدم موضوع البحث وباتت بالفشل.

10- هيكل الدراسة:

لدراسة الموضوع والإمام بجميع جوانبه تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين مرتبطين بطريقة نظامية إضافة إلى مقدمة وخاتمة على النحو التالي:

- الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار النظري للتحليل الرباعي والمخاطر" وقد قسم إلى ثلاث مباحث، الأول يتضمن الإطار المفاهيمي للتحليل الرباعي، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى المخاطر، في حين أن المبحث الثالث يتضمن دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر.
- الفصل الثاني: تحت عنوان "دراسة تطبيقية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود-" تضمن ثلاث مباحث، نعالج في المبحث الأول التقديم بالمؤسسة، وتحليل نتائج المقابلة في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل نتائج الاستبيان.

تمهيد:

شهد الإقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة موجة من التحولات والتطورات الإقتصادية والتكنولوجية التي وفرت السرعة والفعالية التي تحتاجها معظم المعاملات الإقتصادية من جهة، وضاعفت حجم وأنواع المخاطر التي تتعرض لها من جهة أخرى أو بالأحرى غيرت الأسس التي تستند إليها المؤسسات لتحقيق مزايا تنافسية، وباعتبار المؤسسات الإقتصادية العصب المحرك لإقتصاد معظم الدول سواء المتقدمة أو النامية، فإنها لم تكن بمنأى عن هذه التطورات، فالمخاطر لم تعد قيماً على نشاطها بل أصبحت مصدراً هاماً من مصادر تعزيز تنافسيتها، والمؤسسات الإقتصادية الجزائية كغيرها من المؤسسات الأخرى لم تعد تعمل على إهمال المخاطر بل أصبح إلزاماً عليها البحث عن سبل للتعامل معها وهو ما يعرف بـ "فن التعامل مع المخاطر وليس تجنبها، ومن أجل ضمان استراتيجية مناسبة للتعامل مع هذه المخاطر برزت أهمية البحث عن نموذج مناسب لتحديد المخاطر بشكل واضح ودقيق وسريع، ولعل من أهم النماذج المتبعة في هذا المجال وأكثرها فعالية نجد نموذج التحليل الرباعي **SWOT** الذي يكشف عن نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية والعمل على مقابلتهم للوصول إلى خيار إستراتيجي يتناسب مع قدرات وكفاءات المؤسسة سعياً للوصول إلى إكتساب ميزة تنافسية عالية.

ومنه ستم التطرق في فصلنا هذا إلى المباحث التالية:

➤ مدخل للتحليل الرباعي.

➤ الإطار المفاهيمي للمخاطر.

➤ التحليل الرباعي كآلية لتحديد المخاطر.

المبحث الأول: مدخل للتحليل الرباعي

تدفع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في كافة المجالات بالمؤسسات إلى الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية لاسيما فيما يتعلق بالتحليل الرباعي، الذي يشكل مرتكزا أساسيا يمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المحددة. فالتحليل الرباعي يعد من أولويات التخطيط الإستراتيجي كونه يمثل أسلوب لدراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، من خلال الموازنة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية،

لذا سنتناول في هذا المبحث: عموميات حول البيئة، ماهية التحليل الرباعي، مرتكزات التحليل الرباعي.

المطلب الأول: عموميات حول بيئة المؤسسة

إذا اعتبرنا المؤسسة نظاما مفتوحا على المحيط يستمد منه عناصره المختلفة ويجولها إلى سلع وخدمات ثم يعيد إرجاعها إليه، فلا يمكن أن تستمر دون هذا المحيط لأن كل طرف يؤثر ويتأثر بالطرف الآخر، وهذا ما سوف نتطرق له في مطلبنا هذا.

1- ماهية البيئة:

حتى تتمكن المؤسسة من النمو والإستمرار يجب عليها أولا معرفة البيئة التي تعيش فيها ومن ثمة تبني قراراتها الإستراتيجية لتحقيق أهدافها المنشودة.

1-1- مفهوم البيئة:

توجد عدة تعاريف لبيئة المؤسسة نذكر أهمها في ما يأتي:

- ❖ **التعريف الأول:** "البيئة هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيود"¹.
- ❖ **التعريف الثاني:** "البيئة هي مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، ويتطلب من الإدارة فهم طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها، وطبيعة العلاقة بين مكوناتها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل معها"².

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 192.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 130.

وبناء على التعريفين السابقين يمكننا الوصول إلى تعريف شامل للبيئة: "بأنها مجموعة العوامل والمتغيرات والأبعاد والمكونات وكل ما يحيط بالمؤسسة من الداخل والخارج، التي لها أثر على المؤسسة سواء من ناحية الممارسات الإدارية والإستراتيجية، أو من ناحية اتخاذ القرارات، لذلك يتطلب فهم البيئة جيدا من أجل الإستمرار وتحقيق الأهداف

1-2- خصائص البيئة:

قبل الدخول في دراسة البيئة التي تحيط بالمؤسسة هناك حاجة لإلقاء نظرة على خصائص هذه البيئة لأن ذلك يساعد على دراستها وسهولة تحليلها، ومن هذه الخصائص ما يأتي:³

- أ- **حدود بيئة:** إن كل ما يقع داخل حدود المؤسسة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة المؤسسة.
- ب- **التفرد:** تختلف بيئة كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، فالبرغم من إشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من مؤسسة لأخرى.
- ت- **تغيير البيئة:** مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل مؤسسة عوامل متقلبة الإثبات فيها، وأن بعضها يمكن قياسه على عكس البعض الآخر.
- ث- **صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة:** إن التغيرات التي تحيط بالبيئة ليس من السهل التحكم فيها، فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيماوية، التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها، فإن ما يحكم بيئة المؤسسة هي متغيرات إجتماعية وإقتصادية... إلخ من الصعوبة في الكثير من الأحيان إحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر.
- ج- **التأثير المتداخل للمتغيرات:** يعني أن التغيرات التي تؤثر على بيئة المؤسسة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى، فالعوامل الإجتماعية تؤثر في العوامل السياسية وتتأثر بها، كذلك العوامل الإقتصادية تؤثر وتتأثر وهكذا.
- ح- **خضوع المؤسسة لآثار البيئة:** حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة، فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أدائها ونموها، كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة.
- خ- **فعالية آثار البيئة:** تختلف مؤسسة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لهذا فإن نجاح أي مؤسسة يكمن في قدرتها على التحليل العميق والكفاء لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على العوامل ذات الفعل المؤثر على نشاطها.

³ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 148.

1-3- أهمية دراسة البيئة للمؤسسة:

تؤثر العوامل البيئية في المؤسسة بطريقتين:⁴

- أما تمثل محددات (تهديدات) يمكن أن تعرقل أعمال المؤسسة وإمكانية تحقيق أهدافها؛
- قد توفر فرصا (تحديات) تدفع المؤسسة إلى السعي للتطور والنمو.

ويشير (اللوزي) في هذا الصدد أن دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية (المؤسسة) تعد من أولويات الإدارة، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعدها على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للإستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل متغيرات البيئة المحيطة.

1-4- دورة تحليل بيئة المؤسسة:

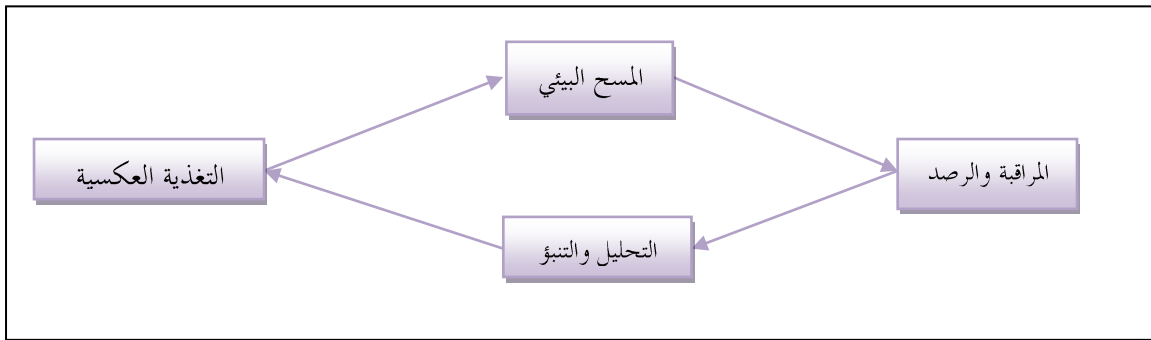
تمر عمليات تحليل البيئة بعدة محطات لتستكمل دورتها وتصبح مهياة لأن توظف في البناء الإستراتيجي:⁵

- أ- **المسح البيئي:** يعتبر فحص البيئة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المؤسسة عن قضاياها الإستراتيجية والتي يتعين أخذها بعين الإعتبار عند صياغة الخطة، فمن خلال إجراء مسح شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف في داخلها، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تستطيع أن تبني تصوراتها الأولى وتتخذ مواقف حدسية منها، وللمسح البيئي ثلاث أنواع: المسح غير المنتظم، المسح الدوري، والمسح المستمر.
- ب- **المراقبة والرصد:** تبدأ المؤسسة بمراقبة التصورات الأولية التي أخذت مواقف حدسية منها، وجمع البيانات والمعلومات ذات الإهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية.
- ت- **التحليل والتنبؤ:** تقوم المؤسسة بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد، والعمل على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل وتحديد مداها وآثارها ودرجة وفترة استمرارها.
- ث- **التغذية الراجعة (العكسية):** حيث تقوم المؤسسة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقا، ومن ذلك تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وغير ذلك.

⁴ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص ص 40-41.

⁵ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

الشكل رقم(1): يوضح دورة تحليل بيئة المؤسسة



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص150.

2- تصنيفات البيئة:

توجد تصنيفات عديدة للبيئة نذكر أهمها:

2-1- البيئة الداخلية للمؤسسة:

تعتبر دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الركيزة الأساسية نحو إنطلاقها لتحقيق أهدافها، لذلك وجب عليها السهر والعمل على تطوير وتحديث نفسها من الداخل حتى تكون أكثر تكيفا وتأقلمًا وانسجامًا مع الأهداف المسطرة. ومن هذا المنطلق سنقوم بعرض ما يأتي:

2-1-1- مفهوم البيئة الداخلية:

توجد للبيئة الداخلية عدة تعاريف تبرز أهمها في ما يأتي:

- ❖ **التعريف الأول:** "هي بيئة المؤسسة من الداخل والتي تشمل العاملين فيها على مختلف مستوياتهم التنظيمية، وموجوداتها وأصولها الثابتة والمنقولة ومختلف أنشطتها، ضمن ما يسمى بحرم المؤسسة وحدودها القانونية المعترف بها حسب القانون".⁶
- ❖ **التعريف الثاني:** "هي البيئة التي تتعلق بالمؤسسة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية والغير رسمية،
- ❖ والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وغيرها، أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمؤسسة".⁷

⁶ صبحي العنبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 204.

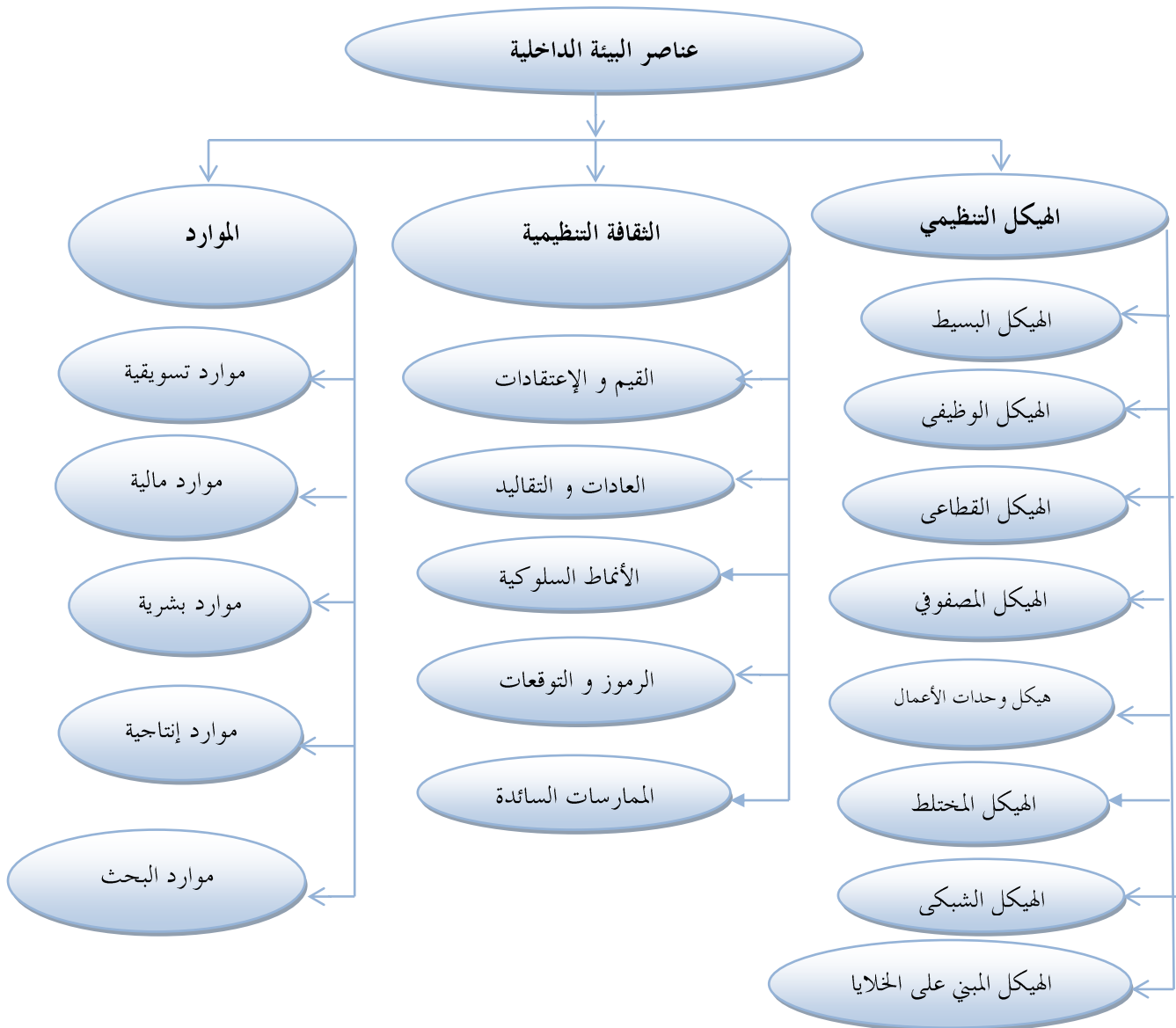
⁷ مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص 129.

مما تقدم نستنتج أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتمثل في كل ما يقع داخل المؤسسة من عناصر ومكونات سواء كانت مادية، بشرية أو معنوية أي كل العناصر الموجودة في المؤسسة والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها من خلال تفاعلها مع بعضها البعض ومع البيئة الخارجية.

2-1-2- مكونات البيئة الداخلية:

قد يبدو أن هناك إختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية، وعموماً يمكن إيجاز هذه المكونات في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2): يوضح مكونات البيئة الداخلية



المصدر: بتصريف من الطالبان إستنادا إلى: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

2-2- البيئية الخارجية للمؤسسة:

يتوقف نجاح عمل المؤسسة إلى حد كبير على مدى قدرتها على دراسة البيئة الخارجية المحيطة بها وإدراك مختلف القيود والظروف السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية ومعرفة التهديدات التي تواجهها والفرص والتي يمكن إقتناصها. وفيما يلي توضيح لذلك.

2-2-1- مفهوم البيئة الخارجية:

توجد عدة تعاريف للبيئة الخارجية نذكر أهمها:

❖ **التعريف الأول:** "هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة ولا تخضع لسيطرته".⁸

❖ **التعريف الثاني:** "هي مجموعة العوامل والمؤسسات التي تقع خارج حدود المؤسسة وتؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها".⁹

ومن هنا يتضح لنا وجود تعريف شامل للبيئة الخارجية "بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل لتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء، مصادر الإمداد لكافة إحتياجاتها، جماعات التأثير والضعف المتواجدة بالبيئة. إذن فالبيئة الخارجية تتضمن مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها، أدائها ونتائج أعمالها من خلال ما تتضمنه هذه البيئة وما ينتج عنها من فرص وقيود وتهديدات".¹⁰

2-2-2- مستويات البيئة الخارجية:

يوجد مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها في البيئة الخارجية العامة أو بالبيئة الكلية، فيما يتمثل الثاني بالبيئة الخارجية الخاصة أو بيئة العمل.

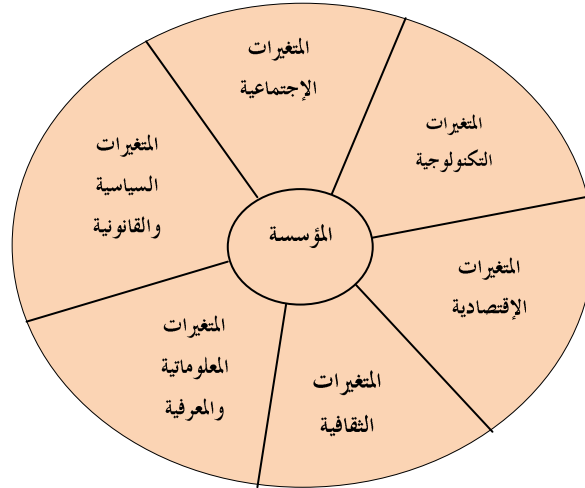
أ- **البيئة الخارجية العامة:** تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموعة القطاعات البيئية، التي تعمل مؤسسة الأعمال في إطارها وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها. ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية العامة موضحة في الشكل الآتي:

⁸ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، دار عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 150 .

⁹ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المؤسسات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 44.

¹⁰ مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 438.

الشكل رقم(3): يوضح مستويات البيئة الخارجية العامة

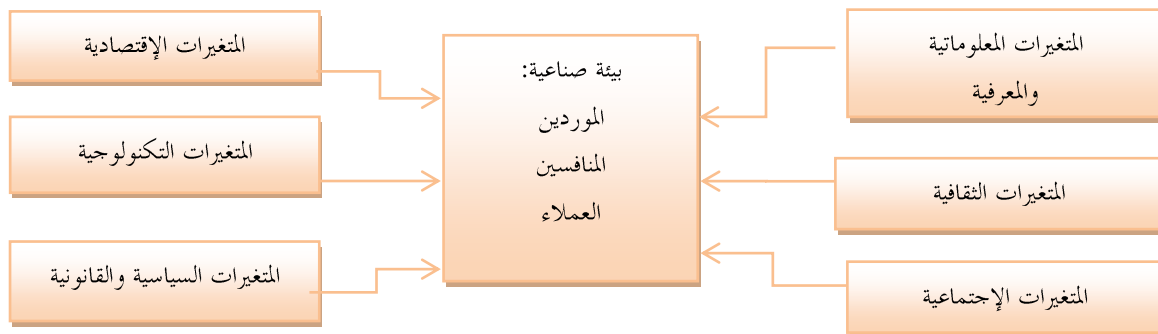


المصدر: علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 98.

ب- البيئة الخارجية الخاصة: تتمثل في مجمل العناصر والتغيرات ذات التأثير المباشر على عناصر المؤسسة التي يجب أخذها بأهمية كبيرة.¹¹

• البيئة الصناعية والتنافسية: بسبب شدة المنافسة وافتتاح البيئة العالمية وإزداد ظاهرة العولمة وإرتقاء تقنيات المعلومات ولدت قيود ومحددات على الإفتراضات الأساسية المعروفة للمنافسة الإقتصادية التقليدية، وبهذا فقد إنتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي. والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4): يوضح من التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي



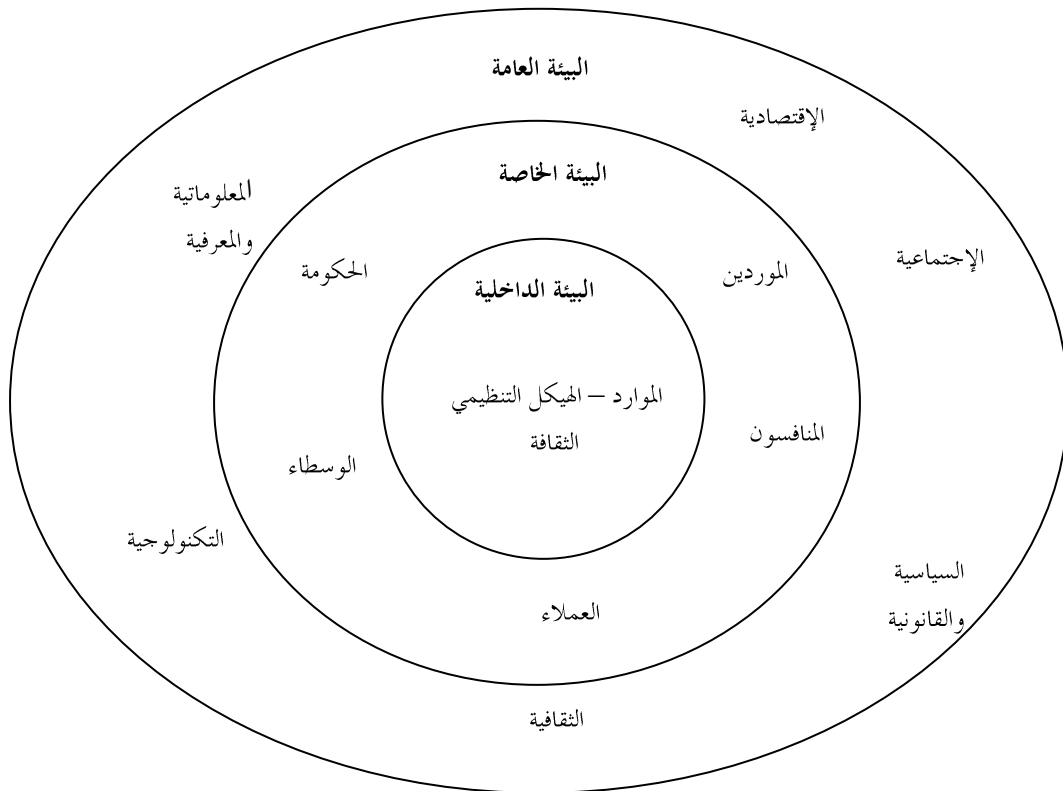
المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 263.

¹¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص ص 262-272.

إن الهدف من تحليل البيئة الصناعية والتنافسية هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين.

- بيئة المهمة: تحتوي هذه البيئة على العناصر الأكثر إتصاقا بالمؤسسة وأهدافها وعلى مجمل التغيرات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة.
- يتضح لنا من خلال ما تم التطرق له سابقا أن هناك عدد كبير من العوامل البيئية التي تؤثر وتتأثر بطريقة ما في المؤسسة، مما أدى إلى تقسيمها لعدة مستويات، نوجزها في الشكل الآتي والتي سيتم التطرق لها بالتفصيل في المبحث الثالث.

شكل رقم(5): يوضح مستويات البيئة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 261.

بناءً على ما سبق يستنتج أن المؤسسات تنشط في بيئة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بها، حيث تتبادل معها المدخلات والمخرجات فتؤثر فيها وتتأثر بها مما يدفع المؤسسات بتحليل بيئتها تحليلاً إستراتيجياً وفق عدة أساليب والتي من أبرزها أسلوب التحليل الرباعي.

المطلب الثاني: أساسيات التحليل الرباعي

يعد التحليل الرباعي SWOT أحد المدخلات في تقييم الأداء المستقبلي من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية وتشخيص الفرص والتهديدات الخارجية، وبناءاً على هذا التحليل والقيام بالتنبؤات سيكون في قدرة المؤسسة تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي. ومن هنا يتطلب تحديد مفهوم التحليل الرباعي والجوانب المتعلقة به، وهذا ما سوف نتطرق له في مطلبنا هذا.

1- ماهية التحليل الرباعي:

يعتبر أسلوب التحليل الرباعي SWOT من الأساليب المهمة لتحليل الوضع العام للمؤسسة داخلياً وخارجياً.

1-1- مفهوم التحليل الرباعي:

تعددت التعاريف حول التحليل الرباعي SWOT نذكر أهمها:

❖ **التعريف الأول:** "التحليل الرباعي هو أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية، من خلال

تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، مما يعطي المؤسسة رؤياً إستراتيجية في صياغة إستراتيجيتها".¹²

❖ **التعريف الثاني:** "هو تلك العملية التي تتناول تحليل قوى البيئة الداخلية، المتمثلة في جوانب القوة

وجوانب الضعف، وقوى البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات".¹³

بناءً على ما سبق يمكننا القول أن التحليل الرباعي هو: "أسلوب يستخدم للكشف عن نقاط القوة

والضعف الداخلية، ومقارنتها بالفرص والتهديدات الخارجية لتحديد الإستراتيجية المثلى للمؤسسة".

نستخلص من التعاريف السابقة ما يأتي:

- التحليل الرباعي يستخدم كأداة لفهم عمل المؤسسة من الداخل، ويصنف كل عامل من العوامل الداخلية الموجودة في المؤسسة كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها؛
- يمكن التحليل الرباعي المؤسسة من فهم الفرص المتوفرة لها واستغلالها على شكل تقنيات جديدة تسمح لها ببناء قوة لها وخلق الفرص؛
- إن القوة في التحليل الرباعي تكمن في الخصائص المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل مثل: الموارد، الكفاءات الإدارية... الخ؛

¹² حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص ص 106-105.

¹³ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 87.

- أما الضعف فهو في بعض الخصائص التي تدل على الضعف في إمكانيات المؤسسة والتي تجعلها غير قادرة على التنافس مثل: ضعف الموارد المالية والبشرية... إلخ؛
- أما التهديدات فتظهر عندما تقوم المؤسسة بوضع خططها الإستراتيجية دون الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بها من الخارج.

1-2- أهمية التحليل الرباعي:

يكتسي التحليل الرباعي أهمية بالغة تكمن في النقاط الآتية:¹⁴

- فحص واستكشاف بيئتين تحكمان نشاط المؤسسات هما البيئة الداخلية والخارجية؛
 - فحص المنظومة الداخلية للمؤسسة، لتحديد نقاط القوة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات ونقاط الضعف التي تعاني منها؛
 - التنبؤ بالفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها وتحدد من قدرتها على البقاء والنمو؛
 - تفعيل ودعم وتطوير مكامن القوة والفرص المتاحة؛
 - القضاء على نقاط الضعف أو التقليل من تأثيرها؛
 - الإبتعاد عن مصادر التهديد إذ لم يكن من الممكن تفاديه كلياً؛
 - إقتناص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية في الوقت المناسب، قبل أن تتحول إلى تهديد على نشاطها.
- كما يمكن إدارة المؤسسات من:
- تكوين رؤية واضحة عن المؤسسة تبنى عليها خطة وسياسة العمل؛
 - تحديد الإتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع مختلف المخاطر في ظل التغيرات البيئية السريعة والمستمرة؛
 - تعزيز تنافسية المؤسسة عن طريق إكتشاف المخاطر في الوقت المناسب والتحكم بها؛
 - المساعدة في عملية إتخاذ القرارات.

1-3- متطلبات التحليل الرباعي:

يتطلب نجاح التحليل الرباعي SWOT توفر جملة من المتطلبات الأساسية والتي نوجزها في النقاط

الآتية:¹⁵

¹⁴ بربيش السعيد، طيب سارة، "إسهام التحليل الرباعي swot في تحديد المخاطر في المؤسسات الصناعية في الجزائر- دراسة حالة مؤسسة

صغيرة- أنيس ألياف لصناعة الأجسام الخفيفة بالوادي"- المؤتمر الوطني حول الإدارة المالية: رفع أساسي لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 25-26 نوفمبر 2014، ص 9.

¹⁵ نفس المرجع، ص 10.

- الوضوح والبساطة؛
- التوازن وإستعراض الجوانب الأساسية للموضوع؛
- وضوح الفرق بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية للبيئة؛
- المساعدة في التفكير في مجالات عمل رئيسية ومحددة؛
- له آثار إيجابية على أرض الواقع.
- بالإضافة إلى وجود متطلبات أخرى تجدر بنا الإشارة لها:¹⁶
- تحديد أهداف المؤسسة والأدوار أو المهام التي تقوم بها بشكل واضح؛
- تقييم الموارد الداخلية أو الذاتية؛
- تحليل وفهم الظروف الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة.

1-4- مكونات التحليل الرباعي:

عند الحديث عن مفهوم التحليل الرباعي SWOT يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل وهي:¹⁷

- | | | |
|--------|---|--|
| داخلية | { | 1. الحرف S يرمز إلى Strengths نقاط القوة. |
| | | 2. الحرف W يرمز إلى Weaknesses نقاط الضعف. |
| خارجية | { | 3. الحرف O يرمز إلى Opportunities الفرص. |
| | | 4. الحرف T يرمز إلى Threats التهديدات. |

ومن هنا يتم التطرق إلى شرحها على النحو الآتي:

- **نقاط القوة:** هي مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع إحتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، القيادة السوقية، العلاقات بالموردين أو العملاء... إلخ.¹⁸
- **نقاط الضعف:** هي الأنشطة التي لا تتمتع فيها بميزة تنافسية أو التي تدار بطريقة ضعيفة، أي وجود قصور أو عجز في الموارد أو المهارات أو القدرات، والذي قد يجد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر مثل: ضعف الموارد المالية والتكنولوجية، والقدرات الإدارية والتسويقية... إلخ.¹⁹

¹⁶ www.wikipedia.org, Consulté le 26/06/2015, à 18h13min.

¹⁷ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 204.

¹⁸ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجمعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 220.

¹⁹ بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

➤ **الفرص:** تعرف على أنها ظرف في البيئة العامة الخارجية يساعد المؤسسة على تحقيق تنافسية إستراتيجية إذا ما تم استغلاله.²⁰

➤ **التحديات:** هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل، والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مثل دخول منافسين جدد، أو نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو الموردين كتغيير أذواق المستهلكين.²¹

والجدول الموالي يلخص أهم العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة:

الجدول رقم (1): يوضح العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة

التهديدات الخارجية	الفرص الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ دخول منافسين خارجين بأقل تكلفة؛ ✓ زيادة مبيعات المنتجات البديلة؛ ✓ البطء في نمو السوق؛ ✓ تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية؛ ✓ المستلزمات التنظيمية ذات التكلفة العالية؛ ✓ زيادة الضغوط التنافسية؛ ✓ زيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الأعمال؛ ✓ نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو المجهزين؛ ✓ تغير حاجات وأذواق المستهلكين؛ ✓ تغيرات ديموغرافية معاكسة؛ ✓ أمور أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في دخول أسواق جديدة؛ ✓ التوسع في إضافة خطوط إنتاجية؛ ✓ القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة؛ ✓ إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي؛ ✓ إفساح الحوافز التجارية في اجتذاب أسواق خارجية؛ ✓ التوطن بين الشركات المنافسة؛ ✓ النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق؛ ✓ ظهور تكنولوجيا جديدة؛ ✓ أمور أخرى.
الضعف الداخلي	القوة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التوجه الإستراتيجي غير واضح؛ ✓ التسهيلات شبه معدومة؛ ✓ نقص في الخبرة والعمق الإداري؛ ✓ أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية؛ ✓ معاناة مع المشاكل العلمية الداخلية؛ ✓ فشل في مجال البحث والتطوير؛ ✓ خط الإنتاج ضيق جداً؛ ✓ تصور سوقي ضعيف؛ ✓ شبكة توزيع ضعيفة؛ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التنافس المحوري؛ ✓ ملائمة الموارد المالية؛ ✓ قناعة المشتريين جيدة بمنتجات المؤسسة؛ ✓ قائد سوقي معروف؛ ✓ هناك تطور إستراتيجي للمواقع المالية؛ ✓ السبيل في الوصول إلى إقتصاديات الحجم؛ ✓ عزل الضغوط التنافسية القوية؛ ✓ تكنولوجيا ملائمة؛ ✓ ميزة في التكاليف؛

²⁰ باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 17.

²¹ أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 119.

<p>✓ مهارات تسويقية دون المستوى؛</p> <p>✓ عدم القدرة على تمويل إحتياجات التغيير الإستراتيجي؛</p> <p>✓ تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين؛</p> <p>✓ أمور أخرى.</p>	<p>✓ حملة إعلانية جيدة؛</p> <p>✓ مهارات إنتاجية مبدعة؛</p> <p>✓ قابليات إدارية ناجحة؛</p> <p>✓ إمتلاك المؤسسة موقع متميز على منحى الخبرة؛</p> <p>✓ إمكانيات تصنيع جيدة؛</p> <p>✓ مهارات تكنولوجية مثالية؛</p> <p>✓ أمور أخرى.</p>
--	---

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص ص 156-157.

2- عموميات حول التحليل الرباعي:

يتمحور التحليل الرباعي في عدة عموميات نذكرها فيما يلي:

2-1- أهداف التحليل الرباعي:

بالإضافة إلى ما يدل عليه مصطلح SWOT، نجد أن الكثير من الأدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية تحدد عدة أهداف للتحليل الرباعي وهي:²²

- يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالتغيرات التي تجري في بيئة عملها؛
- بيان نوع كل من الإستراتيجية والدفع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية؛
- إختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة، لأجل دعم نقاط قوة المؤسسة وإستغلالها لإغتنام الفرص المتاحة أمامها، ومواجهة التهديدات التي تشكل خطراً عليها وتصحيح نقاط الضعف لديها؛
- تحديد الفجوة الإستراتيجية المستقبلية، بتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ثم التنبؤ بالمستقبل بناء على هذا التشخيص، والذي يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبأ به؛

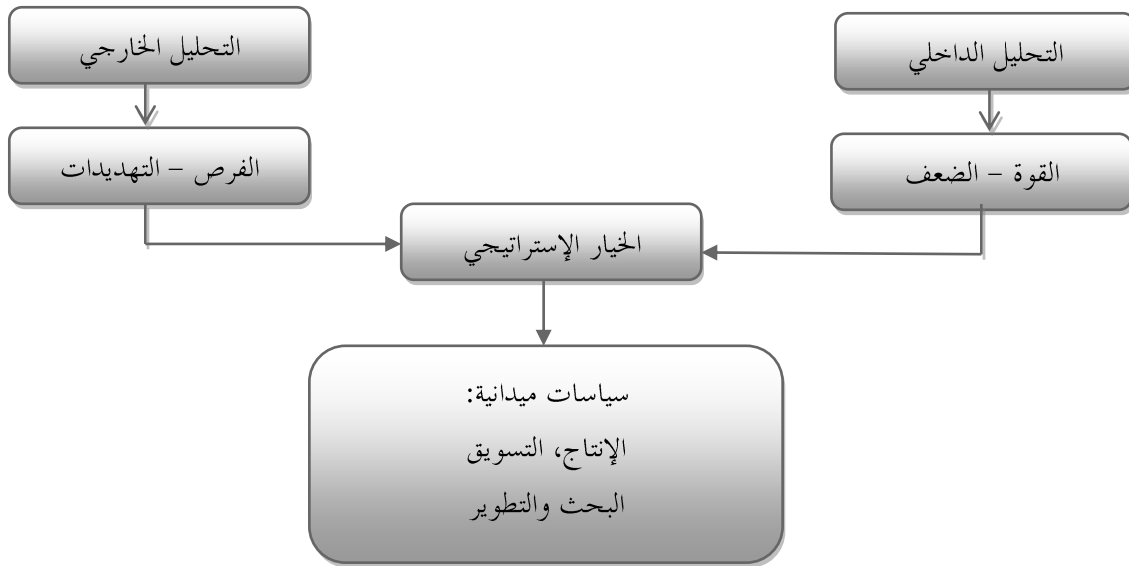
²² طلال محمد الحجاوي، ساكنة سلطاني، swot لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 15.

➤ يعتبر إطاراً منطقياً لجميع جوانب عمل المؤسسة، ويؤدي إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المؤسسة التنافسي بتحديد نوع الإستراتيجية التي تلائم عمل المؤسسة، وتحقق الملائمة بين بيئتها الداخلية والخارجية.

2-2- مراحل التحليل الرباعي:

يمر التحليل الرباعي بخمسة مراحل وهو ما يوضحه الشكل الآتي:²³

الشكل رقم(6): يوضح مراحل التحليل الرباعي SWOT



Source: P.Charpentier, **Organisation et gestion d'entreprise**, Edition Nathan, paris,1997, P 60.

من خلال الشكل أعلاه تبين أن هناك خمسة مراحل للتحليل الرباعي تتمثل في:

- ✓ التحليل الخارجي: من خلال التعرف على التهديدات والفرص الموجودة في المحيط والتعرف على المنافسين؛
- ✓ التحليل الداخلي: يتمثل في التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة بالنسبة للمنافسة وبالنسبة للزمن والتعرف على الكفاءات؛
- ✓ خلق وتقويم كل الإمكانيات للفعل (الإستراتيجيات)؛
- ✓ توضيح قيم المحيط (المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة) وكذلك قيم التسويق (الميسرين)؛
- ✓ إختيار المناورات الإستراتيجية بالنسبة للموارد، ولا بد من فهم عناصرها من أجل وضع إفتراضات مناسبة.

²³ P. Charpentier, **Organisation et gestion d'entreprise**, Edition Nathan, paris, 1997, p 60.

2-3- إستخدامات التحليل الرباعي SWOT:

تستخدم المؤسسات تحليل SWOT ليكون إطاراً منطقياً، يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المؤسسة التنافسي، والنقطة الأساسية في هذا الموضوع أن تحليل SWOT النظامي يشمل جميع الجوانب التي تتعلق بالمؤسسة وهو يوفر إطاراً ديناميكياً مفيداً للقيام بالتحليل الإستراتيجي، كما يمكن إستخدام هذا التحليل للتوصل إلى تحليل إستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية. والهدف من هذه العملية هو تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموازنة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية.²⁴

ومن هذا المنطلق فإن مصفوفة SWOT تتكون من أربعة عناصر أو مربعات وهو ما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم(7): يوضح نموذج التحليل الرباعي

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التهديدات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 238.

لذلك تحتاج المؤسسة من أجل تحسين الأداء ومواجهة المخاطر إلى تقييم البيئة الخارجية والتنافسية مما يكشف عن الفرص الرئيسية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، والكشف عن التهديدات التي يجب التعامل معها. وهنا تستجيب المؤسسة لكل القضايا الداخلية والخارجية بطريقة ديناميكية وإستباقية من خلال إستخدام نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف حتى تكون قادرة على توليد النمو الذي تحتاج إليه بهدف المنافسة.

المطلب الثالث: مرتكزات التحليل الرباعي

يعتبر التحليل الرباعي أحد أهم أساليب التحليل الإستراتيجي، التي تسهم في تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة ومعرفة المخاطر التي تواجهها، بهدف وضع الإستراتيجية المناسبة لبلوغ أهدافها لكونه يقوم على عدة مرتكزات أهمها:

1- المصادر الرئيسية لبيانات التحليل الرباعي ومنهجيته:

يفترض بإدارة المؤسسة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة ببيئة عمل المؤسسة، ويمكن أن تعتمد على:²⁵

²⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 237-238.

²⁵ ماجد عبد المهدي مساعدا، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص ص 231-232.

1-1- أنظمة المسح البيئي:

تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالاً مختلفة وفق إحتياجات وقدرات المؤسسة المستخدمة لها، وبشكل عام فإن هذه الأنظمة يمكن أن تكون واحدة أو أكثر من ثلاثة أنماط وهي:

أ- أنظمة المسح غير المنتظمة: تمثل دراسات وتحليلات، وجمع لبيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة، وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها قد أصبحت واقعا حال بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى تركيز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المؤسسة في الأمد القصير، أي أن هذه الأنظمة تأخذ الجهود أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

ب- أنظمة المسح المنتظمة: تدور حول أحداث منتظمة يتم فحصها لغرض إختيار مكونات إستراتيجية المؤسسة، فقد يحصل أن تتم إعادة تقييم سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المؤسسة مستقبلا، وعادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطى لها أهمية خاصة من قبل المؤسسة.

ت- أنظمة المسح المستمرة: ترأقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المؤسسة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فهي أكثر إتجاها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة. والجدول الموالي يلخص مقارنة أنماط المسح البيئي:

الجدول رقم(2): يوضح مقارنة بين أنماط المسح البيئي

أنظمة المسح المنتظمة	أنظمة المسح غير المنتظمة	أنظمة المسح المستمرة	
دراسات وقتية حديثة يجنيها	دراسات موضوع لذاته	تجمع بيانات مهيكلة مع نظم معالجة	(1) الإستعلام لأنشطة التشخيص
أحداث مختارة	أحداث محددة	مدى واسع من الأنظمة البيئية	(2) نطاق التشخيص
موجهة بالقرار والقضايا والموضوعات	يبدأ بالأزمة	موجهة بالعملية التخطيطية	(3) المحفزات للنشاط
مبادر	رد الفعل	مبادر	(4) الطبيعة الزمنية للنشاط
الحافز قبل كل شيء وإستعادي	إستعادي (إستعادة الأحداث الماضية)	مستقبلي	(5) النطاق الزمني للبيانات
الأمد القريب	الوضع الراهن والمستقبل البعيد	الأمد الطويل	(6) النطاق الزمني لتأثير القرار
مختلف الكوادر	مختلف الكوادر	وحدة التشخيص البيئي	(7) البناء التنظيمي

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

الأردن، 2013، ص 232.

1-2- أنظمة التنبؤ:

يمثل التنبؤ بمعطيات البيئة خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى عمليات لتحديد القضايا الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المؤسسة المستقبلية، هذا وتجد العديد من المؤسسات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصرا محوريا في النجاح التنظيمي. وفي إطار هذه التنبؤات يشار إلى تحديد مستويات التغيير في البيئة الخارجية في محتوى المكونات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، كذلك بالعناصر المهمة مثل: الموردين، العملاء، المنافسين وغيرهم. ومن أهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي هي:

- آراء الخبراء؛
- الإسقاطات الإتجاهية؛
- العلاقات الإتجاهية؛
- النمذجة الديناميكية؛
- تحليل التأثير المتبادل؛
- السيناريوهات المتعددة.

يتطلب التحليل الرباعي منهجية شاملة تتبع في القيام به، نذكرها في الآتي:

الشكل رقم (8): يوضح منهجية التحليل الرباعي

المرحلة 1: تحضير الاجتماعات	
في معظم الأحيان هذا التحليل يكون على شكل إجتماعات تجمع الأشخاص المعنيين بهذه الإستراتيجية أو الإختصاصيين، وهذا التحضير يتبع إختيار المجموعة وحجمها وتقسيم المهام بين المعنيين بهذا الأمر.	
من؟	كم؟
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التوزيع المتساوي بين المجموعات؛ ✓ تجنب الوساطة لكي لا يتأثر؛ ✓ إحترام وقت التدخل لكل المشاركين. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ كم عدد المشاركين المعنيين لكي يكون التحليل ذو مصداقية؟ ✓ كم عدد التحاليل اللازمة للحصول على نتيجة ناجحة؟
المرحلة 2: التعرف على الأربع متغيرات ودراستها	
لابد من أن نعلم الفرق بين العناصر الداخلية والخارجية والتقرب من هذه العناصر.	
التحليل الداخلي	نقاط الضعف: هي النقائص في المؤسسة (نقص التكوين، نقص في الموارد... إلخ).
التحليل الخارجي	نقاط القوة: هي المصادر المكتسبة (جودة الإنتاج... إلخ).
التحليل الخارجي	التهديدات: ليست تابعة للمؤسسة بل هي موجودة في بيئتها الخارجية وتعرقل سير النشاط.
التحليل الداخلي	الفرص: ليست تابعة للمؤسسة، وهي موجودة في البيئة الخارجية تساعد في سير النشاط المطلوب.

Source: www.er.uqam.com, Consulté le: 27/10/2015, à 20h:30m.

الشكل رقم (9): يوضح العلاقات بين التحليل الرباعي

		المقاربة الداخلية		فحص القوى التي تسيطر على الضعف
		قائمة القوة	قائمة الضعف	
		كيف نزيد من نقاط القوة؟	كيف نقلل من نقاط الضعف؟	
المقاربة الخارجية	قائمة الفرص	كيف نكثر من الفرص؟	كيف نستعمل القوة لكي نستفيد من الفرص؟	كيف نصحح الضعف ونستفيد من الفرص؟
	قائمة التهديدات	كيف نقلل من التهديدات؟	كيف نستعمل القوة للتقليل من التهديدات؟	كيف نقلل من الضعف والتهديدات؟
	/	فحص الفرص للتقليل من التهديدات.		

Source: www.er.uqam.com, Consulté le: 27/10/2015, à 20h:34m.

2- خطوات بناء مصفوفة SWOT:

تمثل أهم خطوات بناء مصفوفة SWOT في ما يلي:²⁶

- بيان أهم فرص وتحديات المؤسسة الخارجية؛
- بيان أهم نقاط قوة وضعف المؤسسة الداخلية؛
- الدمج ما بين نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية وإدراج الإستراتيجيات المناسبة (هجومية) في المربع SO، مثال على ذلك مؤسسة ما لديها وضع مالي قوي، أي هناك قوة في الوضع الداخلي ماليا وتوفر فرصة خارجية تتمثل في عدم إشباع السوق الخارجي للمنتج، وهنا تعتبر فرصة خارجية فعلى المؤسسة السير بإستراتيجية تطوير السوق والتي تنتج عن دمج الفرصة الخارجية مع قوة الوضع الداخلي المالي؛
- الدمج ما بين نقاط الضعف الداخلية مع الفرص الخارجية وإدراج الإستراتيجيات المناسبة (علاجية) في المربع WO، مثال قلة الخبرة الفنية تعتبر نقطة ضعف حين يتم دمجها مع فرص خارجية مثل الطلب القوي على خدمات الحاسوب، يمكن أن تنتج إستراتيجية مقترحة هي شراء شركات تتمتع بسمعة فنية قوية لخدمات الحاسوب؛

²⁶ نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 103-

- الدمج ما بين نقاط القوة الداخلية مع التحديات الخارجية وإدراج الإستراتيجيات المناسبة (دفاعية) في المربع ST، مثال توفر نظام توزيع قوي يعتبر نقطة قوة داخلية لمؤسسة ما حينها يدمج مع التحرر القوي من قبل الأنظمة الحكومية التي تعتبر تحدي خارجي ينتج عن ذلك إستراتيجية مقترحة وهي التنويع المركز؛
- الدمج ما بين نقاط الضعف الداخلية مع التحديات الخارجية وإدراج الإستراتيجيات المناسبة (الإنسحاب) في المربع WT، مثال سوء جودة المنتج نقطة ضعف داخلية حينما تدمج مع ضعف المورد (تحدي خارجي) تنتج إستراتيجية مقترحة هي التكامل الخلفي؛
- الخيارات الإستراتيجية الناتجة عن مصفوفة الفرص - التهديدات - القوة - الضعف SWOT والمصفوفات الأخرى في مرحلة الدمج هي خيارات أمام المؤسسة وليس من الضروري تنفيذ هذه الإستراتيجيات ولكن يتم اختيار الأفضل منها للتنفيذ.
- بعد إعداد مصفوفة SWOT يمكننا الاعتماد على طرق أخرى لتحليلها وإتخاذ الإستراتيجية الملائمة كما هو موضح في الشكل السابق وفقا للإجراءات الخمسة الآتية:²⁷
 - تحديد الإستراتيجية الحالية والإستراتيجيات السائدة في المؤسسة؛
 - تحديد التغيرات الرئيسية في بيئة المؤسسات الأخرى في الصناعة؛
 - تحديد الفرص والتهديدات البيئية إلى جانب الإمكانيات الرئيسية (القوة)، والمحددات الرئيسية (الضعف) في المؤسسة؛
 - وضع قائمة بالمواضيع البيئية الرئيسية (فرص أو تهديدات) مقابل الإستراتيجيات الحالية ونقاط القوة والضعف الرئيسية في المؤسسة؛
 - اختبار الحالات: تستطيع من خلال مقابلة كل حالة للحالة الأخرى ثم إعطاء درجة لكل حالة، فإذا كانت الإشارة (+) فتعطي درجة قوة، أما إذا كانت الإشارة (++) فتعطي درجتين للقوة مما يعني أن المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية في ذلك المتغير، أما الإشارة (-) فتعطي درجة واحدة لنقاط الضعف، والإشارة (--) فتعطي درجتين للضعف أي أن القوة إنخفضت إلى الضعف ومنعت المؤسسة من تجاوز المشاكل المرتبطة مع التغيرات البيئية، وأما درجة (0) فتعطي صفرا لأنها غير مؤثرة.
- يظهر لنا من خلال تحليل مصفوفة swot وجود إستراتيجيات متعددة توجب على الإدارة القيام بإختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المؤسسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة. وهذا ما يظهره الشكل الآتي:

²⁷ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 161.

الشكل رقم(10): يوضح مصفوفة swot

نقاط الضعف الداخلية W	نقاط القوة الداخلية S	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
W/O إستراتيجية التحول أو التدوير التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال إستغلال الفرص المتاحة خارجياً (تعديل).	S/O إستراتيجية هجومية إستخدام نقاط القوة الداخلية لإستغلال الفرص المتاحة خارجياً (الوضع المثالي الجيد).	O الفرص البيئية المتاحة
W/T إستراتيجية دفاعية تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاكي المخاطر الخارجية (إلغاء).	S/T إستراتيجية التنوع إستخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها (البحث عن فرص في ظل التهديدات)	التهديدات البيئية الخارجية T

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 328.

مما سبق فإن أسلوب التحليل الرباعي له أهمية بالغة في المؤسسات بإعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الإدارة الإستراتيجية كأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة، حيث أن التحليل الرباعي يعتبر الدعامة الأساسية التي تبني عليها المؤسسة إستراتيجياتها، من خلال دراسة المتغيرات البيئية المحيطة المتمثلة في تحليل إمكانيات وموارد المؤسسة من أجل إبراز نقاط القوة والضعف من خلال تقييم البيئة الداخلية، ورصد الفرص والتهديدات بتقييم البيئة الخارجية، سعياً من وراء هذا التحليل إلى فهم كيفية تأثير الأحداث الحالية والمستقبلية على المؤسسة والتي من الممكن أن تؤثر على إمكانية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها وانتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي واعد.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمخاطر

أدى استمرار التطور والتقدم الإقتصادي والتكنولوجي إلى تنوع الأخطار وتعددتها بشكل متزايد، مما أوجب الحاجة إلى البحث عن أسباب هذه المخاطر وكيفية التعامل معها ومواجهتها للحد منها ومن الخسائر التي قد تترتب عن حدوثها.

ومن هنا وجب على المؤسسات أن تعمل على تطوير فكرها المؤسساتي، لمواكبة الثورة التكنولوجية والدينامكية السريعة، بهدف التركيز على بيان المخاطر المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وتصنيفها حتى تسهل دراستها والتقليل منها وحسن مراقبتها والعمل على التحكم فيها بدقة وفعالية. وعلى هذا المنوال سيتم التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالمخاطر التي تواجه المؤسسة الإقتصادية.

المطلب الأول: عموميات حول المخاطر

يعتبر الخطر أساس من أساسيات الحياة زاد الإهتمام بدراسة ومعرفة أسبابه بهدف مواجهته والتقليل من خسائره، نظراً لتمكين المؤسسات من استمراريتها وتطورها بغية وصولها أعلى درجات المنافسة.

1- ماهية الخطر:

إن تحديد مفهوم الخطر والجوانب المتعلقة به يتطلب تحديد بعض الجوانب حوله، نذكر منها:

1-1- مفهوم الخطر:

تعددت واختلفت آراء الكتاب والباحثين حول وضع مفهوم واضح ومحدد للخطر وسوف يتم التطرق لها كالتالي:

أ- المفهوم القانوني والإداري: الخطر القانوني "هو إحصائية وقوع حادث مستقبلاً أو حلول أجل غير معين خارج إدارة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه".²⁸

أما الخطر الإداري "فهو ظاهرة أو حالة معنوية، تلازم الشخص عند عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها الشخص بالنسبة لموضوع معين".²⁹

ب- المفهوم الإقتصادي والمالي: الخطر الإقتصادي "هو حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العائد أو من حجمه أو من زمنه، أو من إنتظامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة".³⁰

²⁸ بن علي بلعوز، عبد الكريم قندوز وآخرون، إدارة المخاطر، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 31.

²⁹ محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دون بلد النشر، 2004، ص 14.

³⁰ حمزة عبد الكريم محمد حماد، مخاطر الإستثمار، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 31.

في حين أن الخطر المالي "هو التذبذب المستقبلي للعوائد المحتملة، بما قد يعرض المؤسسة إلى خسائر غير متوقعة قد تؤثر هذه المخاطر على تحقيق أهداف المؤسسة وعلى تنفيذها بنجاح، وقد تؤدي هذه المخاطر في حالة عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على المؤسسة وإفلاسها".³¹

بناءً على التعاريف السابقة يمكننا الوصول إلى القول أن الخطر هو: "حالة عدم التأكد التي تلازم الشخص عند إتخاذ قرارات معينة، قد تؤدي إلى وقوع حادث مفاجئ تنتج عنه خسارة مادية".

1-2- أركان الخطر:

في ضوء مجموعة التعاريف السابقة للخطر فيمكن أن نستخلص العناصر المميزة أو الأركان الأساسية للخطر التي تساعدنا في تحليل مفهومه وهي:³²

أ- **عدم التأكد:** هو شعور أو إحساس يتولد لدى الشخص نتيجة موقف معين، أو يصاحب مرحلة إتخاذ قرار معين وتقديراته الشخصية للنتائج المتوقعة أو المحتملة، ولا بد من إمكانية القياس الموضوعي لظاهرة عدم التأكد باستخدام نظرية الاحتمالات.

ب- **أن يكون نتيجة حادث مفاجئ:** بمعنى أن يكون تحقق الخطر نتيجة حادث لا إرادي، بمعنى أنه يجب أن لا يكون متعمد من جانب المؤمن له أو أحد تابعيه.

ت- **الإحتمالية:** بمعنى أن ينصب احتمال تحقق الخطر على المستقبل، وبحيث يكون محتمل الحدوث فلا يكون مؤكداً الحدوث، ولا يكون مستحيل الحدوث، بمعنى أن إحتمالية الخطر تقع بين الصفر والواحد.

ث- **الخسارة المالية:** بمعنى أن ينتج عن تحقق الخطر خسارة مالية، مما يتطلب إهمال الخسارة المعنوية لصعوبة قياسها كمياً، وتعتبر الخسارة المادية الركن الأساسي للخطر وأهم عناصره، فلا يمكن أن نتناول دراسة الخطر كظاهرة موضوعية دون أن نتناول الخسارة أو العنصر المادي أو المالي كعنصر أساس.

2- **العوامل المساعدة للخطر (مسبباته):**

تتمثل في العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع الخطر أو تزيد من احتمال وقوع الخسارة، كما يمكن أن تزيد من حجم الخسارة المادية المتوقعة الناتجة عن مسبب خطر معين أو كليهما معاً.³³ ويمكن تقسيم العوامل المساعدة للخطر كما يلي:³⁴

³¹ حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الإسلامية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 319.

³² عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 31-32.

³³ أسامة عزمي سلامة، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص ص 31-32.

³⁴ مختار محمود الهانسي، إبراهيم عبد النبي حمودة، مقدمة في مبادئ التأمين بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

مصر، 2000، ص ص 16-18.

2-1- العوامل الموضوعية:

يقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الإثني معا.

وهي تلك العوامل الإضافية التي تزيد من درجة الخطر أو تزيد من فرص وقوع الخسارة وعادة ماتكون هذه المسببات موضوع التأمين.

وتتميز هذه العوامل بسهولة التعرف عليها وتحديدتها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر. الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة. إذن فالعوامل الموضوعية هي التي ترتبط إرتباطا مباشرا بالشيء موضوع الخطر مثل: الإحتفاظ بمبالغ كبيرة في خزائن غير متطورة يعد من العوامل الموضوعية التي تساعد على السرقة وبالتالي كبر حجم الخسارة المادية المحتملة.

2-2- العوامل الأخلاقية:

وتتمثل في الصفات الأخلاقية التي يتحلل بها الشخص نفسه مثل التهاون والإهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية إتجاه الآخرين.

2-3- العوامل الطبيعية:

هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل.

2-4- العوامل الشخصية:

ويقصد بها مجموعة العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثير فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته سواء كانت هذه المشاركة أو التأثير سلبا أو إيجابا ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بقصد الحصول على منفعة، ويمكن التفرقة بين نوعين من مسببات الخطر الشخصية وهما:

أ- مسببات الخطر الشخصية الإرادية: هي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسارة المترتبة على تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه.

ب- العوامل الشخصية اللاإرادية: ويقصد بها مجموعة من العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر.

المطلب الثاني: أساسيات حول المخاطر

تكون المؤسسة دائما عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى خسائر والفشل في تحقيق أهدافها، حيث توجد عدة أنواع للمخاطر وهذا ماسوف نتطرق له في مطلبنا هذا إضافة إلى إيجاز أبرز الطرق لمواجهتها.

1- أنواع الخطر:

يمكن تصنيف المخاطر التي تواجه المؤسسات الصناعية بغض النظر عن نوع الصناعة التي تنشأ فيها إلى عدة مجموعات حسب نوع المعيار المعتمد عليه، ومن أهمها:

1-1- تصنيف المخاطر حسب طبيعتها:

تنقسم المخاطر حسب طبيعتها إلى: مخاطر إقتصادية ومالية، سياسية وقانونية، إجتماعية، بيئية وطبيعية، تشغيلية، ومخاطر السوق.³⁵

1-1-1- مخاطر إقتصادية ومالية:

ترتبط المخاطر الإقتصادية بالنشاط الإقتصادي للمؤسسة، أو بالتركيبة الإقتصادية للبلد أو بالنظام الإقتصادي العالمي، في حين تتمثل المخاطر المالية من أكثر المخاطر تأثيرا على نشاط المؤسسة، وتتمثل عادة في تذبذب حركة الأسعار ومعدلات الفائدة ومعدلات الصرف، ومخاطر الإئتمان والتمويل، فغالبا ما تحجم المؤسسات المالية في تزويد المؤسسات الصناعية بإحتياجاتها المالية بسبب غياب الضمانات المناسبة وما ينعكس عن ذلك من مخاطر ضعف الهيكل المالي وخطر الفشل المالي.

1-1-2- مخاطر سياسية وقانونية:

تتمثل في المخاطر الناجمة عن القرارات والإجراءات السياسية لمختلف الحكومات، وعدم الإستقرار الذي يميز الكثير من الأنظمة السياسية، من تغيير في الحكومات والإنقلابات والحروب إلى غير ذلك من الظروف السياسية.

أما القانونية فتتمثل في الخسائر الناجمة عن التغييرات التي تحدث في القوانين والتشريعات المختلفة المؤسسة لعمل المؤسسة.

1-1-3- مخاطر إجتماعية:

تعتبر التغييرات التي تحدث في المجتمع من العوامل المؤثرة على نشاطات المؤسسة بفعل أن هذه الأخيرة تمثل جزء من المجتمع، وبالتالي فإن تغيير أنماط الإستهلاك، العادات، التقاليد، المستوى التعليمي... إلخ، قد يلحق مخاطر كبيرة بالمؤسسة.

³⁵ بريش السعيد، طيب سارة، مرجع سبق ذكره، ص 3-5.

1-1-4- مخاطر بيئية وطبيعية:

تتمثل في المخاطر التي تنجم عن التغيرات البيئية غير المرغوبة والمتعلقة بالإحتباس الحراري وتلوث البيئة. إذ بات من الضروري على المؤسسة مراعاة مفهوم التنمية المستدامة عند مزاوله مختلف نشاطاتها. أما المخاطر الطبيعية فتتمثل في المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية، مثل: الزلازل، الفيضانات، الأعاصير العواصف، الحرائق، ومثل هذه المخاطر لا يمكن للعقل البشري أن يتنبأ بحدوثها ولا بتوقيتها.

1-1-5- مخاطر تشغيلية:

تتمثل في المخاطر الناجمة عادة عن عدم كفاءة العمليات الداخلية، ضعف أنظمة المعلومات، تقادم التكنولوجيا المعتمدة، وجود أخطاء بشرية أو بسبب أحداث خارجية كالكوارث الطبيعية، أو التقلبات الاقتصادية، أو المنافسة القوية.

1-1-6- مخاطر السوق:

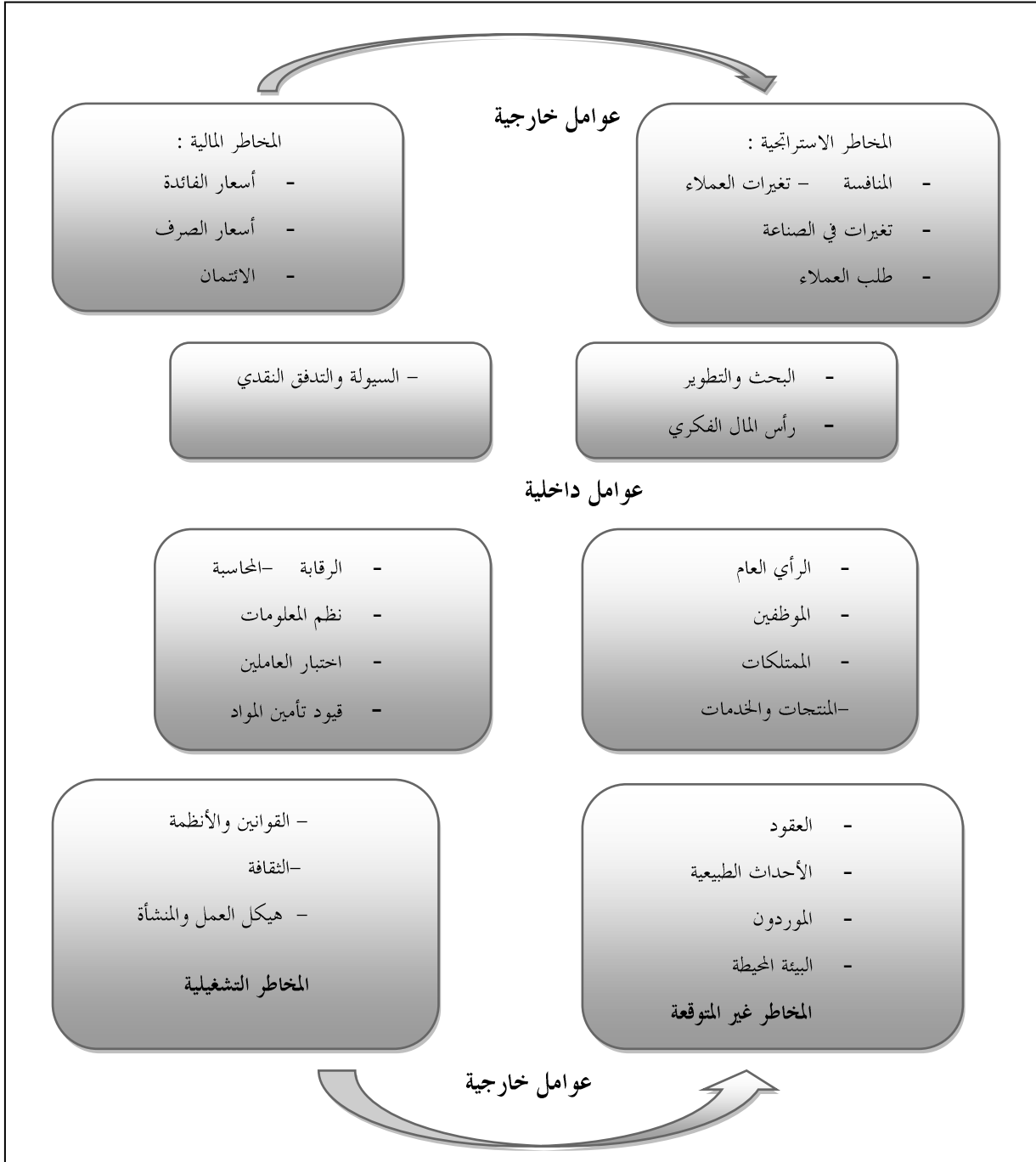
تتمثل في المخاطر التي تتعلق بالأحداث التي تؤثر على جميع الأدوات الإستثمارية المتاحة في السوق وتكون هذه الأحداث غير متوقعة وعادة تنشأ نتيجة للإلتجاهات الصعودية والتزولية في السوق المالي لأسباب اقتصادية، سياسية، إجتماعية في بلد ما، أو في البلدان التي ترتبط مع بعضها بعلاقات اقتصادية تبادلية بنسبة كبيرة من قيمة تعاملاتها الخارجية، على سبيل المثال التحولات الاقتصادية والسياسية في أوروبا الشرقية أثرت كثيرا على أسواق هذه البلدان وعلى أسواق البلدان الأخرى كروسيا، ومثل هذا النوع من الخطر لا يمكن السيطرة عليه من قبل المؤسسة.³⁶

1-2- تصنيف المخاطر حسب مصدرها:

يتفق جل المهتمين بقضية المخاطر على أنه يمكن حصر مصادر المخاطر في مصدرين أساسيين وهما: البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية، ويمكن توضيح هذا المعيار من خلال الشكل الموالي:

³⁶ دريد كامل آل شيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 160.

شكل رقم(11): يوضح تصنيف المخاطر حسب مصدرها



المصدر: بريش السعيد، طيب سارة، إسهام أسلوب التحليل الرباعي في تحديد مخاطر المؤسسات الصناعية في الجزائر- دراسة حالة مؤسسة صغيرة- أنيس ألياف لصناعة الأجسام المحفوفة بالوادئ"- ، المؤتمر الوطني حول الإدارة المالية: رفع أساسي لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 25- 26 نوفمبر 2014، ص 5.

1-3- تصنيف المخاطر حسب المجموعات:

يرى بعض الكتاب أن الخطر ينقسم إلى مجموعات عديدة، تم التركيز على مجموعتين فقط نذكرها كما يلي:

1-3-1- المجموعة الأولى: الأخطار المعنوية والأخطار الاقتصادية:

أ- الأخطار المعنوية: هي أخطار لا تسبب ربحاً أو خسارة بصورة مباشرة ولكن تسبب خسارة معنوية فقط، ولا تخضع عادة هذه الأخطار لمبدأ القياس والتقييم، وبالتالي فإن شركات التأمين لا تقوم بالتأمين ضدها كالأخطار النفسية الناتجة عن الصدمة أو الألم أو الإنفعال والخوف.³⁷

ب- الأخطار الاقتصادية: هي الأخطار التي ينتج عن تحقق مسبباتها خسارة مالية أو اقتصادية وتنقسم بدورها إلى:

✓ أخطار المضاربة: تنشأ من الأخطاء بفعل الإنسان ولأجله، حيث ينتهز فرصة تغير الأسعار ليحقق من وراءها أرباحاً معينة وربما تكون الظروف غير مواتية والتوقع غير سليم والتنبؤ ليس في محله، مما يؤدي إلى خسارة مادية. ومن هنا يصعب التأمين ضد هذه المخاطر ومنها: أخطار المضاربة على الأسهم في سوق الأوراق المالية.³⁸

✓ الأخطار الصافية: هي الأخطار التي تكون نيتها إما الخسارة أو عدمها، مثلاً عند حدوث الخطر فإن النتيجة تكون وقوع الخسارة وعند عدم حدوثه فإن النتيجة تكون عدم وجود خسارة، ومن الجدير بالذكر أن أخطار المضاربة قد تعود بالفائدة على المجتمع بعكس الأخطار الصافية. وتندرج ضمن الأخطار الصافية ثلاثة أنواع من المخاطر هي:³⁹

- الأخطار الشخصية: التي تصيب الفرد بشكل مباشر في حياته أو صحته أو سلامة أعضائه مثل: الوفاة، الحوادث الشخصية، المرض، البطالة. وبالإضافة إلى تسببها في خسارة مادية مما يؤدي إلى إنقطاع الشخص بصورة كاملة أو جزئية عن ممارسة أعماله وحياته.
- أخطار الممتلكات: التي تصيب ممتلكات الإنسان سواء منقولة أو ثابتة عند تحققها مثل: السرقة، الضياع، العواصف، البراكين، الكوارث الطبيعية.
- أخطار المسؤولية المدنية: التي لا تصيب الإنسان مباشرة عند تحققها وإنما تسبب في وقوع خسائر للغير في ممتلكاتهم، ويكون هذا الإنسان مسؤولاً عنها أمام القانون مثل: حوادث السيارات

³⁷ أسامة عزمي سلامة، شقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³⁸ مختار محمود الهانسي، أسامة عبد العزيز حسين، مقدمة في الخطر والتأمين، دار الإشعاع للنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص 19.

³⁹ فايز جمعة صالح البخار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 274.

والطائرات، وكذلك الأخطار الناتجة عن ممارسة بعض المهن مثل: الطب والهندسة إذ يترتب على ممارسة هذه المهن أخطار تصيب الغير.

1-3-2- المجموعة الثانية: الأخطار العامة والخاصة:

أ- الأخطار العامة (الأساسية): هي الأخطار التي تؤثر على اقتصاد البلد بشكل عام أو على مجموعة كبيرة من الأشخاص في المجتمع، فمعدلات التضخم المرتفعة أو معدلات البطالة العالية تؤثر على المجتمع بأكمله. كما أن الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات تعتبر من الأخطار العامة لأنه في حالة حدوثها فإنه ينتج عنها خسائر كبيرة تؤثر على اقتصاد البلد وعلى مجموعة كبيرة من الأشخاص في المجتمع.⁴⁰

ب- الأخطار الخاصة: على خلاف النوع السابق من الأخطار فإن المتسبب في وقوع الأخطار الخاصة هو الفرد وبالتالي خسارتها تقع في حدود المسؤولية الفردية، وهي أخطار تصيب الأفراد في ذاتهم أو ممتلكاتهم. فخطر المرض، الوفاة، الشيخوخة، السرقة، الحريق، التلف للممتلكات وما قد يسأل عنه الفرد قانوناً من تعويض لخسائر وقعت للغير في شخصه أو ممتلكاته. ونظراً لمحدودية الخسائر المحققة لهذه الأخطار فإن شركات التأمين تقبل التعامل في مثلها والتعويض عن خسائرها.⁴¹

1-4-4- تصنيف Simon للمخاطر:

قام (Simons) بتقسيم المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية كما يلي:⁴²

1-4-4-1 مخاطر العمليات:

تتمثل في المخاطر التي تشمل مراكز العمليات أو القدرات العملية أو الصناعية. ومن أمثلتها في الأجهزة والمعدات التي تضمن صحة ودقة التصنيع.

1-4-4-2 المخاطر المصاحبة لضعف الموجود الثابت أو تلفه:

تتضمن التدهور في قيمة الموجود الثابت (الأصل) بسبب انخفاض احتمالية الحصول على تدفق نقدي من ذلك الموجود مستقبلاً، وبذلك إن الموجود فقد قيمته.

1-4-4-3 المخاطر المصاحبة للتلف الطبيعي:

تشمل المخاطر الناتجة عن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والأعاصير والعواصف والحرائق.

⁴⁰ أسامة عزمي سلامة، شقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴¹ مختار محمود الهانسي، إبراهيم عبد النبي حمودة، مبادئ الخطر والتأمين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 19.

⁴² عبد الستار حسين يوسف، "تقدير المخاطرة في ظل تحليل swot في المؤسسات الصناعية"، دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 16-18 أبريل 2007، ص ص 4-5.

1-4-4- المخاطر التنافسية:

إن التغيرات البيئية يمكن أن تؤدي إلى تدهور قدرة النشاط الإقتصادي على خلق القيمة بصورة ناجحة تميز ما ينتجه من سلعة أو خدمة. ومصدر هذه المخاطر الداخليين الجدد المحتملين إلى السوق، المشتريين والزبائن، السلع والخدمات البديلة، مجهزي المدخلات والموارد المنافسة ضمن الشركات القائمة.

1-4-5- مخاطر الإمتياز:

إن هذا النوع من المخاطر سيؤدي إلى الموت التدريجي للنشاط الإقتصادي لأنها قد تؤدي إلى تآكل قيمة النشاط كلياً بسبب خسارة الثقة به نتيجة تناقص قيمته المادية بسبب فقدان السمعة الجيدة.

إن التقسيمات التي تم عرضها لأنواع المخاطر التي تواجهها مؤسسات الأعمال تشير إلى إما أن يكون مصدرها البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وإن الإدارة الفعالة التي تعتمد أساليب الفحص والمراقبة المستمرة للبيئتين الداخلية والخارجية، يمكنها أن تستخدم أساليب وقاية مناسبة لتفادي الآثار السلبية لتلك المخاطر أو تقليل تلك الآثار على أقل تقدير.

2- طرق مواجهة الخطر:

يقصد بطرق مواجهة الخطر هو إدارة الخطر من خلال التعرف على مصدر الخطر ثم تقدير حجم الخسارة المحتملة في حالة وقوع الخطر، وهنا يبرز دور مدير الأعمال الناجح الذي يقوم بالتخطيط لحماية ممتلكات المؤسسة من الخسارة إذا ما أدرك وجود الأخطار ووجوب التأمين عليها، ويتبع في ذلك إحدى الطرق التالية:

2-1- طريقة الوقاية والمنع:

يطلق البعض على هذه الوسيلة سياسة تخفيض الخطر، وتقتضي هذه الطريقة بمنع الخطر كلياً إن أمكن ذلك أو بالحد من الخسائر التي يسببها إن وقع الخطر، وذلك عن طريق استخدام وسائل الوقاية والحد من الخسارة لتقليل عبء الخطر.

ومن الناحية الإقتصادية، فإن إتباع هذه الطريقة يترتب عليه أمرين متقابلين: الأول أن استخدامها يؤدي إلى تحمل الفرد أو المؤسسة لتكاليف ثابتة تتمثل في التركيبات الهندسية والتجهيزات الفنية التي تتطلبها إجراءات الوقاية والمنع، بالإضافة إلى تكاليف تشغيل ومراقبة الوسائل السابقة، والثاني يتمثل في المزايا التي تعود على الفرد والمؤسسة من إستخدامها، والتي تنحصر في تخفيض القيمة المعرضة للخطر وتخفيض معدل الخسارة.⁴³

⁴³ أسامة عزمي سلامة، شقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره، ص 42.

3-2- طريقة الإدخار وتكوين الإحتياطي:

تعرف هذه الطريقة بطريقة التأمين الذاتي، إذ يلجأ أرباب العمل إلى قبول الخطر من ممارستهم لأعمالهم وتكوين الإحتياطيات عن طريق إستقطاع دوري من الأرباح السنوية.⁴⁴

3-3- طريقة التجزئة والتنويع:

يقصد بهذه السياسة تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع الأجزاء في وقت واحد لتحقق مسبب الخطر.

ومن الأمثلة العملية على هذه السياسة:⁴⁵

- قيام صاحب الشيء موضوع الخطر بتوزيع الشيء على عدة أماكن متباعدة جغرافياً؛
 - قيام صاحب رأس المال بتنويع إستثماراته على عدة مجالات بالمشاركة بدلا من إستثمار رأس المال كله في مجال إستثماري واحد؛
 - قيام أمين المخزن بتوزيع المخزون في عدة مخازن.
- ويشترط في تطبيق هذه السياسة وجود نوعين من الشروط:
- شروط فنية: تتمثل في ضرورة تجزئة الشيء المعرض للخطر مالياً وجغرافياً.
 - شروط مالية: تتمثل في وجود مقدرة مالية تمكن مدير الخطر من مواجهة أية خسائر فور حدوثها.
- وتتمثل تكاليف هذه السياسة في تكاليف التجزئة والتنويع وفرص الربح نتيجة لإتباع هذه السياسة.

3-4- طريقة التحويل أو النقل:

تعد وسيلة لتقليل تعرض المؤسسة لأخطار معينة بإتخاذ ترتيبات معينة يتحمل بمقتضاها طرف آخر عبء هذه الأخطار كلها أو جزء منها، بإبرام شروط تعاقدية تفرض على الطرف الآخر التعويض عن أنواع معينة من المسؤولية أو الخسائر أو الضرر، ومن الضروري إذا ما لجأنا إلى هذا الحل أن نتأكد أن الطرف الآخر سيكون في وضع يمكن فيه الوفاء بالتزاماته إذا ما تطلب الأمر منه ذلك، وما لم يتم ذلك فإن الخطر ربما يكون في الحقيقة قد حول على الورق فحسب، وقد يعود ليهدهد المؤسسة التي قد تكون غير مستعدة لمواجهة نظراً لاعتمادها المفرط على فعالية عملية التحويل والتي يعد التأمين أكثر أنواعها شيوعاً حيث يوافق المؤمن على تحمل مخاطر معينة محددة مقابل قسط يدفعه المؤمن له.⁴⁶

بالإضافة إلى وجود عناصر أو برامج إضافية تدرج ضمن عملية طرق مواجهة الخطر وهي كالاتي:⁴⁷

44 حري محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 25.

45 أسامة عزمي سلامة، شقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره، ص 43.

46 سلمان زيدان، إدارة الخطر والتأمين، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 94.

47 زيد منير عبوي، ادارة التأمين والخطر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2006، ص ص 21-22

- تحديد الوسائل والأساليب والإجراءات لمواجهة كل خطر؛
- خطة أصلية وخطة بديلة لكل خطر تقدم عليه المؤسسة؛
- وضع تنظيم متكامل لتنفيذ خطط مواجهة المخاطر في المؤسسة؛
- تنفيذ الخطة؛
- متابعة النتائج.

3-5- طريقة إقتسام المخاطر

عندما يتم اقتسام المخاطر يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة، ومع ذلك فالإقتسام أحد صور الاحتفاظ بالمخاطرة مضافا عليها تحويلها من فرد إلى أفراد المجموعة الآخرين. ويتم إقتسام المخاطرة بعدد من الطرق، ففي المؤسسة مثلا يتم تجميع إستثمارات عدد كبير من الأشخاص بحيث يتحمل كل منهم جزء فقط من مخاطرة فشل المشروع، ويعد التأمين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطرة من خلال الإقتسام، حيث أن إحدى خصائص وسيلة التأمين هي إقتسام المخاطرة بواسطة أفراد المجموعة.⁴⁸

المطلب الثالث: مرتكزات المخاطر

ترتكز المخاطر على جملة من المرتكزات تتمثل أساسا في:

1- تحليل الخطر:

بعد القيام بتحديد جميع موضوعات الخطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من خلال تحديد الخطر المواجه، مصادره وأهم أسبابه، تأتي عملية تحليله بمعنى دراسته وكيفية إدارته وفقا لما يلي:⁴⁹

1-1- تحديد الخطر:

يهدف تحديد الخطر إلى تحديد تعرض المؤسسة لعدم التأكد، والذي يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه، البيئة القانونية، الإجتماعية، السياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، ويتطلب كذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الإستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف.

يجب أن تتم عملية تعريف المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف الأنشطة العامة للمؤسسة، وتعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة، كما يجب تحديد التغيرات المصاحبة لها وتصنيفها حسب أهميتها.

⁴⁸ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطرة، جامعة عين الشمس، الأردن، 2003، ص ص 32-36.

⁴⁹ هاني جزاع أرثيمة، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 61.

ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة بعدة طرق ومن ضمنها مايلي:

- إستراتيجية: تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة؛
- تشغيلية: تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة من خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- مالية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمؤسسة؛
- الإدارة المعرفية: تهتم بالرقابة على مصادر المعرفة، الإنتاج وغيرها من عوامل الحماية والاتصالات؛
- التوافق مع القوانين: يهتم بنواحي الصحة، السلامة، البيئة، المواصفات التجارية، حماية المستهلك، حماية نظم المعلومات، التوظيف، النواحي القانونية.

وعلى الرغم من أنه يمكن تنفيذ أنشطة تعريف المخاطر بواسطة مستشارين من خارج المؤسسة، إلا أنه قد يكون أكثر فعالية لو تم تنفيذها داخليا بالمؤسسة، مع توافر أدوات وأنشطة ذات تنسيق وإتصال جيد بينهما، حيث تعتبر الملكية الداخلية لأنشطة إدارة المخاطر ضرورية.

بالإضافة إلى وجود شرطين وجب توفرهما، حتى يكون تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة تحديدا جيدا

هما: 50

- أن يكون واجب تحديد الخطر واجب شخص معين: إن المدراء في المؤسسة منشغلين في الإدارة والمالية، الإنتاج، التسويق...إلخ، ولا يجوز الاعتماد على أحد ما لتحديد الخطر، ما لم يكن ذلك موضحا كجزء من الوظائف المناطة بها، وفي بعض المؤسسات فإن ذلك يعني مدير الخطر، وقد يكون في المؤسسات كبيرة الحجم، أما في المؤسسات الصغيرة الحجم فقد يعني به أن تكون ضمن التوصيف الوظيفي لأحد المدراء في تحديده للخطر.
- وبالتالي فإن الإدارة الجيدة بحد ذاتها لا تكفي لتحديد الخطر، بل يجب أن يكون ذلك وظيفة أحد الأفراد.
- توفر أداة تحديد الخطر للشخص المناط به وظيفة تحديد الخطر: هناك العديد من الأدوات (الطرق) لتحديد الخطر، سنوضحها في الشكل التالي:

⁵⁰ خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 15.

الجدول رقم(3): يوضح طرق تحديد المخاطر

الطريقة	شرحها
التحديد المعتمد على الأهداف	إن المؤسسات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.
التحديد المعتمد على السيناريو	في عملية تحليل السيناريو يتم وضع سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل تفاعل بين القوى في السوق، لذا فأى حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب فيه، يعرف على أنه خطورة. بمعنى التعرض لمشكلة أو خطر لا يوجد له حل ضمن السيناريوهات المتوفرة.
التحديد المعتمد على التصنيف	يتم تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
مراجعة المخاطر الشائعة	في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

المصدر: أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، دراسة نظرية المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 16-18 نيسان 2007، ص 15.

1-2- وصف الخطر

يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، باستخدام جدول الذي يمكننا من إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية التي تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفصيلاً. ويمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ القرارات إلى إستراتيجية، تكتيكية وتشغيلية، ومن الضروري دمج إدارة المخاطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين.

ويتم وصف الخطر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4): وصف المخاطر

1- إسم الخطر	(ذكر إسم الخطر)
2- مجال الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث، حجمها، نوعها، عددها، وعدم إستقلاليته.
3- طبيعة الخطر	مثلا: إستراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي، قانوني.
4- أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.
5- التقدير الكمي للخطر	الأهمية والإحتمال.
6- التحمل (الكره) / الميل للخطر	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر، القيمة المعرضة للخطر، إحتمال وحجم الخسائر/ العوائد المتوقعة، الهدف من التحكم في المخاطر ومستوى الأداء المرغوب.
7- أساليب معالجة والتحكم في المخاطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة المخاطر حاليا، مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة، تعريف بروتوكول المراقبة والمراجعة.
8- الإجراء المتوقع للتطوير	توصيات لتخفيض المخاطر.
9- تطوير الإستراتيجيات والسياسات	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجيات والسياسات.

المصدر: بن علي بلعزوز، عبد الكريم قندوز وآخرون، إدارة المخاطر، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، الأردن، 2013، ص 54.

3-1- تقدير الخطر:

يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو نوعي من حيث إحتمال التحقق والنتائج المحتملة. على سبيل المثال: النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح و ثم إعطاء أمثلة في الجداول، وسنجد مختلف المؤسسات توفر أساليب القياس المختلفة للنتائج والإحتمالات الملائمة لاحتياجاتها، على سبيل المثال العديد من المؤسسات تجد أن تقييم النتائج والإحتمالات كمستوى مرتفع أو متوسط أو منخفض كافي تماما لاحتياجاتها، ويمكن تمثيلها كمصفوفة 3x3. بينما قد تجد مؤسسات أخرى أن تقييم النتائج والإحتمالات يكون باستخدام مصفوفة 5x5 يعطيهم أفضل تقييم.

الجدول رقم (5): يوضح نتائج التهديدات والفرص

مرتفعة	- التأثير المالي على المؤسسة قد يتعدى مبلغ معين؛ - التأثير البالغ على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية؛ - التأثير البالغ لأصحاب المصلحة.
متوسطة	- التأثير المالي على المؤسسة قد يتوقع أن يقع في مدى مبالغ معينة؛ - التأثير المعتدل على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية؛ - القلق المعتدل لأصحاب المصلحة.
منخفضة	- التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقل عن مبلغ معين؛ - التأثير المنخفض على إستراتيجية المؤسسة والنشاطات التشغيلية؛ - القلق المنخفض لأصحاب المصلحة.

المصدر: عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الإسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 43.

الجدول رقم (6): يوضح احتمالات الحدوث - التهديدات -

المؤشرات	الوصف	التقدير
-توقع حدوثها عدة مرات خلال فترة معينة (10 سنوات)، -تحققت حديثا.	متوقع الحدوث كل سنة أو أن فرصة حدوثه أكثر من 25%.	مرتفعة (محمّل)
-قد تحدث أكثر من خلال فترة معينة (10 سنوات مثلا)؛ -قد يصعب التحكم فيها بسبب تأثيرات خارجية؛ -هل يوجد خبرة لحدوثها من قبل.	متوقع الحدوث خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 25%.	متوسطة (ممكن)
-لم تحدث من قبل؛ -ليس محتمل حدوثها.	من غير المتوقع حدوثه خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 2%.	منخفضة (ممكن)

المصدر: عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الإسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 44.

الجدول رقم (7): يوضح احتمالات الحدوث - الفرص -

المؤشرات	الوصف	التقدير
- فرصة واضحة يمكن الإعتماد عليها مع التأكد المعقول لتحقيقها في المدى القصير معتمدا على ممارسات الإدارة الحالية.	النتيجة المفضلة قد تتحقق في سنة 1 أو أن فرصة حدوثها أكثر من 75%.	مرتفعة (محملة)
- فرص يمكن تحقيقها ولاكنها تتطلب إدارة حذرة.	توقعات معقولة للنتائج المرغوبة التي قد تتحقق في سنة مع فرصة حدوثها بين 25% و 75%.	متوسطة (ممكن)
- الفرص الممكنة التي لم يتم بحثها بعد من قبل الإدارة بشكل كامل؛ - الفرص التي قد يكون احتمال نجاحها منخفض اعتمادا على موارد الإدارة المستخدمة حاليا.	إحتمال وجود بعض الفرص لنتائج مرغوبة في المدى المتوسط أو أن فرص حدوثها أقل من 25%.	منخفضة (بعيد)

المصدر: عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الإسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 45.

1-4- التحكم في الخطر:

تأتي هذه المرحلة بعد عملية التقدير يتم فيها تحديد طرق التحكم لمنع أو تقليل الخطر.⁵¹

1-5- التحقق من التحكم:

بعد القيام بعملية التحكم في الخطر، يتم التحقق من قدرة التحكم من خلال القيام بعمليات التفتيش والتقارير ومعايير القياس، والأسلوب الفعال للتحكم هو استخدام عملية المراجعة ذات التغذية العكسية والتي بها يتم اقتفاء وتقرير الخطر بواسطة السجلات ووسائل التدقيق والمراجعة.⁵²

2- إعداد تقارير الخطر:

تنقسم تقارير المخاطر إلى نوعين: تقارير داخلية وتقارير خارجية وبالتالي سوف نتطرق إلى كيفية إعداد كل منها على حدى كالتالي:⁵³

⁵¹ عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الإسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 47.

⁵² نفس المرجع، ص 48.

⁵³ بن علي بلعوز، عبد الكريم قندوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

2-1- إعداد التقرير الداخلي:

تحتاج مستويات مختلفة داخل المؤسسة إلى معلومات متنوعة عن عملية إدارة المخاطر وبالتالي يجب على مجلس الإدارة:

- المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المؤسسة؛
- المعرفة بالتأثيرات المحتملة على حملة الأسهم عند تحقق إنحرافات عن المدى المتوقع للأداء؛
- توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المؤسسة؛
- معرفة كيفية قيام المؤسسة بإدارة الأزمات؛
- إدراك أهمية ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- معرفة كيفية إدارة الاتصالات مع مجتمع الإستثمار كلما أمكن ذلك؛
- التأكد من تطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفاعلية؛
- إصدار سياسة إدارة خطر واضحة، بحيث تغطي فلسفة إدارة المخاطر ومسئوليتها؛
- التعرف على الأخطار التي تدرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة على مناطق أخرى، وتأثير المناطق الأخرى على وحدة العمل؛
- إعداد مؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية والمالية ومراقبة مدى التقدم إتجاه الأهداف والتعرف على التطورات التي تتطلب التدخل؛
- تصميم نظم التبليغ عن الإنحرافات في الميزانيات والتنبؤات بطريقة منتظمة للسماح بإتخاذ القرارات المناسبة؛
- التبليغ المنظم والسريع إلى الإدارة العليا عن أي أخطار جديدة، أو فشل في إجراءات التحكم المطبقة. كما يجب على الأفراد:
 - إدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية؛
 - إدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لإدارة المخاطر؛
 - إدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المؤسسة؛
 - التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة، أو فشل إجراءات التحكم المطبقة.

2-2- إعداد التقرير الخارجي:

✓ تحتاج المؤسسة إلى تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحا سياسات إدارة المخاطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهدافها، حيث يتطلع أصحاب المصلحة بصفة متزايدة إلى المؤسسة لتقديم الدليل على فاعلية إدارة الأداء الغير مالي للمؤسسة في مجالات مثل: شؤون المجتمع، حقوق الإنسان، ممارسات التوظيف، الصحة والسلامة البيئية.

✓ تتطلب السيادة المؤسسية الجيدة أن تبني الشركات أسلوب منهجي في إدارة المخاطر بحيث:

- يحمي مصالح مختلف أطراف المصلحة في المؤسسة؛
- يتأكد من قيام مجلس الإدارة بتنفيذ واجباته الخاصة بإدارة الإستراتيجية وبناء القيم ومراقبة أداء المؤسسة؛

■ يتأكد من تطبيق وسائل الرقابة الإدارية وأدائها بشكل كافي، ويجب أن تكون إجراءات إعداد تقارير المخاطر واضحة ومتوفرة لدى أصحاب المصلحة في المؤسسة.

✓ يجب على التقارير الرسمية أن تتناول:

- أساليب الرقابة، خاصة المسؤوليات الإدارية لإدارة المخاطر؛
- الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها بواسطة نظم إدارة المخاطر؛
- تطبيق نظم الرقابة الأولية بفرض إدارة المخاطر الهامة؛
- تطبيق نظم المتابعة والمراجعة.

من خلال ما تم التطرق له في هذا المبحث، تبين لنا أن الإحاطة بمعنى الخطر أصبح يلعب دورا أساسيا وفعالا في تسيير المؤسسة الإقتصادية، لذا وجب على هذه الأخيرة ضرورة الدراية الواسعة بجميع الجوانب التي تحيط بهذا المفهوم حتى تتمكن من التحكم جيدا بالخطر وما يمكن أن يترتب عنه، وقد أصبح هذا الإهتمام المتزايد به يواكب الظروف الراهنة والتطورات السريعة التي تعتبر خطة فعالة من شأنها التوجه من موقع دفاع إلى موقع هجوم إتجاه التعامل مع المخاطر، وذلك بإعتبار أن الخطوة الأولى في التعامل مع الخطر هي تحديده ومعرفة الجوانب المتعلقة به.

المبحث الثالث: التحليل الرباعي كآلية لتحديد المخاطر

يعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بمثابة إطار فكري متكامل تسترشد به المؤسسة، من خلال إكتشاف نقاط القوة والضعف الموجودة لديها، للقيام بتحويلها إلى ميزة تنافسية لصالحها، والعمل على رصد الفرص وتجنب التهديدات الموجودة في محيطها، ومن ثم مقابلة جميع هذه العناصر للوصول إلى خيار إستراتيجي مناسب يمكنها من تحقيق رغبتها في البقاء والتنافس.

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

تهدف عملية تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد عناصر القوة والضعف في المؤسسة، وتساهم هذه العملية في الترابط الفعلي مع تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة، وتمكنها من توفير التكامل لعملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة مع مختلف مستوياتها.

1- ماهية تحليل البيئة الداخلية:

سيتم التعرض في هذا العنصر الى تعريف البيئة الداخلية وإبراز أهميتها ومراحل تحليلها.

1-1- تعريف تحليل البيئة الداخلية:

توجد عدة تعاريف لتحليل البيئة الداخلية، يمكن ذكر بعضها في ما يلي:

❖ **التعريف الأول:** "هو تحليل لموارد المؤسسة وأوضاعها الداخلية، بما يخدم أهدافها الاستراتيجية حيث

يتيح لصناع القرار الإستراتيجي التعرف على مخزون المهارات الذي تضمه المؤسسة والموارد المتاحة التي يمكن توظيفها في الإستخدامات المختلفة، وكذا الأداء الوظيفي لمختلف المستويات الإدارية".⁵⁴

❖ **التعريف الثاني:** "هو متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المؤسسة بهدف كشف

نقاط القوة والضعف، ومن ثم يمكن تحديد مجالات أو نقاط القوة وكيفية استخدامها، وكذلك متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيدا لتداركها أو تحييدها".⁵⁵

بناء على ما سبق يمكن استنتاج التعريف التالي: تحليل البيئة الداخلية هو عملية يتم من خلالها الوقوف

على أنشطة وسياسات المؤسسة الداخلية، لتحديد مجالات القوة والضعف فيها وتقييمها لمعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة للوصول إلى الفعالية المطلوبة.

⁵⁴ طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 50.

⁵⁵ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000، ص 120.

1-2- أهمية تحليل البيئة الداخلية:

- يعد تحليل البيئة الداخلية خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة لما يلي:⁵⁶
- ✓ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة؛
 - ✓ إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة؛
 - ✓ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها وتدعيمها مستقبلا. مما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة؛
 - ✓ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي، فالوقوف على نقاط القوة أو الضعف يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر.

1-3- مراحل تحليل البيئة الداخلية:

كل المؤسسة لها جوانب قوة وجوانب ضعف، حيث لا توجد المؤسسة قوية أو ضعيفة في كل المجالات لذلك فإن عملية تحليل البيئة الداخلية تتطلب مجموعة من الخطوات نوجزها في الآتي:⁵⁷

1-3-1- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء للمؤسسة وجمعها :

يجب على كل مدير أن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته، إذ يتم وضع هذه العناوين في شكل قائمة ثم عرضها على المديرين، لضمان تغطية كاملة لكل البيانات التي لها صلة بالأداء، ثم الطلب من كل مدير في موقعه إعطاء جميع المعلومات المهمة المصاغة في شكل تقارير.

1-3-2- إكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة:

- بعد جمع المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة عليها أن تكتشف القوة ونقاط الضعف فيها، ويكون ذلك بما يلي:
- ✓ عقد اجتماعات لكل المديرين المهتمين بتقييم الأداء المؤسسة وأن تكون المناقشات ساخنة؛
 - ✓ الطلب من المدير تحديد اتجاه بياناتهم؛
 - ✓ دفع المديرين إلى خلق جو تنافسي للتحسين في آدائهم.

⁵⁶ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص ص 131-132.

⁵⁷ كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2007، ص 33.

1-3-3- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف:

إن إتباع العناصر السابقة يضمن لنا التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، ويبقى تحليلها لكي نتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها باتباع الخطوات التالية:

- ✓ وضع نقاط القوة والضعف في قائمة؛
- ✓ تحديد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة ونقاط الضعف على كفاءة المؤسسة، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها؛
- ✓ تحديد احتمال حدوث استمرار لكل بند من نقاط القوة ونقاط الضعف.

2- مداخل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وفق عدة مداخل سيتم التطرق لها في ما يأتي:⁵⁸

2-1- مدخل الوظائف الإدارية:

يتطلب استخدام مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الإستراتيجي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد ومواطن القصور والضعف.

2-1-1- وظيفة التخطيط:

ينبغي أن يركز التحليل الاستراتيجي على الجوانب التالية:

- ✓ مدى وضوح رؤية ورسالة المؤسسة لدى العاملين والمتعاملين مع المؤسسة؛
- ✓ نشر ثقافة التخطيط المستقبلي ومشاركة العاملين في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها؛
- ✓ مدى توجه المؤسسة والعاملين بها وقياداتها بالمنظور طويل الأجل في التخطيط؛
- ✓ فحص إلى أي مدى ترتبط مؤشرات وعوامل تقييم الأداء في المؤسسة بالأهداف والخطط طويلة الأجل التي تتبناها.

2-1-2- وظيفة التنظيم:

تهدف وظيفة التنظيم إلى:

- ✓ التعرف على أساس تقسيم العمل بالمؤسسة ومدى اتساق ذلك مع طبيعة المؤسسة ونشاطها، أي مدى مناسبة الهياكل التنظيمية لما تقوم به المؤسسة وما تسعى إلى تحقيقه؛

⁵⁸ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص ص

- ✓ التعرف على مدى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي؛
- ✓ التعرف على مدى التفاوت في حجم السلطة الممنوحة للعاملين في المستوى الإداري الواحد؛
- ✓ التعرف على مدى وجود تضارب في الإختصاصات وتداخل في المهام والأنشطة بين الوحدات والمستويات التنظيمية أو حتى بين الوظائف؛
- ✓ التعرف على مدى فعالية الإتصالات داخل المؤسسة.

2-1-3- وظيفة التوجيه والرقابة:

ينبغي أن تخضع عملية القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل إستراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور وأوجه التميز فيها، كما أن درجة الحماس والدافعية العالية في المؤسسة تعتبر نقطة قوة والعكس عدم الرضا والإحباط تعد نقطة ضعف.

2-2- مدخل وظائف المؤسسة:

يمكن هذا المدخل المؤسسة من الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف بممارستها لمختلف وظائفها، والتي نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(12): يوضح الأبعاد الرئيسية للتحليل الوظيفي

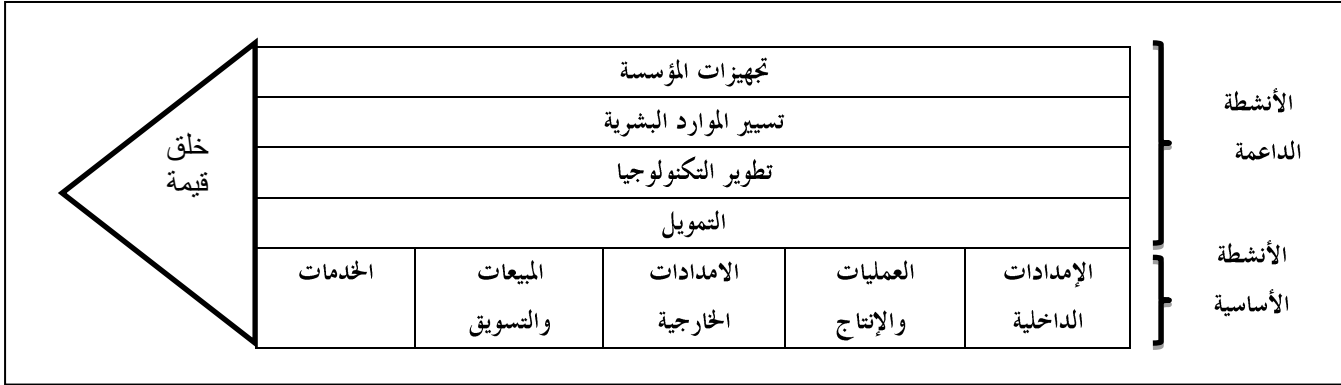
<p>الانتاج والعمليات</p>	<p>التسويق</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تكلفة وإتاحة المواد الخام؛ ✓ العلاقة بالموردين؛ ✓ إقتصاديات الحجم الكبير؛ ✓ أنظمة الرقابة المطلوبة عن الأسواق؛ ✓ درجة التكامل الرأسي للقيمة المضافة؛ ✓ كفاءة أنظمة الرقابة على العمليات الذهنية للمنتج؛ ✓ البحوث والتطوير في تكنولوجيا وأنظمة العمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدى إتساع و عمق خطوط المنتجات؛ ✓ مدى تركيز المبيعات في منتجات أو قطاعات محددة؛ ✓ القدرة على تجميع المعلومات عن الأسواق؛ ✓ الحصص وأنظمة العمليات؛ ✓ مزيج خدمة المنتج؛ ✓ منافذ التوزيع - مدى فعالية تنظيم المبيعات؛ ✓ الصورة الذهنية للمنتج؛ ✓ استراتيجية التسعير والمرونة السعرية.
<p>الموارد البشرية</p>	<p>التمويل و المحاسبة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ أنظمة الموارد البشرية - مهارات وقدرات العاملين - كفاءة وفعالية سياسات الموارد البشرية - تكلفة البرامج - علاقات العاملين بالمقارنة بالصناعة والمنافسين - أنظمة الحوافز - المهارات والخبرات..... الخ. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ القدرة على زيادة رأس المال قصير وطويل الأجل؛ ✓ مستوى الموارد وتعدد المصادر؛ ✓ تكلفة رأس المال بالمقارنة بالصناعة والمنافسين؛ ✓ العلاقة مع المستثمرين، المقرضين وحملة الأسهم؛ ✓ رأس المال العامل - حجم الموارد المالية - الأنظمة السياسية..... الخ.
<p>أنظمة المعلومات</p>	<p>إدارة الجودة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات - دقة الممارسات وشمول المعلومات بين نواحي النشاط المختلفة - مدى ملائمة المعلومات للتحاذا القرارات التكتيكية والإستراتيجية - المعلومات المتعلقة بقضايا الجودة وخدمة العملاء - قدرة الأفراد على استخدام المعلومات المتاحة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ العلاقات مع الموردين والعملاء - أنظمة الرقابة على الجودة الداخلية لتعزيز جودة السلع والخدمات.
<p>التنظيم والإدارة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الهيكل التنظيمي - الصورة الذهنية عن المؤسسة - كفاءة الادارة وخبرة المديرين - أنظمة الإتصال الداخلية - المناخ التنظيمي - الثقافة التنظيمية - أنظمة اتخاذ القرارات - نظام التخطيط الإستراتيجي - التفاعل بين الأنظمة والوحدات الفرعية. 	

المصدر: ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص ص، 216- 218.

2-3- مدخل سلسلة القيمة:

بعد تحديد مختلف القوى التنافسية وتحليلها والوصول إلى ضبط وتحديد خريطة المجموعات الإستراتيجية للقطاع، يرى بورتر أنه من الضروري بالنسبة لأي المؤسسة في القطاع البحث عن المصدر الداخلي لمزاياها التنافسية، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف الداخلي الحالية والمحتملة، وفي هذا الإطار إقترح "بورتر" نموذجاً يسمى بنموذج سلسلة القيمة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:⁵⁹

شكل رقم (13): نموذج سلسلة القيمة



Source: Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Edition Dunod, Paris, 1997, P 53.

2-3-1- الأنشطة الأساسية (الرئيسية):

تتمثل في الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع وتنقسم إلى:

- ✓ الإمدادات الداخلية: هي مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.
- ✓ العمليات والإنتاج: هي مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية، وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.
- ✓ الإمدادات الخارجية: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.
- ✓ التسويق والمبيعات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.
- ✓ الخدمات: هي تلك الأنشطة المتعلقة بتقديم خدمات للتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات والمتمثلة أساساً في الخدمات ما بعد البيع.

⁵⁹ Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Edition Dunod, Paris, 1997, P 57.

2-3-2- الأنشطة المساعدة (الداعمة):

تتمثل في الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار وتحتوي على:

✓ أنشطة البنية الأساسية للمؤسسة: تتكون البنية الأساسية للمؤسسة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة، الإدارة العامة، التخطيط، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة... الخ.

✓ إدارة الموارد البشرية: تتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة باختيار التوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المؤسسة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة.

✓ التطور التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو الحديثة، التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.

✓ التمويل: هو نشاط خاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات (مواد أولية، خدمات، تجهيزات) وضمان تدفقها إلى المؤسسة.

ويمكن تلخيص مراحل سلسلة القيمة إلى:⁶⁰

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة لكل خط إنتاج، من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الانتاج لتلك السلعة أو الخدمة؛

- مراجعة حلقات الوصل أو الربط المكونة لسلسلة القيمة لكل خط إنتاج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة وتكلفة أداء نشاط آخر؛

-مراجعة التعاونيات المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة أو لوحات العمل.

2-4- مدخل تحليل الموارد الداخلية للمؤسسة:

تسند فلسفة هذا التحليل لموارد المؤسسة على كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات والجدارات وبالتالي الميزات التنافسية للمؤسسة. إن تحليل الموارد يفترض أن يأخذ أولوية كبيرة ومهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد ولكن في ضوء إمكانية ربط هذه الموارد بالإستراتيجيات المعتمدة للتنافس. إن هذا المدخل حاول أن يوجه أنظار الإدارة إلى أهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل.

⁶⁰ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة - ، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 111.

إن الإتجاهات الأكثر حداثة في هذا المدخل ترى ضرورة توجه التحليل إلى الموارد المتفردة بها المؤسسة كالموارد المعرفية ورأس المال.

وفي حقيقة الأمر فإن تحليل الموارد وفق هذا المدخل يمكن أن يكون بمستويين: الأول تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني تحليل مركز مستمر ومعتمد للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تشكل منها وسائل تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.⁶¹

2-5- مدخل الكفاءات (رأس المال الفكري):

يعتبر هذا المدخل جديد في ميدان التحليل الإستراتيجي الداخلي للمؤسسات، ويركز على أن إمتلاك المؤسسة لمكونات وعناصر رأس المال الفكري هو الأساس في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، التي تعمل في الإقتصاد المعرفي.

❖ وتعرف مؤسسة التعاون للتنمية الإقتصادية (O.C.D.E) رأس المال الفكري على أنه: "القيمة

الاقتصادية لمجموعة من الأموال غير الملموسة للمؤسسة".

ويتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الإجتماعي والتي تشكل نقاط قوة وضعف المؤسسة.⁶²

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

يمثل تحليل البيئة الخارجية، أو التحليل الخارجي الشق الأول من التحليل الإستراتيجي، حيث يفيد في التعرف على الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة.

1- ماهية تحليل البيئة الخارجية:

سيتم التعرض لماهية تحليل البيئة الخارجية من خلال إعطاء تعريف لتحليل البيئة الخارجية وتبيان أهميتها والتعرف على خطواتها.

1-1- تعريف تحليل البيئة الخارجية:

توجد عدة تعاريف لتحليل البيئة الخارجية، نوجز أهمها في الآتي:

⁶¹ هلال وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2009، ص 75.

⁶² بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2013، ص ص 97- 98.

❖ **التعريف الأول:** "هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التحيز في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية".⁶³

❖ **التعريف الثاني:** "هو عملية إستكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية وقوة المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (المباشرة و غير المباشرة)، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى".⁶⁴

من خلال ما سبق يمكن القول بأن: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية يعتمد على مجموعة من العوامل والمتغيرات المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على إستراتيجيات المؤسسة، حيث يصعب على هذه الأخيرة التحكم بها والتأثير عليها، بحكم شموليتها، حيث أن التحليل يحدد القوى الفاعلة في المؤسسة التي تعمل على تحديد الفرص لإستغلالها وكذا مواجهة التهديدات لتحقيق أفضل أداء، باستغلال وسائلها الداخلية.

1-2- أهمية تحليل البيئة الخارجية:

يفيد تحليل البيئة الخارجية في تبيان مجموعة من النقاط تتمثل في:

- ✓ تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها؛
- ✓ بيان الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الإستفادة؛
- ✓ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها؛⁶⁵
- ✓ تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك.⁶⁶

وعموماً فالإهتمام بتحليل عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، فنتائج هذا التحليل تفيد في تحليل وبيان:

- الفرص التي يمكن للمؤسسة إقتناصها؛
- المخاطر والمعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو علاجها؛

⁶³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009 ص 97.

⁶⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 60.

⁶⁵ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 148.

⁶⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

1-3-3- خطوات تحليل البيئة الخارجية:

يقوم تحليل البيئة الخارجية على مجموعة من الخطوات الأساسية واللازمة لتعظيم المنافع الناتجة عن هذا التحليل، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

1-3-1- جمع المعلومات عن البيئة:

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الإستراتيجي، حيث لا بد من تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات، وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك.⁶⁷ وهذا من خلال النقاط التالية:

أ- توضيح كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة: من خلال لقاءات يدعو لها رئيس مجلس الإدارة، ويساهم فيها بدور أساسي مدير التخطيط، كما يحضرها أعضاء مجلس الإدارة والمديرون الذين يهتمهم وضع الإستراتيجية، ويكون موضع الاجتماع هو تحديد المعلومات البيئية التي تهم المشروع، ويتم ذلك من خلال العديد من الأساليب منها: المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية والتقارير التي يقدمها المديرون، إضافة إلى أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي.⁶⁸

ب- ماهية ونوعية المعلومات المطلوبة: من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها وعناصرها⁶⁹
ج- طريقة الحصول على المعلومات: هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات، يذكر أهمها في الآتي:⁷⁰ الوزارات والهيئات الحكومية، التقارير والنشرات سواء المحلية أو الدولية، مكاتب الإستثمارات الإدارية، الغرف التجارية والصناعية، المجالات العالمية المختصة، النشرات عبر شبكة الأنترنت، أفراد ذوي اختصاص في هذا الميدان.

1-3-2- الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية:

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها والتخلص منها وتوجد العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها وعن طريقها إكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية.⁷¹ وتعد أبسط طريقة لإكتشاف التهديدات أو الفرص هي إستعراض المعلومات التي تم جمعها ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، والأسلوب المثالي في هذا الصدد هو:⁷²

⁶⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 155.

⁶⁸ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 77.

⁶⁹ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁷⁰ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 157.

⁷¹ المرجع نفسه، ص 157.

⁷² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.

- ✓ قيام مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين وفي شكل مناسب؛
 - ✓ قيام المديرين بمناقشة هذه البيانات، أو تقديم تقارير عنها، ويجب أن يكون التركيز على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر هذه البيانات؛
 - ✓ التنبؤ أو وضع الإفتراضات التخطيطية، وهذا يعني قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر مؤثر في المشروع في المستقبل، فإذا كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة وكمية، أمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل، أما في ظروف عدم التأكد، ففي هذه الحالة يفترض شكل معين يتوقع في المستقبل لعنصر معين، ويمكن زيادة القدرة على التنبؤ ووضع الإفتراضات التخطيطية من خلال الاجتماعات والمناقشات، واستخدام تحليل الاتجاهات بواسطة الأشكال البيانية والرياضية.
- وتتميز الفرصة أو التهديد الذي يتم اكتشافه بأنه إما: عرضي، أو تصادفي، أو عمدي.⁷³

1-3-3- تحليل الفرص والتهديدات:

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، من خلال تحديد الأهمية النسبية للتهديدات والفرص مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه إستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.⁷⁴

2- تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة:

لتحليل البيئة الخارجية العامة لا بد من تحليل العوامل والمتغيرات المكونة لها، من أجل معرفة الفرص التي يجب الإستفادة منها والتهديدات التي يجب تفاديها، وفيما يلي تحليل لهذه العوامل:

2-1- المتغيرات الاقتصادية:

تشكل من العوامل التي تمثل الوضع الإقتصادي العام وبكافة مؤشرات ومنها:

- معدل نمو الإقتصاد العام؛
- معدلات التضخم؛
- أسعار الفائدة واتجاهاتها؛
- الحالة الإقتصادية العامة (ركود / انتعاش).

وتعتبر حالة إنتعاش الإقتصاد وإرتفاع معدل نموه فرصا متاحة أمام المؤسسة، ينبغي استثمارها ويكون ذلك بزيادة منتجاتها كما ونوعا، وهذا يؤدي إلى زيادة أرباحها وحصصها السوقية وبالعكس في حالة الركود

⁷³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 155.

⁷⁴ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الإقتصادي أو إستقرار أو إنخفاض نموه، فإن ذلك يعني إنخفاض عدد المنتجات وإنخفاض الأرباح، أما فيما يخص حالة التضخم وما يرتبط بها من أسعار المنتجات وأسعار الفوائد فإنها تؤثر على المؤسسة، وعليها أن تضع السياسات المالية المناسبة لتجنب نفسها الخسارة والمحافظة على مستوى أرباحها.⁷⁵

كل عامل من هذه العوامل وغيرها يؤثر في رسم وصياغة استراتيجية المؤسسة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص أو ما ينتج عنه من تهديدات لمؤسسات الأعمال، وتذبذب أسعار السوق، وتقييد لحركة رأس المال العامل، وبالتالي التأثير على الأرباح مباشرة، وبرامج إعادة الاستثمار وتوسيع الأعمال في مختلف القطاعات الإقتصادية.⁷⁶

2-2- المتغيرات السياسية والقانونية:

تتعلق هذه العوامل بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية وخططها الإستثمارية، وكذلك توجهات الدولة وإيديولوجية نظامها السياسي وتأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة.⁷⁷ وبحكم أن المؤسسة تعمل في ظل بيئة تحكمها قوانين وسياسات إقتصادية ومالية، ولا تستطيع ممارسة أعمالها ما لم تنقيد بتلك القوانين والسياسات، وقد تكون بعض القوانين كالضرائب تشكل فرصة أو تهديدا لكل أو بعض نشاط المؤسسات، فعندما تكون الضرائب على بعض الاستثمارات بنسب كبيرة سيؤدي ذلك إلى تخفيضها، وبالعكس إذا كانت نسبة الضرائب قليلة سيؤدي بالمؤسسات إلى زيادة الإستثمار للحصول على الإعفاء الضريبي أو التقليل من الضرائب.⁷⁸

2-3- المتغيرات التكنولوجية:

تعتبر هذه العوامل ذات تأثير كبير جدا على عمل المؤسسات لإمتلاك المؤسسة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة ونقطة قوة قياسا بالمنافسين، لأن ذلك ينعكس إيجابا على طبيعة منتجاتها وجودتها وأسعارها، و إذا كانت المؤسسة تمتلك تكنولوجيا قديمة وغير متطورة فإن ذلك يؤثر على عملياتها التشغيلية في الإنتاج والمواد الأولية ويحسب عليها كنقطة ضعف، لذلك نجد أن أبعاد العوامل التكنولوجية تتمثل في:

- ✓ تأثير التغير التكنولوجي على طلب المنتجات؛
- ✓ تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية بتغيرها أو تعديلها؛
- ✓ تأثير التغير السريع في التكنولوجيا يشكل تهديدا كبيرا على المؤسسات التي تتعامل بمنتجات ذات تكنولوجيا متغيرة بشكل سريع أو خدمات تخضع لرغبات الزبائن واتجاهاتهم.

⁷⁵ طلال محمد الجحوي، ساكنة السلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁷⁶ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁷⁷ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁷⁸ طلال محمد الجحوي، ساكنة السلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ويعتبر التحليل باستخدام SWOT خيراً وسيلة لتعقب تلك التغيرات المتسارعة وإمداد المؤسسة بالمعلومات عنها، وكذلك يمكن متابعتها من خلال البحث والتطوير والإكتشافات العلمية. وتعتبر الوسائل التكنولوجية الحديثة كالحاسبات والبرامج الجاهزة فرصاً للكوادر المؤهلة وذات الكفاءات العلمية، وتهدداً للكوادر غير المؤهلة.⁷⁹

2-4- المتغيرات الإجتماعية والثقافية:

تتمثل بكل ما يتعلق بالمؤشرات الإجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة كالقيم الإجتماعية والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للفرد والمجتمع التي تؤثر فيه المؤسسة، وتمثل الخصائص الإجتماعية والنفسية السائدة في المجتمع كقيم العلاقات الإجتماعية ونماذج السلوك وأسلوب المعيشة. وهنا يتم تحليل عوامل تنوع قوة العمل من حيث تفضيلات العمل والمهنة فضلاً عن عوامل نوع العمل من حيث المتطلبات المتعلقة بصفات المنتج والخدمة.

وتؤثر هذه العوامل في المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية من خلال فهم الأسواق والعملاء أو الموارد البشرية التي تأتي المؤسسة من البيئة الخارجية، أما العوامل الثقافية فإن تأثيرها لا يقل عن العوامل الأخرى، فنظام التعليم والخبرات المتراكمة والقيم والنظرة إلى الماضي والحاضر والمستقبل وإستعداد المجتمعات للتغيير جميعاً تؤثر على المؤسسة وتطورها.⁸⁰

2-5- المتغيرات الدولية:

على كل مؤسسة ترغب في توسيع نطاق استثماراتها وتعاملاتها خارج حدود البلد الذي تمارس فيه نشاطها، لذا فالمتغيرات الدولية لها دوراً بارزاً ومؤثراً في أعمال المؤسسات المحلية العاملة داخل بلد معين مما يفرض عليها القيام بتحليل ودراسة بيئة العمل الدولية من جميع النواحي السياسية والقانونية، الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، وغيرها.⁸¹

3- تحليل البيئة الخارجية الخاصة (الصناعية):

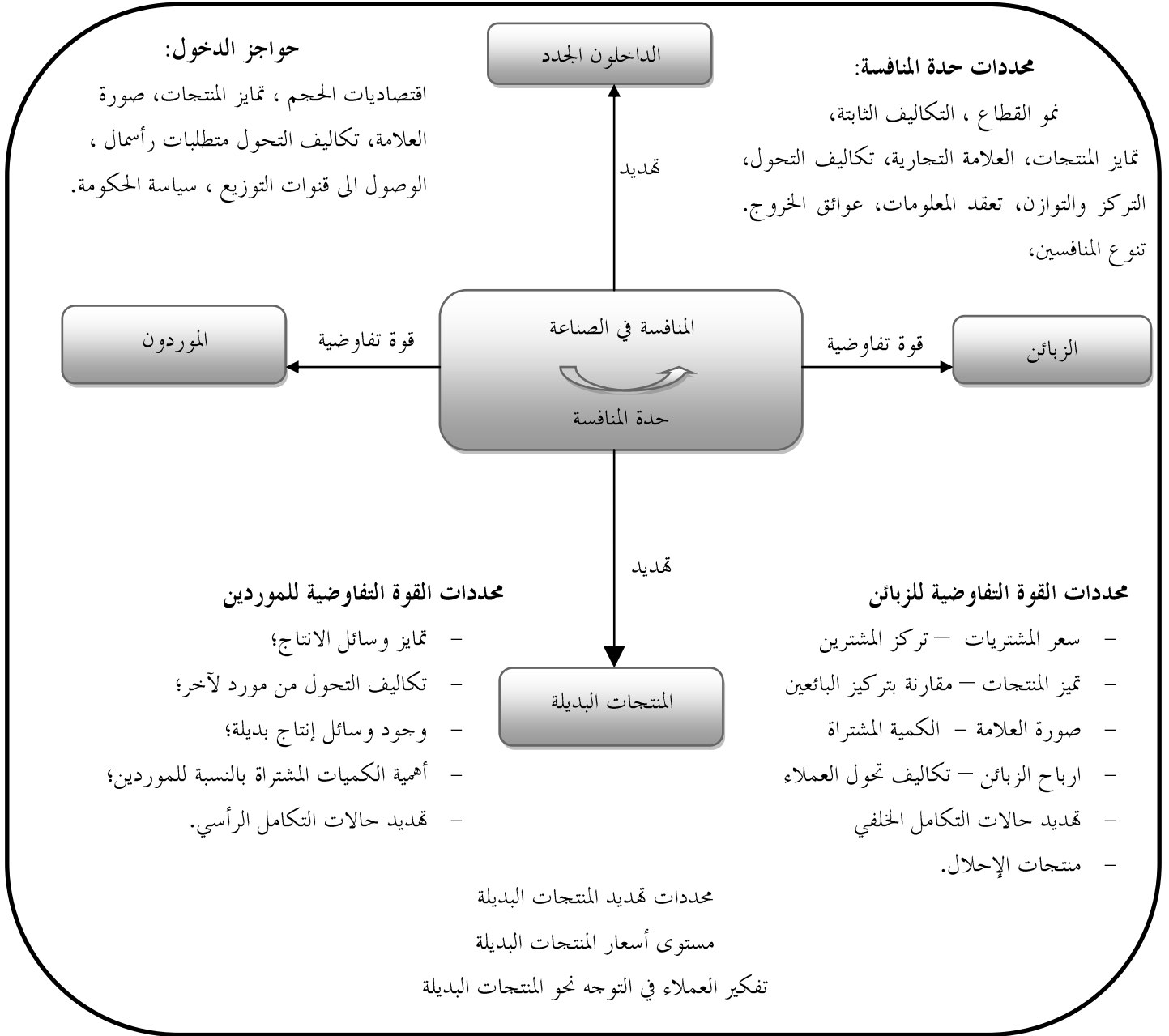
يتم تحليل البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية حسب تحليل "مايكل بورتر" والذي يرى أن درجة المنافسة تتوقف على القوى التنافسية الخمس لتحديد مدى قوة تنافسية المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

⁷⁹ نفس المرجع، ص 27.

⁸⁰ نفس المرجع، ص 26.

⁸¹ محمد صالح الخناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 140.

الشكل رقم(14): يوضح نموذج بورتر للقوى الخمس



Source: Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Edition Dunod, Paris, 1997, p 17.

بموجب هذا النموذج ننتقل بالتحليل الإستراتيجي SWOT من عوامل البيئة الخارجية العامة إلى تحليل العوامل الخاصة بقطاع صناعة المؤسسة، ولا يقصد بالصناعة في المفاهيم الحديثة فقط المؤسسات التي تمارس الأعمال الصناعية لإنتاج السلع بل تشمل الأعمال بكل أنواعها سواء تقديم سلعة أو خدمة. وهناك عدة آراء للباحثين فيما يخص العوامل الواجب تحليلها في بيئة الصناعة، وهذه الآراء تتسم بالتكامل وليست متعارضة، ويعتبر رأي Porter في تحديد القوى الخمسة التي تحدد طبيعة البيئة التنافسية

وضرورة تركيز المؤسسات عليها هو الأفضل، والعوامل التي يتم تحليلها للوقوف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئة الصناعة تتمثل في الآتي:⁸²

3-1- تحليل البيئة الصناعية والتنافسية:

يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أنهم ينطلقون من التحليل الأكثر شمولية لبيئة الصناعة والمنافسة مركزين على التأثير الكبير والمتبادل بين المؤسسة وبيئتها الصناعية والتنافسية.

3-2- بيئة العمل الخاصة:

ينطلق هذا التحليل من محتويات هذه البيئة كالمجهزين والعملاء والموردين وكل من له علاقة بهذه البيئة ويؤثر على عمل المؤسسة.

3-3- تحليل قوى المنافسة:

أفضل من حلل هذه القوى Porter، ويعتبر النموذج السابق هو النموذج العملي الأفضل عند تحليل قوى المنافسة في ظل بيئة متغيرة بشكل متسارع وتتسم بالتعقيد وشدة المنافسة.

3-4- تحليل القوى المدافعة للصناعة:

إن القوة المدافعة تولد تحفيزاً أو ضغوطاً في هيكل الصناعة وبيئتها التنافسية، وتعتبر القوة المدافعة مفتاح الإدارة الاستراتيجية لإختيار المنتجات والأسواق الحالية وفي المستقبل، وتمثل القوة المدافعة بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا والإمكانيات الإنتاجية أو أسلوب البيع أو أسلوب التنويع أو الموارد الطبيعية، الربح، النمو، ونجد الربح يمثل القوة المدافعة الأولى للمؤسسات الربحية لأنه هدفها الرئيسي ومقياس لآدائها.

3-5- تحليل عوامل النجاح الرئيسية للصناعة وقوى التنافس:

تختلف عوامل النجاح باختلاف طبيعة عمل المؤسسة، فالجودة تكون عامل نجاح لكل المؤسسات، بينما عوامل النجاح الأخرى لكل مؤسسة تختلف حسب نوع منتجاتها وما هو المهم ليصبح المنافس الأول للمنتجات المماثلة.

ونجد أن الاتجاه الثاني لتحليل بيئة الصناعة الخاصة يتلاءم مع عمل المؤسسات التي تتأثر بمتغيرات البيئة بدرجة كبيرة من جهة، ومن جهة أخرى تغير ميول وحاجات ورغبات أصحاب المصالح في المؤسسة. لذلك يعتبر التحليل الإستراتيجي بأسلوب SWOT هو الوسيلة المثلى لتزويد المؤسسات بالمتغيرات البيئية وتغير حاجات المتعاملين معها، وبما يمكنها من مواكبة التطورات والتغيرات من جهة.

⁸² طلال محمد الحجاوي، ساكنة السلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 31-33.

وفي ما يلي عرض لأهم العوامل التي يشملها تحليل بيئة الصناعة:

أ- **العملاء:** لكي تكتسب المؤسسة الأرباح التي تسعى إليها وأن تبقى مستمرة بعملها، يجب أن تحدد من هم عملاؤها الذين يمكن أن تقدم لهم منتجاتها أو خدماتها وكيفية خدمتهم بأفضل صورة لهذا يجب على المؤسسة تركيز جهودها على التطور والتعامل الأفضل مع عملائها لأن إكتساب المؤسسة لهم يعتبر نقطة قوة لها.

ويعتبر التحليل بأسلوب **SWOT** وسيلة لتوفير المعلومات عن العملاء تنفيذ إدارة المؤسسة لرسم إستراتيجياتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية، ويكون تحليل العملاء من خلال طرح الأسئلة والإجابة عليها، تحدد هل العملاء يشكلون فرصا أو تهديدا للمؤسسة من خلال الجوانب الأساسية الآتية:

- تجزئة السوق، وتحديد أهم الأجزاء المربحة للمؤسسة؛
- سلوك المستهلك من خلال عادات الشراء، وماهي الحاجات غير المشبعة، وماهي خصائص المنتج ومواصفاته التي يرغب بها المستهلك؛
- إحتياجات المستهلك غير المشبعة، وهي مجال المنافسة بين المؤسسات لإشباعها.⁸³

ب- **المركز التنافسي:** تزداد مهمة المؤسسة صعوبة للإحتفاظ بمركزها التنافسي عند ازدياد المنافسة لأن ذلك يشكل مخاطرة كبيرة ومتزايدة بزيادة عدد المؤسسات المنافسة وهذا يمثل تهديدا لربحيتها، وكلما قل عدد المنافسين الحاليين أو المحتملين كلما شكل ذلك فرصا للمؤسسة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكثر.⁸⁴

ت- **الموارد البشرية:** يعد المورد البشري أثن الموارد للمنافسة، إذ لا يمكن تقليل المعرفة الضمنية لدى الإنسان، لذلك على المؤسسة أن تمتلك القدرة على الجذب الفعال للموارد البشرية ذات الكفاءة والنوعية العالية التي تستلزمها طبيعة الأداء الفعال لأنشطتها وعملياتها، فامتلاك الموارد البشرية يعتبر فرصة للمؤسسة يجب استثمارها، وهذا يكون عن طريق الحفاظ عليها وتفعيل دورها ومنحها ما تستحقه، ويشكل هذا العامل تهديدا للمؤسسة التي تقدر كفاءات العاملين فيها وتقوم بجذبهم مؤسسات منافسة أخرى.⁸⁵

ث- **الموردون:** هم الذين يقدمون سلعة أو خدمة للمؤسسة كموردي الأجهزة والمعدات والمواد الخام، وكذلك الإستشاريون والمتعاقدون، ويعتمد نجاح المؤسسة على أداء هؤلاء الموردين ومدى استعدادهم للتعاون معها.⁸⁶

وكلما استطاعت المؤسسة كسب هؤلاء الموردين من خلال دفع أسعار مناسبة، كلما كان ذلك فرصة لها لاستمرار إمدادها بخبراتهم ومواهبهم واحتياجاتها المادية وبالعكس فإن فقدانها لهم يعد تهديدا يشكل خطرا عليها.

⁸³ ظاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 266.

⁸⁴ طلال محمد الجحواوي، ساكنة السلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁸⁵ نفس المرجع، ص 36.

⁸⁶ بني حمدان خالد محمد، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 99.

المطلب الثالث: نتائج التحليل الداخلي والخارجي

بعد مطابقة التحليل الداخلي والخارجي، تتوصل المؤسسة إلى خيار إستراتيجي يجب عليها تبنيه، لتدعيم مكانتها في السوق وصولها إلى أعلى مستويات الميزة، انطلاقاً من استغلالها لنقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف، وانتهاز الفرص المتاحة وتفادي أو التقليل من خطر التهديدات التي تواجهها.

1- الخيار الإستراتيجي:

الخيار الإستراتيجي هو إحدى عمليات الإدارة الإستراتيجية، وتقوم هذه العملية على مجموعة من الأساسيات نذكرها في الآتي:

1-1- ماهية الخيار الإستراتيجي:

إن تحديد مفهوم الخيار الإستراتيجي يتطلب تحديد بعض المفاهيم المتعلقة به نذكر منها:

1-1-1- مفهوم الخيار الإستراتيجي:

توجد عدة تعاريف للخيار الإستراتيجي، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

❖ **التعريف الأول:** "هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة".⁸⁷

❖ **التعريف الثاني:** "هو عملية الاختيار من بين البدائل التي تم إستحداثها باستخدام تحليل SWOT ويتعين على المؤسسة القيام بإجراء تقييم البدائل المختلفة مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف".⁸⁸

من خلال التعريفين السابقين للخيار الإستراتيجي يمكن إستخلاص التعريف التالي: "هو عملية إختيار بديل من بين مجموعة من البدائل إنطلاقاً من تحليل SWOT بغرض إختيار أفضل الإستراتيجيات التي تعظم تحقيق أهداف المؤسسة".

1-1-2- أهمية الخيار الإستراتيجي:

الغاية النهائية التي تسعى المؤسسات للوصول إليها هي تحقيق النجاح، وهذا لا يكون إلا إذا قامت المؤسسة بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر المستقبل الذي يمتد في شبكة من حالات المخاطر، وتقلب البيئة، وهذا لا يتم إلا باعتماد الخيار الإستراتيجي الأمثل، والذي يضمن تحقيق ما يلي:⁸⁹

⁸⁷ محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 19.

⁸⁸ جونز جاريت هيل تشارلز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد، محمد السيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الطبعة الرابعة، السعودية، 2001،

ص 31.

⁸⁹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 255-254.

- ✓ وضع تنافسي متميز للشركة من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الذي يحقق رسالة المؤسسة التي تم رسم خطوطها، وحدودها وفق الرؤيا الإستراتيجية لأفاق المستقبل؛
- ✓ المسارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة من خلال التفاعل بين عناصر القوة والإيديولوجيا والإدراك، والطموحات، والقيم لجماعات التحالف مع البيئة.

1-1-3- العوامل المؤثرة في نجاح الخيار الاستراتيجي:

يخضع الخيار الإستراتيجي لمجموعة من العوامل المؤثرة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق نجاحه تتمثل فيما يلي:

أ- الإستراتيجيات السابقة أو الحالية: تكون البدائل الإستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا أو التي استخدمت في الماضي القريب، ومن فوائد استخدام الإستراتيجيات الحالية في تنمية الإستراتيجيات البديلة تقليل الوقت والجهد اللازم لتنمية البدائل الإستراتيجية الجديدة، لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها وإستجابتها مع البيئة الخارجية.⁹⁰

فإلتزام المؤسسة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية ينطوي على جانبين أساسيين هما:

✓ تمسك الأفراد بالإستراتيجيات السابقة والحالية.⁹¹

✓ تمسك المؤسسة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية.⁹²

فالإستراتيجيات السابقة أو الحالية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية الخيار الإستراتيجي للمؤسسة،

ب- معيار المخاطرة: تواجه المؤسسة مخاطرة أساسية عندما تقرر تخصيص أموالها للإستثمار في مجالات معينة، تتمثل هذه المخاطرة في تفاوت مقدار واحتمالات العائد على الإستثمار، والإستراتيجيات التي تنطوي على درجة مخاطرة منخفضة هي التي يترتب على الإستثمار فيها عائد مناسب ومضمون، أما الإستراتيجيات التي تتصف بدرجة مخاطرة مرتفعة هي التي قد يترتب على الإستثمار فيها إما تحقيق عائد عالي أو منخفض أو حتى خسارة محتملة، والتقييم الصحيح للإستراتيجيات البديلة هو الذي يبين ما إذا كانت هذه الإستراتيجيات قليلة المخاطرة أو كبيرة المخاطرة.⁹³

والجدول التالي يبين خصائص المؤسسات التي تتجنب المخاطر والتي تتقبلها والخيار الإستراتيجي.

⁹⁰ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 209.

⁹¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 199.

⁹² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 344.

⁹³ نفس المرجع، ص 345.

جدول رقم(8): يوضح خصائص المؤسسات التي تتجنب أو تقبل المخاطر والخيار الإستراتيجي.

المؤسسات التي تقبل المخاطر	المؤسسات التي تتجنب المخاطر	الإعبارات الإستراتيجية
ضرورية.	غير مرغوبة.	1- النظرة إلى المخاطر
متغيرة باستمرار.	مستقرة نسبيا.	2- طبيعة وخصائص البيئة.
هجومية.	دفاعية.	3- الإتجاهات التنافسية.
ضروري للإستثمار و النمو.	غير ضروري ومضیعة للأموال.	4- الإتجاه نحو الابتكار.
متسع، ويمكن التفكير في أي بديل ممكن تحقيقه.	ضيق، وخاصة تلك البدائل التي تكون مماثلة للإستراتيجيات السابقة.	5- نطاق البدائل الإستراتيجية التي تؤخذ في الإعتبار.
النمو والتوسع وتفضيل المشروعات ذات المخاطر العالية.	إبقاء الوضع على ما هو عليه، رفض المشروعات ذات المخاطر العالية.	6- الخيار الإستراتيجي المحتمل.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 211.

ت- التوقيت الملائم للتصرف: يؤثر عنصر الزمن في العملية الإستراتيجية وفي جودة القرار المتخذ أيضا، بمقدار الوقت الذي ينفقه القرار في ذلك وكثيرا ما يحدد الوقت النهائي لإتخاذ القرار الإستراتيجي بواسطة الآخرين وليس المديرين، وإذ إزداد الضغط على المديرين من حيث الوقت فإن ذلك لا يمكنهم من جمع البيانات الكافية لإتخاذ القرار الإستراتيجي.⁹⁴

ث- الموارد المتاحة لدى المؤسسة: كلما توفرت الموارد المناسبة للمؤسسة، كلما كانت المؤسسة قادرة على تطبيق الإستراتيجية التي تراها مناسبة. وللموارد أهمية من زاويتين:

• فهي تمثل حدودا أو قيودا لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بها؛

• كما أنها قد تكون مصدرا من مصادر القوة والجدارة التي تتميز بها المؤسسة.⁹⁵

وتشمل العناصر الخاصة بالموارد ما يلي: موارد مالية والتسهيلات المادية والموارد البشرية إلخ.

ه- الصراع السياسي في المؤسسة: يتوقف مدى تقبل العاملين بالمؤسسة للإستراتيجيات الجديدة على الصراع القوي والنفوذ داخل الهيكل التنظيمي.⁹⁶

⁹⁴ نفس المرجع، ص 346.

⁹⁵ نفس المرجع، ص 349.

⁹⁶ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 230.

2- الميزة التنافسية:

يتوجب على كل المؤسسة أن تنظر إلى الأمام، وتنمي خططها الإستراتيجية لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة من خلال العمل على إبراز القوى والمميزات على المدى الطويل لجعلها رائدة.

2-1-1- ماهية الميزة التنافسية:

يكمن الدور الأساسي الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المؤسسات في أهمية التعرف على مفهوم تلك المزايا، وماهي الخصائص والشروط والمصادر التي تتولد منها الميزة التنافسية وهذا ماسوف نتطرق له.

2-1-1- مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف، ندرج أهمها في الآتي:

❖ **التعريف الأول:** "هي حالة من تفرد المؤسسة بالمنافسين، والناجمة عن مزيج من الموارد المادية والغير المادية التي تتوافق وتتكيف مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وأهدافها بشكل يمكنها من استثمار الفرص ومواجهة تهديدات المنافسة".⁹⁷

❖ **التعريف الثاني:** "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".⁹⁸

مما سبق ذكره نستنتج أن الميزة التنافسية هي: "الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها التغلب على منافسيها، والحصول على مركز تنافسي متقدم في السوق".

2-1-2- خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص نوجزها في الآتي:⁹⁹

- ✓ نسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالطلق؛
- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ تنتج مداخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ماتقدمه إلى المشتريين؛
- ✓ ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم قيمة ما تقدمه إليهم المؤسسة؛
- ✓ تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

⁹⁷ إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 114.

⁹⁸ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 13.

⁹⁹ محمد عيد حسن الطائي، نعمة عباس خيضر الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية- منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 155 .

2-1-3- شروط الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:¹⁰⁰

- حاسمة: أن تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- مستمرة: أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن؛
- ممكن الدفاع عنها: خصوصا من تقليد المنافسين لها.

فتوجد هذه العوامل مجتمعة ومتحدة يعطي للميزة التنافسية قوة صلابة، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار وهذا مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

2-1-4- تحويل جوانب القوة إلى ميزة تنافسية:

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، والسؤال المطروح هنا هو: كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة و الضعف لديها إلى ميزة تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المؤسسات المنافسة لها في الأسواق؟

في الواقع أن بورتر يجيب على هذا السؤال بقوله أن أمام المؤسسة على الأقل ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية والتي يمكن إستخدامها لمواجهة المنافسين وهي:¹⁰¹

أ- إستراتيجية القيادة في التكاليف: تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا إستطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.

ب- إستراتيجية التمايز: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون.

ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسبا، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها.

وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز، الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

¹⁰⁰ معموري صونيا، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، يومي 08-09 نوفمبر، 2010

ص 13.

¹⁰¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص ص 223-229.

ت- إستراتيجية التركيز: من الصعب أن يتمثل كل المستهلكون في خصائصهم، فإن المؤسسة تعمل على تقسيم السوق إلى قطاعات عديدة كل قطاع على حدى، واستراتيجية التركيز تعتمد على استخدام أحد الإستراتيجيات السابقة في قطاع سوقي محدد.

من خلال ما تقدم في هذا المبحث نجد أن نجاح وإستمرارية المؤسسة مرتبط إلى حد كبير ببيئتها، وأصبح من الضروري الإهتمام أكثر بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة لتحقيق نوع من التناغم بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة، والتوصل بذلك إلى إعداد إستراتيجية ملائمة.

عموما فإن التحليل الرباعي أسلوب يساعد المؤسسة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل السبل للإستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق الأداء، وذلك بتقييم وضعية المؤسسة من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف، ومعرفة الفرص وتجنب التهديدات للوصول إلى خيار إستراتيجي فعال يساعد في كسب ميزة تنافسية.

خلاصة الفصل

تسعى المؤسسات الإقتصادية كغيرها من المؤسسات الأخرى إلى بلوغ أهدافها الإستراتيجية والمنصبية في جوهرها نحو ضمان البقاء والنمو وتعظيم مكاسبها، لكن غالبا ما يصطدم هذا الأمر بحجم وشدة المخاطر التي تواجهها وتعيق مسيرتها. لذلك كان من الضروري أن تطلق هذه المؤسسات من قاعدة متينة تتمثل في تقييم موضوعي لبيئتها الداخلية (مواطن القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتحديات) لتحديد مختلف المخاطر المحدقة بها، ورسم إستراتيجية فعالة للتعامل مع هذه المخاطر. حتى لا يتحول مساق الرهان من الرغبة في تعظيم المكاسب إلى وجوب تقليل الخسائر.

تمهيد:

بعد إستيفائنا للجزء الأول من الدراسة والمتمثل في الجانب النظري، حيث تطرقنا فيه إلى الخلفية النظرية للدراسة، يأتي هذا الفصل الذي من خلاله سنحاول التعرف على مدى مطابقة الجانب النظري مع الواقع العملي للدراسة.

ومن أجل التعرف على أهمية دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في المؤسسة الإقتصادية، اخترنا مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود- من أجل إجراء دراستنا.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تحليل المقابلة التي أجريناها مع مسؤولين في المؤسسة، وفيما يخص المبحث الثالث فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الإستبيان وتفسيرها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية "CAB" - بوعاتي محمود-

تحتل مؤسسة عمر بن عمر مركزا هاما في مجال إنتاج المواد الغذائية والمصبرات بمختلف أنواعها، وهي تحتل مركزا تنافسيا جدا في السوق المحلي والدولي.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة عمر بن عمر

سوف نتطرق في مطلبنا هذا إلى إيجاز لحة عن المؤسسة محل الدراسة كالاتي:

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

المؤسسة هي عبارة عن مؤسسة عائلية تأسست من طرف عمر بن عمر الأب ليتولى الأبناء مهمة تسيير المؤسسة بعد وفاة الوالد، وكانت مختصة في بداية نشاطها على المصبرات الغذائية وبالتحديد الطماطم المعلبة، حيث بدأت نشاطها سنة 1986 ببلدية بوعاتي محمود وتوسعت في نشاطها إلى عدة مجالات (مطاحن، عجائن) وأصبحت تضم ثلاث مؤسسات رئيسية، كل واحدة في اختصاصها كالاتي:¹

التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب؛ MAB - مؤسسة عمر بن عمر للمطاحن التي تتولى إنتاج العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكس MOULIN - مؤسسة عمر بن عمر للعجائن و العجائن الأخرى؛

- مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB التي تتولى إنتاج المصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومربي، وهذه الأخيرة هي التي تتمحور عليها دراستنا.

تم إنجاز مشروع المصبرات الغذائية بعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيديّة، كالتركيز على المنطقة الجغرافية وما يتلاءم مع نشاط المؤسسة، وعليه تم إنشاء مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في أفريل 1984، وبدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986، وتعتبر من أنجح المؤسسات ومن أبرزها محليا ووطنيا.

يتمحور نشاط هذه المؤسسة في إنتاج المصبرات الغذائية المتمثلة في:²

- مصبرات معجون الطماطم في علب من حجم 1 كغ، 1/2 كغ، 1/4 كغ؛
- مصبرات الهريسة والمتمثلة في علب من حجم 1 كغ، 1/2 كغ، 1/4 كغ؛

¹ بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

² نفس المرجع.

• مصبرات المربي والمتمثلة في عب من حجم 1 كغ، 1/2 كغ.

تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 3.5 هكتار، بدأت نشاطها الفعلي بمؤسسة يتراوح إنتاجها 300 طن اليوم بحوالي في 375 عامل، أما حاليا فقد أصبح إنتاجها يتراوح بحوالي 7800 طن و 420 عامل³. ولها طاقة إنتاجية سنوية تقدر ب:

الطماطم: 53000 طن سنويا؛

الهريسة: 11000 طن سنويا؛

المربي: 8800 طن سنويا.

حيث أن للمؤسسة قامت بتوسيعات كبيرة وأصبحت لها عدة فروع على المستوى الوطني نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(9): يوضح فروع المؤسسة وعدد العمال فيها

الولاية	عدد العمال	الفرع
قالمة	420	بوغاتي محمود
قالمة	143	الفجوج
سكيكدة	97	بومعيزة
المسيلة	46	خبانة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة

2- لمحة جغرافية عن المؤسسة

في الشمال الشرقي لولاية قالمة بمنطقة بوغاتي محمود، CAB تقع مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية التي تبعد ب 19 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية الفجوج، وشمالا بلدية النشمائية، أما غربا بلدية بكوش لخضر، وجنوبا بلدية الركنية.

3- أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة بن عمر إلى تحقيق عدة غايات على المستوى الوطني والمستوى الخارجي ونذكر منها مايلي:⁴

³ بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف المكلف باستقبالنا في المؤسسة.

⁴ بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف المكلف باستقبالنا في المؤسسة.

- العمل على إرضاء الزبون وتوسيع قاعدة المعاملات؛
 - تعظيم مردودية المؤسسة بتعظيم حجم المبيعات من خلال علاقات مميزة مع جميع المتعاملين معها؛
 - الإستحواذ والحفاظ على الحصة السوقية الحالية والتطلع لحصص سوقية أكبر؛
 - العمل على تحسين جودة منتجاتها والمحافظة على استمراريتها من خلال البحث والتطوير؛
 - الوصول إلى أسواق إقليمية ودولية وبالتالي المساهمة في نمو الإقتصاد الوطني؛
 - سد المتطلبات المحلية والوطنية من مادة الطماطم المعلبة التي غطت 50% من حاجات السوق الجزائرية، وأكثر من 50% بالنسبة للهريسة؛
 - تحسين المنافسة الخارجية من خلال التركيز على جودة المنتج مما يساعد على رفع مردود الإنتاج؛
 - إمتصاص اليد العاملة عن طريق إعتقاد سياسة تدريب الشباب وإدماجهم لتقليل من حدة البطالة؛
 - إعتقاد المؤسسة على الجودة في منتجاتها وهذا ماتريد الوصول إليه من خلال تطبيق الإيزو 2000، و9000 الذي يجعل منتوجها منافسا محليا ودوليا؛
 - ضمان التسويق لمنتوجاتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير من قبل الحكومة.
- وأخيرا في ظل إنتهاج الدولة نظام الإقتصاد الحر فإن المؤسسة تسعى لتكوين الإطارات والخبراء وذلك لتطوير وتحسين إمكانيات الإنتاج من حيث الجودة، الكمية، السعر داخل المنافسة الداخلية والخارجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد مواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات وكذلك يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالمهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: وثائق من المؤسسة

2- شرح الهيكل التنظيمي:

يكمّن شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي:⁵

أ- **المديرية العامة:** توجد في أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تعمل على التنسيق بين مختلف المديريات واتخاذ مختلف القرارات، بالإضافة إلى الإشراف والرقابة على مختلف المهام التي تقوم بها، وعموماً تنحصر أهم الأهداف المسطرة لها في ما يلي:

- ✓ إدارة وتسيير مختلف شؤون وتعاملات المؤسسة؛
- ✓ الإشراف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة لضمان سير العمل وفق لما هو مخطط له؛
- ✓ تعتبر المديرية العامة همزة وصل بين مختلف المصالح والأقسام؛
- ✓ تقوم بإصدار النظام الداخلي للمؤسسة والإعلان عن التحددات الواقعة عليه من القوانين؛
- ✓ التنسيق بين مختلف الوظائف؛
- ✓ إعداد الإستراتيجيات والمخططات والعمل على تنفيذها.

ب- **المديرية الفرعية:** تتمثل في مختلف الدوائر والمصالح الفرعية وهي كالتالي:

- ✓ **دائرة الإنتاج:** وتنقسم هذه الدائرة إلى قسمين وهما:
 - **مصحلة المخبر:** في هذه المصحلة تتم عملية إجراء التحاليل الخاصة بالطماطم، إبتداءً من المادة الأولية ناضجة إلى غاية حصولهم على طماطم معلبة، كما تتم مراقبة القطاعات الملحقة مثل محطة مولد البخار، مصحلة تصفية المياه.
 - **مصحلة الإنتاج:** في هذه المرحلة يتم الحصول على الطماطم المعلبة الجاهزة، وتتكون هذه المصحلة من عدة فروع هي:
 - ✚ **فرع التحضير، الطهي والتعقيم:** يلعب هذا الفرع دوراً هاماً، حيث يتم التخلص من الشوائب وما شابه ذلك عن طريق الغسل والتنقية لعدة مرات، ثم تتم عملية القص والتسخين إلى درجة 65° إلى 75°م، ثم تأتي مرحلة الطهي بواسطة البخار حتى الوصول إلى التعقيم أين تتم عملية تعقيم الطماطم إلى درجة 90°-93°م.

⁵ - بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف المكلف باستقبالنا في المؤسسة.

✚ فرع التعبئة والتغليف: يعمل هذا الفرع على تهيئة المنتج لتسويقه، وتعتبر المرحلة الأخيرة، حيث يتم تعبئة الطماطم في علب 400 غ و800 غ عن طريق أجهزة خاصة، ثم توضع في كرتون يحتوي على 24 علبة ذات 400 غ، و12 علبة ذات 800 غ، أما في ما يخص المادة نصف أولية فتعبئ في أكياس 1300 كغ.

✚ فرع معالجة المياه: في هذا الفرع تتم معالجة المياه، ابتداء من مياه الحوض حتى الحصول على ماء صالح للشرب، وهذا من خلال عدة عمليات.

✚ فرع مولد البخار: أين تتم معالجة الماء المتحصل عليه من فرع معالجة المياه ثم يتم تحويله إلى بخار للقيام بعملية الطهي الخاصة بالطماطم، أي تتم هذه العملية في أجهزة تدعى مولد البخار Chaudière .

✓ دائرة التجارة: تعتبر هذه الدائرة المحرك الرئيسي لتسيير المؤسسة، وذلك بتوفير جميع الطلبات الخاصة بالدخل اليومي للإنتاج، وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح وهي:

• مصلحة تسيير المخزونات: تعد هذه المصلحة ذات أهمية كبرى داخل المؤسسة، إذ تقوم باقتناء حاجيات المصنع من المواد الأولية (طماطم ناضجة...) والمواد المستهلكة، قطع الغيار سواء كانت من الداخل أو الخارج من أجل ضمان سير العملية الإنتاجية، وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع وهي:

✚ فرع تسيير وتموين المخازن: يقوم هذا الفرع بتزويد المؤسسة بما تحتاجه من قطع الغيار والمواد المستهلكة وخاصة المواد الأولية لضمان سير العملية الإنتاجية، فيقوم قسم التخزين بتحرير سندات الطلب للمواد المطلوبة، وعند استلام المواد يتم فحصها فيزيائيا أو كيميائيا للتأكد من مدى مطابقتها مع طلب الشراء، وبعد التأكد يقوم هذا الفرع بتحرير سند الإستلام وإرساله إلى قسم الشراء لتسوية الوضعية المالية مع مصلحة المحاسبة والمالية.

✚ فرع الشراء الداخلي: يهتم هذا الفرع بشراء إحتياجات المؤسسة من داخل الوطن والمتمثلة في قطع الغيار، ومختلف التجهيزات والآلات المكتبية والاستهلاكية والكيميائية ومواد التنظيف.

✚ فرع الشراء الخارجي: يهتم بشراء إحتياجات المؤسسة المتمثلة في قطع الغيار الأصلية والآلات المخبرية، آلات العمل... إلخ من خارج الوطن، والمتمثلة أساسا في إيطاليا لأنها الممول الرئيسي للمؤسسة وهي التي قامت بتركيب المؤسسة.

- **مصلحة المخازن:** هي المخازن المساعدة، عند إمتلاء المخازن المحلية تلجأ المؤسسة إليها وهي تقع في كل من بلدية بن طابوش، وبلدية الخزارة، ومنطقة لحفايص.
- **مصلحة البيع والتسويق:** من أهم مهام المصلحة هي تسويق منتجات المؤسسة إلى مختلف العملاء وتباشر المصلحة مهمتها بتوزيع المهام على فرعين:

✚ **فرع الفوترة والتحصيل:** يقوم بتحرير الفواتير للزبائن، بتقديم لهم مجموعة من الوثائق منها: بطاقة الزبون، وثيقة الطلب مفصلة، الشيك ووصل التحويل، وبعد التأكد من صحة الوثائق تحرر وثيقة تسليم وتمنح للزبون مع الفاتورة، وبعدها يقوم المكتب المكلف بالتسليم بإعداد البضاعة وتسليمها إلى الزبون ويتم أيضا تحصيل الديون مع الزبائن.

✚ **فرع المنتج النهائي:** يعمل هذا النوع على ثلاث أمناء مخزن وفقا لنظام التناوب، ومن مهام كل أمين مخزن تسجيل آخر كمية من المنتج النهائي أو المادة النصف أولية من أجل تحديد كمية المخزونات.

✓ **دائرة الصيانة:** مهمتها صيانة الآلات والمحافظة عليها من أجل أداء أفضل لمهامها حتى لا تتعطل أثناء أوقات العمل، بحيث تخصص فترة لهذه العملية كما تقوم بتصليح قطع الغيار (ويجب أن تكون على علم بوجود كميات كافية من قطع الغيار)، وتنقسم إلى مصلحتين هما:

- **مصلحة الميكانيك:** يتمثل إختصاصها في إصلاح وصنع قطع الغيار التي تحتاجها المؤسسة خاصة دائرة الإنتاج، وكذلك حضيرة السيارات وفي حالة عدم القدرة على إصلاح أو صنع قطع الغيار تقوم بشرائها حسب المواصفات المطلوبة سواء من داخل الوطن أو الخارج، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

✚ **فرع التصنيع:** يقوم هذا الفرع بتصنيع قطع الغيار.

✚ **فرع التلحيم:** يقوم بتلحيم القطع المطلوبة والأنابيب.

✚ **فرع الصيانة الميكانيكية:** عند حدوث عطب في آلة أو قطاع غيار، فيتم تحضير القطعة بعد مرورها عبر الفرعين السابقين، ثم يصل إلى هذا الفرع للقيام بمراقبة جودتها ومدى مطابقتها مع المواصفات المطلوبة.

- **مصلحة الكهرباء وضبط الأجهزة:** تلعب هذه المصلحة دورا كبيرا بحيث تقوم بضبط الآلات مثل تعديل الضغط الحراري للآلة في حالة الإرتفاع أو الإخفاض، وتقوم أيضا بصيانة الأجهزة الكهربائية مثل المحركات، تصليح الدارات الكهربائية، كما تقوم بالتدخل السريع في حالة حدوث أي عطل كهربائي.

✓ **دائرة الإدارة والمالية والمحاسبة:** تحتوي على مصلحتين هما:

● **مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تتم بينها وبين مختلف المصالح الأخرى، من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة السنوية من الربح أو الخسارة، من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة، كما تعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة المؤسسة. ولتقسيم المهام وتوزيع العمل تنقسم هذه المرحلة في ثلاث فروع:

✚ **فروع الخزينة:** تعتبر الخزينة بمثابة الركيزة الأساسية في مصلحة المحاسبة والمالية، بحيث تقوم بالمتابعة بعد العمل من حيث مراقبة مدى سلامة الفاتورة ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة، حيث تتعامل المؤسسة مع المؤسسات المالية (بنك الجزائر الخارجي).

✚ **فروع المحاسبة العامة:** يقوم هذا الفرع بمراقبة ومراجعة كل السجلات المرسله من قبل محاسبة الموارد والخزينة من أجل إعداد ميزان المراقبة لكل شهر، وهو الشيء الوحيد الذي يساعد على معرفة وضعية المؤسسة في أي فترة. يساعد هذا الفرع في إعداد الميزانية الختامية التي تم إرسالها إلى المديرية العامة حيث تقوم بتجميع الميزانيات الخاصة بالمؤسسة في ميزانية شاملة

✚ **فروع المحاسبة التحليلية:** يعتبر هذا القسم ذو أهمية بالغة في هذه المصلحة نظرا لما يقوم به من عمليات حسابية من أجل إعطاء القيمة الحقيقية وذلك بمراقبة كل المدخلات والمخرجات، وهذه العملية لا تتم إلا إذا كانت هناك مراقبة مستمرة لجميع التكاليف وفقا للإجراءات المحاسبية التي تفرضها المديرية العامة.

● **مصلحة الإدارة:** هي المصلحة التي تسهر على إدارة وتسيير شؤون المؤسسة، كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح، حيث تعلم العمال في حالة وجود قوانين جديدة، تغييرات جديدة خاصة في أوقات العمل، وتعلمهم كذلك الإحترام المتبادل بين العمال داخل المؤسسة كما تعلمهم أيضا النظافة والأمن. تملك الإدارة إتفاقية جماعية تحتوي جميع القوانين التي تخص العامل مثل: ساعات العمل الإضافية، العمل بالتناوب، العمل بالليل، العطل السنوية، الغيابات، العطل مدفوعة الأجر، الحوافز الإجتماعية والترقية، وتأخذ بعين الإعتبار أقدمية الفرد ومردودية الخبرة، ومستوى الكفاءة المهنية، وتتفرع مصلحة الإدارة إلى ثلاث فروع هي:

❖ **مكتب الوسائل العامة:** وهو عبارة عن مكتب يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة مثل الأوراق، الأقلام، وكذلك تموين المؤسسة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل مع متابعة ما تستهلكه الشاحنات والسيارات من الزيت والبتزين.

❖ **مكتب المستخدمين:** من المهام الأساسية له الإشراف على عدة أعمال تنحصر في ما يأتي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

- الإهتمام بالعمال ومتابعته يوميا وذلك من خلال تسجيل حضور العمال وغياهم في بطاقات الحضور.
- إرسال بطاقات الحضور إلى قسم الدفع لإجراء الرواتب.
- متابعة الحالة المدنية للعمال (زواج، مواليذ، وفاة) حيث يخصص لكل عامل وثيقة متابعة شهرية لتقييم مردوده الفردي داخل المؤسسة.
- يقوم هذا المكتب بتبليغ الإدارة حين مخالفة العامل للقوانين المتفق عليها سابقا.
- يأخذ هذا المكتب كل عامل يقترب من 60 سنة يرسل له شعار لتحضير الوثائق اللازمة للحصول على منحة التقاعد، كما يقوم رئيس مكتب المستخدمين بمراقبة مهام العمال.
- ❖ **فرع العمال الآلي والشبكة:** يختص هذا الفرع في صيانة وسائل الإعلام الآلي، تسديد فاتورة الهاتف، كما يتابع البرمجة للعمال الذين يذهبون إلى مهمات، ويتمثل دوره الرئيسي في إعداد بطاقات إلكترونية للعمال التي يستخدمونها أثناء الدخول والخروج.
- ✓ **دائرة الموارد البشرية:** وتنقسم إلى مصلحتين رئيسيتين هما:
 - **مصلحة تسيير الأجور:** مختصة في إعداد رواتب العمال وإعداد تصحيح رواتبهم في حالة الأخطاء.
 - **مصلحة تسيير الشؤون الإجتماعية:** تختص بدراسة مشاكل الزبائن فيما يخص منتجاتها ومشاكل الشباب المتعلقة في توفير مناصب الشغل، وهي مسؤولة أيضا على إقامة ندوات وإجتماعات سواء كانت بين عمال المؤسسة أو بين أناس آخرين.
- ✓ **خلية الأمن والنظافة:** تقوم هذه الخلية بتوفير الأمن وحماية المؤسسة من أي خطر تتعرض له وكذلك التدخل السريع في الوقت المناسب، وتعمل هذه المؤسسة بنظام التناوب، وكذلك تعمل على نظافة محيط المؤسسة واستقبال زوار المؤسسة، كما تسهر على توفير الحماية الفردية للعمال، وتنقسم إلى فرعين هما:
 - **فرع الأمن:** يتمثل دوره في تتبع ومراقبة كل ما يدور خلال فترة العمل، وذلك من أجل إكتشاف الأخطار، فالأولى عن طريق اللباس الخاص بالعمل، والثانية تتمثل في حماية الأجهزة من الحرائق وذلك بوضع تعليمات لجميع العمال مثل: لافتة منع التدخين داخل المؤسسة، إجبار لبس القفازات، وتدريب العمال على إستعمال الأجهزة الوقائية.
 - **فرع النظافة:** تتمثل مهمة هذا الفرع في الحرص على نظافة جميع مساحات المؤسسة من الفضلات البلاستيكية، الكارتون، ووضعها في القمامات حيث يتم رميها، وتسعى للمحافظة على الوجه النباتي عن طريق تقليم الأشجار ونزع الأعشاب الضارة الموجودة حولها.

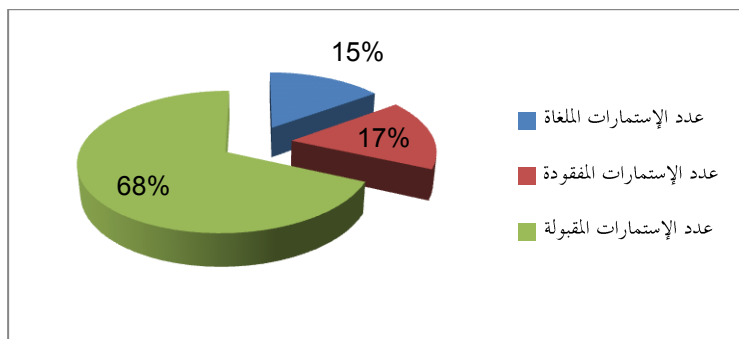
المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة:

تمت الإستعانة في هذا البحث على المناهج التالية: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يساعد على جمع البيانات والحقائق وتحليلها وتفسيرها، والمنهج الإحصائي وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS₂₀ لتحليل البيانات.

1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب تحديدها قبل البدء في دراستنا هو تحديد مجتمع الدراسة، وبالنسبة لدراستنا فإن مجتمع الدراسة بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر -بوعاتي محمود- يتمثل في جميع موظفي الإدارة والذي بلغ 420 موظف، وقد تشكلت عينة الدراسة من 41 موظف في المؤسسة وقد تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم توزيع 60 إستبيان على الموظفين، واسترجعنا 41 معبأة وقابلة لتحليل الإحصائي، أي بنسبة 68% من إجمالي الإستبيانات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): يوضح مجموع الإستبيانات الموزعة الشكل رقم(16): يوضح مجموع الإستبيانات والمسترجة الصالحة للتحليل



النسبة %	التكرار	البيان
100%	60	عدد الإستبيانات الموزعة
82%	49	عدد الإستبيانات المعادة
15%	9	عدد الإستبيانات الملغاة
17%	10	عدد الإستبيانات المفقودة
68%	41	عدد الإستبيانات المقبولة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج الإكسيل.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

يتطلب أي بحث علمي الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة،⁶ وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته، إنتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

⁶ ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء، عمان، 2000، ص 81.

وفي موضوع بحثنا المتعلق بدور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، فلقد إستعملنا ثلاثة أدوات لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث سيتم الإعتماد على الإستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بمقابلة مع مدير الموارد البشرية، ومدير المبيعات قصد جمع بعض البيانات الجديدة، لتدعيم بعض البيانات المتحصل عليها من الإستبيان، كما نستعمل الملاحظة كوسيلة مكملة لجمع البيانات. ومنه سيتم إيجاز هذه الأدوات في ما يلي:

2-1- الإستبيان:

قمنا بالإعتماد على أداة الإستبيان في موضوع الدراسة والذي هو "عبارة عن ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد أو المؤسسات محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته"⁷ حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الإستبيان بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على إطلاع واسع بموضوع الدراسة، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث وقد خضع هذا الإستبيان إلى عملية التحكيم من قبل أساتذة مختصين في عدة تخصصات وهذا بهدف التأكد من المستوى المعلوماتي للإستبيان من حيث (دقة الأسئلة، ابتعادها عن الغموض، تغطية الأسئلة لجميع محاور الدراسة، عدم حملها للتناقضات....).

وتضمن الإستبيان 27 سؤالاً، بوبت في ثلاث محاور رئيسية، ولقد تم صياغة الأسئلة المتعمدة في التحليل على مقياس ليكارت الخماسي، وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة، ويمكن عرض محاور الرئيسية للإستبيان فيما يلي:

- المحور الأول: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب (البيانات الشخصية) من الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات التوظيف، ويحتوي على 06 أسئلة، من السؤال الأول إلى السؤال السادس.

- المحور الثاني: تضمن هذا المحور الأسئلة التي تمحورت حول مدى تطبيق أسلوب التحليل الرباعي في مؤسسة عمر بن عمر، ويحتوي على 15 سؤال، من السؤال الأول إلى السؤال الخامس عشر.

- المحور الثالث: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بأنواع المخاطر التي يتعرض لها مؤسسة عمر بن عمر، ويحتوي على 12 سؤال، من السؤال السادس عشر إلى السؤال السابع والعشرون.

⁷ أحمد حلمي جمعة وآخرون، أساسيات البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية، درافاء، الطبعة الأولى، الأردن، 1999

2-2-المقابلة:

تعد أداة تستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات والحصول على المعلومات والتعرف على الأداء والموقف والإنتاجات والإطلاع على الظروف السائدة محل الدراسة، وعليه فالمقابلة هي " تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على إستجابة لموقف معين أو أسئلة معينة"⁸. والمقابلة تحدث بين طرفين يلعبان دورين مختلفين، دور المقابل الذي يريد تحقيق الهدف من المقابلة من خلال الحصول على المعلومات والتفسيرات المطلوبة، ودور المبحوث الذي يقع عليه البحث، وبالتالي فالمقابلة تنطوي على فعل ورد فعل، أي سؤال وجواب بين طرفي المقابلة مع ضرورة توفير المناخ الجيد الذي يشجع المبحوث على التعاون والتفاعل مع الباحث بصورة فعالة وإيجابية لتحقيق المقابلة هدفها، ألا وهو التعرف على "دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في مؤسسة عمر بن عمر"، وتحديد الأسس والعوامل التي يقوم عليها نشاط المؤسسة.

لهذا تم اللجوء لإستخدام هذه الأداة وخصوصا لكون أن موضوع بحثنا يكون من أولويات الإدارة العليا وبالتالي قمنا بمقابلة أعضاء مجلس الإدارة العليا وبعض الإطارات.

2-3-الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والحقائق، حيث أنها تتيح المجال للباحث وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين، والملاحظة تعني " قيام الباحث بتسجيل ملاحظاته بدون إستخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق"⁹.

والملاحظة هنا لا تستخدم لمجرد تسجيل معلومات سطحية أو مؤثرات خارجية ولكنها استخدمت بهدف الكشف عن طبيعة الموضوع وعناصره من خلال مجموعة من العمليات المتعاقبة وفق منهج مرسوم لجمع أكبر كمية من المعلومات المؤثرة في الظاهرة موضوع الدراسة.

وانطلاقا من الزيارة التي قمنا بها للمؤسسة تم ملاحظة ما يلي:

- التهيئة الداخلية للمؤسسة ومختلف المرافق الموجودة بها؛
- كيفية ممارسة العمل في المؤسسة؛

⁸ رشيد زرواتي، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص 148.

⁹ طاهر مرسي عطية، إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 114.

• طبيعة الجو السائد أثناء ممارسة العمل.

كل هذا تم بالإعتماد على الملاحظة العملية التي تؤدي إلى وضع تصور عام عن المؤسسة محل الدراسة، حيث أن الأساليب الأخرى لجمع البيانات والمعلومات كالمقابلة والإستبيان تعتبر الملاحظة ركنا هاما فيها، فمقابلة المسؤولين والموظفين وطرح الأسئلة عليهم يجب أن تتم بالملاحظة المركزة لرد فعلهم إزاء هذه الأسئلة وانفعالاتهم لتأكيد أو تفسير بعض المعطيات من خلال الإجابات ثم الربط بينها. عموما ورغم أهمية الملاحظة كأداة من أدوات جمع المعلومات إلا أنه يجب الإعتماد على أدوات أخرى مدعمة ومكملة.

2-4- السجلات والوثائق والمطبوعات

تعتبر أداة مهمة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث تحصلنا من خلال هذه الأداة على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية "CAB"

بعد الدراسة النظرية والمفاهيم التي تطرقنا لها في الفصل السابق حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، سنحاول في هذا المبحث إسقاط هذه المفاهيم وتطبيقها في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية إستنادا في ذلك على المقابلة والملاحظة.

المطلب الأول: واقع أسلوب التحليل الرباعي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

من خلال ما توصلنا له أثناء إجراء المقابلة في المؤسسة وبناء على تصريحات المسؤولين عن توجيهنا إتضح لنا أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تستخدم عدة أساليب علمية لتحليل البيئة التي تنشط فيها باستمرار، ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب التحليل الرباعي SWOT الذي هو موضوع بحثنا، والذي تم ملاحظته أن المؤسسة على إدراك تام بمدى أهمية هذا الأسلوب في وضع وتنفيذ الإستراتيجية بكل كفاءة وفعالية، وهذا من خلال رصد كل المتغيرات الحاصلة سواء في البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف أو الخارجية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو المخاطر التي قد تتعرض لها بطريقة نظامية، وما يميز المؤسسة هو وجود هيئة مختصة في مجال الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي وظيفتها تجسيد مثل هذه الأساليب على أرض الواقع. فمثلا نجد أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تقوم بخطوات لتطبيق هذا الأسلوب نوجزها في الآتي:

* تحليل الموارد والإمكانيات الموجودة بداخلها والسعي على تطويرها باستمرار؛

* العمل على الحصول على المعلومات والبيانات ذات مصداقية عن المحيط الخارجي بصفة مستمرة بعدة طرق؛

* دراسة وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها للتأكد من صحتها واستخدامها للتنبؤ بما سوف يحصل في المستقبل؛

* وأخيرا يتم عقد إجتماع بين المديرين والهيئة المختصة بالتحليل الإستراتيجي، وعرض ما تم التوصل له ووضع الإقتراحات والحلول المناسبة سعيا للوصول إلى ما يتماشى مع أهداف وإمكانيات المؤسسة.

المطلب الثاني: المخاطر في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

تعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة بتعدد الأنشطة التي تزاولها، فخصوصية كل خطر تنبع من محتوى وسيرورة كل نشاط، فالنظرة للمخاطر في المؤسسة ترتبط بنوعية النشاط الذي يمارس، فمن خلال الملاحظة والمقابلة التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسة استطعنا أن نحصي جملة من المخاطر التي تواجهها المؤسسة وكيفية تحديدها.

1- أبرز المخاطر التي تواجهها المؤسسة

تواجه مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مخاطر تتمثل أهمها فيما يلي:

1-1- المخاطر المالية والإقتصادية:

لقد تمكنا من إحصاء بعض المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة يمكن إدراجها فيم يلي:

* تعاني المؤسسة من تقلبات أسعار الفائدة وحالات التضخم في بعض الأحيان؛

* تواجه المؤسسة إرتفاع في نسبة الضرائب المفروضة على المؤسسة؛

عموما نلاحظ أن المؤسسة مرتاحة من الناحية المالية باعتبارها دائما تحقق نسبة أرباح عالية سنويا هذا ما يجعلها لا تتأثر بتعرضها للمخاطر المالية.

1-2- المخاطر السياسية والقانونية:

تواجه المؤسسة المخاطر الناجمة عن القرارات والإجراءات السياسية الناتجة عن عدم إستقرار العديد من الأنظمة السياسية والتغيرات الحاصلة في القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المؤسسات.

فحسب ما صرح لنا المسؤولون في المؤسسة يمكن إدراجها في مايلي:

* صدور قوانين مالية أو تجارية لا تكون المؤسسة على إطلاع عليها الأمر الذي قد ينجر عنه تقلبات مالية مفاجئة تؤثر عليه؛

* وجود عراقيل وصعوبات في الحصول على التراخيص اللازمة لممارسة النشاط فيما يخص التصدير والإستيراد.

1-3- المخاطر الطبيعية:

تواجه المؤسسة مخاطر طبيعية تؤثر على نشاط المؤسسة نذكرها فيما يلي:

* التقلبات المناخية التي تسبب ضررا بالدرجة الأولى للمادة الأولية؛

* حدوث الحرائق في الأراضي الزراعية خاصة في فصل الصيف بسبب الإرتفاع المتزايد لدرجات الحرارة.

2- تحليل المخاطر في المؤسسة

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجريناها أنه لا يوجد قسم أو مديرية في المؤسسة وظيفته إدارة المخاطر، أي أنه لا يوجد لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولكن معالجة المخاطر والتحكم فيها موزعة على المديرية، أي حسب نوع المخاطر التي تواجهها. فمثلا المخاطر المالية يتم إدارتها

والسيطرة عليها من طرف مديرية المالية والمحاسبة، وكذا بالنسبة للمخاطر السوقية وغيرها من المديرية، أي أن كل مديرية مسؤولة عن إدارة المخاطر التي تخصها.

إدارة المخاطر وتسييرها في المؤسسة لا تقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة وممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما درسناها في الجانب النظري ولكن تتوقف على اجتهادات كل مديرية أو كل قسم داخل المؤسسة والسبل التي يراها الأنجع في مواجهة المخاطر وحسب المعلومات التي استطعنا الحصول عليها من المقابلات أنه يتم مواجهة الخطر وفق ثلاث مراحل هي:

2-1- تحديد الخطر:

تعتبر المرحلة الأولى في مواجهة أي خطر وتمثل في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص التهديدات والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة الخطر من خلال إتباع أساليب وطرق بسيطة تتمثل في:

- ✓ يتم تحديد الخطر في المؤسسة بناء على تجارب سابقة تعرضت لها المؤسسة ووقعت في مخاطر مشابهة؛
- ✓ يتم تحديد الخطر بناء على الإطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من خلال التعرف الدائم والمستمر فيما يخص المستجدات البيئية، التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد المؤسسة.

2-2- تقييم الخطر:

يأتي كثنائي مرحلة لتحليل الخطر في المؤسسة تتضمن تقييم الخطر ومعرفة درجة تأثيره على سيرورة الأنشطة داخل المؤسسة، وكذا دراسته من عدة أوجه لكي تتمكن المؤسسة من وضع إستراتيجيات وأولويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر، حيث أن إجراء تقييم المخاطر في المؤسسة يقوم على أساس ثلاثة طرق هي:

- الطريقة الأولى: تقييم الخطر على أساس درجة خطورته من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى، وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل خطر.
- الطريقة الثانية: يتم وفقها تقييم الخطر بناء على احتمال وقوعه أي ترتيب المخاطر التي تواجه المؤسسة ترتيبا زمنيا قائما على احتمال الحدوث وهذا مايسهل على المؤسسة تحديد أولوياتها في المعالجة.

• الطريقة الثالثة: يتم فيها تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن تتحملها الشركة من خلال تعرضها للمخاطر المختلفة، حيث يتم تقييم جملة الأخطار بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للخطر.

3- المعالجة:

بعد مرحلة تقييم الخطر تأتي مرحلة معالجة الخطر، هذه المرحلة تتضمن شقين شق علاجي والآخر وقائي، حيث يتضمن الأول إستعمال الأساليب والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائياً، أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة، فمعالجة المخاطر التي ترى المؤسسة أنها ستعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب التأمين من خلال إبرام عقود للتأمين عليها وهذا بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى.

المطلب الثالث: التحليل الرباعي كآلية لتحديد المخاطر في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

يلعب أسلوب التحليل الرباعي دوراً هاماً في تحديد المخاطر التي تواجه أي مؤسسة عمر بن عمر، وهذا من خلال ما سوف نتعرض له في مطلبنا هذا.

1-1- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

أ- الهيكل التنظيمي: يتأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدة عوامل منها:

- **حجم المؤسسة:** يعد حجم المؤسسة من بين العوامل المحددة للهيكل التنظيمي، وبما أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية هي من المؤسسات الكبرى فإننا نلاحظ أن هيكلها التنظيمي معقد نوعاً ما لإمتهازه بكثرة المستويات التنظيمية فيه، كما يساهم في توزيع العاملين على الوظائف بشكل مناسب.
- **بناء على تصريحات المسؤولين عن توجيهنا فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يخضع لتغيرات حسب ظروف العمل أو حسب حاجة المؤسسة للتغيير، سعياً إلى أن يتوافق هذا التغيير مع الأهداف الإستراتيجية المرسومة.**
- **عمر المؤسسة:** يمر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بدورة حياة انطلقت منذ 1986 بحجم صغير وهيكل بسيط، ومع مرور الوقت بدأ في النمو والتوسع، مما توجب عليها تغيير هيكلها التنظيمي للبتلاءم مع وضعها الجديد.
- **البيئة:** تنشط المؤسسة في أعمال تتسم بارتفاع الحركية وعدم التأكد مما يتطلب تغيير وتعديل الهياكل التنظيمية باستمرار حتى يتم التكيف مع كل ما يحدث من تغيرات، لدى تسعى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

دائما إلى التأقلم مع تلك التغييرات، وذلك من خلال هيكلها التنظيمي عند الحاجة، والدليل على ذلك هو تصريح المسؤول عن أنه سيتم تغيير في الهيكل التنظيمي وإضافة بعض الأقسام فيه وهذا خلال شهر جوان 2016.

■ **الإستراتيجية:** تتبنى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية إستراتيجية التنوع، حيث أنها تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط من خلال تنوعها في نفس المنتج مثلا: الطماطم بتراكيزات متنوعة 22%، 28%، و أحجام مختلفة 1 كغ، 2/1 كغ، 4/1 كغ، إضافة إلى إنتاج صلصة البيتزا، وتبيع إستراتيجية التنوع الغير مرتبط من خلال إنتاجها لأكثر من منتج كالمصبرات، العجائن... إلخ، علما أن المؤسسة أصبحت تنتج التوابل الغذائية بمختلف أنواعها بإعتبارها مادة أولية لها في بعض المنتجات.

ب- الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية لأي منظمة مستمدة أساسا من ثقافة المجتمع، لكونها تشكل نظاما من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في التنظيم، فالقيم السائدة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية هي الأخلاق، الثقة، الكفاءة، الجاهزية، وبالخصوص روح العمل الجماعي وهذه القيم تنظر للمؤسسة على أنها مورد هام له قيمة في المؤسسة بإعتبار المورد البشري هو المحرك الرئيسي ولب أي مؤسسة، ومن القيم السائدة للمؤسسة أيضا إلتزام العاملين بإرتداء الزي الخاص بالعمل خاصة العمال في الورشات ومسؤولي الأمن، بإستثناء الإداريين الذين لا يملكون زي خاص، بالإضافة إلى إحترام جميع العاملين لمواقيت الدخول والخروج من العمل، وتحرص المؤسسة على تجسيد هذه القيم.

وبناء على تصريحات المسؤول عن إستقبالنا تبين لنا أن المؤسسة تتبنى ثقافة التغيير ولا تتعرض لأي مقاومة له من قبل الأفراد العاملين بها، والأهم من ذلك أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تستجيب لمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها، شرط أن تتماشى مع مصلحة المؤسسة وإمكاناتها وذلك بعد دراستها من طرف الإدارة العليا.

ت- الموارد: تمثل الموارد مجمل ما تملكه المنظمة من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية وبشرية ومعرفية، فمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تتوفر على موارد معتبرة ملموسة وغير ملموسة، فهي تملك أحدث التكنولوجيا سواء على مستوى الإنتاج أو التسيير كإقتنائها لأعلى نظام معلومات في إفريقيا وآلات تحويل الطماطم، وإنشائها لمحطة تصفية المياه ذات علامة (Hidromatic) التي بلغت كلفتها 12 مليار دينار، بالإضافة إلى الآلات والمعدات ذات التكنولوجيا الحديثة.

أما فيما يخص الموارد البشرية فإن المؤسسة تحدد إحتياجاتها من الموارد البشرية المتاحة من مسيري وخريجي الجامعات عن طريق إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمؤهل المناسب للملئ الوظائف الشاغرة عن

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

طريق الإعلانات في الجرائد أو بحكم علاقات المسيرين. وبالتالي فإن المؤسسة تحوز على كفاءات بشرية هائلة من إطارات، عمال تنفيذيون، عمال تحكّم، إداريين، وتعمل المؤسسة على تنمية أفكارهم وإظهار قدراتهم وإبداعاتهم وتقديمها إلى الإدارة وذلك بمكافأهم إما بعلاوات أو ترقية... إلخ.

أما فيما يخص الموارد المالية للمؤسسة فمن خلال المعلومات المقدمة لنا فإنها تعتمد بصفة كبيرة على التمويل الذاتي.

ث- تحليل وظائف المشروع في مؤسسة عمر بن عمر: بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المسؤول الذي أجريت معه المقابلة، تم الوصول إلى أهم نقاط القوة والضعف على مستوى وظائف المشروع، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الجدول رقم (11): يوضح مدخل تحليل وظائف المشروع في مؤسسة عمر بن عمر

وظيفة التسويق	<p>تتمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حصة سوقية كبيرة لاسيما في إنتاج المصبرات الغذائية(الطماطم)؛ - منتجات المؤسسة في مرحلة النمو مما يضمن لها البقاء والإستمرار والحفاظ على المركز التنافسي؛ - سهولة تصريف منتجاتها سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛ - السمعة الجيدة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق، خاصة وأن المؤسسة تعمل على إضافة الجودة لمنتجاتها، وتسعى للحصول على شهادة الإيزو 22000. غير أن ما يهدد المؤسسة كنقطة ضعف هو العلامة التجارية نفسها، لأن هناك بعض المنافسين يسعون إلى تشويه سمعة العلامة.
وظيفة الإنتاج	<p>أهم نقاط القوة التي تتميز بها الوظيفة هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حداثة الوحدات الإنتاجية وكذا الآلات، فهي تسعى دائما إلى إدخال التكنولوجيا في نشاطاتها باستمرار رغم أنها مكلفة جدا؛ - إستفادتها من أثر التعلم والخبرة لاسيما على مستوى مؤسسة إنتاج الطماطم التي تعتبر رائدة في هذا المجال؛ - لها حافظة إنتاجية متنوعة، مما يضمن لها التوازن المالي والإستراتيجي فهي تقوم بإنتاج المصبرات بمختلف أنواعها بالإضافة إلى الإنتاج والتطوير الزراعي من خلال العديد من المشاتل.
وظيفة التمويل	<p>أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز مؤسسة عمر بن عمر هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سمعة المؤسسة الجيدة جعلت منها تحتل مكانة متميزة في البنوك الجزائرية مما مكنها من الحصول على تسهيلات في مختلف التعاملات البنكية أحيانا؛ - إعتماد المؤسسة على سياسة التمويل الذاتي في تمويل مختلف عملياتها الإستثمارية،

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بو عاتي محمود-

<p>- بالإضافة إلى قيام الدولة بتقديم تسهيلات للمؤسسة ودعمها من أجل القيام بالعمليات التوسعية.</p>	
<p>تتلخص فيما يلي:</p> <p>- الإستقطاب الجيد للمورد البشري وفق المواصفات المطلوبة؛</p> <p>- التدريب والتكوين بصفة مستمرة؛</p>	<p>الموارد البشرية</p>
<p>تعتبر سياسة الجودة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية الدافع الرئيسي لتحقيق طموحها المستقبلي، فهي تعتمد على:</p> <p>- تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم باستمرار؛</p> <p>- السعي لتتويج منتجاتها بشهادة الإيزو لتصديرها لكافة الأسواق العالمية؛</p> <p>- التحسين المستمر لأنظمة الإنتاج؛</p> <p>- إقامة علاقات جيدة مع الموردين؛</p> <p>- العمل على تنويع المنتج ورفع رقم الأعمال؛</p> <p>- دعم المؤسسة بأحسن وأحدث التجهيزات للوصول إلى جودة عالية.</p>	<p>إدارة الجودة</p>
<p>تعد تقنية المعلومات والاتصالات من أهم الموارد المعرفية، حيث تتجسد أهميتها في كونها أحد عوامل الإنتاج المعاصرة التي تضاف إلى العوامل التقليدية للإنتاج.</p> <p>كما أنها أبرز معالم التغيير المتسارع في بيئة المؤسسات والتي أسهمت في تحسين أداء مختلف أنشطتها ومنها الأنشطة المحاسبية والتمويلية، ومنه فإن مؤسسة عمر بن عمر لها:</p> <p>- قواعد فعالة للمعلومات تسهل سير أنشطتها،</p> <p>- التوافق التام بين المعلومات والقرارات المتخذة في صدها؛</p> <p>- تمتع موظفي المؤسسة بالإستخدام المتاح لتلك الأنظمة والمعلومات.</p>	<p>أنظمة المعلومات والاتصالات</p>
<p>تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في الربط بين الأشخاص الذين يوفرون رؤوس الأموال والأشخاص الذين يستخدمونها لخلق قيمة مضافة للمؤسسة، حيث تظهر العناصر الأساسية لدور مجلس الإدارة في المؤسسة في:</p> <p>- مراجعة الإستراتيجيات الرئيسية للمؤسسة والمصادقة عليها؛</p> <p>- الإشراف على تطوير وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة؛</p> <p>- مراقبة أعمال المديرين وكافة الإطارات وإجراءات الرقابة الداخلية؛</p> <p>- مراقبة الأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة.</p>	<p>التنظيم والإدارة</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة.

ج- سلسلة القيمة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية : من خلال ماتوصلنا إليه في الجانب النظري بأن مدخل سلسلة القيمة هو أداة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، سنحاول بناء نموذج لسلسلة القيمة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وذلك بناء على المعلومات المقدمة من قبل المكلف باستقبالنا إضافة إلى الملاحظة.

✚ **الأنشطة الأساسية:** هي تلك المهام والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بغية الوصول إلى المنتج النهائي، ونبرزها فيما يلي:

- **الإمدادات الداخلية:** تمتلك المؤسسة ديناميكية ممتازة في إمداداتها الداخلية، حيث تعتمد على نظام جيد في مناولة مدخلاتها من مخازن مهيئة بتقنيات حفظ وتخزين عالية، إضافة إلى وسائل نقل متطورة داخل مختلف الأقسام الإنتاجية.
- **العمليات:** تضم المؤسسة عمال ذوي كفاءة وخبرات عالية، هدفهم التطبيق الجيد للخطط الإنتاجية، مع الأخذ بعين الاعتبار المصالح التقنية التي تسهر على مراقبة النوعية.
- **الإمدادات الخارجية:** تسعى المؤسسة إلى وصول منتجاتها النهائية بطريقة منظمة وسهلة إلى المستهلك النهائي وذلك من خلال توفير كل الجهود والإمكانات لوصولها في الوقت المحدد.
- **المبيعات والتسويق:** تولى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مهمة الخدمات البيعية والعمليات التسويقية إلى المديرية التجارية.
- **الخدمات:** تمتلك مؤسسة مصلحة خدمة الزبائن والتي تعمل وتسهر على التسيير الجيد لمختلف العلاقات مع كافة العملاء.

✚ **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي تعتبر القاعدة الأساسية للمؤسسة التي تدعم وتسهل لها القيام بأنشطتها الأساسية باستمرار، ونوجزها في مايلي:

- **البنية الأساسية:** تتوفر المؤسسة على بنية تحتية فعالة تسمح لها بمباشرة مهامها والتي تتمثل في: الطرقات، المواصلات، الإطعام.... إلخ
- **إدارة الموارد البشرية:** تتوفر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على إدارة للموارد البشرية ذات كفاءة عالية هدفها ضمان السير الحسن لشؤون العمال الإجتماعية والمهنية، كما تساهم في تطبيق الإجراءات الخاصة بهم، وهذا من خلال متابعة الأفراد من حيث دراسة عدد المناصب، الإحتفاظ بملفات العاملين، إعداد كشوف الأجور والمرتبات، مراقبة الغيابات، إعداد خطط التكوين والتدريب، وهذا ما تم ملاحظته أثناء فترة تربصنا بالمؤسسة أنه تم هناك

تدريب لكل عمال المؤسسة وفق مجموعات، كل مجموعة مكونة من 15 فرد حول كيفية الوقاية من أخطار المواد الكيميائية المستخدمة في العملية الإنتاجية، أما فيم يخص التكوين فإن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية للعمال بصفة مستمرة.

■ **التطور التكنولوجي:** تملك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تكنولوجيا عالية مستخدمة في مختلف الإدارات وخاصة في العمليات الإنتاجية طبقا لما تم ملاحظته أن كل آلات الإنتاج مستوردة تعمل آليا وكلها ذات مواصفات عالمية تواكب مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة.

■ **التجهيزات:** تتوفر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على تجهيزات حديثة متوفرة في كافة أرجاء المؤسسة كالمكاتب، الكراسي، مكيفات الهواء، الخزائن، الحواسيب...إلخ. مما يساعد على مزاولة النشاط بشكل دائم ومستمر.

1-2-1- تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية:

يتم تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة عمر بن عمر كما يلي:

1-2-1- تحليل البيئة الخارجية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية:

يمثل تحليل البيئة العامة أهمية كبيرة لقيام المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي كونه يتضمن آفاق التطور الإيجابي أو عناصر التهديد المحتملة التي تواجه المؤسسة، فالبيئة العامة تتمثل في مجموعة من المتغيرات التي تتعلق بمزاولة الأنشطة المختلفة للمؤسسة، حيث تتمثل في:

أ- **المتغيرات الاقتصادية:** يعد الوضع الراهن للحالة الاقتصادية العامة قاعدة مناسبة لمختلف المؤسسات لبلوغ أهدافها وزيادة طموحاتها، لسبب انفتاح الجزائر على السوق العالمية ومحاوله دفع عجلة التنمية الاقتصادية، خصوصا من خلال المخطط الخماسي 2010-2014 المقرر من طرف فخامة رئيس الجمهورية والمصادق عليه من طرف مجلس الوزراء والذي عقد يوم الإثنين 24 ماي 2010 بالإضافة إلى الإمتيازات والتسهيلات التي تمنح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سبيل دعم السوق الوطنية وتكريس ثقافة المنتج المحلي، حيث تم تنظيم أسبوع إعلامي من 26 أفريل إلى 03 ماي 2015 تحت شعار "مستهلك جزائري"، وبتصريح من المسؤول الذي تمت معه المقابلة تبين أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية قد شاركت فيه بهدف عرض مختلف منتجاتها إلى المستهلك الجزائري كنوع من الإشهار والترويج.

بناء على ما سبق نستنتج أن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة جد مناسبة وملائمة إلى حد كبير لتحقيق الأهداف المنشودة وتأكيدا على ذلك تصريحات المسؤولين التي نوجزها في ما يأتي:

- التسهيلات والإعانات المقدمة من طرف الدولة علما أن المؤسسة تتبنى سياسة التمويل الذاتي بنسبة كبيرة، ولكن في بعض الإستثمارات أو في بعض الصفقات تلجأ المؤسسة إلى الإقتراض من بعض البنوك الجزائرية ومن أبرز القروض التي يتم التعامل بها هو "القرض الرفيق" سمي بهذا الاسم لكونه خالي تماما من أسعار الفائدة؛
- إستفادة المؤسسة من الدعم الحكومي و الإعفاء الضريبي في بداية نشاطها؛
- مناخ إستثماري مشجع جدا لأن المؤسسة تزود بنسبة 95% من المادة الأولية التي يحتاجها من المناطق القريبة منها سواء داخل الولاية كبلدية الفجوج، بومهرة أحمد، بوشقوف وحتى بلدية بوعاتي محمود نفسها، أو من الولايات المجاورة: الطارف، سكيكدة، عنابة، المسيلة... إلخ.
- تسهيلات الدولة في المجالات الإدارية بنسبة ضعيفة بهدف إتمام الإجراءات الإدارية سعيا إلى دفع عجلة الإقتصاد الجزائري؛
- إستفادة المؤسسة من دعم مالي مخصص للفلاحين يكمن في أن ثمن 1 كغ من الطماطم التي يبيعها الفلاحين إلى المؤسسة كمادة أولية هو 14 دج، المؤسسة تدفع 10 دج للكغ و 4 دج الباقية تدفعها الدولة؛
- وجود قسم خاص بتنظيم وتسيير المعاملات مع الفلاحين علما أن هذه التعاملات تتم وفق إبرام عقود مع الفلاحين ومتابعة إنتاج كل فلاح على حدى عبر عدة سنوات مقدما لهم كل التدعيمات بمختلف الفسيالات.

ب- المتغيرات السياسية والقانونية: تتمثل هذه المتغيرات في التدخل الكبير للدولة في نشاطات المؤسسات الخاصة من خلال الإجراءات والتدابير التي تتخذها والتي بدورها يمكن أن تؤثر على سير الأنشطة ولا تكون في صالحها كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، ومن أبرز هذه القوانين المؤثرة نذكر:

- القانون الخاص بإلزامية فتح الإعتماد المستندي أثناء القيام بعملية الإستيراد من الخارج، حيث أن المؤسسة تقوم بإستيراد العديد من مستلزماتها من الخارج سواء كانت مواد أولية أو تجهيزات أو وسائل الإنتاج، حيث أن المؤسسة تتحمل تكاليف كبيرة تتمثل في العمولات التي تدفعها للبنك فاتح الإعتماد؛
- القوانين الخاصة بحماية البيئة من التلوث من جراء مخلفات العملية الإنتاجية، فحسب تصريح المسؤول فإن عمليات الإنتاج بالمؤسسة لا تسبب تلوث بالبيئة وبالتالي لا تتحمل المؤسسة أية رسوم وغرامات على ذلك، فحسب تصريحاته أن الناتج الوحيد من عملية الإنتاج المسبب للتلوث البيئي هو المياه القذرة حيث إتخذت الإجراءات اللازمة لتجنب التلوث من خلال تطوير محطة معالجة للمياه القذرة التي تفرضها الدولة على كافة المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي؛

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

- تشجيع الإستثمار وتحسين أداء المؤسسة راجع إلى درجة الإستقرار السياسي في الجزائر، وتحسين الوضعية الأمنية كون أن المؤسسة تحتاج لدعم سلك الأمن خاصة في نقل المواد الكيميائية الخطيرة التي تستخدم لمعالجة مياه الأودية؛
- اللجوء إلى الموردين الأجانب وذلك لإفتقار السوق المحلي لمتطلبات السوق، لعدم وفرة وكفاية المواد الأولية حيث تلجأ لاستيراد ثلاثي مركز الطماطم في حالة عدم كفاية الطماطم الطازجة.
- ت- المتغيرات التكنولوجية:** تسعى أغلب المؤسسات إلى مواكبة التطورات التي يشهدها العالم اليوم من خلال إدماج وإستخدام التكنولوجيا الحديثة للرفع من مستوى الأداء فيها والوصول إلى ميزة تنافسية تمكنها من القدرة على المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، لأن المتغيرات التكنولوجية تعد همزة وصل بين جميع الإختراعات والإبتكارات المتعلقة بنشاط شتى المؤسسات، فالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية فهي:
- تستخدم التكنولوجيا الحديثة في ممارسة نشاطاتها حيث تحوز على أحدث الوسائل والمعدات سواء في مجال الإنتاج أو الإدارة، فبناء على تصريحات المسؤولين فإن المؤسسة تحتوي على 55 حاسوب من نوع dell، شبكة أنترنت متصلة بجميع الحواسيب، أنترانات وإكسترنات، الهواتف، الفاكس... إلخ؛
- تتواصل وحدات المؤسسة فيما بينها عن طريق الهاتف النقال الذي وفرته لجميع موظفيها والذي يتم بصورة مجانية، وهذا بسبب التعاقد الذي تم ما بين المؤسسة وشركة الإتصالات موبيليس؛
- تهدف المؤسسة إلى إستعمال أحدث الوسائل التكنولوجية في سيرورة الإنتاج، فهي تمتلك تكنولوجيا حديثة بنفس المعايير الأجنبية، والدليل على ذلك إمتلاكها لأقوى نظام معلومات CSB-System تم إقتناؤه بقيمة 1.500.000.000 دج من ألمانيا، وتعتبر المؤسسة هي الوحيدة التي تمتلكه في إفريقيا.
- ث- المتغيرات الإجتماعية والثقافية:** تعتبر المتغيرات التي تشتمل عليها البيئة الإجتماعية والثقافية من المتغيرات التي لها تأثير واضح على أداء المؤسسة، ومن أهم هذه المتغيرات مايلي:
- مدى وعي الزبائن حول المنتجات الأكثر جودة عن تلك المقلدة التي لا تتوفر على معايير الجودة، حيث يتجلى هذا الوعي من خلال قيام المؤسسة بالدخول في العديد من معارض الإنتاج الوطني لترسيخ ثقافة إقتناء المنتج المحلي في ذهنية الزبون الجزائري من ناحية الجودة ومن ناحية السعر التنافسي، علما أن المؤسسة حصلت على الموافقة لإكتساب شهادة الإيزو 22000 في سنة 2016؛
- زيادة الكثافة السكانية يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛

- إرتفاع مستوى التعليم يؤدي إلى حصول الفرد على دخل أفضل وبالتالي زيادة القوة الشرائية المتاحة له ومن ثم زيادة الطلب على المنتجات؛

- المسؤولية الإجتماعية والتي تظهر بشكل واضح في مساهمة المؤسسة في القضاء على البطالة من خلال توظيف أفراد المنطقة (بوعاتي محمود)، فحسب الإحصائيات ببلدية بوعاتي أن نسبة البطالة بها لا تتجاوز 1%، حيث صرح لنا مسؤول الموارد البشرية أن اليد العاملة البسيطة تمثل 100% من سكان المنطقة، أما باقي المناصب التي تتطلب كفاءات عالية تكون من خلال إجراء مقابلات شخصية مع حاملي الشهادات بشرط أن يكون مسجل في الوكالة الوطنية للتشغيل مع توفر المواصفات المطلوبة؛

- أما فيما يخص المتغيرات الثقافية فإن منتجات المؤسسة هي منتجات غذائية لا تتأثر بعادات وتقاليد المجتمع بل هو مرتبط بالجودة في المنتجات ومدى ملائمة أسعارها للقدر الشرائية للفرد.

ج- المتغيرات الدولية: تتأثر معظم المؤسسات بما يحدث على المستوى العالمي من تغيرات وذلك راجع للعملة وإرتباط معظم الإقتصاديات في العالم بعضها البعض، لكن المؤسسات الجزائرية لا تتأثر بشكل كبير بهذه المتغيرات، وهذا بسبب ضعف إرتباط الإقتصاد الجزائري بالإقتصاد العالمي.

ونجد مجموعة من المتغيرات الدولية التي قد تؤثر على مؤسسة عمر بن عمر إما إيجابا أو سلبا نذكر منها:

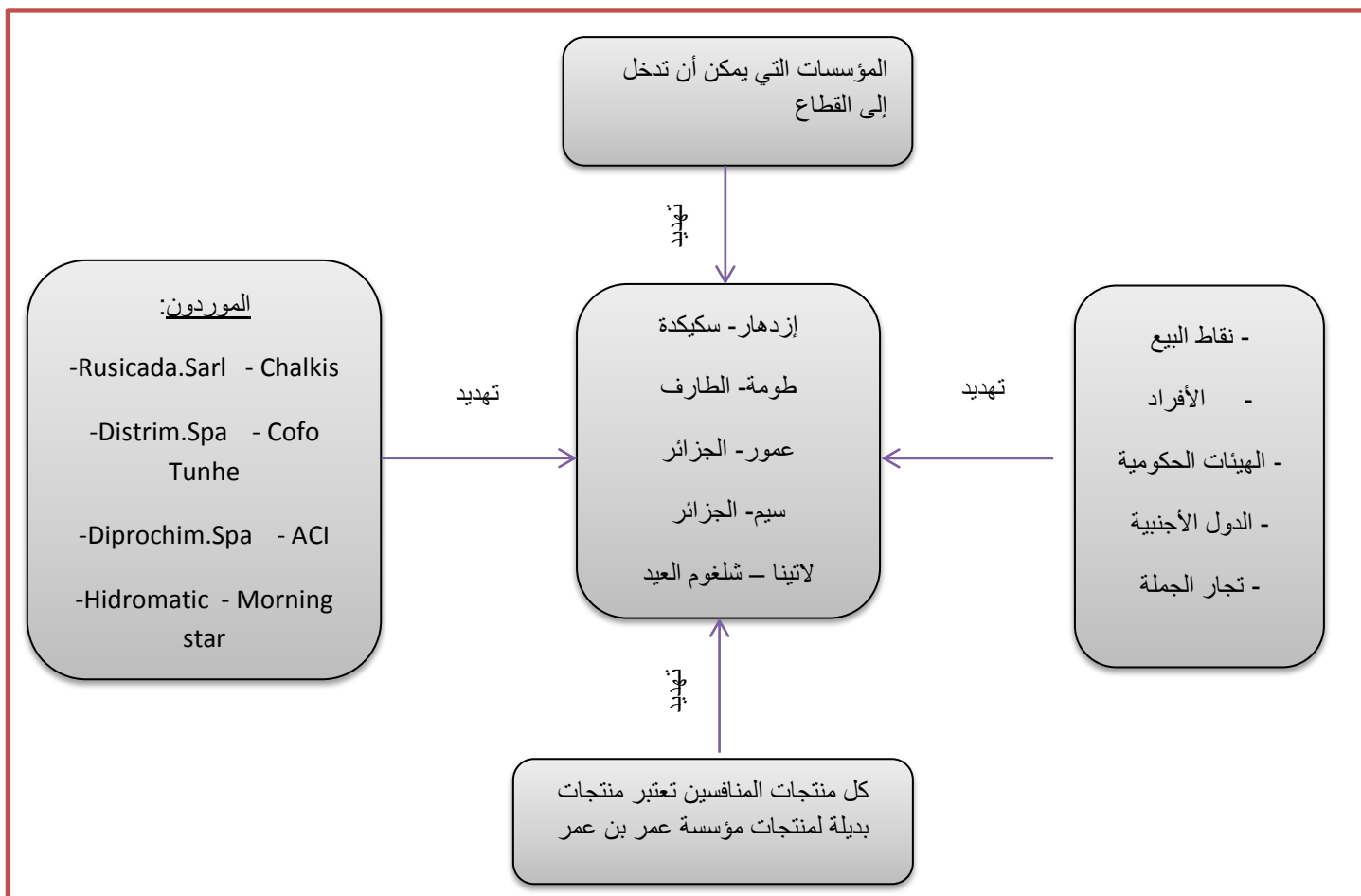
- وجود تسهيلات جمركية على المنتجات والمواد الأولية بشرط وجود إتفاقيات مبرمة بين الدول الجزائرية وتلك الدول الموردة؛

- التأثير المباشر للأزمة العالمية على المؤسسة، وهذا راجع للتبعية الإقتصادية للدول الخارجية، كون المؤسسة تقوم بإستيراد منتوجات نصف مصنعة بسبب نقص في المنتوج المحلي وإستيراد مختلف المعدات التكنولوجية الحديثة التي تحتاجها في عملية الإنتاج.

1-2-2- تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

سوف نتطرق إلى تحليل البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة وهذا من خلال ما تم ذكره في الجانب النظري هو تحليل القوى الخمس "المايكل بورتر" مع العلم أنه يجب على المؤسسة أخذها بعين الإعتبار لكونها ذات صلة وتأثير عليها.

الشكل رقم(17): نموذج مايكل بورتر لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة.

1-المنافسون الحاليون: تنشط مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في ظل منافسة شديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ويرجع ذلك إلى تواجد العديد من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال والتي تم إنجاز أهمها في النموذج السابق،

وبما أن المنافسة شديدة فإن بعض المؤسسات لم تستطع الإستمرار والبقاء وخرجت من المنافسة رغم وجود عوائق الخروج كمخزون المنتجات وتكلفة الآلات والمعدات...إلخ، من أبرزها البستان في الطارف، السييوس بعنابة، وبن عزوز في سكيكدة، مما فتح المجال لمؤسسة عمر بن عمر، حيث أن دراسة المنافسين لها

آثار إيجابية للمنظمة مما يساعدها على تقدير شدة المنافسة الحالية والتنبؤ بالمستقبلية. حيث أنه من خلال المقابلة التي تم إجرائها يتضح أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تمتلك معلومات عن منافسيها والدليل على ذلك أن المسؤول عن توجيهنا صرح لنا أنه على دراية بمعلومات تخص المؤسسة المنافسة "عبيدي" والتي من أبرزها كمية الإنتاج في اليوم 400 طن في اليوم على عكس مؤسسة عمر بن عمر الذي يصل إنتاجها اليومي إلى 8000 طن، وهذا يمكنها من القيام بتقدير علمي لشدة المنافسة بناء على قيامها بجمع معلومات عن منافسيها عن طريق ما يلي:

* القيام بعملية صبر الآراء؛

* استخدام شبكة الأنترنت وتصفح المواقع الرسمية للمؤسسات المنافسة؛

* المشاركة في المعارض والصالونات الوطنية والدولية؛

* الجرائد والمقالات الرسمية.

علما أنه تم إستجواب المسؤولين حول إستخدامهم لأساليب التحسس (نظم الإستخبارات مثلا) في جمع المعلومات عن المنافسين إلا أنهم أنكروا ذلك وفسروه لنا من ناحية أنه غير مناسب بالنسبة للسمعة التجارية إضافة إلى الأخلاق والقيم التي تنافي ذلك.

ب- تهديد الداخلين الجدد: إن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لم تواجه أي صعوبة أثناء دخول منافسين جدد للقطاع، بينما حققت تطورا جيدا خلال السنوات الأخيرة، حيث إمتد نشاطها إلى القيام بتصدير منتجاتها إلى الخارج وهذا ما جعلها محافظة على ريادتها ومركزها التنافسي في السوق رغم مواجهتها لتهديد دخول منافسين جدد للقطاع إلا أن هذا التهديد يعود إلى أدنى مستوى، فحسب ما صرح لنا به المسؤول عن توجيهنا أنه على سبيل المثال يوجد منافس محلي جديد دخل القطاع "مؤسسة طومة بالطارف" إلا أنه لا يشكل تهديدا على المؤسسة بسبب تعرضه لجملة من العوائق نذكر منها:

* الإحتياجات المالية الضخمة لتجسيد هذا النوع من الصناعة؛

* السمعة الجيدة للعلامة التجارية مما يصعب كسب ولاء الزبائن في المدى القريب؛

* تميز المنتجات بالجودة العالية والأسعار المناسبة؛

* صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع بسبب سيطرة المؤسسة على أحسن القنوات عبر التراب الوطني؛

* صعوبة تقليد بعض المزايا التي تكون المؤسسات القائمة قد إكتسبتها مع طول خبرتها في مجال نشاطها.

ت- القوة التفاوضية للموردين: الموردون هم الأشخاص الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمادة الأولية لقيامها بمهامها الإنتاجية، ومن نتائج المقابلة تبين لنا أن المؤسسة تتعامل مع موردين محليين هم الفلاحين، وموردين

أجانب، حيث أن المؤسسة تتعامل بصفة كبيرة مع الموردين المحليين فيما يخص المادة الأولية وهذا لعدة أسباب أهمها:

* جودة المادة الأولية ونوعيتها لأن المؤسسة هي التي تقدم لهم الفسيلات؛

* التكاليف تكون منخفضة نسبيا مقارنة بتعاملها مع الموردين الأجانب؛

* سهولة الحصول عليها في الوقت المناسب.

وتتمثل المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في ما يلي:

- الطماطم الطازجة لصناعة معجون الطماطم، الفواكه لصناعة المربي، الفلفل حار لصناعة الهريسة، والتوابل. ومن هنا يتضح لنا أن القوة التفاوضية للموردين ضعيفة، بسبب البنية الأساسية للموردين التي تمتلكها المؤسسة وعلاقتها الوطيدة معهم من خلال الدعم الذي تقدمه المؤسسة لهم والمتمثل في تزويدهم ببذور ذات مواصفات تقنية وقياسية على مستوى مخبرها، مع اشتراط على الفلاحين إعادة بيع المحاصيل الزراعية للمؤسسة نفسها في نهاية كل موسم زراعي.

وحسب تصريحات المسؤول فإنه لا ينفي تعامل المؤسسة مع الموردين الأجانب، حيث صرح لنا أنه في بعض المواسم يكون هناك عجز في تزويد المؤسسة بالمواد الأولية من الفلاحين لأسباب معينة ترجع لعوامل مناخية على سبيل المثال قلة الأمطار، فإنه يتم استيراد المادة الأولية من الخارج والمتمثلة في الطماطم النصف مصنعة، كما تقوم المؤسسة باستيراد أغلب مستلزماتها من الخارج كالتجهيزات ووسائل الإنتاج... إلخ. والجدول الموالي يوضح أهم الموردين والمواد المستوردة.

الجدول رقم (12): أهم الموردين والمواد المستوردة

مكان الإستيراد	المادة المستوردة	إسم المورد
عنابة	(la soude caustiquel, المواد الأولية l'acide chlorhydrique)	Distrim, spa
سكيكدة	(Eau de javel المواد الأولية hypochlorite de sodium)	Les Moulins de rusicada,sarl
إيطاليا	الآلات والمعدات	Hidromatic
قسنطينة	(Polymère, poly hydro المواد الأولية lite, Calcium)	Diprochim,spa
وهران	أدوات التعبئة والتغليف من الكرتون	Emballage Marhaba
الصين	ثلاثي مركز الطماطم	Chalkis
الصين	ثلاثي مركز الطماطم	Cofco Tunhe
الولايات المتحدة الأمريكية	ثلاثي مركز الطماطم	Morning star
دي	أدوات التعبئة والتغليف من المعدن	ACI
تونس	أدوات التعبئة والتغليف من المعدن	GNC
سكيكدة	أدوات التعبئة والتغليف من الكرتون	Sifco
الولايات المتحدة الأمريكية	ثلاثي مركز الطماطم	J.G.Boswell tomato company

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المشتريات.

ث- القوة التفاوضية للزبائن: تحاول المؤسسة أن توصل منتجاتها إلى أبعد منطقة، فهي تتعامل مع مجموعة من العملاء، وتملك نقاط بيع في العديد من مناطق الجزائر وتمكنت من إنتزاع القيادة في مختلف ولايات الجزائر. ومن أبرز عملائها:

- الموزعون: مهمتهم توزيع وتوصيل منتجات المؤسسة لكافة ولايات الوطن.

- مؤسسات الدولة: من أبرزها وزارة الدفاع الوطني، السجون... إلخ.

ومن هنا يمكن إستنتاج أن القوة التفاوضية للزبائن في أدنى مستوياتها بسبب رضا المستهلكين النهائيين أو تجار الجملة على تعاملهم مع المؤسسة وإقتناء منتجاتها.

ج- **تهديد المنتجات البديلة:** يقصد بالمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي يلجأ إليها المستهلك عندما تكون المنتجات الأصلية غير متوفرة حيث أنها تحقق له نفس درجة الإشباع.

ومنه فإن مؤسسة عمر بن عمر تتعرض لتهديد المنتجات البديلة ولكن بأدنى مستوى.

✚ بناءا على التحليل المزدوج للبيئة الداخلية والخارجية، يمكن في الأخير تلخيص أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والفرص والتهديدات التي تواجهها، ومعرفة الإستراتيجية التي تتبعها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية فيما يلي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

جدول رقم(13): يوضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على التمويل الذاتي؛ - حصة سوقية كبيرة جدا؛ - حداثة وسائل الإنتاج؛ - رائدة في مجال أعمالها؛ - الموقع المتميز للمنظمة؛ - إكتسابها تكنولوجيا عالية؛ - قدرة إنتاجية عالية؛ - العلامة التجارية المتميزة والراسخة في أذهان المستهلكين؛ - هيكل تنظيمي مرن؛ - ثقافة تنظيمية منسجمة؛ - التجربة والخبرة الطويلة؛ - القيام بالبحث والتطوير على مستوى المنتج والأجهزة الإنتاجية؛ - نظام جودة قائم على مراقبة جودة المنتج إلى حين خروجه؛ - قابليات إدارية ناجحة؛ - قناعة كبيرة من المشترين بمنتجات المنظمة؛ - القدرة على مواجهة المخاطر؛ - توجه إستراتيجي واضح. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص اليد العاملة المؤهلة؛ - بطئ في عمليات التوريد؛ - سعر التكلفة عالي وهذا راجع لاستيرادها المواد الأولية من الخارج؛ - تعتمد على التوزيع بالجملة مما يقلل من الإتصال المباشر بزبائنهم؛ - التسهيلات ضعيفة؛ - تعرضها لأنواع من المخاطر.
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - سمعة طيبة وشهرة واسعة خاصة على المستوى الوطني، - لجوئها إلى إستثمارات أخرى كالبناء في البوني؛ - دعم الدولة لأسعار المادة الأولية؛ - تشكيلة متنوعة من المنتجات؛ - إمكانية إحداث تكامل عمودي أو خلفي؛ - إعتقاد طرق التسيير الحديثة؛ - مواقع متعالمليها الذي ساعدها على توزيع منتجاتها بنسبة كبيرة وبالتالي إكتساب حصة سوقية مهمة؛ - التمكن من مواجهة منافسيها على المستوى المحلي؛ - التوسع في إضافة خطوط إنتاجية؛ - النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق؛ - التوطن بين المنظمات المنافسة؛ - القدرة على توفير خدمات جديدة لمجموعة إضافية من المستهلكين (التوسع 	<ul style="list-style-type: none"> - منافسة المنتجات الأجنبية للمنتج المحلي، وخاصة مع الإفتتاح السوقي؛ - إرتفاع الرسوم الجمركية على مدخلات العملية الإنتاجية؛ - عدم وجود عوائق دخول أمام المنافسين؛ - عدم ثبات وإستقرار أسعار المواد الأولية؛ - تراجع المؤشرات الإقتصادية الكلية؛ - تحديد الدولة لأسعار البيع مما يعني تخفيض التكلفة على حساب الجودة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المقابلة.

من خلال ما سبق نقوم بالمواءمة بين عناصر القوة والضعف في المؤسسة، والفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية، للوصول إلى الإستراتيجيات المختلفة التي نوجزها فيما يلي:

1- الإستراتيجية الهجومية (s/o) :

في هذه الإستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة أن تستخدم نقاط القوة للإستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، فعليها السعي إلى تعظيم نقاط قوتها، والإستفادة من الفرص الجديدة، حيث تتوفر المؤسسة على إمكانية إحداث إستراتيجية التكامل العمودي مع مورديها للتأكد من نوعية المواد والتحكم في استمرار تدفق المواد الأولية، وبما أن المؤسسة تملك شبكة توزيع كبيرة في العديد من المناطق، فبإمكانها إحداث تكامل مع زبائنها، لضمان تسويق منتجاتها النهائية. كما أن المؤسسة تملك موارد ومهارات كافية تمكنها من إتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط للإستثمار في مواردها وتحقيق قيمة تنشأ عن نقل المهارات وتقاسم الموارد.

فالمؤسسة تملك مجموعة من نقاط القوة والفرص التي تمكنها من تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو، ومواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون فيها، أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

2- الإستراتيجية الدفاعية (s/t) :

في هذه الإستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة أن تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، منها حدة المنافسة التي تواجهها من قبل المنافسين، فالمؤسسة تمتلك وسائل إنتاج جيدة وموارد مالية وبشرية مناسبة، يمكن استغلالها لتحسين جودة منتجاتها، وتحقيق رضا الزبائن لمواجهة المنافسين، والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

3- الإستراتيجية العلاجية (w/o) :

في الإستراتيجية العلاجية على مؤسسة بن عمر أن تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف، فالمؤسسة تملك فرص كثيرة كالقدررة على التمويل الذاتي، الموقع الإستراتيجي، دعم الدولة لأسعار المواد الأولية، تشكيلة متنوعة من المنتجات، وغيرها من الفرص التي تستطيع المؤسسة إستثمارها للقليل من جوانب الضعف.

4- إستراتيجية الإنسحاب (w/t):

من خلال هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسة أن تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى أدنى مستوى، لأنها في هذه الحالة تقع في موقف خطر، وتكون هذه الإستراتيجية تصفية المنظمة وبيع موجوداتها، وهو خيار تلجأ له المؤسسة كآخر حل بعد استنفاد جميع الخيارات أمامها كقيامها بعملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها.

من خلال كل ماسبق يتم استنتاج أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود - تتبنى الإستراتيجية الهجومية لكونها تمتلك نقاط قوة كبيرة وأمامها فرص كثيرة.

شكل رقم (18): يوضح إستراتيجيات تحليل swot لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

أهم نقاط الضعف في البيئة الداخلية لمنظمة عمر بن عمر (W)	أهم نقاط القوة في البيئة الداخلية لمنظمة عمر بن عمر (S)	التشخيص الداخلي التشخيص الخارجي
إستراتيجية علاجية (W/O)	إستراتيجية هجومية (S/O)	أهم الفرص البيئية المتاحة لمنظمة عمر بن عمر (O)
إستراتيجية الإنسحاب (W/t)	إستراتيجية دفاعية (S/t)	أهم التهديدات البيئية التي تواجه منظمة عمر بن عمر (t)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة لمؤسسة عمر بن عمر

نتناول فيما يلي عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الإستبيان حيث تم إعداد جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (\bar{X})، الإنحرافات المعيارية (SI)، وفيما يأتي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

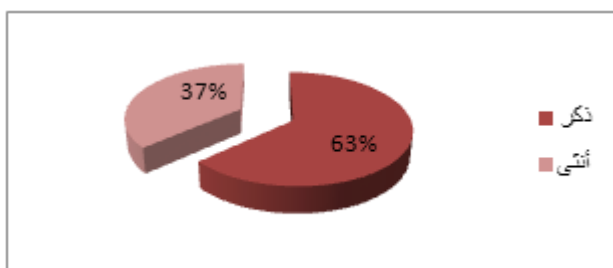
تتمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة فيما يلي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة داخل المنظمة.

1- التوزيع حسب الجنس:

تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير السن إلى ذكر، وأنتى وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة

حسب الجنس



المصدر: بالإعتماد على برنامج الإكسيل.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة

حسب الجنس

المتغيرات	التكرار	النسبة
ذكر	26	63.4%
أنتى	15	36.6%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على

نتائج برنامج .SPSS₂₀.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغ عددهم 26 أي بنسبة 63.4% من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 15 أي بنسبة 36.6% من أفراد العينة، وهذا راجع بصفة أساسية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود-

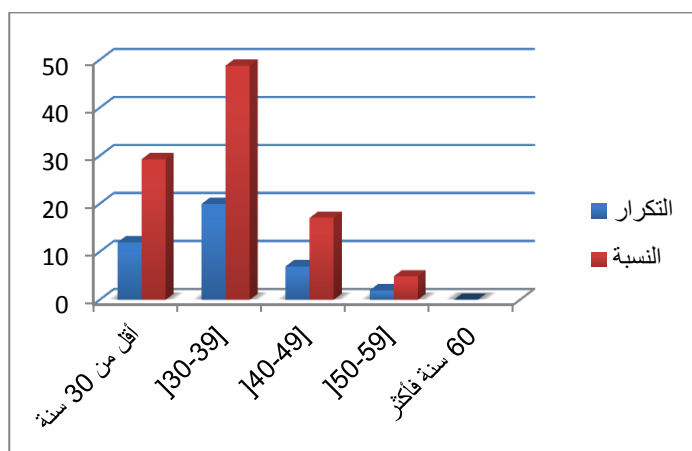
إلى طبيعة النشاط والأعمال التي تقوم بها المؤسسة. إذ يمكن أن يكون بحاجة إلى ذكور أكثر من النساء لأن طبيعة نشاط وأعمال المؤسسة تحتاج لتوظيف الذكور وهذا للتعامل مع الفلاحين وزيارة المؤسسات... الخ.

2- التوزيع حسب متغير السن:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى عدة فئات منها: فئة أقل من 30 سنة، فئة من 30 إلى 39 سنة، فئة من 40 إلى 49 سنة، ومن 50 إلى 59، وفئة 60 سنة فأكثر، وهذا ليساعدنا إلى الوصول إلى أفضل النتائج.

الجدول رقم(15): يوضح توزيع مفردات العينة الشكل رقم(20): يوضح توزيع أفراد العينة

حسب السن



حسب السن

المتغيرات	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	12	29.3%
[39-30]	20	48.8%
[49-40]	7	17.1%
[59-50]	2	4.9%
60 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المصدر:

بالإعتماد على برنامج الإكسيل.

نتائج برنامج SPSS₂₀.

إعتمادا على معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة الموزعة على الفئات الخمس، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية من [39-30] سنة بنسبة 48.8% ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل الجهود، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة الأولى أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 29,3% وتضم طاقة شبابية تستوعب العمل في المؤسسة، ثم تأتي الفئة الثالثة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من [40-49] بنسبة 17.1%، ثم الفئة الرابعة من [59-50] سنة بنسبة 4,9%، أما الفئة الأخيرة من 60 سنة فأكثر بنسبة معدومة. وتشير هذه الأرقام أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم من فئات الشباب القادرة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

على العمل، مما ينعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلاً، ضف إلى ذلك أنه كلما زاد عمر الشخص زادت معارفه ومهاراته وتجاربه وخبراته المكتسبة وبالتالي تصبح لديه المقدرة على سرعة التأقلم مع العمل.

3- التوزيع حسب المستوى التعليمي:

تم تقسيم المستوى التعليمي إلى عدة مستويات منها: ثانوي، جامعي، دكتوراه، وهذا ما توصلنا إليه.

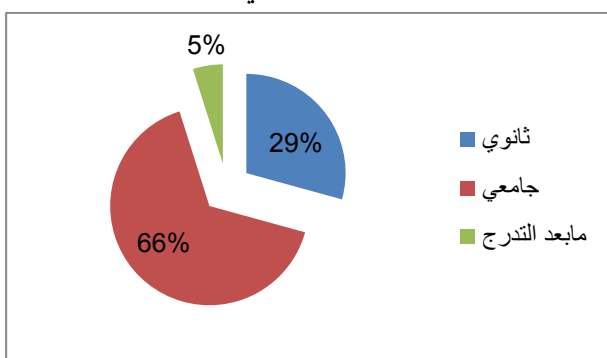
الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة

حسب المستوى التعليمي

المتغيرات	التكرارات	النسبة
ثانوي	12	29.3%
جامعي	27	65.9%
مابعد التدرج	2	4.9%
المجموع	41	100%

الشكل رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي



المصدر: بالإعتماد على برنامج الإكسيل.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على

نتائج برنامج SPSS₂₀.

يؤثر المستوى التعليمي بدرجة كبيرة على قدرة الأفراد على استخدام التحليل الرباعي والوعي بأهميته، ويتضح هذا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة يملكون شهادة جامعية حيث بلغت نسبتهم 65.9% وهذا راجع إلى شروط التوظيف التي يتطلبها العمل في المؤسسة واعتماده على الإطارات في تسيير شؤونه، كما أن العينة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تمتلك مستوى ثانوي 29.3%، أما نسبة الذين مستواهم مابعد التدرج بلغت 4.9% وهي آخر نسبة.

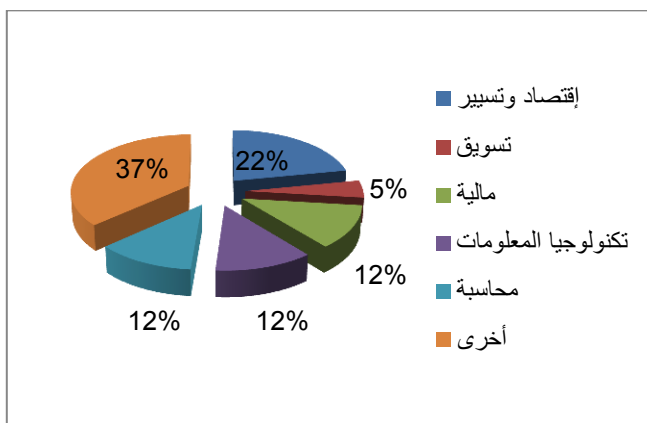
4- التوزيع حسب التخصص العلمي:

تم تقسيم التخصص العلمي إلى عدة أقسام منها: تكنولوجيا المعلومات، تسويق، مالية، إقتصاد وتسيير، محاسبة، وتخصصات أخرى، وهذا للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

الجدول رقم(17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

المتغيرات	التكرار	النسبة
إقتصاد وتسيير	9	%22
تسويق	2	%4.9
مالية	5	%12.2
تكنولوجيا المعلومات	5	%12.2
محاسبة	5	%12.2
أخرى	15	%36.6
المجموع	41	%100

الشكل رقم(22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: بالإعتماد على برنامج الإكسيل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على

نتائج برنامج SPSS₂₀ .

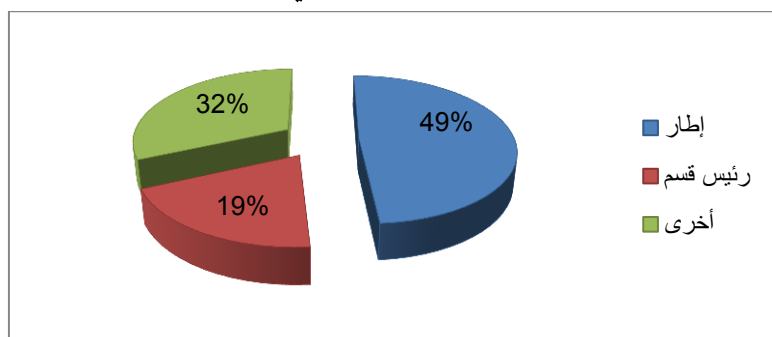
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة كانت تخصصات أخرى هي 36.6% مما يعني أن المؤسسة تعتمد على تخصصات أخرى غير المذكورة في نشاط أعمالها كالعلوم القانونية، ميكانيك، هندسة... إلخ، في حين بلغت نسبة تخصص الإقتصاد والتسيير 22% ويرجع ذلك لحاجة المؤسسة لموظفين ذو إختصاص في الجانب الإداري للوصول إلى تسيير فعال، أما التخصصات تكنولوجيا المعلومات، مالية ومحاسبة تأخذ ما نسبته 12.2% لأنهما تخصصين لا يمكن للمؤسسة الإستغناء عنهما، وجاء تخصص التسويق في آخر مرتبة بنسبة 4.9% لأن المؤسسة تتوفر على وظيفة تسويقية بحكم نشاطها الذي يتطلب تسويق لمنتجاتها، الأمر الذي يساهم في نجاح عمل المؤسسة المعتمد على التخصص العلمي والتقدم التكنولوجي.

5- التوزيع حسب المنصب الوظيفي

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود-

تم تقسيم المنصب الوظيفي إلى عدة أقسام منها: إطار، رئيس قسم، أخرى وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم(23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



الجدول رقم(18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المتغيرات	التكرار	النسبة
إطار	22	48.8%
رئيس قسم	8	19.5%
أخرى	13	31.7%
المجموع	41	100%

المصدر: بالإعتماد على برنامج الإكسيل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على

نتائج برنامج SPSS₂₀

ويوضح الجدول السابق أن أفراد العينة موزعين على المناصب الوظيفية كالتالي: إطار بنسبة 48.8% ونذكر منهم على سبيل المثال: مكلف بالدراسات، مكلف بالمنازعات... الخ، ومناصب أخرى منها عون مكتب، مفتش قسم بنسبة 31.7%، ورئيس قسم بنسبة 19.5%، وهذا راجع أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على عدة أقسام منها قسم المشتريات، قسم الإنتاج، قسم المالية، قسم التسويق، قسم المبيعات. مما يعني مصداقية أكثر للإجابات لأنها شملت عدة أقسام، لأنه غالبا ما يكون لهؤلاء رؤية أعمق وفهم أكبر للجوانب المتعلقة بهذه الدراسة.

6- التوزيع حسب سنوات التوظيف:

تم تقسيم سنوات التوظيف إلى أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، من 16 إلى 20 سنة، وأكثر من 20 سنة وهذا ما توصلنا إليه:

الجدول رقم(19): يوضح توزيع أفراد العينة العينة حسب

حسب سنوات التوظيف

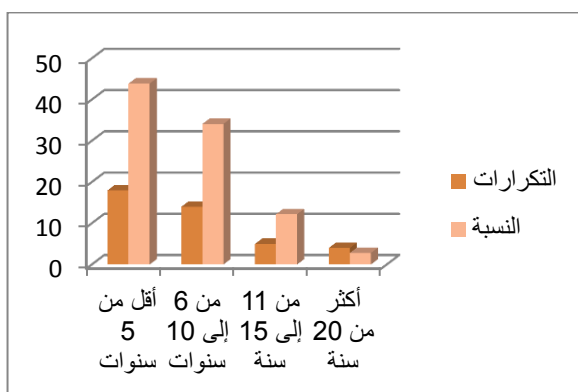
المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	43.9%
من 6 إلى 10 سنوات	14	34.1%
من 11 إلى 15 سنة	5	12.2%
أكثر من 20 سنة	4	9.8%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على

نتائج برنامج SPSS₂₀ .

الشكل رقم(24): يوضح توزيع أفراد

سنوات التوظيف



المصدر: بالإعتماد على برنامج الإكسيل.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة أقل من 5 سنوات بلغت أعلى نسبة 43.9% وهي تدل ربما على تجديد الموارد البشرية في المؤسسة لأسباب معينة، ثم تلتها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 34.1%، بينما بلغت الفئة من 11 إلى 15 سنة نسبة لا بأس بها تقدر ب 12.2%، في حين بلغت نسبة الذين تراوحت مدة خدمتهم بالمؤسسة أكثر من 20 سنة 9.8%، كل هذه الأرقام تؤثر على تراكم الخبرة المعرفية في مؤسسة عمر بن عمر، مما يؤثر على صدق الإجابات على إستبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد الإستفهام عنها.

وأخيرا وبعد تفحص النتائج السابقة المتعلقة بالعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن الإستنتاج بان تلك النتائج في مجملها توفر مؤشرا يمكن الإعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبيان ومن ثم الإعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

لتحليل الجزء الثاني من الإستبيان تم الإعتماد على معيار المتوسط الحسابي لإختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الإستبيان، كما تم الإعتماد أيضا على الإنحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية، وقبل البدء في التحليل نقوم بتوضيح العمل بمقياس ليكارت.

الجدول (20): يوضح مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بيان الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ ولحساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي بمعنى الحدود الدنيا والعظمى، فقد تم حساب المدى العام وفق القانون $E = X_{max} - X_{min}$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة (5-1=4)، ثم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح على النحو التالي (4/5=0,8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى والذي يصبح (1,80)، ثم نضيف إلى هذه النتيجة نفس القيمة الأولى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية والذي يكون (2,6)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الثالثة والذي سيكون بطبيعة الحال (3,4)، وبإضافة القيمة ذاتها

مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الرابعة (2,4)، وبإضافة القيمة ذاتها نحصل على الحد الأعلى للخلية الخامسة (5)، هكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

الجدول رقم (21): يوضح طول الخلايا

الاتجاه الإجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة أو درجة ضعيفة جدا	من 1 إلى 1.79
غير موافق أو درجة ضعيفة	من 1.80 إلى 2.59
محايد أو درجة متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
موافق أو درجة عالية	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة أو درجة عالية جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1- أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية التي يرى الباحث أنها كانت الأفضل للتعامل مع بيانات الدراسة، وكانت هذه الأساليب كالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة الوزن النسبي لتحديد استنتاجات أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات الدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي (One- way Anova) لمعرفة الفروق بين محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية؛
- استخدام اختبار T-test في اختبار الفرضيات؛
- استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

1-1- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة، حتى ولو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى أن الثبات يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما يتم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وقد تم التحقق منه من خلال معامل الثبات (Alpha cronbach's) فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(22): يوضح معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ثبات المحور قيمة ألفا
التحليل الرباعي	15	0.88
أنواع المخاطر	12	0.68
كامل الإستبيان	27	0.891

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS₂₀.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للإستبيان عالي حيث بلغ 0.891 أي بنسبة 89,1% وهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا المقدرة ب 60%، في حين بلغت معاملات الثبات للمحاور 0.88، 0.68 وهو ما يدل على أن الإستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

1-2- صدق أداة الإستبيان:

بمعنى أن الإستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يعني شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية أخرى، بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويعبر عنه الجذر التربيعي لـ (Cronbach s Alpha) والذي بلغ 0,943 أي بنسبة 94,3% وهو ما يدل على التجانس والإتساق بين العبارات. وهذا بالإعتماد على معامل (بيرسون) Pearson ⁵Corrélation لقياس¹⁰ درجة الترابط والتناسق الداخلي بين العبارات ومحاور الدراسة، ويمكن توضيح نتائج هذا القياس فيما يلي:

أ- معاملات الإرتباط بين العبارات ومحور التحليل الرباعي

¹⁰ - يعد أحد أهم الإختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الإستمارة، لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الإختبار يتم تعديل الإستمارة أو قبولها. ويستخدم هذا الإختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الإستمارة صحيحة على اثر أجوبة الباحثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و0.8 وكلما تزيد تكون أفضل. راجع: محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر، الأردن، 2005، ص49.

* يستخدم معامل الإرتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبيرا إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01. للإستزادة راجع: محمود مهدي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود-

تمثل العبارات من 1 إلى 15 المحور الأول للتحليل الرباعي، حيث تم قياس معامل الارتباط بيرسون لإرتباط هذه العبارات مع المحور ككل.

الجدول رقم (23): يوضح معامل الارتباط بيرسون للعبارات مع المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.586**	9	0.618**
2	0.639**	10	0.670**
3	0.480**	11	0.683**
4	0.646**	12	0.661**
5	0.625**	13	0.634**
6	0.641**	14	0.748**
7	0.624**	15	0.744**
8	0.445**		

(**) دال عند مستوى 0,01 (*) دال عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارات المحور مرتبطة ومتناسقة بالنسبة لمحور التحليل الرباعي ككل،

والدليل على ذلك هو معامل الارتباط الموجب والقوي نسبياً عند مستوى دلالة 0.01.

ب- معامل الارتباط بين العبارات ومحور المخاطر:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

للتأكد أن عبارات المحور الثالث مترابطة ومتجانسة، فقد تم قياس معامل بيرسون بين كل عبارة من هذه العبارات مع المحور، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(24): يوضح معامل بيرسون بين العبارات ومحور المخاطر

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
16	0.660 **	22	0.624 **
17	0.515 **	23	0.646 **
18	0.570 **	24	0.554 **
19	0.316 *	25	0.032
20	0.526 **	26	0.526 **
21	0.729 **	27	0.131

(**) دال عند مستوى 0,01 (*) دال عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارات المحور الثالث مرتبطة ومتناسقة مع المحور، والدليل على ذلك هو معامل الارتباط الموجب والقوي نسبياً.

3-1- هل البيانات تتبع توزيع طبيعي أم توزيع إحصائي معين؟

للتحقق من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي أو توزيع إحصائي معين، قامت الباحثتان باستخدام اختبار كلمرجوف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov-Z لمعرفة البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار كلمرجوف سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الأبعاد	اختبار كلمرجوف سمرنوف	p-value
التحليل الرباعي	0.529	0.942
المخاطر	0.962	0.312

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن أبعاد الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي لأن قيمة P-value أكبر من 0,05، وبناءً على ذلك فإنه يتوجب على الباحث استخدام الإختبارات المعلمية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

للإجابة على فرضيات الدراسة، لأنه من شروط استخدام هذه الإختبارات هو أن البيانات يجب أن تتبع التوزيع الطبيعي.

2- تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التحليل الرباعي في مؤسسة عمر بن عمر، وأنواع المخاطر التي تتعرض لها، كما تهدف إلى معرفة الدور الذي يلعبه التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في المؤسسة، ومدى تباين آراء العاملين حول الموضوع بتباين خصائصهم الديمغرافية. وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج اختبار الفرضيات.

أ- إختبار وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

H_0 : لا تطبق مؤسسة عمر بن عمر التحليل الرباعي بمستوى عالي؛

H_1 : تطبق مؤسسة عمر بن عمر التحليل الرباعي بمستوى عالي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لإجابات مفردات الدراسة على المحور الأول، وتم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات محور التحليل الرباعي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(26): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق أسلوب التحليل الرباعي في مؤسسة عمر بن عمر

الإجابات										
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة	
				1	2	3	4	5		
6	موافق	0.601	4.20	11	28	1	1	0	ت	1- تتواجد المؤسسة في بيئة ديناميكية شديدة التغيير.
				26.8	68.3	2.4	2.4	0	%	
3	موافق	0.617	4.34	16	24	0	1	0	ت	2- تستخدم المؤسسة أساليب علمية في مراقبة ورصد البيئة المحيطة به.
				39	58.5	0	2.4	0	%	
14	موافق	1.025	3.73	7	24	4	4	2	ت	3- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتكوين رؤية واضحة تبين عليها خطة العمل.
				17.1	58.5	9.8	9.8	4.9	%	
7	موافق	0.781	4.12	12	20	3	6	0	ت	4- تمتاز المؤسسة بتمويل نشاطاتها برأس مالها

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود-

				29.3	48.8	7.3	14.6	0	%	الخاص.
12	موافق	0.985	3.93	12	20	3	6	0	ت	5- تمتلك المؤسسة تكنولوجيا متطورة لسيرورة نشاطها.
				29.3	48.8	7.3	14.6	0	%	
10	موافق	0.935	4.02	13	21	2	5	0	ت	6- تمتلك المؤسسة القدرة على التحكم في تكاليف الإنتاج.
				31.7	51.2	4.9	12.2	0	%	
11	موافق	0.775	4	8	28	3	1	1	ت	7- تعاني المؤسسة من بطئ في عمليات التوريد
				19.5	68.3	7.3	2.4	2.4	%	
9	موافق	0.758	4.02	10	24	5	2	0	ت	8- تتوفر المؤسسة على شبكات توزيع كبيرة.
				24.4	58.5	12.2	4.9	0	%	
13	موافق	0.803	3.83	7	23	8	3	0	ت	9- تتمتع المؤسسة بوظيفة تسويقية جيدة.
				17.1	56.1	19.5	7.3	0	%	
8	موافق	0.921	4.05	15	16	7	3	0	ت	10- تقوم المؤسسة بالتوسع في خطوط الإنتاج.
				36.6	39	17.1	7.3	0	%	
15	موافق	1.002	3.46	6	16	10	9	0	ت	11- تسعى المؤسسة للدخول إلى أسواق جديدة غير مشبعة.
				14.6	39	24.4	22	0	%	
2	موافق	0.617	4.34	17	21	3	0	0	ت	12- تستفيد المؤسسة من الإتفاقيات المبرمة بين الجزائر والدول الأخرى.
				41.5	51.2	7.3	0	0	%	
5	موافق	0.652	4.22	14	22	5	0	0	ت	13- تواجه المؤسسة تهديد دخول منافسين جدد للقطاع.
				34.1	53.7	12.2	0	0	%	
1	موافق	0.586	4.39	18	21	2	0	0	ت	14- تواجه المؤسسة تهديد الحصول على المواد الأولية من الموردين.
				43.9	51.2	4.9	0	0	%	
4	موافق	0.680	4.29	16	22	2	1	0	ت	15- تواجه المؤسسة تهديد المنتجات البديلة التي تحقق نفس منفعة منتجاتها.
				39	53.7	4.9	2,4	0	%	
		0.489	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀ .

يتضح من الجدول السابق الخاص بالمحور الثاني مدى تطبيق أسلوب التحليل الرباعي في مؤسسة عمر بن عمر-بوعاتي محمود- قد حقق متوسط حسابي إجمالي 4,06، وهو ما يعني درجة الموافقة على ما جاءت به عبارات هذا المحور من طرف أفراد العينة، وانحراف معياري ضعيف 0,48، ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد وهذا يقودنا للقول إن هناك موافقة على هذا المحور، أي أن أفراد العينة متفقين على أن

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود-

مؤسسة عمر بن عمر تطبق أسلوب التحليل الرباعي بمستوى عالي، وتمت معالجة المحور من خلال الفقرات التالية:

- احتلت العبارة رقم(14) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,39 وانحراف معياري 0,586، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 95,1% مما يؤكد على أن مؤسسة عمر بن عمر تواجه تهديد الحصول على المواد الأولية من الموردين.
- جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,34 وانحراف معياري 0,617 ووزن نسبي 95,1٪، هذا ما يؤكد على درجة الموافقة على أن المؤسسة تستفيد من الإتفاقيات المبرمة بين الجزائر والدول الأخرى.
- حققت العبارة رقم(2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,34 وانحراف معياري 0,617، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 97,5% مما يعني أن المؤسسة تستخدم أساليب علمية في مراقبة ورصد البيئة المحيطة بها.
- من جهة أخرى جاءت العبارة رقم(15) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4,29، وانحراف معياري 0,680 ولقد بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 92,7%، مما يؤكد على أن المؤسسة تواجه تهديد المنتجات البديلة.
- جاءت العبارة رقم(13) المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 4,22 وانحراف معياري 0,652، إذ بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة 87.8% هذا يدل على أن المؤسسة تواجه تهديد دخول منافسين جدد للقطاع، في حين بلغت نسبة أفراد العينة المحايدين لهذه العبارة 12.2% مما يعني أنهم لا يعلمون بدخول منافسين جدد للقطاع أو لا يكثرثون لهؤلاء المنافسين.
- احتلت العبارة رقم (1) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4,22 وانحراف معياري 0,652 حيث بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة 95.1% ما يؤكد أن المؤسسة تتواجد في بيئة ديناميكية شديدة التغيير وهذا راجع إلى التغيرات الحاصلة فيها.
- احتلت العبارة رقم (4) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4,12 وانحراف معياري 0,781 حيث بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة 78.1% مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة عالية على تمويلها الذاتي أو رأسمالها الخاص في تمويل أغلبية نشاطاتها واستثماراتها، في حين بلغت نسبة المحايدين 7.3% والغير موافقين 14.6% وهذا لراجع ربما لعدم علمهم بأن المؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي.

- احتلت العبارة رقم (10) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,921 حيث بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة 75,6% مما يدل على أن المؤسسة تقوم بالتوسع في خطوط الإنتاج، في حين بلغت نسبة الأفراد المحايدون 17.1% وهذا راجع ربما لتحفضهم على أسرار العمل بالمؤسسة.
- احتلت العبارة رقم (8) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.758، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 82.9% مما يدل على أن المؤسسة تتوفر على شبكات توزيع كبيرة، أما نسبة إجابات الأفراد المحايدون بلغت 12.2% وهذا راجع ربما لعدم الرغبة بالتصريح لنا.
- احتلت العبارة رقم (6) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.935، حيث كانت نسبة الموافقة عليها 82.9% وهذا دليل على أن المؤسسة لها القدرة الكافية على التحكم في تكاليف الإنتاج وهو ما يميزها ربما عن باقي المؤسسات الأخرى، وبلغت نسبة الغير موافقين 12.2% وهو ما يدل على عدم علمهم بالجانب المالي في المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.775، وكانت نسبة الموافقة عليها 87.8% وهذا يؤكد لنا أن المؤسسة تعاني من بطء شديد في عمليات التوريد.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.985، وبلغت نسبة موافقة أفراد العينة 78.1% وهو ما يؤكد لنا أن المؤسسة تمتلك تكنولوجيا متطورة تستخدمها في سيرورة نشاطها، وكانت نسبة غير الموافقين على هذه العبارة 14.6% على الرغم من أنها منافية للواقع وترجع ربما لعدم إستعمالهم لهذه التكنولوجيا أثناء عملهم والتحكم فيها.
- احتلت العبارة رقم (9) المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.803، وبنسبة موافقة بلغت 73.2%، ونسبة الأفراد المحايدون 19.5% وهذا راجع لعدم درايتهم الكافية بهذه الوظيفة في المؤسسة.
- احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.025، وبلغت نسبة الموافقة عليها 75.6% مما يدل ويؤكد لنا أن المؤسسة تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية باستمرار، وكانت نسبة غير الموافقين 14.7% تعود لعدم إدراكهم لما تقوم به الإدارة العليا فيما يخص التحليل البيئي.

- جاءت العبارة (11) المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.002، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 53.6% وهي تدل على أن المؤسسة تسعى للدخول إلى أسواق جديدة غير مشبعة، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 22% والمحايدين 24.4% ويرجع ذلك إلى عدم علمهم بتطلعات ومخططات المؤسسة المستقبلية.
- بناء على إجابات أفراد العينة الإيجابية لكل العبارات، توصلنا إلى أن مؤسسة عمر بن عمر تطبق التحليل الرباعي بمستوى عالي، ومنه فإن التحليل الرباعي أصبح ضرورة حتمية يجب على المؤسسة تبنيتها للوصول إلى مركز تنافسي عالي.
- ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T- test، لكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$. والنتائج موضحة كمايلي:

الجدول رقم (27): يوضح نتائج اختبار T-Test

قيمة المعيار =3		قيمة T	مستوى تطبيق التحليل الرباعي في المؤسسة
درجات الحرية	مستوى الدلالة		
40	** 0.000	13.912	

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 فأقل. ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

تشير نتائج الجدول رقم (27) إلى أن قيمة T تساوي 13.912 عند درجات حرية 40 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000 وهو أقل من

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود-

مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية الأولى وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن مؤسسة عمر بن عمر تطبق التحليل الرباعي بمستوى عالي.

ب- إختبار وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

H_0 : لا تتعرض مؤسسة عمر بن عمر لعدة أنواع من المخاطر؛

H_1 : تتعرض مؤسسة عمر بن عمر لعدة أنواع من المخاطر.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة، لإجابات مفردات الدراسة على المحور الثاني، كما تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات محور المخاطر، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(28): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر الاقتصادية والمالية في

مؤسسة عمر بن عمر.

الإجابات										
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة	
				بشدة رقم	رقم	بشدة رقم	غير موافق	غير موافق بشدة رقم		
1	موافق	0.530	4.34	15	25	1	0	0	ت	16-تواجه المؤسسة خطر المؤشرات الاقتصادية الكلية (التضخم، أسعار الصرف، الضرائب...الخ)
				36.6	61	2.4	0	0	%	
2	محايد	0.954	3.20	4	11	15	11	0	ت	17- تتعرض المؤسسة لخطر

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بو عاتي محمود-

				9.8	26.8	36.6	26.8	0	%	ضعف السيولة.
		0.592	3.76	المتوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

- احتلت العبارة رقم (16) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,34 وانحراف معياري ضعيف 0,530 وهو ما يشير إلى اتجاه المستجوبين إلى الموافقة على هذه العبارة بنسبة 97.6% مما يدل على أن مؤسسة عمر بن عمر تواجه خطر المؤشرات الإقتصادية الكلية (التضخم، أسعار الصرف، الضرائب... إلخ).

- احتلت العبارة رقم (17) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,20 وانحراف معياري قدره 0,954، ووزن نسبي 36.6%، في حين بلغت نسبة المستجوبين المحايدين والغير موافقين لهذه العبارة 63.4% هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تتعرض لخطر ضعف السيولة. بناء على إجابات أفراد العينة تبين أن المؤسسة تتعرض لمخاطر إقتصادية ومالية خاصة فيما يخص المؤشرات الإقتصادية كما سبق وأشرنا لها: التضخم الضرائب، أسعار الصرف... إلخ.

جدول رقم (29): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر السياسية والقانونية

في مؤسسة عمر بن عمر

الإجابات										
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة	
				بشدة موافقة	موافقة	لا بد	غير موافقة	بشدة موافقة		
1	موافق	0.667	4.17	12	25	3	1	0	ت	18- يتميز قطاع الصناعة الذي تنشط فيه المؤسسة بعدم الثبات والإستقرار في القوانين والتشريعات.
				29.3	61	7.3	2.4	0	%	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بو عاتي محمود-

2	موافق	0.859	3.63	4	24	7	6	0	ت	19-تواجه المؤسسة صعوبة في الحصول على التراخيص اللازمة لسير نشاطها (التصدير والإستيراد).
				9.8	58.5	17.1	14.6	0	%	
		0.593	3.90	المتوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS 20.

- احتلت العبارة رقم (18) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري قدره 0,667 وبلغت نسبة الموافقة 90,3% من أفراد العينة هذا يشير إلا أن القطاع الصناعة الذي تنشط فيه مؤسسة عمر بن عمر يتميز بعدم الثبات والإستقرار في القوانين والتشريعات.
 - حققت العبارة رقم (19) المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري 0,859، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 68.3% مما يدل على أن المؤسسة تواجه صعوبة في الحصول على التراخيص اللازمة لسير نشاطها (الإستيراد والتصدير)، أما نسبة غير الموافقين والمحايدين بلغت 31.7% وترجع نسبتهم إلى عدم علمهم بما يتعلق بعملية الإستيراد والتصدير.
- بناء على نتائج الجدول السابق نستنتج أن المؤسسة تواجه مخاطر سياسية وقانونية تـؤثر على سيرورة نشاطها.

جدول رقم (30): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر الإجتماعية في

مؤسسة عمر بن عمر

الإجابات		التكرارات		رقم العبارة						
الترتيب	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري							
ب	الإجابة	بشدة	بشدة							
		موافق	غير موافق							
		بشدة	بشدة							
2	موافق	0.90	3.12	1	16	11	13	0	ت	20- تؤثر عادات و رغبات

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

				2.4	39	26.8	31.7	0	%	المستهلكين على منتجات المؤسسة.
1	موافق	1.01	3.32	4	16	11	9	1	ت	21- تتأثر المؤسسة بهجرة الزبائن إلى منتجات أخرى.
				9.8	39	26.8	22	2.4	%	
التوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري										
		0.851	3.21							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀ .

- جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 3.32، وانحراف معياري 1.01، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 48.8% مما يؤكد أن مؤسسة عمر بن عمر يتأثر بهجرة الزبائن إلى المنتجات الأخرى، في حين بلغت نسبة أفراد العينة المحايدين لهذه العبارة 26.8% مما يعني أنهم لا يعلمون بأن المؤسسة تتأثر بهجرة الزبائن إلى المنتجات الأخرى.
- احتلت العبارة رقم (20) المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.12، وانحراف معياري قدره 0.90، إذ نجد أن نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة تبلغ 41.4% هذا ما يشير إلى أن عادات و رغبات المستهلكين تؤثر على منتجات المؤسسة، ثم تليها نسبة غير الموافقين التي بلغت 31.7% ونسبة المحايدين 26.8% هذا راجع لعدم إدراكهم أن المؤسسة تتأثر بعادات و رغبات المستهلكين من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة عرضة للمخاطر الاجتماعية بسبب عادات و رغبات المستهلكين وهجرتهم نحو المنتجات الأخرى.

جدول رقم (31): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر الإنتاجية في مؤسسة

عمر بن عمر

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة	
				الإجابات						
				بشدة ضعيفة	بشدة متوسطة	لا بالد	بشدة متوسطة	بشدة عالية		
2	موافق	0.985	4.07	16	17	3	5	0	ت	22- تتميز المؤسسة بجذابة معدات وتقنيات
				39	41.5	7.3	12.2	0	%	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

الإنتاج.									
1	موافق	0.672	4.27	15	23	2	1	0	ت
				36.6	56.1	4.9	2.4	0	%
المتوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري									
		0.755	4.17						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

- احتلت العبارة رقم (23) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,27 وانحراف معياري 0.672 حيث بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة 92.7% مما يؤكد أن مؤسسة عمر بن عمر يوفر نظام حماية كافي للعمال سوا في الورشات أو الأقسام.
 - من جهة أخرى حققت العبارة رقم (22) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,07 وانحراف معياري 0,985، إذ بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 80.5%، هذا يدل على أن مؤسسة عمر بن عمر لا تواجه خطر تقادم معدات وتقنيات الإنتاج.
- ومنه نستخلص أن المؤسسة لا تتعرض للمخاطر الإنتاجية، وهذا راجع ربما لامتلاكها أحدث التكنولوجيات واستعمالها في عملياتها الإنتاجية.

الجدول رقم (32): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر الطبيعية في مؤسسة

عمر بن عمر

الإجابات									
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة
				بشدة موافقة	بشدة موافقة	محايد	بشدة موافقة	بشدة موافقة	
1	موافق	0.680	4.29	16	22	2	1	0	ت

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بو عاتي محمود-

				39	53.7	4.9	2.4	0	%	لدرجات الحرارة ضرر في المادة الأولية.
2	موافق	0.758	4.02	8	29	2	1	1	ت	25- تؤثر ندرة الأمطار في تخفيض كمية الإنتاج للمؤسسة
				19.5	70.7	4.9	2.4	2.4	%	
		0.552	4.15	المتوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

- احتلت العبارة رقم (24) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0,680، ولقد بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على هذه العبارة 92.7 % مما يعني أن الإرتفاع المتزايد لدرجة الحرارة يسبب ضرر في المادة الأولية للمؤسسة.
- جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 0,758، حيث بلغت نسبة أفراد العينة الموافقين على أن 90.2 %، أي أن ندرة الأمطار تؤثر على كمية الإنتاج في المؤسسة.
- ومنه فإن المؤسسة محل الدراسة تتعرض للمخاطر الطبيعية وهو شيء واقعي بحكم نشاطها الذي يعتمد أساسا على عنصر الطبيعة للحصول على المادة الأولية.

الجدول رقم (33): يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمخاطر السوقية في مؤسسة

عمر بن عمر

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة
				الإجابات					
				شدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	شدة موافق	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

1	موافق	0.669	4.05	10	23	8	0	0	ت	26- تتميز المؤسسة بعدم فقدان ثقة الزبائن في منتجاتها.
				24.4	56.1	19.5	0	0	%	
2	موافق	0.865	4.05	11	25	2	2	1	ت	27- تتأثر المؤسسة بحجم الحصة السوقية.
				26.8	61	4.9	4.9	2.4	%	
		0.567	4.04	المتوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

- إحتلت العبارة رقم (26) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.669، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 80.5%، وهو ما يدل على عدم فقدان ثقة الزبائن لمنتجات المؤسسة، أما نسبة الأفراد المحايدون للعبارة بلغت 19.5% وهو راجع لعدم إدراكهم أو عدم الرغبة في التصريح لنا بسبب ولاءهم للمؤسسة..

- جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.865، وبلغت نسبة الموافقة عليها 87.8، وهو ما يدل على أن المؤسسة تتأثر بحجم الحصة السوقية لها أي كلما كانت كبيرة كلما كان ذلك أفضل.

ومن هنا يتضح لنا أن مؤسسة عمر بن عمر لا تتعرض للمخاطر السوقية.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$. والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم (34): يوضح نتائج اختبار T-Test

قيمة المعيار = 3			قيمة T	المخاطر الإقتصادية والمالية
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T		
** 0.000	40	8.301	المخاطر الإقتصادية والمالية	
** 0.000	40	9.729	المخاطر السياسية والقانونية	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

المخاطر الإجتماعية	1.650	40	** 0.000
المخاطر الإنتاجية	9.928	40	** 0.000
المخاطر الطبيعية	13.42	40	** 0.000
المخاطر السوقية	11.82	40	** 0.000
أنواع المخاطر في المؤسسة	14.61	40	** 0.000

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل. ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

تشير نتائج الجدول رقم (34) إلى أن قيمة T تساوي 14.61 عند درجات حرية 40 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية الأولى وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن مؤسسة عمر بن عمر تتعرض لعدة أنواع من المخاطر.

ت- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحليل الرباعي والمخاطر في المؤسسة ؛

Hi: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحليل الرباعي والمخاطر في المؤسسة

لاختبار الفرضية تم استخدام إختبار الإنحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (35): يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط محوري التحليل الرباعي والمخاطر في

المؤسسة

النموذج	قيمة R	قيمة R Square
1	0.703	0.494
مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط
		قيمة F
		مستوى الدلالة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود-

		المربعات			
		2.926	1	2.926	الانحدار
**0.000	38.137	0.77	39	2.992	
			40	5.918	المجموع
مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
**0.000	4.459	0.703	0.366	1.633	الثابت
**0.000	6.176		0.89	0.553	التحليل الرباعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

يتضح من الجدول رقم (35) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.703 ومن قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير) الذي يساوي 0.494 وهذا يعني أن متغير التحليل الرباعي يفسر 49.4% من التباين الحاصل في المخاطر المؤسسة الاقتصادية، ونظراً لأن قيمة T تساوي 6.176 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، وبذلك ترفض فرضية العدم الثالثة وتقبل الفرضية البديلة، على أن هناك تأثير معنوي دال إحصائياً للتحليل الرباعي في مؤسسة عمر بن عمر على تحديد المخاطر.

ث- إختبار وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة

تم تجميع متغيرات كل محور من المحاور في متغير واحد حتى يكون من السهل إختبار ما إذا كان هناك علاقة بين هذه المحاور والخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

✓ اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف الجنس

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في الجنس للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم(36): يوضح تحليل التباين لإتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

مستوى المنوية 5%	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.083	3.171	0.720	1	0.720	بين المجموعات	المحور الأول
		0.227	39	8.861	داخل المجموعات	
			40	9.582	الإجمالي	
0.676	0.177	0.027	1	0.027	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.151	39	5.891	داخل المجموعات	
			40	5.918	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس، يتبين أن مستوى المنوية (sig) بالنسبة للمحورين بلغت $0.083 - 0.676$ على الترتيب وهي أكبر من مستوى المنوية المعتمد في الدراسة 0.05 ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية H_0 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس. وعليه فقد اجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف جنسهم، على أن التحليل الرباعي يحدد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

✓ اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف العمر.

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (37): يوضح تحليل التباين لإتجاهات أفراد العينة حسب العمر

مستوى المنوية 5%	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.652	0.550	0.136	3	0.409	بين المجموعات	المحور

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

		0.248	37	9.173	داخل المجموعات	الأول
			40	9.582	الإجمالي	
0.477	0.847	0.127	3	0.380	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.150	37	5.538	داخل المجموعات	
			40	5.918	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر، يتبين أن مستوى المعنوية (sig) بالنسبة للمحورين بلغت 0.652، 0.477 على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية (H₀)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بالنسبة لمتغير العمر. وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف عمرهم، على أن التحليل الرباعي يحدد الخطر في المؤسسة الاقتصادية.

✓ اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي.

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في المؤهل العلمي للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (38): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

مستوى المعنوية %5	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.341	1.108	0.264	2	0.528	بين المجموعات	المحور الأول
		0.238	38	9.054	داخل المجموعات	
			40	9.582	الإجمالي	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

المحور الثاني	بين المجموعات	0.542	2	0.271	1.916	0.161
	داخل المجموعات	5.376	38	0.141		
	الإجمالي	5.918	40			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، يتبين أن مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين بلغت 0.341 - 0.161 على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية H₀، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف مؤهلهم العلمي، على أن التحليل الرباعي

يحدد المخاطر في المؤسسة الإقتصادية.

✓ اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف التخصص العلمي.

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين التخصصات العلمية للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (39): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب التخصص العلمي

مستوى المعنوية 5%	قيمة F احسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.883	0.343	0.090	5	0.448	بين المجموعات
		0.261	35	9.134	داخل المجموعات

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

			40	9.582	الإجمالي	الأول
0.252	1.391	0.196	5	0.981	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.141	35	4.937	داخل المجموعات	
			40	5.918	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي، يتبين أن مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين بلغت 0.883، 0.252 على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية H₀، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بالنسبة لمتغير التخصص العلمي. وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف تخصصهم العلمي، على أن التحليل الرباعي يحدد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

✓ اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف المنصب الوظيفي.

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المناصب الوظيفية للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (40): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

مستوى المعنوية %5	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.576	0.561	0.137	2	0.275	بين المجموعات	المحور الأول
		0.245	38	9.307	داخل المجموعات	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

			40	9.582	الإجمالي	
0.161	1.916	0.271	2	0.542	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.141	38	5.376	داخل المجموعات	
			40	5.918	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي، يتبين أن مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين بلغت 0.576، 0.161 على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية H₀، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي. وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف مناصبهم الوظيفي، على أن التحليل الرباعي يحدد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

✓ اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف سنوات التوظيف:

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين سنوات التوظيف للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (41): يوضح تحليل التباين لإتجاهات أفراد العينة حسب سنوات التوظيف

مستوى المعنوية 5%	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.950	0.117	0.030	3	0.090	بين المجموعات	المحور الأول
		0.257	37	9.492	داخل المجموعات	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوغاتي محمود-

			40	9.582	الإجمالي	
0.750	0.406	0.063	3	0.189	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.155	37	5.730	داخل المجموعات	
			40	5.918	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS₂₀.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير سنوات التوظيف، يتبين أن مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين بلغت 0.750 - 0.950 على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العديمة H₀، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات التوظيف. وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف سنوات توظيفهم، على أن التحليل الرباعي يحدد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، أينما تعرفنا هنا على كل من نشأة وتطور هذه المؤسسة، المنتجات التي تنتجها، هيكلها التنظيمي، وكذا الأهداف التي تسعى إليها.

بعدها قمنا بتوزيع إستمارات على عينة من عمالها كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا " كيف يساهم التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في المؤسسة محل الدراسة؟" بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج spss20.

وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية ، توصلنا إلى صحة وقبول فرضيات الدراسة التي وضعناها، وخلصنا إلى أنه توجد علاقة بين التحليل الرباعي والمخاطر في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية عند مستوى دلالة 0.05.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 45 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

تخصص: إدارة أعمال مالية

الموضوع:

دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر - بوعاتي محمود -

تحت إشراف الدكتورة:

* بورديمة سعيدة

من إعداد الطالبتين:

* أومدور نور الهدى

* بابوري منال

سيدي، سيديتي؛

نرجوا من سيادتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل

موضوعية، وهذا دون ذكر أسمائكم، بغية مساعدتنا في إجراء بحث لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة

الماستر من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

نشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

ملاحظة: المعلومات التي يتوفر عليها هذا الاستبيان ستبقى سرية وتوجه للبحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملاً الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة	30 – 39 (سنة)	40 – 49 (سنة)	50 – 59 (سنة)	60 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل	جامعي (مستوى التدرج)	ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه)	أخرى (ضرورة ذكرها)

4. التخصص العلمي:

إقتصاد وتسيير المؤسسات	تسويق	مالية	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	محاسبة	أخرى (ذكر التخصص)

5. المنصب الوظيفي:

مدير عام	إطار	رئيس قسم	مناصب أخرى (ضرورة ذكرها)

6. سنوات التوظيف:

أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: إستخدام أسلوب التحليل الرباعي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود -
الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

التسلسل	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتواجد المؤسسة في بيئة ديناميكية شديدة التغيير.					
02	تستخدم المؤسسة أساليب علمية في مراقبة ورصد البيئة المحيطة بها.					
03	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتكوين رؤية واضحة تبني عليها خطة العمل.					
04	تمتاز المؤسسة بتمويل نشاطاتها برأس مالها الخاص.					
05	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا متطورة لسيورة نشاطها.					
06	تملك المؤسسة القدرة على التحكم في تكاليف الإنتاج.					
07	تعاني المؤسسة من بطئ في عمليات التوريد.					
08	تتوفر المؤسسة على شبكات توزيع كبيرة.					
09	تتمتع المؤسسة بوظيفة تسويقية جيدة.					
10	تقوم المؤسسة بالتوسع في خطوط الإنتاج.					
11	تسعى المؤسسة للدخول إلى أسواق جديدة غير مشبعة.					
12	تستفيد المؤسسة من الإتفاقيات المبرمة بين الجزائر والدول الأخرى.					
13	تواجه المؤسسة تهديد دخول منافسين جدد للقطاع.					
14	تواجه المؤسسة تهديد الحصول على المواد الأولية من الموردين.					
15	تواجه المؤسسة تهديد المنتجات البديلة التي تحقق نفس منفعة منتجاتها.					

المحور الثالث: المخاطر التي تواجهها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود-

التسلسل	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المخاطر الاقتصادية والمالية						
16	تواجه المؤسسة خطر المؤشرات الاقتصادية الكلية (التضخم، أسعار الصرف، الضرائب... إلخ)					
17	تعرض المؤسسة لخطر ضعف السيولة.					
المخاطر السياسية والقانونية						
18	يتميز قطاع الصناعة الذي تنشط فيه المؤسسة بعدم الثبات والإستقرار في القوانين والتشريعات.					
19	تواجه المؤسسة صعوبة في الحصول على التراخيص اللازمة لسير نشاطها (التصدير والإستيراد).					
المخاطر الإجتماعية						
20	تؤثر عادات و رغبات المستهلكين على منتجات المؤسسة.					
21	تتأثر المؤسسة بحجرة الزبائن إلى منتجات أخرى.					
المخاطر الإنتاجية						
22	تميز المؤسسة بجداثة معدات وتقنيات الإنتاج.					
23	توفر المؤسسة نظام حماية كافي للعمال.					
المخاطر الطبيعية						
24	يسبب الإرتفاع المتزايد لدرجات الحرارة ضرر في المادة الأولية.					
25	تؤثر ندرة الأمطار في تخفيض كمية الإنتاج للمؤسسة.					
المخاطر السوقية						
26	تميز المؤسسة بعدم فقدان ثقة الزبائن في منتجاتها.					
27	تتأثر المؤسسة بحجم الحصة السوقية					

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي - قالة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مقابلة الدراسة في مؤسسة عمر بن عمر - بوعاتي محمود-

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

أسئلة المقابلة موجهة إلى رؤساء المصالح التالية : مصلحة الموارد البشرية، مصلحة التسويق، مصلحة المبيعات

ومصلحة المالية، و هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

* دور التحليل الرباعي في تحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية *

و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة مالية بجامعة قالة

و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة المقابلة، علما بأن المعلومات

التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

الطالبتان :

* أومدور نور الهدى

* بابوري منال

السنة الجامعية: 2016/2015

أولاً-مدى إهتمام المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي:

1-هل تتواجد مؤسستكم في بيئة ديناميكية شديدة التغيير؟

.....

2-ماهي درجة إستقرار البيئة المتواجدة فيها مؤسستكم؟

-مستقرة

-متغيرة قليلا

-ديناميكية وغير مستقرة تماما

3-هل تمتلك المؤسسة القدرة الكافية على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة؟

.....

4-هل تستخدم المؤسسة أسلوب التحليل الرباعي عند قيامها بتحليل البيئتين؟

.....

5-ما نوع المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها بدرجة كبيرة للقيام بالتحليل الرباعي:

-معلومات عن البيئة الخارجية (العامة والخاصة)

- معلومات عن البيئة الداخلية

- معلومات عن البيئتين معا

-ومن أين تحصل عليها؟

1-هل لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة؟

.....

2-ماهي رسالة المؤسسة؟

.....

3-هل تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة لديها؟

.....

4-هل تقوم المؤسسة بتحليل نقاط الضعف لديها؟

.....

5- هل تقوم المؤسسة بتحليل الفرص المتاحة؟

.....

6-هل تقوم المؤسسة بتحليل التهديدات التي تواجهها؟

.....

7- من بين هذه النقاط. تعتبر نقاط قوة لكم:

- السمعة الجيدة بين العملاء

- حجم الحصة السوقية

- جودة المنتجات

- أخرى

8- من بين نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة:

- عدم الوضوح بالتوجه الإستراتيجي

- نقص في الخبرة والعمق الإداري

- فشل في مجالات البحث والتطوير

- قوة المنافسة

- أخرى

ثانيا- البيئة الداخلية للمؤسسة:

- الهيكل التنظيمي

1- هل يمكنك توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

.....

2- هل الهيكل التنظيمي مفهوم وواضح للجميع؟

.....

3- هل ترى الإدارة العليا أن تطوير الهيكل يطور نظم العمل ولوائحه؟

.....

4- هل تقوم الإدارة العليا بتوضيح الصلاحيات وفقا للهيكل التنظيمي؟

.....

5- هل يؤمن الهيكل التنظيمي نظام إتصالات فعال داخل المنظمة؟

.....

4- هل ترون أن الهيكل يحدد مركزية أو لامركزية إتخاذ القرار؟

.....

5- هل يساهم الهيكل التنظيمي في رأيكم في توزيع العاملين على وظائف المؤسسة بشكل مناسب؟

.....

6- هل يتم إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي؟ ووفقا لماذا يتم التغيير؟

.....

7-هل تجدون صعوبة في تغيير الهيكل التنظيمي؟ ولماذا؟

.....

8-هل يتوافق التغيير في الهيكل مع التغيير في استراتيجية المؤسسة؟

.....

9-هل يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تفويض السلطة في العمل؟

.....

10-هل يتميز الهيكل التنظيمي بكثرة المستويات الإدارية فيه؟

.....

11-هل تراعي المؤسسة طبيعة هيكلها التنظيمي عند تحديد أهدافها الإستراتيجية؟

.....

12-هل تحاول المؤسسة أن توازن بين هيكلها التنظيمي والخطط الإستراتيجية؟

.....

- الثقافة التنظيمية

1-ماهي أهم القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة؟

.....

2-هل معتقدات المنظمة تتجه إلى تحقيق الربحية فقط؟

.....

3-هل معتقدات وقيم المنظمة تتوافق مع التغيرات البيئية والتطور التكنولوجي؟

.....

4-هل تعتقد أن القيم السائد بالمؤسسة تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة؟

.....

5-هل يرتدي جميع العاملين الزي الخاص بالعمل داخل المؤسسة؟

.....

6-هل يحترم العاملون الزي الخاص بالعمل داخل المؤسسة؟

.....

7-هل تنظمون حملات من أجل إنجاز عمل تطوعي جماعي لصالح المؤسسة؟

.....

8-هل يؤمن الأفراد العاملون بأن القيم والمعتقدات تمثل ميراثاً يمكن نقله من جيل لآخر داخل المؤسسة؟

.....

9-هل تعمل المؤسسة على تطوير ثقافات تنسجم مع بيئة عملها؟

.....

10-هل ثقافة المؤسسة تميل إلى مقاومة التغيير؟

.....

11-هل تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها؟

.....

12-هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين العاملين والإدارة؟

.....

13-هل تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية في المؤسسة؟

.....

14-هل تشعرون بالفخر عندما تخبرون الآخرين أنكم موظفين في هذه المؤسسة؟

.....

- الموارد

1-هل تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز؟

.....

2-هل تبحثون عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهّل المناسب لملء الوظائف الشاغرة في المستويات التنظيمية؟

.....

3-هل ترون أن الأفراد في المؤسسة ذوي مهارات كافية تؤهلهم لمسؤولية اتخاذ القرار؟

.....

4-هل الأفراد في المؤسسة يملكون كفاءات عالية لا يمكن الإستغناء عنها؟

.....

5-هل تقومون بتشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة وإظهار قدراتهم وإبداعاتهم والتقدم بها إلى الإدارة؟

.....

6-هل تقومون بمكافأة العاملين؟ وعلى أي أساس تتم المكافأة؟

.....

7-هل تعتمدون بصورة كبيرة على أجهزة الإعلام الآلي؟

.....

8-هل لديكم شبكة إتصال داخلية وخارجية؟

.....

9- هل لديكم وسائل إنتاج متطورة وحديثة؟

.....

10- هل لديكم نظام معلومات يوفر المعلومات في مختلف المجالات؟

.....

11-ماهي مصادر تمويل المؤسسة؟

.....

12-هل تواجه المؤسسة صعوبات في التمويل؟ فيما تتمثل؟

.....

13-هل تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية الحاصلة؟

.....

14-هل تحرص المؤسسة على تنمية مواردها لتحقيق سرعة الإستجابة للعميل؟

.....

15-هل تتوفر المؤسسة على الموارد الكافية لممارسة نشاطها؟

.....

16-هل سلسلة القيمة بالمؤسسة تحدد العناصر والأنشطة المحدثة للقيمة؟

.....

ثالثا-البيئة الخارجية(القوى الخمس لبورتر)

1-ترى أن هناك أهمية في دراسة وتقييم البيئة الخارجية؟

.....

2-إذا كانت الإجابة نعم، فيما تكمن هذه الأهمية؟

-تبيان الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية

-تحديد التهديدات والمخاطر، والعمل على تفاديها

-تحديد الفرص المتاحة وإقتناصها

المنافسون الحاليون

- 1- هل توجد منافسة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة؟
.....
- 2- ماهي شدة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة؟
.....
- 3- من هم منافسيكم الحاليين في القطاع؟
.....
- 4- ماهو موقف المؤسسة عندما يخفض المنافسون الأسعار؟
.....
- 5- إذا كان هناك منافسين يشكلون عليكم خطر فمن أي ناحية؟
.....
- 6- هل يتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في هذا القطاع؟
.....
- 7- كيف تقيمون حدة المنافسة في الصناعة لدى مؤسستكم؟
.....
- 8- هل تنشط المؤسسة في محيط يصعب الخروج منه؟
.....
- 9- ماهي معوقات الخروج؟
.....
- 10- هل تتوقع المؤسسة خروج بعض المنافسين لأسباب معينة؟
.....

- المنافسون المحتملون

- 1- هل تتوقعون دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة التي تنشطون فيها؟
.....
- 2- هل دخول منافسين جدد إلى الصناعة يشكل تهديدا كبيرا على المؤسسة؟
.....
- 3- هل تعتمدون استراتيجية اقتصاديات الحجم كعائق من عوائق الدخول؟
.....

4-هل توجد عوائق دخول أخرى؟ ماهي؟

.....

- الموردون

1-من هم موردي المؤسسة؟

.....

2-ماهي المواد الأولية التي يتم إستيرادها؟

.....

3-هل تعطي المؤسسة الأولوية لمصادر التوريد من حيث التكاليف أم الجودة؟

.....

4-هل تحاول المؤسسة أن تنشئ علاقات قوية مع مورديها؟

.....

5-هل تتبع المؤسسة مع مورديها استراتيجية معينة؟

.....

6-هل تلجأ المؤسسة إلى تغيير مورديها في بعض الأحيان؟ ولماذا؟

.....

7-هل يقدم الموردين للمؤسسة الإستشارات في مجال المواد الأولية؟

.....

8-هل يلتزم الموردون بمواعيد التسليم للمواد الأولية؟

.....

- الزبائن

1-هل تقيس المؤسسة باستمرار رضا الزبائن عن منتجاتها؟

.....

2-ماهي المؤشرات التي تقدمها المؤسسة في تقييم علاقتها مع زبائنها؟

.....

3-هل تحسن المؤسسة وتعديل منتجاتها الحالية؟

.....

4-ما الذي يميز منتجاتكم عن المنتجات المنافسة؟

.....

5- ماهي شرائح الزبائن التي تستهدفونها؟

.....

6- ماهي دوافع إقبال الزبائن على منتجاتكم مقارنة بالمنافسين؟

.....

7- ماهو النطاق السوقي الذي تستهدفه مؤسستكم؟

-محلي

-وطني

-عالمي

المنتجات البديلة

1- هل المؤسسة على إدراك تام بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تشبع نفس حاجات الزبائن؟

.....

2- هل المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على هامش ربحها؟

.....

3- هل تعتبر المنتجات البديلة تهديدا تنافسيا قويا تحاول المؤسسة على الدوام إيجاد سبل التخفيف منه؟

.....

4- هل تبحث المؤسسة عن أساليب رفع جودة منتجاتها وتميزها عن المنتجات البديلة؟

.....

5- هل سعر المنتجات البديلة أقل من سعر منتجاتكم؟

.....

6- هل ترون أنه يمكن للمؤسسة الاستفادة من مزايا المنتجات البديلة لتحسين جودة منتجاتها؟

.....

رابعا- المخاطر:

1- هل يعتبر الخطر حالة عدم التأكد تواجهها المنظمة؟

.....

2- ماهو الركن الذي يعتبر أكثر خطورة بالنسبة للمؤسسة:

-عدم التأكد

-نتيجة حادث مفاجئ

-الإحتمالية

-الخسارة المالية

3-هل المؤسسة لها القدرة على تحمل المخاطر؟

.....

4-ماهي المخاطر الأكثر عرضة لها المؤسسة:

- المخاطر الإقتصادية والمالية
- المخاطر السياسية والقانونية
- المخاطر الإجتماعية
- المخاطر البيئية والطبيعية
- المخاطر التشغيلية
- المخاطر التسويقية

5-ماهي الطرق التي تستخدمها المؤسسة في مواجهة الخطر؟

- طريقة الوقاية والمنع
- طريقة الإدخار وتكوين الإحتياطي
- طريقة التجزئة والتنويع
- طريقة التنويع والنقل
- طريقة إقتسام المخاطر

أولاً-مدى إهتمام المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي:

1-هل تتواجد مؤسستكم في بيئة ديناميكية شديدة التغير؟

.....

2-ماهي درجة إستقرار البيئة المتواجدة فيها مؤسستكم؟

-مستقرة؛

-متغيرة قليلا؛

-ديناميكية وغير مستقرة تماما.

3-هل تمتلك المؤسسة القدرة الكافية على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة؟

4-هل تستخدم المؤسسة أسلوب التحليل الرباعي عند قيامها بتحليل البيئتين؟

5-مانوع المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها بدلاجه كبيرة للقيام بالتحليل الرباعي:

-معلومات عن البيئة الخارجية (العامة والخاصة)؛

- معلومات عن البيئة الداخلية؛

- معلومات عن البيئتين معا؛

-ومن أين تحصل عليها؟

1-هل لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة؟

2-ماهي رسالة المؤسسة؟

3-هل تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة لديها؟

4-هل تقوم المؤسسة بتحليل نقاط الضعف لديها؟

5- هل تقوم المؤسسة بتحليل الفرص المتاحة؟

6-هل تقوم المؤسسة بتحليل التهديدات التي تواجهها؟

7-من بين هذه النقاط. تعتبر نقاط قوة لكم:

-السمعة الجيدة بين العملاء؛

-حجم الحصة السوقية؛

-جودة المنتجات؛

-أخرى.

8-من بين نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة:

-عدم الوضوح بالتوجه الإستراتيجي؛

-نقص في الخبرة والعمق الإداري؛

-فشل في مجالات البحث والتطوير؛

-قوة المنافسة؛

-أخرى.

ثانيا- البيئة الداخلية للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي

1-هل يمكنك توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

2-هل الهيكل التنظيمي مفهوم وواضح للجميع؟

3-هل ترى الإدارة العليا أن تطوير الهيكل يطور نظم العمل ولوائحه؟

4-هل تقوم الإدارة العليا بتوضيح الصلاحيات وفقا للهيكل التنظيمي؟

5-هل يؤمن الهيكل التنظيمي نظام إتصالات فعال داخل المنظمة؟

4-هل ترون أن الهيكل يحدد مركزية أو لامركزية إتخاذ القرار؟

- 5-هل يساهم الهيكل التنظيمي في رأيكم في توزيع العاملين على وظائف المؤسسة بشكل مناسب؟
- 6-هل يتم إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي؟ ووفقا لماذا يتم التغيير؟
- 7-هل تجدون صعوبة في تغيير الهيكل التنظيمي؟ ولماذا؟
- 8-هل يتوافق التغيير في الهيكل مع التغيير في استراتيجية المؤسسة؟
- 9-هل يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تفويض السلطة في العمل؟
- 10-هل يتميز الهيكل التنظيمي بكثرة المستويات الإدارية فيه؟
- 11-هل تراعي المؤسسة طبيعة هيكلها التنظيمي عند تحديد أهدافها الإستراتيجية؟
- 12-هل تحاول المؤسسة أن توازن بين هيكلها التنظيمي والخطط الإستراتيجية؟

الثقافة التنظيمية

- 1-ماهي أهم القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة؟
- 2-هل معتقدات المنظمة تتجه إلى تحقيق الربحية فقط؟
- 3-هل معتقدات وقيم المنظمة تتوافق مع التغيرات البيئية و التطور التكنولوجي؟
- 4-هل تعتقد أن القيم السائد بالمؤسسة تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة؟
- 5-هل يرتدي جميع العاملين الزي الخاص بالعمل داخل المؤسسة؟
- 6-هل يحترم العاملون الزي الخاص بالعمل داخل المؤسسة؟
- 7-هل تنظمون حملات من أجل انجاز عمل تطوعي جماعي لصالح المؤسسة؟
- 8-هل يؤمن الأفراد العاملين بأن القيم والمعتقدات تمثل ميراثا يمكن نقله من جيل إلى الأخر داخل المؤسسة؟
- 9-هل تعمل المؤسسة على تطوير ثقافات تنسجم مع بيئة عملها؟
- 10-هل ثقافة المؤسسة تميل إلى مقاومة التغيير؟
- 11-هل تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها؟

12-هل القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين العاملين والإدارة؟

13-هل تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية في المؤسسة؟

14-هل تشعرون بالفخر عندما تحيرون الآخرين أنكم موظفين في هذه المؤسسة؟

الموارد

1-هل تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز؟

2-هل تبحثون عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملء الوظائف الشاغرة في المستويات التنظيمية؟

3-هل ترون أن الأفراد في المؤسسة ذوي مهارات كافية تؤهلهم لمسؤولية اتخاذ القرار؟

4-هل الأفراد في المؤسسة يملكون كفاءات عالية لا يمكن الإستغناء عنها؟

5-هل تقومون بتشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة وإظهار قدراتهم وإبداعاتهم والتقدم بها إلى الإدارة؟

6-هل تقومون بمكافأة العاملين؟ وعلى أي أساس تتم المكافأة؟

7-هل تعتمدون بصورة كبيرة على أجهزة الإعلام الألي؟

8-هل لديكم شبكة إتصال داخلية وخارجية؟

9-هل لديكم وسائل إنتاج متطورة وحديثة؟

10-هل لديكم نظام معلومات يوفر المعلومات في مختلف المجالات؟

11-ماهي مصادر تمويل المؤسسة؟

12-هل تواجه المؤسسة صعوبات في التمويل؟ فيما تتمثل؟

13-هل تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية الحاصلة؟

14-هل تحرص المؤسسة على تنمية مواردها لتحقيق سرعة الإستجابة للعميل؟

15-هل تتوفر المؤسسة على الموارد الكافية لممارسة نشاطها؟

16- هل سلسلة القيمة بالمؤسسة تحدد العناصر والأنشطة المحدثة للقيمة؟

ثالثا- البيئة الخارجية (القوى الخمس لبورتر)

1- ترى أن هناك أهمية في دراسة وتقييم البيئة الخارجية؟

2- إذا كانت الإجابة نعم، فيما تكمن هذه الأهمية؟

- تبيان الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية؛

- تحديد التهديدات والمخاطر، والعمل على تفاديها؛

- تحديد الفرص المتاحة وإقتناصها.

المنافسون الحاليون

1- هل توجد منافسة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة؟

2- ماهي شدة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة؟

3- من هم منافسوكم الحاليين في القطاع؟

4- ماهو موقف المؤسسة عندما يخفض المنافسون الأسعار؟

5- إذا كان هناك منافسين يشكلون عليكم خطر فمن أي ناحية؟

6- هل يتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في هذا القطاع؟

7- كيف تقيمون حدة المنافسة في الصناعة لدى مؤسستكم؟

8- هل تنشط المؤسسة في محيط يصعب الخروج منه؟

9- ماهي معوقات الخروج؟

10- هل تتوقع المؤسسة خروج بعض المنافسين لأسباب معينة؟

المنافسون المحتملون

1- هل تتوقعون دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة التي تنشطون فيها؟

- 2-هل دخول منافسين جدد إلى الصناعة يشكل تهديدا كبيرا على المؤسسة؟
- 3-هل تعتمدون استراتيجية اقتصاديات الحجم كعائق من عوائق الدخول؟
- 4-هل توجد عوائق دخول أخرى؟ ماهي؟

الموردون

- 1-من هم موردي المؤسسة؟
- 2-ماهي المواد الأولية التي يتم إستيرادها؟
- 3-هل تعطي المؤسسة الأولوية لمصادر التوريد من حيث التكاليف أم الجودة؟
- 4-هل تحاول المؤسسة أن تنشئ علاقات قوية مع مورديها؟
- 5-هل تتبع المؤسسة مع مورديها استراتيجية معينة؟
- 6-هل تلجأ المؤسسة إلى تغيير مورديها في بعض الأحيان؟ ولماذا؟
- 7-هل يقدم الموردين للمؤسسة الإستشارات في مجال المواد الأولية؟
- 8-هل يلتزم الموردون بمواعيد التسليم للمواد الأولية؟

الزبائن

- 1-هل تقيس المؤسسة باستمرار رضا الزبائن عن منتجاتها؟
- 2-ماهي المؤشرات التي تقدمها المؤسسة في تقييم علاقتها مع زبائنها؟
- 3-هل تحسن المؤسسة وتعديل منتجاتها الحالية؟
- 4-ما الذي يميز منتجاتكم عن المنتجات المنافسة؟
- 5-ماهي شرائح الزبائن التي تستهدفونها؟
- 6-ماهي دوافع إقبال الزبائن على منتجاتكم مقارنة بامنافسين؟
- 7-ماهو النطاق السوقي الذي تستهدفه مؤسستكم؟

-محلي؛

-وطني؛

-عالمي.

المنتجات البديلة

- 1-هل المؤسسة على إدراك تام بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تشبع نفس حاجات الزبائن؟
- 2-هل المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على هامش ربحها؟
- 3-هل تعتبر المنتجات البديلة تهديدا تنافسيا قويا تحاول المؤسسة على الدوام إيجاد سبل التخفيف منه؟
- 4-هل تبحث المؤسسة عن أساليب رفع جودة منتجاتها وتميزها عن المنتجات البديلة؟
- 5-هل سعر المنتجات البديلة أقل من سعر منتجاتكم؟
- 6-هل ترون أنه يمكن للمؤسسة الاستفادة من مزايا المنتجات البديلة لتحسين جودة منتجاتها؟

رابعا-المخاطر:

- 1-هل يعتبر الخطر حالة عدم التأكد تواجهها المنظمة؟
- 2-ماهو الركن الذي يعتبر أكثر خطورة بالنسبة للمؤسسة:

-عدم التأكد؟

-نتيجة حادث مفاجئ؟

-الإحتمالية؟

-الخسارة المالية؟

- 3-هل المؤسسة لها القدرة على تحمل المخاطر؟
- 4-ماهي المخاطر الأكثر عرضة لها المؤسسة:

-المخاطر الإقتصادية والمالية؛

- المخاطر السياسية والقانونية؛

- المخاطر الإجتماعية؟

- المخاطر البيئية والطبيعية؟

- المخاطر التشغيلية؟

- المخاطر التسويقية؟

5- ماهي الطرق التي تستخدمها المؤسسة في مواجهة الخطر؟

- طريقة الوقاية والمنع؛

- طريقة الإدخار وتكوين الإحتياطي؛

- طريقة التجزئة والتنويع؛

- طريقة التنويع والنقل؛

- طريقة إقتسام المخاطر.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات في شتى المجالات وتزايد كبيراً في حدة المنافسة، نتيجة لتحرير التجارة العالمية وتزايد حدة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد التي جعلت عملية التخطيط للمستقبل من الأمور العسيرة، كل هذا جعل المؤسسة تواجه أخطار متعددة ومتنوعة تهدد إنجاز أهدافها كما قد تكون سبباً في فشلها أو ضعف أدائها وقد تؤثر سلباً على استقرارها واستمراريتها، لذا فإن المؤسسة مطالبة بالاعتماد على عدة أساليب علمية كأسلوب التحليل الرباعي لتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بصفة دائمة ومستمرة، تمكنها من التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الموجودة في بيئة ها، ومعرفة سلوكها في الماضي والحاضر من أجل التنبؤ بسلوكها في المستقبل، وأخذ كافة التدابير اللازمة لمواجهة التحديات التي تعترضها وجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز.

وهنا يبرز دور أسلوب التحليل الرباعي SWOT في اقتناص الفرص وتقليل عدم اليقين التي تكتنفها عملية التنبؤ بالمخاطر والتهديدات والحد من التعرض للخسائر، فتحديد المخاطر وتقييمها بكفاءة وفعالية يعد من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة وازدهارها ونجاحها في تحقيق أهدافها، لذا يعد أسلوب التحليل الرباعي SWOT أفضل أسلوب علمي تواجه به المؤسسة تحديات هذا العصر السريع كثير التبدل والتغير.

وانطلاقاً مما سبق حاولنا دراسة دور التحليل الرباعي في تحديد مخاطر المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -بوعاتي محمود-، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفيقي قصد الإلمام الجيد بكل المتغيرات وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة على الإدارة العليا إضافة إلى رؤساء الأقسام، وتمكنا من خلال تحليل وتفسير إجاباتهم من الوصول إلى مجموعة من النتائج.

نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تطبيق مؤسسة عمر بن عمر التحليل الرباعي بمستوى عالي.
 - نؤكد صحة هذه الفرضية وهو ما تم إثباته عندما تم استعراض التحليل الرباعي كأحد الأساليب المعتمدة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وهذا لقيامها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وإدراكها بأهمية هذا الأسلوب.
- الفرضية الثانية: تتعرض مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لعدة أنواع من المخاطر.
 - نؤكد صحة هذه الفرضية من خلال النسب المتفاوتة لإجابات أفراد العينة حول أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط قوية بين التحليل الرباعي وتحديد المخاطر. ➤ تم تأكيد هذه الفرضية بالاعتماد خلال معامل الارتباط $r = 0.703$ ، ومعامل التحديد الذي بلغ $r^2 = 0.49$ وهو يدل على أنه هناك ارتباط قوي جدا بين التحليل الرباعي وتحديد المخاطر.
- الفرضية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

➤ ثبت أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات المحاور، ومنه فإن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تتوفر على أفراد ذوي متغيرات ديمغرافية متقاربة بحكم نشاط الأعمال التي تقوم به.

النتائج:

- مكنتنا الدراسة التي قمنا بها على المستويين النظري والتطبيقي لأسلوب التحليل الرباعي ودوره في تحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية للوصول إلى جملة من النتائج تتمثل في:
- يسمح أسلوب التحليل الرباعي SWOT بدراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة الذي تعمل فيها، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات البيئة، وبذلك إستغلال الكفاءات والموارد المميزة للمنظمة وفق رؤيتها المستقبلية وقدرتها الإستراتيجية وحالة البيئة التي تنشط فيها من أجل الوصول إلى الأهداف؛
 - إن فعالية أسلوب التحليل الرباعي SWOT مرتبط بمدى النجاح الجيد في التحليل (تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية)، بالإضافة أنه يقوم بالموازنة ما بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف للموارد الداخلية من جهة أخرى، ليتمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية المثلى من بين البدائل المتاحة بغية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛
 - يعمل أسلوب التحليل الرباعي على ربط المؤسسة بالبيئة، وتحديد كل العناصر المتواجدة فيها ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذه الأخيرة، من خلال تخصيص موارد المنظمة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب التهديدات البيئية، أو التخفيض من حدتها وتقليص عوامل الضعف الداخلية؛
 - يمكن التحليل الرباعي المؤسسة من تحديد المخاطر التي تواجهها ويساعدها على التكيف أكثر مع الظروف المحيطة بها؛
 - يقدم للمؤسسة مختلف الخيارات الإستراتيجية الفعالة والتي تسمح بالتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛

- أسلوب التحليل الرباعي يمكن المؤسسة من المتابعة المستمرة لبيئتها، ويحقق لها القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة بسبب الدقة في المعلومات والتنبؤ بتحولات البيئة التنافسية، ويمكنها من تدعيم مركزها التنافسي وإحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة؛
- تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة تحديات ورهانات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها، فرضت عليها جملة من المخاطر التي تهدد سبب وجودها الشيء الذي أوجب عليها ضرورة الاستعداد الجيد لمواجهةها.

التوصيات والإقتراحات:

بعد دراسة التحليل الرباعي بالمؤسسة، وبعد الإطلاع على نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- على المؤسسة القيام بتوحيد كل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الموائمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأن تأخذ كل المتغيرات البيئية بعين الاعتبار عند صياغة خططها الإستراتيجية؛
- يتطلب من المؤسسة القيام بإحداث تغيرات داخلية (هيكلية وتنظيمية) مستمرة من خلال استيعاب المتغيرات البيئية وخلق التوازن والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية؛
- نوصي مؤسسة عمر بن عمر بتخصيص قسم خاص بإدارة المخاطر والعمل على استحداث هذه الإدارة وتوفير عاملين مؤهلين لإدارتها والعمل فيها؛
- من الضروري على المؤسسة عند قيامها بإعداد أهدافها أن تكون قد قامت أولاً بعملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية، وأيضاً العمل على استكشاف احتياجات زبائنها الحاليين ومعرفة رغباتهم لتحويلها إلى سلع وخدمات؛
- زيادة تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية، وجعلها بصفة دورية لجميع الموظفين للتعريف أكثر بأهمية إدارة المخاطر وكيفية استخدام تقنياتها؛
- على مؤسسة بن عمر الاحتفاظ دوماً بسيولة كافية لمواجهة أي خطر مفاجئ؛
- ضرورة إجراء البحوث العلمية والدراسات بشكل مستمر، واستخدامها في حل المشكلات ووضع الخطط الإستراتيجية الملائمة لحل هذه المشكلات بأسلوب علمي.

آفاق الدراسة:

في الختام يمكن القول أن موضوع دراستنا بجانبه النظري والتطبيقي أفرز مجموعة من النتائج الإيجابية، ولكن تبقى مجموعة من النقاط التي قد أغفلناها في هذا البحث سواء بسبب الإطار الزمني المحدود أو تعقد الموضوع وتشابكه وغيرها من الأسباب، وبالتالي يشكل هذا النقص حافزاً للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلاً وانطلاقاً من هذا يمكن اقتراح مجال لدراسات مستقبلية ومن بينها ما يلي:

الخاتمة العامة

- ✓ دور التحليل الرباعي SWOT في تحسين أداء المؤسسة؛
- ✓ استخدام بطاقة الأداء المتوازن مع التحليل الرباعي لصياغة الإستراتيجية؛
- ✓ فعالية التشخيص الإستراتيجي في تنمية المؤسسة؛
- ✓ أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في إختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله، وهو إعطاء صورة ولو موجزة عن دور أسلوب التحليل الرباعي في تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة الإقتصادية، غير أن هذا العرض الذي من طبيعة كل عمل بشري لا يخلو من النقص والأخطاء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

• الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد حلمي جمعة وآخرون، أساسيات البحث العلمي في العلوم الإقتصادية والمالية والإدارية، درا صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
- 2- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000.
- 3- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 4- أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الياة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 5- أسامة عزمى سلامة، شقيرى نورى موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 6- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 7- إهام فخري طميلى، إستراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 8- باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
- 9- بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 10- بن علي بلعوز، عبد الكريم قندوز وآخرون، إدارة المخاطر، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 11- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجمعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 12- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 13- جونز جاريت هيل تشارلز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعى محمد، محمد السيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الطبعة الرابعة، السعودية، 2001.
- 14- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الإسلامية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

قائمة المراجع

- 15- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 16- حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 17- حمزة عبد الكريم محمد حماد، مخاطر الإستثمار، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 18- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 19- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 20- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 21- دريد كامل آل شيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 160.
- 22- ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء، عمان، 2000.
- 23- رشيد زرواتي، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
- 24- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 25- زيد منير عبوي، إدارة التأمين والخطر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 26- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 27- سلمان زيدان، إدارة الخطر والتأمين، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 28- صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- 29- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 30- طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005.

قائمة المراجع

- 31- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطرة، جامعة عين الشمس، الأردن، 2003.
- 32- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 33- طاهر مرسي عطية، إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 34- طلال محمد الحجاوي، ساكنة سلطاني، **swot** لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 35- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 36- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 37- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- 38- علي شريف، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 39- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المؤسسات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 40- عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 41- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 42- فايز جمعة صالح البخار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 43- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 44- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 45- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 46- مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 148.

قائمة المراجع

- 47- محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دون بلد النشر 2004.
- 48- محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 49- محمد عيد حسن الطائي، نعمة عباس خيضر الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية- منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 50- محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر، عمان، 2005.
- 51- محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- 52- مختار محمود الهانسي، إبراهيم عبد النبي حمودة، مبادئ الخطر والتأمين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 19.
- 53- مختار محمود الهانسي، إبراهيم عبد النبي حمودة، مقدمة في مبادئ التأمين بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2000.
- 54- مختار محمود الهانسي، أسامة عبد العزيز حسين، مقدمة في الخطر والتأمين، دار الإشعاع للنشر والتوزيع، مصر، 1992.
- 55- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 438.
- 56- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 57- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة- ، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- 58- نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013 .
- 59- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- 60- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، دار عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 61- هاني جزاع أرتيمة، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

● المذكرات:

- 1- بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2013.
- 2- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة الإسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- 3- كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2007.
- 4- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2006.
- 5- معموري صونيا، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 08-09 نوفمبر، 2010.
- 6- هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2009.

● المؤتمرات:

- 1- بريش السعيد، طيب سارة، "إسهام التحليل الرباعي swot في تحديد المخاطر في المؤسسات الصناعية في الجزائر- دراسة حالة مؤسسة صغيرة- أنيس ألياف لصناعة الأجسام المجوفة بالوادي"- المؤتمر الوطني حول الإدارة المالية: رفع أساسي لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 25-26 نوفمبر 2014.
- 2- اديب العمري ، ابراهيم الخلوف الملكاوي ، دور ادارة المعرفة في التقليل من اثار المخاطر ، دراسة نظرية المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 16-18 نيسان ، 2007 .

قائمة المراجع

- 3- عبد الستار حسين يوسف، "تقدير المخاطرة في ظل تحليل **swot** في المؤسسات الصناعية، "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 16-18 أفريل 2007.
- الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- P. Charpentier, **Organisation et gestion d'entreprise**, Edition Nathan, paris, 1997.
- 2- Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel**, Edition Dunod, Paris, 1997.

• مواقع الانترنت :

- 1- www.wikipedia.org
- 2- www.er.uqam.com

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,689	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	27

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	x	y	
N	41	41	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0634	3,8780
	Ecart-type	,48943	,38464
Différences les plus extrêmes	Absolue	,083	,150
	Positive	,071	,105
	Négative	-,083	-,150
Z de Kolmogorov-Smirnov	,529	,962	
Signification asymptotique (bilatérale)	,942	,312	

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
x	41	4,0634	,48943	,07644
y	41	3,8780	,38464	,06007
b1	41	3,7683	,59264	,09255
b2	41	3,9024	,59392	,09276
b3	41	3,2195	,85183	,13303
b4	41	4,1707	,75506	,11792
b5	41	4,1585	,55271	,08632
b6	41	4,0488	,56794	,08870

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
x	13,912	40	,000	1,06341	,9089	1,2179
y	14,617	40	,000	,87805	,7566	,9995
b1	8,301	40	,000	,76829	,5812	,9554
b2	9,729	40	,000	,90244	,7150	1,0899
b3	1,650	40	,107	,21951	-,0494	,4884
b4	9,928	40	,000	1,17073	,9324	1,4091
b5	13,422	40	,000	1,15854	,9841	1,3330
b6	11,824	40	,000	1,04878	,8695	1,2280

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,703 ^a	,494	,481	,27699	,494	38,137	1	39	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), x

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,926	1	2,926	38,137	,000 ^b
Résidu	2,992	39	,077		
Total	5,918	40			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,633	,366		4,459	,000
x	,553	,089	,703	6,176	,000

a. Variable dépendante : y

ONEWAY x y BY Sex

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
x Inter-groupes	,720	1	,720	3,171	,083
Intra-groupes	8,861	39	,227		
Total	9,582	40			
y Inter-groupes	,027	1	,027	,177	,676
Intra-groupes	5,891	39	,151		
Total	5,918	40			

ONEWAY x y BY Age
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
x	Inter-groupes	,409	3	,136	,550	,652
	Intra-groupes	9,173	37	,248		
	Total	9,582	40			
y	Inter-groupes	,380	3	,127	,847	,477
	Intra-groupes	5,538	37	,150		
	Total	5,918	40			

ONEWAY x y BY Niveau
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
x	Inter-groupes	,528	2	,264	1,108	,341
	Intra-groupes	9,054	38	,238		
	Total	9,582	40			
y	Inter-groupes	,542	2	,271	1,916	,161
	Intra-groupes	5,376	38	,141		
	Total	5,918	40			

ONEWAY x y BY Spécialité
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
x	Inter-groupes	,448	5	,090	,343	,883
	Intra-groupes	9,134	35	,261		
	Total	9,582	40			
y	Inter-groupes	,981	5	,196	1,391	,252
	Intra-groupes	4,937	35	,141		
	Total	5,918	40			

ONEWAY x y BY poste
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

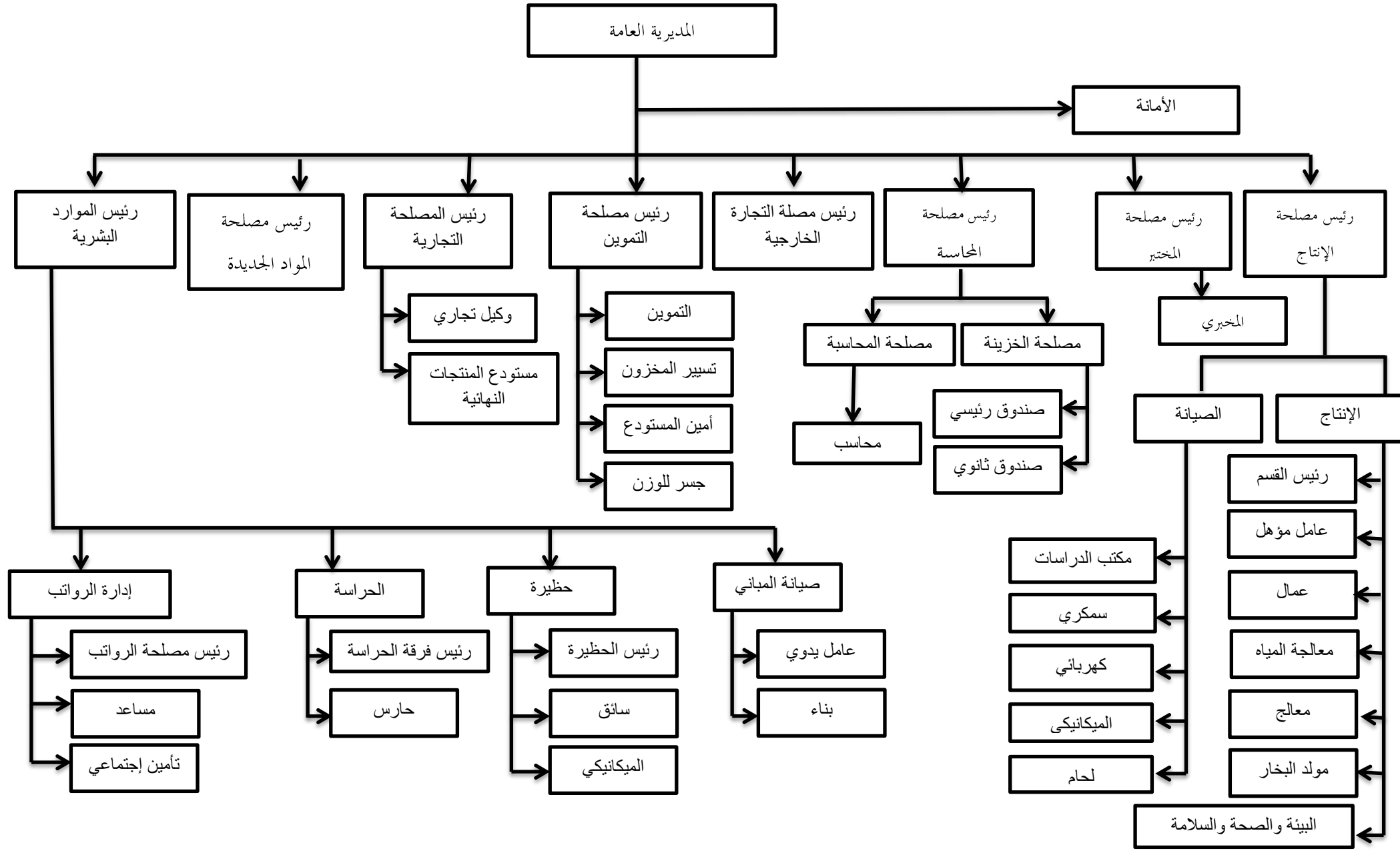
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
x	Inter-groupes	,275	2	,137	,561
	Intra-groupes	9,307	38	,245	
	Total	9,582	40		
y	Inter-groupes	,542	2	,271	1,916
	Intra-groupes	5,376	38	,141	,161
	Total	5,918	40		

ONEWAY x y BY Expérience
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
x	Inter-groupes	,090	3	,030	,117
	Intra-groupes	9,492	37	,257	,950
	Total	9,582	40		
y	Inter-groupes	,189	3	,063	,406
	Intra-groupes	5,730	37	,155	,750
	Total	5,918	40		

الشكل رقم (.....): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية



الملخص:

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في محيط جد متقلب يتضمن مخاطر متعددة وكثيرة يمكن أن تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها، إذ نجد من بين هذه المخاطر: مخاطر اقتصادية، إجتماعية، سياسية، تكنولوجية وبيئية.

وباعتبار التحليل الرباعي SWOT من أهم أدوات التحليل الإستراتيجي التي تبرز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة الدور الذي يؤديه هذا التحليل في تحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وكانت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية كنموذج للدراسة التطبيقية، بهدف معرفة كيفية تطبيق مصفوفة SWOT على هذه المؤسسة، وتعرفنا على أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها والإستراتيجية التي تتبعها.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن مؤسسة عمر بن عمر تطبق التحليل الرباعي بمستوى عالي من أجل تحديد أهم المخاطر ما يجعلها دائما رائدة في مجال أعمالها مقارنة بمنافسيها.

الكلمات المفتاحية: التحليل الرباعي، نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، المخاطر، الإستراتيجية.

Abstract:

Economic institutions are active today in the vicinity of a very fickle includes multiple and many risks which can be the cause of failure or poor performance, as we can find among these risks: economic, social, political, technological and environmental.

concerning the four-wheel analysis swot one of the most important strategic analysis tools that highlight the strengths and weaknesses of the internal environment and the opportunities and threats in the external environment, this study was done in order to know the role of this analysis in identifying the risks facing the economic organization, and Omar ben Omar Foundation for Food canned as a model of Applied study, in order to learn how to apply the matrix swot at this institution, and we were introduced to highlight strengths, weaknesses, opportunities and threats which faces and strategies pursued.

Among the most important results reached is that Omar bin Omar institution applies four-wheel high level analysis in order to identify the most important risks which makes it a leader in its business compared to its competitors.

Key words: four-wheel analysis, strengths, weaknesses, opportunities an threats, risks, strategy.