

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية
تخصص: مالية المؤسسات

الموضوع:

دور إدارة المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة (مطاحن عمر بن عمر، مطاحن مرمورة - قالمة-)

للفترة 2015 - 2017

تحت إشراف الأستاذ:

- طبائية سليمة

من إعداد الطلبة:

- مريم زهوز

- يرم سهام

السنة الجامعية 2017-2018

شكر و عرفان

ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك، التي أنعمتها علينا وعلى والدينا وأن نعمل صالحا ترضاه وتدخلنا برحمتك مع عبادك الصالحين، فالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.
الصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه الطاهرين.

من باب العرفان بالفضل نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للأستاذة على تفضيلها بالإشراف على هذه الدراسة، وعلى ما تقدمه من النصح والتوجيه و الإرشاد لإثرائنا.

كما أخص بالذكر الأستاذة "طبايبيه سليمة" على مساعدتها المستمرة لنا، وأشكر كل من أعاننا في أعداد هذه الدراسة سواء من قريب أو من بعيد.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	شكر وعران
	آية قرآنية
I-VI	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- و	مقدمة عامة
32-1	الفصل الأول: إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل لإدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية
4	المطلب الأول: ماهية المخاطر.
16	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر.
19	المطلب الثالث: مراحل إدارة المخاطر.
21	المبحث الثاني: علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى
22	المطلب الأول: علاقته بإدارة الإنتاج
22	المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر بشؤون الموظفين.
23	المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بالإدارة المالية
24	المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المؤسسة.
25	المطلب الأول: تعريف إستراتيجية إدارة المخاطر.
26	المطلب الثاني: المفاتيح الاستراتيجية لإدارة المخاطر الفعالة.
28	المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية
32	خلاصة الفصل
64-33	الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية
36	المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية
39	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

49	المبحث الثاني: الإستراتيجية العامة لـ Porter
50	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية
54	المطلب الثالث: القوى الخمسة لـ Porter.
56	المطلب الثالث: القوى الخمسة لـ Porter.
59	المبحث الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية
60	المطلب الأول: الإنتاجية
61	المطلب الثاني: الحصة السوقية
62	المطلب الثالث: الربحية
64	خلاصة الفصل
96-65	الفصل الثالث: تأثير إدارة المخاطر على الميزة التنافسية على المؤسستين
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
68	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
68	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة مطاحن مرمورة
75	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مطاحن مرمورة
76	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن مرمورة
77	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة " مطاحن مرمورة
78	المبحث الثالث: تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في المؤسستين.
81	المطلب الأول: قياس المخاطر من خلال التحليل المالي
82	المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل من المؤسستين
96	المطلب الثالث: تحليل مؤسستين من خلال نموذج القوى الخمس porter
98	خلاصة الفصل
99	خاتمة عامة
102	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	رأس المال العامل	11
02	إحتياج رأس المال العامل.	11
03	الخبزينة	12
04	نسب السيولة.	13
05	نسب النشاط.	14
06	نسب الهيكل المالي	15
07	نسب المرودية	15
08	أشكال المنافسة.	39
09	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	44
10	نسب الربحية.	63
11	رأس المال العامل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.	82
12	رأس المال العامل لمؤسسة مطاحن مرمورة	82
13	الإحتياج لرأس المال العامل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.	83
14	الإحتياج لرأس المال العامل لمؤسسة مطاحن مرمورة.	83
15	حساب الخبزينة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	84
16	حساب الخبزينة لمؤسسة مطاحن مرمورة	85
17	نسب النشاط لمؤسسة عمر بن عمر	85
18	نسب النشاط لمؤسسة مرمورة.	86
19	مشتريات الدورة لمؤسسة عمر بن عمر خلال سنوات الدراسة.	86
20	نسب النشاط لمؤسسة عمر بن عمر	87
21	مشتريات الدورة لمؤسسة مطاحن مرمورة خلال سنوات الدراسة	87
22	نسب النشاط لمؤسسة مطاحن مرمورة.	87
23	نسب السيولة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.	88
24	نسب السيولة في مؤسسة مطاحن مرمورة.	89

89	حساب الأصول الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	25
89	حساب الأصول الاقتصادية لمؤسسة مطاحن مرمورة.	26
90	نسب المرودية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.	27
90	نسب المرودية لمؤسسة مطاحن مرمورة.	28
91	نسب الربحية لمؤسسة عمر بن عمر.	29
92	نسب الربحية لمؤسسة مرمورة	30
92	حساب نسب المديونية لمؤسسة عمر بن عمر.	31
93	حساب نسب المديونية لمؤسسة مرمورة.	32
93	الاستدانة المالية لمؤسسة عمر بن عمر.	33
94	الاستدانة المالية لمؤسسة مرمورة.	34
94	حساب القدرة على التمويل الذاتي لمؤسسة عمر بن عمر	35
95	حساب القدرة على التمويل الذاتي لمؤسسة مرمورة	36
95	تحليل مؤسسة عمر بن عمر من خلال نموذج SWOT.	37
95	تحليل مؤسسة مرمورة من خلال نموذج SWOT	38

قائمة الأشكال:

الصفحة	الأشكال	الرقم
6	أسباب المخاطر	01
7	أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	02
26	مصفوفة SWot	03
30	مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية.	04
42	دورة حياة الميزة التنافسية	05
52	مقومات الحصول على مميزة تنافسية متواصلة	06
53	إستراتيجية التنافس كإستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	07
54	نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter	08
69	الإستراتيجية العامة للتنافس	09
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر	10
78	الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة	11

مقدمة عامة

مقدمة:

تتعرض مختلف المؤسسات الى العديد من المخاطر عند ممارسة أعمالها، وهذا بسبب حالة عدم التأكد حيث يعتبر تحديدها تحدي كبير تواجهه الإدارة لكي نستطيع بلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة مسبقاً، وعدم التأكد بالأساس يتمثل في حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة بإحتمالية إما لنجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك توجد على المؤسسات التي ترغب في البقاء في القطاع الصناعي والتنافس في السوق أو بصفة عامة في دنيا الأعمال أن تتبع وسائل ومناهج تمكنها من ذلك، حيث تعتبر إدارة المخاطر بشتى أنواعها أحد الوسائل الناجعة للتقليل من تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر.

تعتبر عملية قياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة وهو ما يسمى بأدارة المخاطر، حيث تمكن هذه الأخيرة الإدارة العامة من التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من مخاطر وصعوبات في المستقبل، حيث يمكن أن تؤثر في مسارها الإستراتيجي والهدف من ذلك هو تحقيق مزايا مستدامة.

تحتاج المؤسسة في ظل إحتياجاتها المتزايدة إلى سرعة التكيف مع المتغيرات الخارجية وكذا المتغيرات الداخلية في البيئة المحيطة بها، ولم تعد قادرة على تجاهل ردود أفعال منافسيها، وهذا ما تتطلب منها وضع طرق إستراتيجية لدعم قدرتها التنافسية، والتفكير في كيفية المحافظة على موقعها في السوق أطول فترة ممكنة، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها المسطرة عليها أن تحسن إستخدام مواردها المتاحة أفضل إستغلال وجعل أدائها أفضل من منافسيها.

عموما فإن المؤسسات الإقتصادية في الجزائر تواجه العديد من المشاكل والتحديات، وبالتالي وجدت نفسها مجبرة على البحث عن ميزة أو مزايا تنافسية من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق التفوق المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، وهذا ما يؤدي إلى توسع في الحصة السوقية وتقوية مركزها التنافسي داخل السوق.

لا ينتهي الأمر بمجرد حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تتميتها بهدف الحفاظ عليها وإستمراريتها بين من خلال إكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه.

وللإلمام بجوانب الموضوع المختلفة تم طرح الإشكالية التالية:

فيما يكمن دور إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة (عمر بن عمر، مطاحن مرمورة) خلال الفترة الممتدة من 2015-2017؟

من خلال الإجابة على إشكالية البحث التي تتمحور في التساؤلات الجزئية التالية

ما هي طبيعة وأنواع المخاطر التي يتعرض لها نشاط المؤسسات محل الدراسة؟

كيف يتم التعامل مع هذه المخاطر؟ وما هي الطرق المعتمدة لتجنبها مستقبلاً؟

هل تسعى مؤسسات محل الدراسة إلى تحقيق ميزة تنافسية

هل تعمل مؤسسات محل الدراسة على الإستجابة لمختلف التغيرات المحيطة بها لبناء صوة مرنة لها من

أجل تحقيق ميزة تنافسية

❖ **الفرضيات:**

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة حولها، يمكن أن نعطي إجابات مبدئية

لتكون المحدد الرئيسي لتوجهات الدراسة:

تكون الميزة التنافسية من خلال تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس؛

تعمل مؤسسات محل الدراسة على الإستجابة لمختلف التغيرات المحيطة بها لبناء صوة مرنة لها من أجل

تحقيق ميزة تنافسية؛

تهتم مؤسسات محل الدراسة بإدارة المخاطر التي تتعرض لها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

-أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب أدت بنا اختيار هذا الموضوع، منها:

أسباب ذاتية:

- عدم وجود دراسات سابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية؛

- طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه وصلته بموضوع محل الدراسة؛

- الشعور بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو إدارة المخاطر والميزة

انتافسية؛

- التعمق في هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني؛

- محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تعرضها تغيرات البيئة المختلفة.

الأسباب الموضوعية:

- تزايد تعرض المؤسسات لمخاطر متعددة مما جعلها تبحث عن طريقة مناسبة ذات تأثير فعال؛
- عدم الدراية الكافية بالدور الفعال الذي تؤديه إدارة المخاطر، في تقوية وصلابة ومناعة المؤسسة إتجاه كل ما تتعرض له من مخاطر مختلفة؛
- تسليط الضوء ولفت الإنتباه إلى كيفية عمل إدارة المخاطر في المؤسسة محل الدراسة؛
- كشف عن واقع إستخدامات إدارة المخاطر والميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة؛
- موضوع البحث من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة وذلك راجع إلى حداثة وخصوصية الموضوع.

أهمية البحث

يمكن إبراز أهمية هذا البحث ضمن المجالات التالية:

- دراسة الطرق والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر من أجل تحسين قدرة المؤسسة الاقتصادية في التكيف مع مختلف متغيرات البيئة؛
- إبراز أهمية أدارة المخاطر والميزة التنافسية في نجاح أو فشل المؤسسة؛
- تعد إدارة المخاطر من أهم الإستراتيجيات التي من خلالها تستطيع معظم المؤسسات مواجهة المنافسة في ظل التحديات والظروف المحيطة لها.

أهداف البحث

- نسعى من خلال قيامنا بهذا بحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:
- ❖ معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وكذا مختلف القواعد التي تحكمها؛
- ❖ التأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ التعرف الفعلي على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات و مراحل إدارة المخاطر في شكلها العملي داخل المؤسسة؛

- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع الميزة التنافسية من زاوى الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق ذلك؛
الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر بمدينة قالمه؛
الحدود الزمانية: فيما يخص المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة (عمر بن عمر، مطاحن مرمورة)، وكذا الميزانيات الخاصة بالفترة من سنة 2015 إلى غاية 2017 وتحليلها بإستخدام مؤشرات التوازن المالية ونسب المالية.

- المنهج المستخدم :

المنهج الوصفي : يتم إتباعه من خلال الكتب والتقارير ورسائل التخرج، وكانت هذه المراجع بالعربية والدراسات السابقة المتعلقة بكل من ادارة المخاطر والميزة التنافسية؛
المنهج التحليلي: سيتم إتباع هذا المنهج عن تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية حيث يتم المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة وكذا الميزانيات الخاصة بالفترة من سنة 2015 إلى غاية 2017 وتحليلها بإستخدام مؤشرات التوازن المالية ونسب المالية

- الدراسات السابقة :

من خلال عملية البحث، تبين أن الموضوع تخللته العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الميزة التنافسية وكذا موضوع الإستراتيجيات التنافسية، وذلك من زوايا مختلفة، ومن مداخل وإرتباطات مفاهيمية متنوعة، منها ما تعلق بالموارد البشرية، ومنها ما تعلق بالليقظة التنافسية إلى غير ذلك من المواضيع، كما أن هذه الدراسات ساعدتنا كثيرا في توجيه هذه الدراسة وكذا توفير المادة العلمية، ويمكننا سرد بعض هذه الدراسات كالتالي:

الدراسة الأولى: مذكرة ماجستير تحت عنوان إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارية "DOUDAH" من إعداد الطالب بوزيدي لمجد، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، (2008-2009) تناول إشكالية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأخطار المحيطة بها وكيفية التعامل معها وتجنبها مستقبلا.

الدراسة الثانية: بلمختار ياسين، واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية (حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، جامعة الجزائر، 2007، غير أن هذه الدراسة ركزت على دراسة الابتكار في المؤسسة الصناعية في فقط ولم تربط الابتكار بالميزة التنافسية.

- خطة البحث

من أجل دراسة الموضوع والإحاطة بجميع عناصره، فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: تعرضنا في لموضوع إدارة المخاطر وقسم إلى ثلاث مباحث: حيث تناول المبحث الأول مدخل لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثاني علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى، أما في المبحث الأخير تطرقنا إلى البعد الإستراتيجي لإدارة المخاطر

- الفصل الثاني: سنتعرض فيه لموضوع الميزة التنافسية حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل حول الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني يتضمن الإستراتيجية العامة ل: Porter، أما فيما يخص المبحث الأخير فيتضمن مؤشرات الميزة التنافسية.

- الفصل الثالث :سنخصصه للدراسة التطبيقية للموضوع، سنحاول من خلاله اختبار صحة الفرضيات والإجابة عن إشكالية البحث.

- صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة؛
- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر داخل الشركة، الشيء الذي صعب علينا المهمة خاصة في فهم كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر التي تحيط بها.

الفصل الأول:

إدارة المخاطر في المؤسسة

الإقتصادية.

تمهيد

يخضع مجال إدارة المخاطر لتغيرات كبيرة، فبشكل تقليدي كانت إدارة الخطر مقصورة فقط على حالات التعرض للخسارة البحتة، والتي تتضمن أخطار الممتلكات، أخطار المسؤولية، والأخطار الشخصية، ومع ظهور مفهوم العولمة، وضمن الواقع الحالي للسوق الذي يتميز بتقلب الأسعار، وإضطراب الأسواق المالية، وحدثت الأزمة المالية، والإنخفاض الكبير في أسعار البترول، بدأت العديد من شركات الأعمال بتوسيع برامج إدارة المخاطر لتشمل أخطار المضاربة المالية، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة المخاطر المالية، حيث أن القيام بها أصبح ضروريا لإستمرار المؤسسة في ظل المنافسة، والتغيرات العالمية المعاصرة، والحد من تكرار تحقق حوادثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك، مما يؤدي إلى تخفيض درجة الخطر بأقل تكاليف ممكنة.

ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق إلى جميع جوانب إدارة المخاطر من خلال:

- المبحث الأول: مدخل لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الثاني: علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى.
- المبحث الثالث: البعد الإستراتيجي لإدارة المخاطر.

المبحث الأول: مدخل لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر المخاطر جزء لا يتجزأ من عمل الأفراد والمؤسسات، ولا يوجد تعريف وحيد لها، بسبب العديد من المتغيرات العالمية، من أهمها تحرير تجارة الخدمات والتقدم التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة ونظرا لحساسيتها أصبح من الضروري خلق وظيفة لإدارة المخاطر والعمل على تطويرها للوصول إلى سلامتها وتحقيق الميزة التنافسية لها، إضافة إلى توفير الوسائل التي تساعد على تحديد المخاطر الممكن أن تتعرض لها وكيفية حسابها وطرق تسييرها للحد منها ونحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل الجوانب إدارة المخاطر، من خلال التطرق إلى المفاهيم التالية:

- المطلب الأول: ماهية المخاطر.
- المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر.
- المطلب الثالث: مراحل إدارة المخاطر.

المطلب الأول: ماهية المخاطر.

تنطوي المؤسسة على العديد من المخاطر التي تعتبر أكثر الأنواع شيوعاً وتأثيراً، مما يتوجب الوقوف على مفاهيمها ودراسة أسبابها من مؤسسة إلى أخرى ومن نشاط إلى آخر.

1- مفهوم المخاطر:

يختلف الكتاب والدارسون في تعريفهم للخطر، فقد عرفه بعضهم على أنه: " عدم التأكد من وقوع خسارة معينة"؛⁽¹⁾

ويعرف كذلك: " على أنه عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر وإحتمالية حدوثها وقياس هذه الكميات وتحديث حدوثها، حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست متوفرة دائماً"؛⁽²⁾

كما يشير المعنى العام للخطر إلى أنه: " كل ما يهدد الإنسان في ذاته أو ماله أو ذويه من أحداث ضارة، وهذا ما يعكس المعنى العام للخطر"؛⁽³⁾

وتوجد هناك تعاريف أخرى للخطر نذكر منها:⁽⁴⁾

- التباين بين العوائد الفعلية والعوائد المتوقعة؛

- التشتت بين العوائد الفعلية والعوائد المتوقعة؛

- احتمال إختلاف النتائج الفعلية عن النتائج المأمولة.

(1) شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2012، ص25.

(2) إبراهيم عبد المجيد السنور وآخرون، إستراتيجية إدارة المخاطر للمركز الجغرافي الملكي الأردني، المركز الجغرافي الأردني، الأردن، 2012، ص09.

(3) بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2013، ص30.

(4) شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص26.

ولقد أعطى المهتمين مفهومًا للمخاطر، حيث تعرف بأنها "إحتمالية تعرض المؤسسات إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، أو تذبذب العائد المتوقع على أي شكل من أشكال إستثماراتها أو خدماتها المالية"⁽¹⁾؛

ويعرفها أيضا: "على أنها موقف أو وضع يوجد فيه تعرض للخسارة"⁽²⁾؛

تعرف كذلك: "بأنها خطر أو مجازفة أو التعرض إلى خسارة أو ضرر وهكذا فالمخاطر تشير إلى فرصة وقوع حدث غير مريح"⁽³⁾.

تتمثل أركان المخاطر فيما يلي:⁽⁴⁾

- **عدم التأكد:** هو نقص في معرفة المستقبل، مما يتضمن حدوث الجيد والسيئ، مثلا تقبل المستهلك لبعض السلع قد يفوق كثيرا كل التوقعات المتفائلة وقد يكون العكس، إذن عدم التأكد هو رد سيكولوجي، مما يخلق وجود مخاطر يوجد فيها احتمال حدوث خسارة؛

- **أن يكون نتيجة حادث مفاجئ:** ويتحقق نتيجة حدث عرضي، بمعنى أنه لا يكون متعمد من جانب المؤمن له أو أحد تابعيه؛

- **الإحتمالية:** وينصب في المستقبل بحيث يكون محتمل الحدوث، فلا يكون مؤكدا الحدوث ولا يكون مستحيل الحدوث، ويقع بين الصفر والواحد، فإذا أعطينا الرمز $p(x)$ للقيمة الإحتمالية لوقوع الحادث فإن: $0 < p(x) < 1$ ؛

- **الخسارة المالية:** تنتج عن طريق تحقيق المخاطر خسارة مالية، وهذا يتطلب إهمال الخسارة المعنوية، ذلك لصعوبة تقييمها كميًا، وتعتبر الركن الرئيسي للخطر.

للمخاطر العديد من الأسباب توضع في الشكل الموالي:

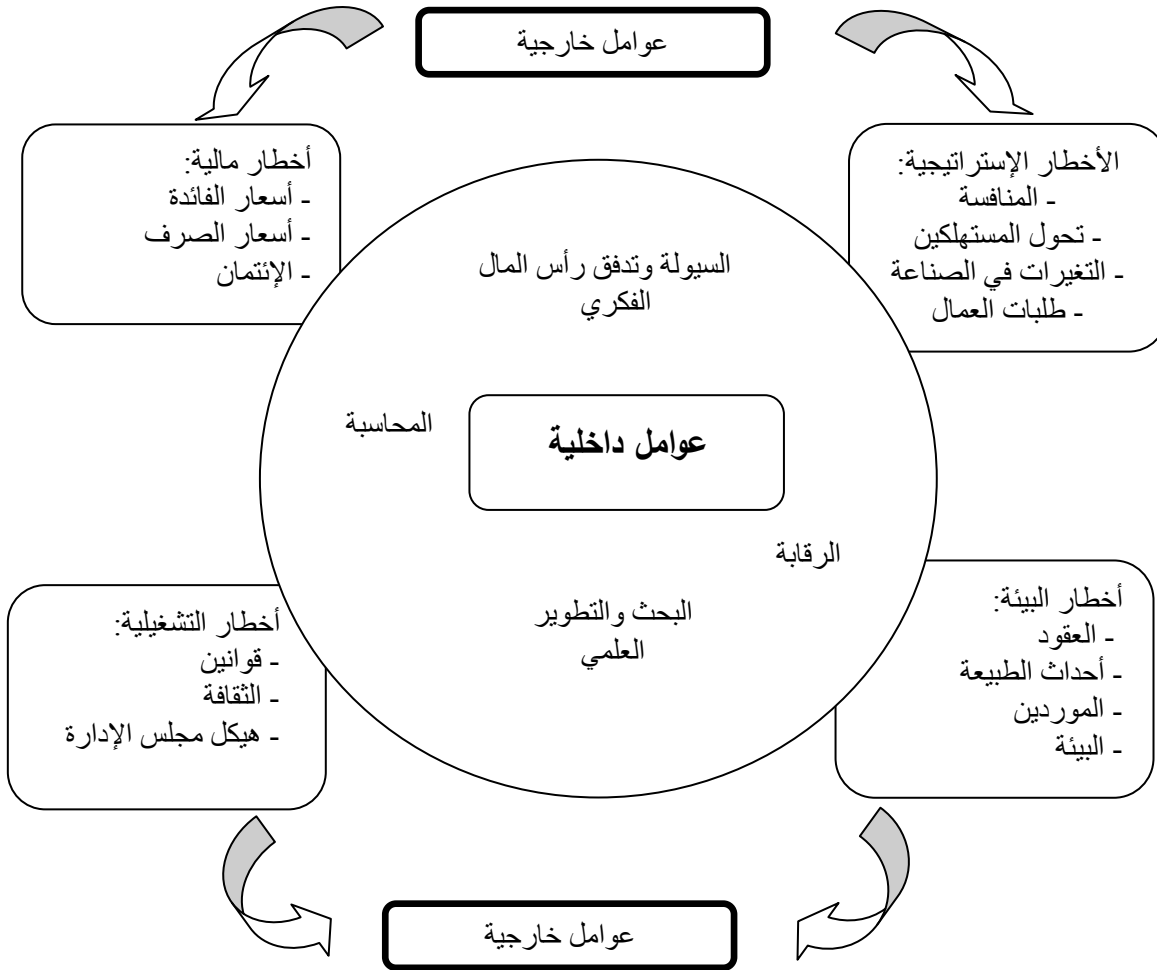
(1) أسعد أحمد البنوان، إدارة المخاطر (إتحاد الشركات الإستثمارية)، مكتبة الأفاق، الكويت، ص 13.

(2) طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك)، كلية التجارة، عين الشمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 15.

(3) صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص 45.

(4) عيد أحمد أبو بكر، وليد أحمد السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 47.

الشكل رقم (1-1): أسباب المخاطر.

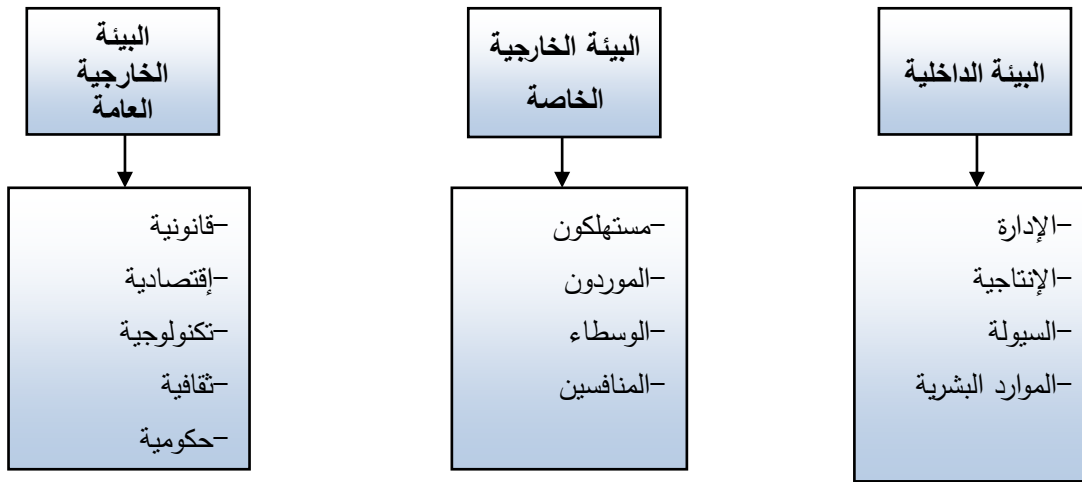


المصدر: عبد الرؤوف أحمد علي محمد، إدارة المخاطر والأزمات، مكتبة الوفاء القانونية، جامعة المفتوحة، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 33.

2- أنواع المخاطر:

تواجه المؤسسة اليوم بيئة أعمال معقدة المعالم، ومضطربة التوجهات وعلى درجة عالية من التغيرات والتعقيد، الأمر الذي من شأنه أن يعرقل عملها وإستمراريتها، مما يعرضها لمجموعة من المخاطر، والشكل التالي يوضح أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة في مختلف البيئات.

الشكل رقم (1-2): أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة



المصدر: عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة تلمسان، تلمسان، 2011/2012، ص 68.

ومن خلال هذا الشكل يمكن توضيح أنواع المخاطر كما يلي: (1)

- **المخاطر المالية:** تمثل أهم وأبرز المخاطر التي تواجه المؤسسات عن طريق تزويدها بإحتياجات مالية، سواء لأغراض التوسع أو لمواجهة نفقات الإستغلال، ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطر في عمليات الإقراض، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية إتجاه الشركاء الإقتصاديين، وجل الأخطار تتبع من ضعف السيولة داخل المؤسسة؛

- **المخاطر الإدارية:** تعاني من ضعف بسبب عدم الإستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وعدم إتساق القرارات وذلك راجع لنقص القدرة والمهارات الإدارية وضعف التسيير، مما أدى إلى فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة والتدخل في كافة شؤون المؤسسة وغيرها؛

- **المخاطر الإنتاجية:** تتمثل في عدم قدرة المؤسسة في الحصول على المواد الأولية بشكل دائم، وذلك لعدم ثبات أسعارها، بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم كفاءة العملية الإنتاجية؛

(1) عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة تلمسان، تلمسان، 2011/2012، ص ص: 69-70.

- **المخاطر التكنولوجية:** تعتبر أقوى المخاطر التي تواجهها المؤسسة بسبب تأثيرها على معظم الوظائف في المؤسسة، بالإضافة إلى ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات ونقص كفاءتها الاقتصادية، مما يسبب في ضياع وتسرب المعلومات، حيث كل هذا يؤدي إلى توجيه المؤسسة نحو تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر؛
- **المخاطر الاقتصادية:** تتمثل في جميع المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية كمخاطر القوة الشرائية ومخاطر الائتمان وغيرها، حيث تؤثر على خلق قيم مضافة للمؤسسة خاصة الصغيرة منها؛
- **المخاطر القانونية:** حيث ينجر عنها خسائر تلحق بالمؤسسة نتيجة صدور قوانين جديدة على عكس أهداف المؤسسة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، كإغراق السوق بالمنتجات العالمية والتي تنقص من قيمة وجودة نشاط المؤسسة المحلي؛
- **مخاطر المنافسة:** تسعى كل مؤسسة إلى التوسع في حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات، وذلك من خلال إستقطاب عملائها سواء عن طريق التميز المعنوي كالدعاية أو المادي القائم على تطوير منتجات جديدة أو مبتكرة، وبالتالي تختلف قدرة المنافسة على جلب أكبر المزايا من مؤسسة إلى أخرى، من خلال موارد المؤسسة وإمكانياتها المتوفرة؛
- **مخاطر الموارد البشرية:** يتجر عنه خسائر مادية فادحة بسبب ضعف كفاءة العمال وعدم القيام بدورات تكوينية، بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسة على صقل المهارات والكفاءات، من أجل الحفاظ عليها وعدم تركها تخرج نحو مؤسسات أكبر توفر لهم مزايا أكثر، مما يؤدي بها إلى عدم تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية؛
- **مخاطر السيولة:** تنجر عن طريق عدم كفاية السيولة لمتطلبات التشغيل العادي، كما يمكن أن تظهر بسبب صعوبة الحصول عليها بتكلفة معقولة عن طريق الاقتراض (مخاطر تمويل السيولة)، أو تعذر بيع الأصول (مخاطر تسيير الأصول) ويمكن السيطرة عليها من خلال ترتيب التدفقات النقدية المطلوبة، والبحث عن مصادر جديدة لتمويل العجز؛
- **مخاطر التشغيل:** وتنجر عن الأخطاء البشرية أو الفنية وتكون مباشرة وغير مباشرة ناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية؛
- **مخاطر السمعة:** هو التهديد الذي تتعرض له المؤسسة وهو يتوقف على سلوك المؤسسة، ويمتد إلى قابلية المنتجات والخدمات، وسلوك المستخدمين والأفراد الآخرين المرتبطين بالعمل.

3- أدوات قياس الخطر:

توجد مجموعة من الأدوات التي يمكن الإعتماد عليها لقياس الخطر المالي، ودرجة حساسيته، ومدى تأثيره على المؤسسة كالتأثير على الميزة التنافسية، ومن بين هذه الأدوات مايلي: (1)

3-1- الأدوات الإحصائية لقياس الخطر المالي

تعتمد هذه الأدوات على قياس درجة التشتت في قيم المتغير المالي محل الإهتمام، أو قياس درجة حساسيته تجاه التغيرات التي تحدث في متغير آخر، ومن أهم هذه الأدوات:

- المدى: Range

يتمثل في الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة للمتغير المالي موضع الإهتمام، ويمكن إستخدام المدى كمؤشر للحكم على المستوي النسبي للخطر. وكلما زادت قيمة المدى كان ذلك مؤشرا على إرتفاع مستوى الخطر المصاحب للمتغير المالي موضع الإهتمام؛

- التوزيعات الإحتمالية: Probability distributions

تعتبر أداة كمية أكثر تفصيلا من مقياس المدى، وذلك من خلال تتبع سلوك المتغير المالي وتحديد القيم المتوقعة الحدوث في ظل الأحداث الممكنة. وتحديد التوزيع الإحتمالي لهذه القيم، وإستخدامه في المقارنة بين مستويات الخطر المصاحبة لعدد من الأصول المستقلة، وبما يمكن من المفاضلة فيما بينها، وكلما كان التوزيع الاحتمالي أكثر اتساعا نحو الطرفين، كلما كان ذلك مؤشرا على إرتفاع مستوى الخطر؛

- الإنحراف المعياري: Standard deviation

يعتبر أكثر المقاييس الإحصائية إستخداما كمؤشر للخطر الكلي المصاحب للمتغير المالي، وهو يقيس درجة تشتت قيم المتغير موضوع الدراسة حول القيمة المتوقعة له، وكلما زادت قيمة الإنحراف المعياري دل ذلك على إرتفاع مستوى الخطر؛

- معامل الإختلاف: Coefficient of variation

مقياس نسبي (أو معياري) لدرجة التشتت، حيث يربط بين الخطر (مقاسا بالإنحراف المعياري)، وبين العائد (مقاسا بالقيمة المتوقعة)، ولذلك يصبح معامل الإختلاف أكثر دقة وتفضيلا عن الإنحراف المعياري، عند المقارنة بين عدة أصول مستقلة ومختلفة فيما بينها من حيث العائد والخطر، إن معامل

(1) محمد علي، إدارة المخاطر المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر،

الإختلاف يعبر عن درجة الخطر لكل وحدة من العائد، وكلما إرتفعت قيمته دل ذلك على إرتفاع مستوى الخطر؛

- معامل بيتا: Beta coefficient

مقياس لمدى حساسية قيم المتغير المالي موضع الدراسة للتغيرات التي تحدث في متغير آخر، ويدل معامل بيتا المرتفع على إرتفاع درجة الحساسية، وبالتالي إرتفاع مستوى الخطر.

3-2- أدوات التحليل المالي لقياس الخطر.

تعتمد على قياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير، وبخاصة الدائنين في الآجال المحددة لإستحقاقها، وتحقيق تدفقات نقدية صافية للمساهمين، ويعتمد قياس المخاطر المالية بالمؤسسة على مجموعة النسب، والمؤشرات المالية التي يمكن الإستدلال من خلالها كمؤشرات تقريبية، على الحالة المتوقعة للمؤسسة من حيث التدفقات النقدية المتوقعة لمؤسسة، وبالتالي هوامش الربح، أو مؤشرات التغطية لإلتزامات المؤسسة.⁽¹⁾

ومن أهم المؤشرات المالية التي يمكن إستخدامها في هذا الصدد ما يلي: نسبة المديونية، نسبة التداول، درجة الرافعة الكلية، ونسبة صافي رأس المال العامل إلى الأصول...إلخ.

3-2-1 التحليل بواسطة التوازنات:

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المحلل المالي من أجل إبراز مدى قدرة وكفاءة الإدارة في تحقيق التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية ومن بين هذه المؤشرات نذكر مايلي:

- رأس المال العامل الصافي:

عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة،⁽²⁾ ويمكن توضيحه أكثر من خلال الجدول التالي:

(1) محمد علي، مرجع سابق، ص 15.

(2) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2011، ص 86.

الجدول رقم (1-1): رأس المال العامل.

التفسير	الحالات	الصيغة الرياضية	FR _{ng}
في هذه الحالة هو عبارة عن فائض الأموال الدائمة، المتبقي بعد تمويل الأصول غير جارية.	FR > 0	رأس المال = الأموال - الأصول العامل الدائمة الثابتة	من أعلى الميزانية
تمثل حالة التوافق التام في الهيكل الموارد والاستخدامات، وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية الاحتياجات المالية.	FR = 0		
في هذه الحالة تكون رؤوس الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة	FR < 0		
يدل على أن المؤسسة تستطيع مواجهة الخصوم الجارية باستخدام أصولها الجارية	FR > 0	رأس المال = الأصول - الخصوم العامل الجارية الجارية	من أسفل الميزانية
في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية الخصوم الجارية باستخدام الأصول الجارية دون تحقيق فائض ولا عجز.	FR = 0		
في هذه المرحلة تكون الأصول الجارية القابلة للتحويل في الاجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الاجل القصير.	FR < 0		

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2011، ص ص : 87-89.

- الإحتياج في رأس المال العامل:

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الإحتياجات المالية بسبب التفاعل مع العناصر، يمكن توضيح كيفية حساب الإحتياج في رأس المال العامل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): إحتياج رأس المال العامل.

التفسير	الحالات	الصيغة الرياضية
يدل على أن الديون قصيرة الأجل لا تغطي التمويل الدوري؛	BFR > 0	أصول متداولة
يدل على الإحتياجات الدورية للمؤسسة تغطي كليا بموارد التمويل الدورية؛	BFR = 0	(-) خزينة الأصول
يدل على أن للمؤسسة فائض في رأس المال العامل وذلك بعد تغطية احتياجات التمويل الدورية.	BFR < 0	(-) خصوم متداولة (+) خزينة الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- الخزينة:

هي مجموعة الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة الإستغلال، وللخزينة الصافية أهمية كبيرة لأنها تعبر عن وجود التوازن المالي بالمؤسسة⁽¹⁾، وفي الجدول التالي نبين كيفية الحساب وحالات الخزينة مع التفسير:

الجدول رقم (1-3): الخزينة

الشرح	الحالات	الصيغة الرياضية	TN
تفسر هذه الحالة بأن (الأموال الدائمة < الأصول الثابتة) وبالتالي هناك فائض رأس مال العامل ويجد هذا الفائض مكانه في شكل سيولة وهو ما يشكل خزينة إيجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة، ويمكن أن يفسر أيضا أن هناك تجميد للأموال.	$TN > 0$	رأس المال العامل (-) احتياج رأس المال العامل	الطريقة 1
تكون المؤسسة في هذه الحالة قد حققت توازنها المالي بتطابق كل من رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل، وهذا يعني أن الخزينة متلى وتعبر عن مدى محافظة المؤسسة عن وضعيتها المالية (فلا تجميد للسيولة ولا تسبيقات مصرفية).	$TN = 0$		الطريقة 2
تفسر هذه الحالة بأن المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل الاستمرار في النشاط، بمعنى أن المؤسسة في حالة عجز في توفير السيولة لمواجهة التزاماتها، وبالتالي اللجوء إلى تسبيقات مصرفية.	$TN < 0$	خزينة الأصول (-) خزينة الخصوم	

المصدر: صافية بوزارة، تشخيص وتقييم المؤسسة العمومية في ظل الخصوصية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002، ص56.

3-2-2- التحليل بواسطة النسب.

تعتبر النسب المالية عن العلاقة الموجودة بين قيمتين، ورغم أن حسابها لا يتطلب إلا قدرا محدودا من الخبرة والمهارات والمعرفة بالبيانات المحاسبية التي تظهر في القوائم المالية، إلا أن تفسير تلك النسب وربطها بالمخاطر التي قد تتسبب فيها هذه النسب يتصف بالصعوبة مما يستوجب على المحلل الإدراك الجوهري بهذه النسب وطبيعة العلاقة التي كونتها وتغيراتها خلال الزمن.

⁽¹⁾-Alain capiez ; *Elément de gestion Financière* ; massor ; 4^{em} edtion ; paris ; 19994 ; p :44.

- نسب السيولة:

يقصد بالسيولة القدرة على تسديد نقدا لجميع الإلتزامات وعلى الإستجابة لطلبات الإئتمان، تهدف هذه المجموعة من النسب إلى تقييم القدرة المالية للمؤسسة⁽¹⁾، وتشمل النسب التالية:

الجدول رقم (1-4): نسب السيولة.

التفسير	النتيجة النموذجية	الصيغة الرياضية
تقيس هذه النسبة قدرة تغطية المؤسسة لديونها قصيرة الاجل باستخدام الأصول قصيرة الاجل	$100 < X$ %	نسبة السيولة = مجموع الأصول المتداولة $100 \times X$ العامة مجموع الخصوم المتداولة
تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الاجل دون الاضطرار لبيع المخزون.	$50\% < X < 30\%$	نسبة السيولة = الأصول المتداولة - المخزون $100 \times X$ السريعة ديون قصيرة الأجل
تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد كل ديونها قصيرة الاجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت التصرف.	$30\% < X < 20\%$	نسبة السيولة = القيم الجاهزة $100 \times X$ الجاهزة الديون قصيرة الأجل

المصدر: هشام أحمد حسو، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والمحاسبي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1992، ص39.

- نسب النشاط:

تقيس هذه المجموعة من النسب درجة فعالية استخدام الموارد المالية للمؤسسة والرقابة عليها وبالتالي فهي تعكس مدى نجاح المؤسسة في إدارة الأصول ونوضحها في الجدول التالي:⁽²⁾

(1) هشام أحمد حسو، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والمحاسبي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1992، ص39.

(2) طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2007، ص 403.

الجدول رقم (1-5): نسب النشاط.

التفسير	الصيغة الرياضية
توضح هذه النسبة إلى أي مدى تستغل المؤسسة أصولها بشمل جيد.	معدل دوران = $\frac{\text{المبيعات السنوية الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$
يقيس هذا المعدل كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات.	معدل دوران = $\frac{\text{رقم الاعمال}}{\text{الأصول المتداولة}}$
يقيس هذا المعدل كفاءة المؤسسة في إدارة الأصول الثابتة بمعنى هل يتم استثمار تلك الأصول بصورة ملائمة من أجل توليد المبيعات.	معدل دوران = $\frac{\text{المبيعات السنوية الصافية}}{\text{الأصول الثابتة}}$
تعتبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة على إدارة أصولها من المخزونات، وقدرتها على إبقاء مخزون ضمن الحد الأدنى المثالي المناسب مع حجم عملياتها.	معدل دوران = $\frac{\text{متوسط مخزون البضاعة}}{360} \times \text{تكلفة شراء بضاعة مباحة}$
هي المدة التي تبقى فيها المبيعات آجلة بدون تحصيل وتقيس هذه النسبة مدى كفاءة في سياساتها الائتمانية.	فترة التحصيل = $\frac{360}{\text{معدل دوران الحسابات المدينة}}$
يقصد بها الفترة الممتدة من تاريخ الشراء بالأجل إلى تاريخ تسديد تلك الحسابات.	فترة الدفع = $\frac{360}{\text{معدل دوران الحسابات الدائنة}}$
يعبر هذا المعدل على قدرة المؤسسة على التسديد.	معدل دوران = $\frac{\text{الموردون} + \text{أوراق الدفع}}{\text{الحسابات الدائنة}} + \text{المشتريات}$
يعبر هذا المعدل عن الإدارة الجيدة للموارد، لأنه يقيم السياسات الائتمانية ونجاحها في إدارة الائتمان	معدل دوران = $\frac{\text{رقم الاعمال}}{\text{الحسابات المدينة} + \text{العملاء} + \text{أوراق القبض}}$

المصدر: هشام أحمد حسو، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والمحاسبي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1992، ص

- نسب الهيكل المالي:

تقيس هذه النسب مدى مساهمة كل من الملاك والدائنين في تمويل المؤسسة، بعبارة أخرى تقيس مدى اعتماد المؤسسة في تمويلها العام على أموالها الخاصة وأموال الغير، وتتمثل هذه النسب فيما يلي ذكره في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-6): نسب الهيكل المالي.

النسب	الصيغة الرياضية	التفسير
نسبة التمويل الخاص	نسبة التمويل = $\frac{\text{أموال الخاصة}}{\text{الخاص أصول الثابتة}}$	مدى تغطية المؤسسة للأصول الثابتة بأموالها الخاصة بمعنى قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأموال الثابتة.
نسبة المديونة	نسبة = $\frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الأصول المديونية}}$	مدى اعتماد المؤسسة على تمويل أصولها من أموال الاقتراض.
نسبة الملاءة المالية	نسبة الملاءة = $\frac{\text{مجموع الأصول المالية}}{\text{مجموع الديون}}$	قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها.
نسبة الاستقلالية المالية	نسبة الاستقلالية = $\frac{\text{الأموال الخاصة المالية}}{\text{الأموال الأجنبية المالية}}$	استقلالية المؤسسة المالية، لما تكون أكبر من 1 مستقلة مالياً.

المصدر: طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، مصر، 2007، ص ص: 411-410.

- نسب المردودية:

تقيس هذه النسب نتيجة السياسات والقرارات المتخذة من طرف مسيري المؤسسة فهي تمدنا بالإجابة الشاملة حول مدى الفعالية الاقتصادية في تسيير نشاط المؤسسة العام وتتمثل في ثلاثة أنواع من النسب ويتم توضيحها في الجدول الموالي:⁽¹⁾

الجدول رقم (1-7): نسب المردودية.

النسب	الصيغة الرياضية	التفسير
المردودية التجارية	المردودية = $\frac{\text{نتيجة الجورة الصافية}}{\text{التجارية المبيعات السنوية الصافية}}$	مقدار الأرباح التي تحققت مقابل وحدة واحدة من صافي المبيعات مما يساعد الإدارة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة.
المردودية الاقتصادية	المردودية = $\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الاقتصادية مجموع الموجودات}}$	الفعالية في استخدام الموجودات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة لأنه إذا أرادت هذه الأخيرة البقاء فيجب أن تكون فعالة تقنياً.
المردودية المالية	المردودية = $\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية المالية}}{\text{الأموال الخاصة}}$	توضح مدى كفاءة الإدارة في إستغلال أموال أصحاب المؤسسة وقدرتها في تحقيق أرباح من تلك الأموال.

المصدر: محمود إبراهيم عبد السلام، تحليل التقارير المالية، مطابع الملك سعود للنشر، المملكة العربية، 1993، ص: 114.

⁽¹⁾ محمود إبراهيم عبد السلام، تحليل التقارير المالية، مطابع الملك سعود للنشر، المملكة العربية، 1993، ص: 114.

- نسب الربحية:

في العادة تستخدم عدة مقاييس للربحية، وذلك لأن ربحية أي مؤسسة تتوقف على عدد كبير من السياسات المالية والتشغيلية وقد تم دراسة هذه النسب في مؤشرات الخاصة بالميزة التنافسية.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر.

1- تعريف إدارة المخاطر:

تظهر عدة تعريفات مختلفة حول إدارة المخاطر باعتبارها علما حديثا، إلا أنها لا تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم، وهذا ما جعلنا نحاول التعرض لمجموعة من التعاريف حول إدارة المخاطر ما وفهما بشكل مبسط.

تعرف إدارة المخاطر بأنها: "تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل تكلفة؛ وذلك عن طريق إكتشاف المخاطر وتحليلها وقياسها وتحديد الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب"⁽¹⁾؛

تعرف كذلك بأنها: "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسارة العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى"⁽²⁾؛

تعرف أيضا: "هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط"⁽³⁾؛

(1) خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1999، ص 10.

(2) طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(3) عبد الرؤوف أحمد علي محمد، إدارة المخاطر والأزمات، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة 01، القاهرة، مصر، 2016،

تعرف بأنها: " الإدارة التي تعني بشكل نظامي ومستمر لإدارة وتحديد وتقديم وتقييم العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف المؤسسة وسمعتها ومحاولة السيطرة عليها تجنب الأزمات مستقبلاً".⁽¹⁾

تتمثل مبادئ إدارة المخاطر فيما يلي:

- فهم المخاطر التي تواجهها المؤسسة والتأكد من أنها تدار بشكل فعال وكفى؛
- على مجلس الإدارة إقرار إستراتيجية إدارة المخاطر وتشجيع القائمين على الإدارة على قبول وأخذ المخاطر بعقلانية؛
- إنشاء إدارة متخصصة تتولى تطبيق سياسات إدارة المخاطر لمراقبة وقياس المخاطر وذلك وفق الحدود المعتمدة؛
- يتم تعيين مسؤول لكل نوع من المخاطر الرئيسية بشرط أن تكون لدى كل منهم الدراية الكافية والخبرة في مجال عمله؛
- وضع ضوابط أمان لجميع الأنظمة من أجل الحفاظ على صحة وسلامة وسرعة المعلومات؛
- وضع خطط للطوارئ، معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات حيث تخضع هذه الخطط للاختبار بشكل دوري.⁽²⁾

أما فيما يخص أهمية إدارة المخاطر تم توضيحها فيما يلي:⁽³⁾

- المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة، يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسة العمل؛
- تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية؛
- تقدير المخاطر ولتحوط ضدها بما لا يؤثر ربحية المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.

(1) زيد منير عبوي، إدارة التأمين والمخاطر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2006، ص 21.

(2) طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(3) عبد الرؤوف أحمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 370.

2- أهداف إدارة المخاطر:

في أي مؤسسة توجد مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، حيث تصنف إدارة المخاطر الأهداف إلى مجموعتين أساسيتين هما: (1)

2-1- الأهداف التي تسبق تحقق الخسارة:

- الاقتصاد: وتعني أن المؤسسة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة بمعنى مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن؛
- تقليل القلق: حيث أن الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلق كبير أو خوف لمدير المخاطر، لذلك يحاول أن يخفضها حيث يعتبر أكثر تعقيدا؛
- مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة: يعني أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل متطلبات الحكومية التي يطالب المؤسسة بتوافر وسائل الأمان لحماية العاملين من الأخطار.

2-2- الأهداف التي تلي تحقق الخسارة:

- بقاء المؤسسة: يعني بقائها بعد تحقق الخسارة، حيث يمكن أن يعيد على الأقل جزء من عملياته خلال فترة زمنية إذا أراد الإستمرار، كما تهدف إلى وضع حد أقصى للتكاليف التي يتعرض لها والتي تهدد بقائه إذا زادت عن ذلك؛
- استمرارية العمليات: إن القدرة على ممارسة العمل بعد تحقيق خسارة شديدة يعتبر من أهم الأهداف حيث تفقد جزء من عملائها ومورديها وتقل قدرتها التنافسية؛
- إستقرار العوائد: حيث ترغب في الإحتفاظ بأرباحها على الأسهم بعد تحقق الخسارة ويتم الحفاظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الإنخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب تحقق الخطر عند حدود مقبولة وهو مرتبط كلياً بهدف إستمرارية العمليات؛
- الإستمرار في النمو: يمكنها الإستمرار من خلال تطوير المنتجات الجديدة والأسواق أو عن طريق الإستحواذ والاندماج، ويمكن ضمان النمو المستمر للمؤسسة من خلال ضمان مصادر توريد إحتياجاتها في حالة تعرضها للحادث؛

(1) عيد أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- المسؤولية الاجتماعية: يمكن إثبات الإنتماء عن طريق تخفيض إثر هذه الخسائر على الأفراد والمجتمع ككل بصفة عامة حيث أن الخسائر الجسيمة يكون لها آثار عكسية (سيئة) عليهم.

المطلب الثالث: مراحل إدارة المخاطر.

تعد عملية إدارة المخاطر منهجا أو مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر البحتة، ويوحى ضمنا بأنها تتضمن الخطوات التالية وهي: (1)

تقرير الأهداف والغايات: تعد الخطوة الأولى في تقرير ما تود المؤسسة أن تفعله بدقة في برنامج

إدارة المخاطر، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها؛
- التقليل من التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى الحد الأدنى؛
- حماية الموظفين من الحوادث التي تنسب الوفاء أو إصابات خطيرة.

التعرف على المخاطر: غالبا ما يتم تفويضها لطرف أو جهة خارجية لأن إختلاف العمليات

والأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة قد تكون واضحة ويمكن أن يتعرض البعض الآخر للتجاهل؛

أدوات التعرف على المخاطر: تشمل أهم الأدوات المستخدمة في التعرف على المخاطر، تحليل

القوائم المالية، السجلات الداخلية للمؤسسة وقوائم المراجعة، مما تساعد على ضمان عدم تجاهل المؤسسات؛

تقييم المخاطر: بعد التعرف على المخاطر، يجب أن يتم تقييمها ويتضمن ذلك قياس الحجم

المحتمل للخسارة وإحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات العمل، ومن تصنيفاتها هامة وغير هامة؛

دراسة البدائل وإختيار أسلوب التعامل مع المخاطر: تعتبر هذه المرحلة الحاسمة في عملية إدارة

المخاطر كونها تتعلق بإتخاذ القرار، والتقنيات المستخدمة هي: (2)

- **تجنب المخاطر (التحاشي):** يتم عندما ترفض المؤسسة قبولها حتى ولو للحظة ويعد من أحد أساليب التعامل مع المخاطرة، ولكنه تقنية سالبة وليست إيجابية، حيث لو إستخدمت بشكل مكثف، من أجل ألا تحرم من فرص كثيرة لتحقيق الربح وربما عجزت عن تحقيق أهدافها،

(1) طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 58-63.

(2) بن ناصر فاطمة، تسيير مخاطر صيغ التمويل بالمصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، 2009/2008، ص 65.

- الوقاية من المخاطر: في هذا الأسلوب فإن المؤسسة المالية ولتقليل المخاطر تقوم برصد سلوك القروض من أجل معرفة علامات التحذير، لمشاكل التوقف عن الدفع مبكرا، وتقليل مخاطر بإستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم والتي يجري تصميمها لذلك الغرض،
 - الإحتفاظ بالمخاطر: وهو الأسلوب الأكثر شيوعا تعامل مع المخاطر وقد يكون شعوريا أو لا شعوريا، فعندما لا يتم إتخاذ إجراء إيجابي للتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها، يتم بذلك للإحتفاظ بإحتمال الخسارة الذي تتطوي عليه تلك المخاطرة،
 - تحويل المخاطر: يمكن نقل أو تحويلها من شخص إلى آخر أكثر إستعدادا لتحمل المخاطر، ويتم بموجب عقد (صاحب الخطر الأصلي، والطرف المنقول إليه الخطر)، حيث يتعهد الطرف الآخر بتحمل عبء الخسارة عند تحقق الحادث أو الحوادث المنصوص عليها في العقد.
- تنفيذ القرار**: إن الإحتفاظ بها يمكن تحقيقه في وجود إحتياطي أو بدونه وفي وجود صندوق تمويلي وبدونه، حيث وجب في هذه الحالة تصميم وتنفيذ برنامج مناسب لمنع الخسارة؛
- التقييم والمراجعة**: ويتم إدراجهم لسببين هما:
- **الأول**: لا تتم العملية في فراغ، فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون المثلى هذا العام والإنتباه المتواصل مطلوب؛
 - **الثاني**: ترتكب الأخطاء أحيانا، ويسمح إجراء تقييم ومراجعة لبرامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات وإكتشاف الأخطار قبل أن تصبح باهظة التكاليف⁽¹⁾.

(1) طارق عبد العالي حماد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

المبحث الثاني: علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى.

تعتبر الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا والتي تهدف في مجملها إلى تحقيق رضا الزبون على المؤسسات المراد التعامل معها ولذلك قامت هذه الأخيرة بخلق إدارات للمخاطر لها القدرة على معالجة والتنبؤ بالحوادث والكوارث والأخطار، وهو ما مبين في المبحث من خلال المطالب التالية:

- المطالب الأول: علاقته بإدارة الإنتاج.
- المطالب الثاني: علاقة إدارة المخاطر بشؤون الموظفين.
- المطالب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بالإدارة المالية

المطلب الأول: علاقته بإدارة الإنتاج.

- تعتبر الهدف العام لكافة الوحدات وهو تحقيق النجاح الذي من أجله تم تكوين المؤسسة ومن أهم روابط هاتين الإدارتين ما يلي:⁽¹⁾
- تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج من أخطار الحوادث المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمؤسسة أو قد تؤدي إلى هلاكه؛
 - تشترك الإدارتان في تنفيذ برامج الحماية والأمان؛
 - تحديد إدارة المخاطر ووسائل الأمان والحماية داخل إدارة الإنتاج؛
 - تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج في تحديد أماكن الآلات والمخازن ومراكز التهوية... الخ وأفضل الوسائل والأساليب المانعة للخطر؛
 - تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل عملية الإنتاج والخدمة وتقديمها؛
 - تقوم على المراقبة المستمرة على وسائل الحماية والأمان للتأكد من صلاحيتها وسلامتها؛
 - تقرر أن تشترك الإدارتان في إتخاذ القرار الأمثل بإحلال أمل جديد محل الأمل القديم لزيادة الإنتاج والحد من الخسائر الناجمة عن الوقت الضائع؛
 - تتعاون الإدارتان على إختيار قنوات الإستثمار المناسبة.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر بشؤون الموظفين.

- تعد العلاقة القائمة بين هاتين الإدارتين تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والخدمات والإرتقاء إلى مستوى التشغيل الأمثل بسبب الثقة المتبادلة ومن أهم هذه الروابط ما يلي:⁽²⁾
- يمكن أن تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في إختيار العاملين؛
 - تشترك الإدارتان في تقدير التعويض المناسب للعاملين؛
 - تشترك الإدارتان في برامج الإعداد والتدريب الأمر الذي يؤدي إلى تطور المهارة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة وزيادة المقدرة لديهم في التحكم ببعض الأخطار؛
 - تشترك الإدارتان في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين في حالات المرض والبطالة الناتجة عن العمل والتقاعد؛
 - تشترك الإدارتان في تنفيذ برنامج الأمان؛

(1) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(2) عبدلي لطيفة، ص ص: 64.61.

- تزود إدارة شؤون الأفراد إدارة الأخطار بتصنيف ملائم عن العاملين وحسب طبيعة أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى تحديد مقدار التعويض المستحق لكل عامل عند تحقق ظاهرة المخاطر؛
تحرص الإدارة الإنسانية على المعاملة الحسنة مع العاملين مما تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والإنتاجي، وتضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالارتقاء في روحهم المعنوية الأمر الذي يتولد عنه تجنب المؤسسة لمخاطر الإضراب والعصيان وتعطل الإنتاج.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بالإدارة المالية

توجد علاقة بين إدارة المخاطر والإدارة المالية مما يكسبهما شكل منتظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لنشاطهما مما يدعي وجود إجراءات تسعى من خلالها لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات وتقوية الروابط بينهما، ومن أهم هذه الروابط ما يلي:⁽¹⁾

- تزويد الإدارة المالية لإدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار والعمالة والوقت والضائع والسلع والخدمات التالفة ومعدلات تعطل الآلات من المعلومات التي قد تساهم في تقليل المصروفات؛

- تشترك الإدارة في حساب أقساط التأمين ومتابعة سداده بانتظام؛

- تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة ميزانيات تقديرية للأخطار المتوقعة في المستقبل وقيمة تكاليف إدارتها؛

- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة الموارد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة التلف الأمر الذي يحمل إدارة المخاطر على إعادة النظر في الوسائل المتبعة في وحدة التخزين والعمل على معالجتها؛

- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المؤسسة وتحديد قيمة الأصول الرأس مالية وتكاليف التأمين عليها؛

- عند نشوء المنازعات بين المؤسسة وشركة التأمين لتنفيذ التعويض عن الضرر نتيجة تحقق ظاهرة الخطر في مثل هذه الحالة يتوجب عن إدارة المخاطر تزويد الإدارة المالية بكل الدوافع المبنية على وجهات نظر فنية؛

- تراجع الإدارة القانونية سائر العقود التأمينية المبرمجة ضد المخاطر؛

حيث يكون على إدارة الأخطار تزويدها بمعلومات دقيقة عن السلعة أو الخدمة بوسائل أمان تعمل فوراً على منع حدوث الأخطار، الأمر الذي يتولد عنه تخفيف الأعباء المالية وتحقيق الوفرة الاقتصادية.

(1) عبدلي لطيفة، مرجع سبق ذكره ص 64.

المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المؤسسة.

تحرص كل مؤسسة على وجود إستراتيجية لإدارة المخاطر (Strategies of Risk Management)، ككيان يوظف بالموازاة مع الأهداف العامة لإستراتيجية المؤسسة، أو إستراتيجية المشروع الذي ستنفذه المؤسسة، وهذا ما ستوضحه في هذا المبحث، ولقد قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب:

- المطلب الأول: تعريف إستراتيجية إدارة المخاطر.
- المطلب الثاني: المفاتيح الاستراتيجية لإدارة المخاطر الفعالة.
- المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية إدارة المخاطر

إذا أخذنا تكلفة الفرصة الضائعة بعين الاعتبار، فإنه ليس من الممكن القضاء على جميع الخسائر المحتملة للمؤسسة، لهذا فإستراتيجية إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية الأخذ بالمخاطر المحسوبة، وهي وسيلة نظامية لتحديد المخاطر وترتيب أولوياتها وتطبيق الإستراتيجيات للتقليل من المخاطر، حيث تتضمن كلا من الوقاية من المخاطر المحتملة والإكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية، فهي عملية مستمرة تشترك فيها الموارد البشرية في جميع مستويات المؤسسة. كما أن الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة يمكن حصرها بسلسلة مستمرة من خمس خطوات: (1)

- **تقييم البيئة (Establish The Context):** بوضع قاعدة لكيفية النظر للخطر وكيفية التعامل معه من قبل العاملين في المؤسسة، حيث يضمن ذلك تحديد فلسفة إدارة المخاطر، كما أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة يمكنها من تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على إنجازها؛
- **تمييز الأخطار (Identify Risks):** وذلك بالإجابة على السؤالين: ماذا يمكن أن يحدث؟ وكيف يمكن أن يحدث؟ فالأحداث الداخلية والخارجية تؤثر على إنجاز أهداف المؤسسة، ويجب أن تميز الإدارة بين الأخطار والفرص؛
- **تحليل الأخطار (Analyses Risks):** يتم هذا التحليل بأخذ إمكانية حدوث الخطر ودرجة تأثيره على أهداف المؤسسة بعين الاعتبار، حتى يتم تحديد قاعدة واضحة للكيفية التي يجب أن تدار بها الأخطار المقيمة؛
- **تقييم الأخطار (Evaluate Risks):** تقدر الإدارة المخاطر المحتملة الحدوث وتختار ردود فعل للخطر "تجنب، قبول، أو تخفيض الآثار المترتبة"، وتطور الإدارة بعد ذلك مجموعة نشاطات لترتيب المخاطر حسب أولويتها؛
- **مناقشة الأخطار (Treat Risks):** في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة للسيطرة على الخطر، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل منها، والذي على ضوءه تطور خطط لمعالجة الخطر تتضمن الوسائل اللازمة لذلك؛

(1) www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf; 27-05- 2018; 11:35 GTM.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات الخمسة ترافقها عملية مستمرة من الرقابة تقوم بها إدارة المخاطرة، وذلك بالمراقبة وإجراء التعديلات حسب الضرورة، فهذه النشاطات الرقابية قد تكون منفصلة لكل خطوة من الخطوات الخمسة السابقة، أو قد تكون مجتمعة.

قبل كل هذه الخطوات لصياغة الخطة الإستراتيجية لابد على المؤسسة من إجراء تحليل swot، حيث يعتبر أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. (1)

شكل رقم (1-3): مصفوفة swot.

عوامل القوة	عوامل الضعف	
<p>إستراتيجية S-O</p> <p>إستخدام الفرص المتاحة وعوامل القوة لبناء عوامل النجاح (إستراتيجية هجومية)</p>	<p>إستراتيجية w-O</p> <p>إستخدام الفرص المتاحة لتحديد عوامل الضعف. (إستراتيجية علاجية)</p>	<p>الفرص المتاحة</p>
<p>إستراتيجية S-T</p> <p>إستخدام عوامل النجاح لتقليل المخاطر (إستراتيجية دفاعية)</p>	<p>إستراتيجية W-T</p> <p>اتخاذ إجراءات دفاعية في المناطق سريعة التأثير (إستراتيجية الانسحاب)</p>	<p>التهديدات (المخاطر)</p>

المصدر: مجيد الكردي، التخطيط الإستراتيجي (عرض نظرية وتطبيقي)، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص 185.

المطلب الثاني: المفاتيح الاستراتيجية لإدارة المخاطر الفعالة.

تُعرف الفعالية بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً"، ويمكن أن يعبر عنها بالعلاقة التالية: الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المسطرة

وكلما إقتربت هذه النسبة من الواحد الصحيح نقول إن المؤسسة إستطاعت تحقيق الفعالية؛(2)

(1) مجيد الكردي، التخطيط الإستراتيجي (عرض نظرية وتطبيقي)، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص 185.

(2) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 25.

ويمكن لإستراتيجية إدارة المخاطر أن تحقق الفعالية إذا ما راعت إدارة المؤسسة المفاتيح التالية: (1)

- **بيان الرسالة والقيم الجوهرية:** يمثل وضوح رسالة المؤسسة أولى خطوات النجاح لإستراتيجية إدارة المخاطر، وحتى تكون ناجحة فإن على إدارة المؤسسة أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية وأن تلتزم بعملية تطوير هذه القيم، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل وهدف المؤسسة؟ وكيفية قيادة قيم المؤسسة لأعمالها؛

- **الأفراد المتحمسون والواثقون من أنفسهم:** كل فرد في المؤسسة مهما كان موقعه له دور في إدارة المخاطر، فالإدارة العليا تحدد المخاطر وترتبها حسب الأولوية، وتصمم وتعديل السياسات والنظم اللازمة للحد من المخاطر، وتعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات، أما العاملون التنفيذيون فعليهم إطاعة السياسات وإبلاغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها مخاطر، وإقتراح كل ما من شأنه أن يجعل السياسات أكثر ملائمة. وتزداد أهمية الأفراد في درأ الخطر، إذا علمنا أن الإنسان مسئول بنسبة تتراوح بين 80 إلى 90 % عن الحوادث التي تقع في المؤسسة، أما نسبة 10 إلى 20 % الباقية فترجع إلى الظروف البيئية؛

- **البيئة والمحيط المشجع:** مهما كان نوع الخطر أو مداه، فأهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل مؤسسة أن يكون لديها خطة جاهزة للإستجابة السريعة لجميع حالات الخطر والخسائر المرتبطة بها. لأن تصرف المؤسسة بسرعة وبصرامة، سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمها الجوهرية؛

- **المنهجية السليمة:** يجب ألا تكتفي إدارة المخاطر بكشف المخاطر في عملية الرقابة الإستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، ولا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية: تحديد أسباب الانحرافات المسجلة، وإختيار أنسب الإجراءات التصحيحية، والتأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي؛

5- أمانة وقدرة الأفراد: إن أفضل السياسات والإجراءات لن تكون ذات فعالية ما لم يتم تطبيقها الأفراد بصورة سليمة، ويساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي على خطوط التقارير والسلطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى فصل الواجبات، بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة؛

(1) www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf

6-التكلفة والأداء: لضمان الكفاءة والفعالية لإستراتيجية إدارة المخاطر، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئاً أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة وأن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين (الأداء) أو على ثقافة وقيم المؤسسة؛

7-نظم إدارة معلومات يعتمد عليها: تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة لعملية إدارة المخاطر، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف، أولاً توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات الدقيقة ضرورية لمتابعة المخاطر والحد منها، وتتعدى المحاسبة إلى كافة أوجه العمليات. وعليه فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام يدير ويسيطر على محتوى وتدفق المعلومات.⁽¹⁾

المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية.

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية بأنها وظيفة عملية، والتي تختص بالاستمرارية والتسيير الأمثل مما يساعد على تطوير المؤسسة وضمان نشاط المؤسسة، والعمل على معرفة الأسواق أليات عملها.

1- ماهية اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية هي الرادار البشري والتكنولوجي الذي يستخدمه المشروع كوسيلة لمراقبة البيئة المحيطة به والكشف عن إضطرابات فجائية ومعالجتها بالسرعة اللازمة، وذلك عن طريق جمع المعلومات وتقييم البيئة.

يمكن حصر أهمية اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:

- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المشروع والمنافسة في السوق، وتعد وسيلة لإستباق التغيرات، وتسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف يواجهها المشروع؛

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 539.

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم تجميعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من كلفته، وتضمن اليقظة الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.⁽¹⁾

2- خصائص اليقظة الإستراتيجية:

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص والتي نلخصها فيما يلي:⁽²⁾

- **الإستراتيجية:** تساعد على إتخاذ القرارات عليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على إتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء وإستمرار المؤسسة؛
- **تطوعية:** تعتبر بإشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات التوقع مع الإنتباه الحاد وتنشيط كل الحواس وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات؛
- **المحيط:** هو مكون من عدة عوامل مؤثرة، (الزبائن، الموردين، ...إلخ)، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية لاسيما عند التكلم عن إستهداف اليقظة الإستراتيجية؛
- **الإبداع:** يتضمن التفسيرات وإشارات الإنذار المبتكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع، حيث لا تتصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية؛
- **التوقع:** هو عبارة عن معلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كالإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر؛
- **الذكاء الإصطناعي:** وهو وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظة العلامة أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل العمل الجماعي، مع عدم تجاوز وإحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

⁽¹⁾ كرعلي أسماء، اليقظة كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2013-2014، ص 54.

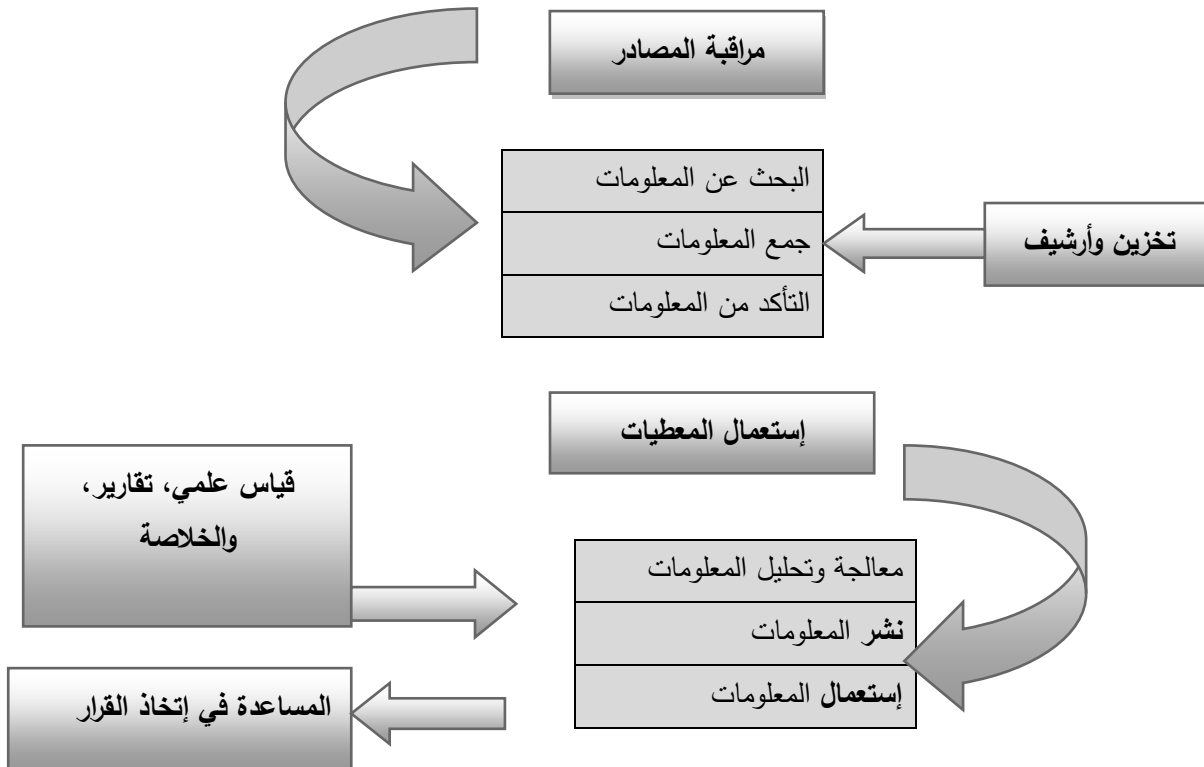
⁽²⁾ لقمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص 30.

3- أهداف اليقظة الإستراتيجية:

تسمح عملية اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾

- التدارك والإستباق بمعنى معرفة التغيرات من تقنيات جديدة، زبائن، منافسين، وحتى يستطيع المشروع أن يتأقلم مع محيطه لابد أن يكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط أي لابد أن تراقبه بصفة مستمرة؛
 - تخفيف المخاطر أي بمعنى معرفة المخاطر من منتجات، منافسين، تشريعات قانونية...؛
 - مقارنة الأداء وتطويره بمعنى ما هو موقع المشروع من حيث المنافسة في مجال عمله؛
 - معرفة الفوارق أي فوارق المنتجات مقارنة بالطلبات وكذا فوارق المشروع مقارنة بالمنافسين؛
 - معرفة الأفكار والحلول الجديدة، الإبداع واقتصاديات البحث والتطوير؛
 - التدارك الجيد للفرص، ضف إلى ذلك التدارك الجيد للأزمات وكذلك قدرة جيدة على التكيف.
- يمكن تلخيص مراحل بناء اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:

الشكل رقم (1-4): مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية.



المصدر: السبتي جري، منصف بن خديجة، اليقظة التنافسية كمدخل إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، غنابة، ص 112.

⁽¹⁾شابونة عمر، أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسة الاقتصادية، دور اختصاصي المعلومات دراسة حالة مؤسسة صوميك سونطراك سكيكدة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 140-141.

4- مصادر اليقظة الإستراتيجية:

تتمثل مصادر اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:⁽¹⁾

- المصادر الداخلية:

تتمثل في المديرين والمشرفين وغيرهم بمختلف مستوياتهم داخل المشروع ويتم تجميع المعلومات بطريقة رسمية طبقاً لإحداث الفعلية بطريقة غير رسمية تتمثل في:

- وثائق العمل المستخدمة في الأنشطة الروتينية مثل الفواتير وغيرها؛
- تقارير الأداء أو وضع العمل مثل: تقارير مالية، تقارير خاصة بالمخزون؛
- بعض المواقع الشخصية، دراسات وأبحاث موجهة.

- المصادر الخارجية:

يتم الحصول على معلومات اليقظة من مصادر الزبائن، الموردين وحتى المنافسين وحتى الإتحادات الصناعية والهيئات الحكومية والمصادر الميدانية المتمثلة في المعارض وقاعات المؤتمرات.

⁽¹⁾ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2010-2011، ص 63.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم عرضه يمكن القول أن المخاطر أصبحت تلعب دورا أساسيا وفعالا في تسيير المؤسسة الاقتصادية لذا وجب على هذه الأخيرة ضرورة الدراية الواسعة بجميع الجوانب التي تحيط بهذا المفهوم حتى تتمكن المؤسسة من التحكم جيدا بالخطر وما يمكن أن يترتب عنه، من وضع آليات للتعامل معه، وهذه الظروف تعد المصدر الرئيسي لهذه المخاطر مما فرض على المؤسسات ضرورة تبني خطة فعالة من شأنها نقل المؤسسة من موقع دفاع إلى موقع هجوم إتجاه التعامل مع المخاطر، وهي تعتبر الخطوة الأولى.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية في المؤسسة

الإقتصادية

تمهيد

أدت الظروف والمتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الإقتصادية إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية والتي من خلالها تحدد نجاحها أو فشلها وللحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث عن طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء في السوق والصمود أمام منافسيها.

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث يرى Porter أنه بإمكان المؤسسة إكتساب التميز من خلال تبني إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز، فيما جاءت مقارنة الموارد والكفاءات فيما بعد خلال التسعينات لتبرز الدور الكبير لموارد المؤسسة وكفاءاتها في خلق التميز ولا يزال إكتساب ودعم المزايا التنافسية الشغل الشاغل بالنسبة للباحثين وأصحاب القرار في المؤسسات، وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، وكذا الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة المزايا التنافسية خيارا بقدر ما هي إضطرار يحتم على المؤسسة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التميز والتفوق على منافسيها وتنال رضا وولاء عملائها، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل.

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

أفرزت البيئة التنافسية الجديدة إهتمامات عديدة وحديثة لدى المؤسسات، إنصبت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس، ولذلك قبل الولوح لماهية الميزة التنافسية سنحاول وضع بعض المصطلحات ذات الصلة بها، وهي المنافسة والتنافسية، والتي تعد من الأسباب التي أدت وجود عدة مؤسسات تحاول أن تلبي حاجات ورغبات وأذواق الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات، ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية.

تعتبر التنافسية سر نجاح الكثير من المؤسسات وتحقيقها للأداء المتميز والمتواصل، وذلك نظرا لما تقوم عليه من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق سواء الداخلية أو الخارجية وتطورها وتوسعها من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، لذا وجب علينا التطرق إليها.

1- مفهوم المنافسة.

تعرف بأنها: "شكل من أشكال تنظيم الإقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الإقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"⁽¹⁾.
عرفت أيضا: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وخدمات ما بعد البيع"⁽²⁾.

عرفت أيضا: "وجود عدد من المنظمات التي تلبي نفس حاجات ورغبات وأذواق الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات"⁽³⁾.

يمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة تتمثل في:⁽⁴⁾

-**المنافسة المباشرة:** هي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد بإنتاج المنتجات أو الخدمات؛

-**المنافسة غير مباشرة:** تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة فيه، وتتمثل هذه الموارد في المالية، البشرية، الطبيعية، وغيرها.
تتمثل أهداف المنافسة فيما يلي:⁽⁵⁾

- **تحقيق درجة عالية من الكفاءة:** بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالمنافسة تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة؛

(1) M Porter، L'avantage concurrentiel، Dunod، 1^{ème} Edition، Paris، 1999، P 01.

(2) Jean claude tanondeau، strategie industrielle، 2^{ème} édition، Paris، 1998، P 03.

(3) صلاح الشنواني، إقتصاديات الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 97.

(4) أبو قحف عبد السلام، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 25.

(5) أوريسي هبة الله، تنافسية القطاع السياحي وإنعكساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، رسالة ماجستير، تخصص الإقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص 04.

- التطور والتحسين المستمر للأداء: وهذا من خلال التركيز على الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات، والتي تكونت تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة؛
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تميزها وتفوقها في أدائها.

2- مفهوم التنافسية.

- تعرف بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى" (1).
- يقصد بها: " الجهود، الإجراءات، الإبتكارات، الضغوط، وكافة الفعاليات، الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها" (2).

- تعرف على مستوى المؤسسة بأنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في نفس القطاع أو السوق" (3).

تتمثل أهمية التنافسية في النقاط التالية: (4)

- إرتفاع العائد والمردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل، ومستوى معيشة جيد؛
- إزدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية وإستغلال الفرص الإستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية؛
- الإستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الإقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع؛
- إختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة؛
- ضمان بقاء وإستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال إستغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

(1) عدنان محمد، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 04.

(2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 01.

(3) زرزاري العياشي، إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 165.

(4) عبدوس عبد العزيز، سياسة الإنقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 39.

- توجد العديد من الأسباب التي أفرزت المنافسة كعامل أساسي في الوقت الراهن خاصة في مجال الأعمال من أهمها ما يلي:⁽¹⁾
- إنفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات وقواعد منظمة التجارة العالمية؛
 - التطورات التقنية المتسارعة في مجال البحث والتطوير ما أدى إلى إرتفاع الطاقات الإنتاجية وكذلك مستويات الجودة؛
 - تعدد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها ما أدى إلى سهولة تبادلها والإتصال بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت وغيرها؛
 - تعدد أساليب دراسة السوق كتقنيات القياس المرجعي وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدمها لمعرفة مركزها التنافسي.
- تعددت أشكال المنافسة وهي تتمثل أساسا في المنافسة الكاملة، إحتكار القلة، المنافسة الإحتكارية، الإحتكار الكامل ويتم شرحها كالتالي:
- **المنافسة التامة:** تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق⁽²⁾؛
 - **الإحتكار التام:** هي وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، ويمكن القول أن الإحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها⁽³⁾؛
 - **المنافسة الإحتكارية:** تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية⁽⁴⁾؛
 - **إحتكار القلة:** وتعني وجود عدد محدود أو قليل من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة⁽⁵⁾.

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص102.

(2) علي كساب، النظرية الاقتصادية (التحليل الجزئي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص340 .

(3) دومينيك سالفادور، نظرية إقتصاديات الوحدة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص239.

(4) عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص112.

(5) نفس المرجع، ص114.

الجدول رقم (2-1): أشكال المنافسة.

البيان	المنافسة التامة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار التام
منتجات المؤسسة فريدة	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماما
عدد المتنافسين	كبير	قليل	قليل أو كبير	لا توجد منافسة
مرونة الطلب للسلعة	مرن تماما	مرن وغير مرن	مرن وغير مرن	مرن وغير مرن
مرونة الطلب للصناعة	مرن وغير مرن	غير مرن	مرن وغير مرن	مرن وغير مرن
سيطرة المؤسسة على السعر	لا سيطرة	سيطرة جزئية	سيطرة جزئية	سيطرة كاملة

المصدر: بازرة محمد الصادق، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، 2001، ص 61.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.

ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود الفضل أولا "Chamberlain" ثم إلى "Salznick" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من "Chendeler" و "Hoover"، ثم يأتي كلا من "Porter" و "Day" وإعتبرا أن الميزة هي هدف الإستراتيجية في المؤسسة، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.⁽¹⁾

1- تعريف الميزة التنافسية.

يعرف المعهد الدولي لإدارة التنمية من خلال تقريره حول التنافسية العالمية أن الميزة التنافسية: "قدرة الدولة والمؤسسة على توليد ثروة أو قيمة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية".⁽²⁾ يعرف أيضا على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".⁽³⁾

(1) أحمد زغار، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 27.

(2) عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 92.

(3) زرزاري العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

تعرف الميزة التنافسية أنها: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".⁽¹⁾

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:⁽²⁾

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة الأسبقية على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبرات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

تتوفر الميزة التنافسية على ثلاثة شروط حتى تكون فعالة وهي كالتالي:⁽³⁾

- أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على منافسيها؛
- أن تتصف بالإستمرارية بمعنى أن تكون مستمرة من خلال مدة من الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها من قبل المنافسين.

توضح أسس الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

الكفاءة: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة فالمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل (العمالة، المكان، رأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية.)، أما المخرجات فهي عبارة عن الخدمات التي تنتجها المؤسسة، كما أن أنظمة التحكم التي تتبعها المؤسسة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين؛

⁽¹⁾ M. Porter، *Avantage concurrentiel des Nations*, 1^{ème} Edition، Paris, 1993، p 48.

⁽²⁾ طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009، الأردن، عمان، ص 309.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص 309.

الجودة: أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المؤسسات في العالم توليها اهتماما خاصا، حيث أصبحت هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي مؤسسة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وظهور الأسواق، وتزايد طلبيات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة، كما أن اختصار الوقت يؤدي إلى إنتاجية عالية وتكاليف أقل، وهكذا نجد أن المنتج العالي لا يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها فحسب، بل يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة ومن ثم رفع مقدار الأرباح؛⁽¹⁾

التجديد: يمكن تعريفه على أنه، أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، بالإضافة إلى فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة مع المنافسين الآخرين؛

الإستجابة لحاجات العميل: لتحقيق هذا العامل ينبغي على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين وذلك من خلال المعرفة الدقيقة للعملاء أولا، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة عالية يصعب تحقيقه من قبل منافسيها، والإهتمام بالتنوع في تشكيلة الخدمات لكي يتمكن من التكيف وإشباع إحتياجات العملاء.⁽²⁾

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بمتغيرين يمكن من خلالهما الحكم على مدى إمكانية هذه الميزة التنافسية على الصمود ومواجهة المنافسين، ويتمثل هذين المحددين في:

1- حجم الميزة التنافسية.

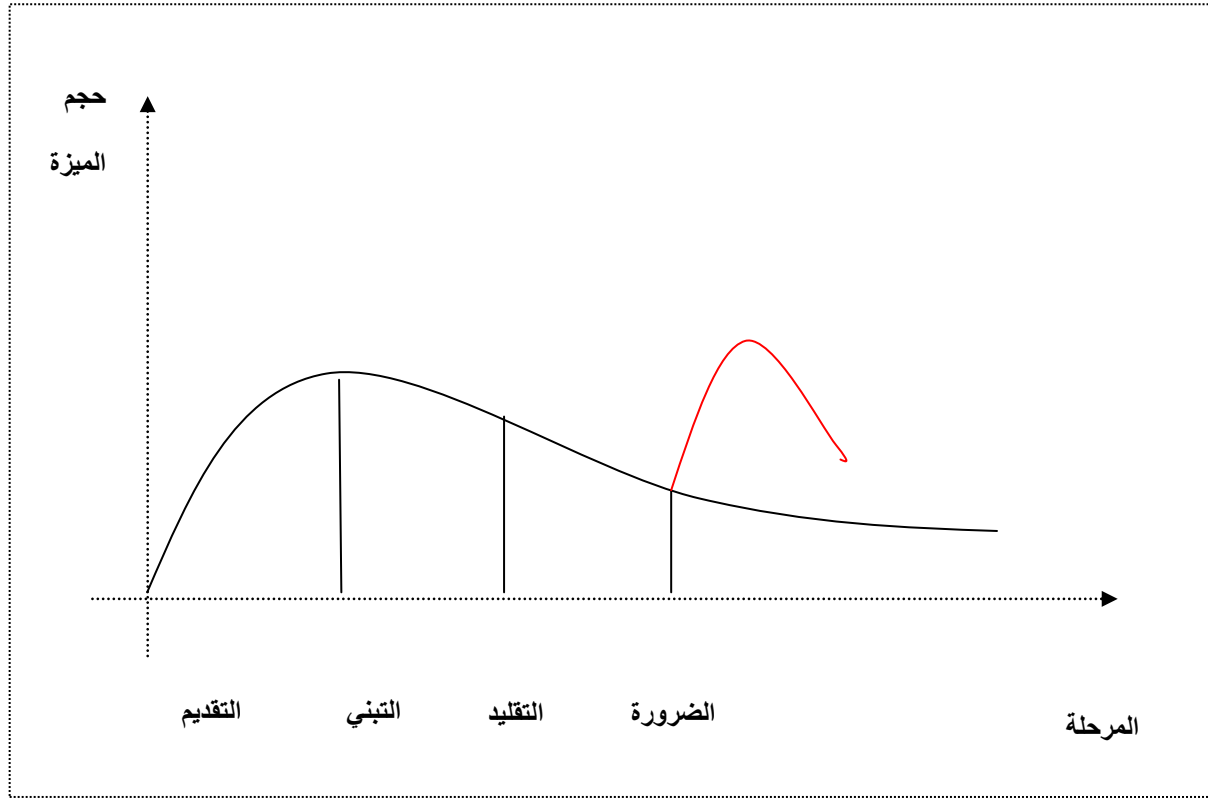
يتحقق للميزة سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثل ما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.⁽³⁾

(1) شارل هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ الرياض، ص ص 204-208.

(2) نفس المرجع، ص 208.

(3) طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2015، ص 77.

شكل رقم (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص78.

أ-مرحلة التقديم: وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا واسعا؛

ب-مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار لإعتبار أن المتنافسون بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

ج-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

د-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الإستمرارية لميزتها التنافسية وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.⁽¹⁾

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف.

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نقدم الجدول التالي:⁽²⁾

⁽¹⁾ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصدرها ودور الابتكار التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 22.
⁽²⁾ نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص: 99-100.

الجدول رقم (2-2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التفسير
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهذا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
نطاق الراسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرير مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق المؤسسة	يعبر عن مدى الترابط بين المؤسسات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة مؤسسات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر المؤسسات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2015، ص 80.

3- مصادر وأبعاد الميزة التنافسية.

إن الخصائص التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية وتمس الأنشطة التي تقوم بها، وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة، وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها، ولقد صنفت إلى ثلاث مصادر وهي: (1)

(1) حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 126.

- **التفكير الإستراتيجي:** حيث تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية؛
- **الإطار الوطني:** تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والتي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية؛
- **الموارد:** يتطلب تجسيد إستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن إستغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية.
- تصنف أبعاد الميزة التنافسية إلى: (1)
- **التكلفة:** تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الذي تسعى أغلب المؤسسات إلى تحقيقه، ويهدف إلى قيام المؤسسة بإنتاج وتوزيع منتجاتها بأقل التكاليف مقارنة مع منافسيها.
- **الجودة:** تعني توافق المنتج مع متطلبات وحاجات العملاء وتوقعاتهم، ويضم هذا البعد كل من جودة تصميم ومطابقة المنتجات للمعايير، بالإضافة إلى جودة تقديم الخدمة.
- **المرونة:** يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة من المنتجات إلى الأسواق، ويشمل هذا البعد كل من قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.
- **الوقت:** نتيجة إشتداد المنافسة وإتساع رقعتها، أصبحت المؤسسات تتنافس فيما بينها على أساس عنصر الزمن وذلك من خلال تحقيق السرعة في الإستجابة لمتطلبات العملاء، والإلتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية.
- **الإبداع:** يعتبر أهم بعد لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في تأدية الأعمال سواء في الإنتاج أو التوزيع، بالإضافة إلى تطوير منتجات جديدة وتحقيق الجودة المطلوبة، وكذلك تفعيل عنصر الزمن وزيادة مرونة المؤسسة تجاه التغيرات الداخلية والخارجية.
- **المرونة:** ظهرت أهمية هذا البعد نتيجة التطورات التكنولوجية وارتفاع معدلات الابتكار ويقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة من المنتجات إلى الأسواق، ويشمل هذا البعد

(1) تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص192.

كل من قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا مثل وسائل وتقنيات الإنتاج من جهة، بالإضافة إلى قدرتها على الاستجابة لتغيرات العرض والطلب في الأسواق من جهة أخرى.

المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية.

أشار بورتر إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية، هما الريادة في التكلفة والتمايز، ومنه فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تحقيق تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج⁽¹⁾، وفيما يلي تفصيل لكلا النوعين:

1- ميزة التكلفة الأقل. The least cost advantage.

تتمثل في قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولهذا لا بد من فهم الأنشطة الحرجة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة وهناك من يسميها أيضا بالميزة التنافسية الداخلية، بحيث أن التحكم الجيد في هذه الأنشطة مقارنة بالمنافسين يكسبها هذه الميزة وتتمثل في:⁽²⁾

- **مراقبة الحجم:** يؤدي تحديده في سلاسل وأنواع المنتجات، وسائل الإنتاج المتطورة، الأسواق والأنشطة التسويقية المكثفة إلى تقليص التكاليف؛
- **مراقبة التعلم:** ينتج من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة؛
- **مراقبة الروابط:** تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على إستغلالها من جهة أخرى، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل إستغلال الروابط الموجودة؛
- **مراقبة العوامل التأسيسية:** تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة؛

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 103.

⁽²⁾ مصطفى يوسف كافي، إقتصاد المعرفة وإنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، 2017، ص 215.

- **مراقبة الرزنامة:** تستحوذ المؤسسات السبابة في بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل وذلك لإحتلالها أحسن المواقع، وتوظيف أحسن المستخدمين، كما تتعامل مع موردين يستمتعون بالخبرة ويكون، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والإنتظار إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، وإما لغرض دراسة سلوك المنافسين وإكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة؛

- **مراقبة التموضع:** يكون لمختلف الأنشطة سواء كان يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

2 - ميزة التميز Differentiation.

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة حيث نجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز والتي تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل، يصبح فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز أمر ضروري، ومن أجل الحيازة على التميز يتم التطرق إلى العوامل التالية:⁽¹⁾

- **المقاييس التقديرية:** تستند المؤسسة إلى عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردها وتمثل هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:
- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة "القروض، التوزيع، التصليحات "؛
- كثافة النشاط "مستوى نفقات الإشهار" ومحتوى النشاط "المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات "؛
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط؛
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط؛
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.

(1) أوريسي هبة الله، مرجع سبق ذكره، ص04.

- **الروابط:** إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:
 - الروابط بين الأنشطة: لتلبية حاجيات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا أجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبات وتردد الباعة لأخذ طلبياتهم؛
 - الروابط مع الموردين: لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد، لابد من التنسيق الجيد مع الموردين، إلى غاية إنتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وبهذا تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها؛
 - الروابط مع قنوات التوزيع : ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الإستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة.
- **الزبانية:** يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت سباقا إلى إستعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها إكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من إستعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة؛
- **التموضع:** إن حسن إختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية؛
- **التعلم:** يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن إمتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل؛
- **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

المبحث الثاني: الإستراتيجية العامة لـ Porter.

تعتبر الإستراتيجية التنافسية مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد وإختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، وبالتالي فماذا يقصد بالإستراتيجية التنافسية وكيف تصاغ وماهي أشكالها.

ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية.

المطلب الثالث: القوى الخمسة لـ Porter.

المطلب الثالث: القوى الخمسة لـ Porter.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية.

قبل أن نتطرق إلى ماهية الإستراتيجية التنافسية سنحاول تقديم مفهوم الإستراتيجية من أجل توضيح الإستراتيجية التنافسية.

1- الإستراتيجية:

قدمت للإستراتيجية عدة تعاريف ويمكن الإشارة إلى بعض منها:

حيث تعرف: "هي تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة"⁽¹⁾.

بينما تعرف: "على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي"⁽²⁾.

تعرف كذلك بأنها: "عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"⁽³⁾.

2- مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

إن الإستراتيجية التنافسية كانت وما تزال محل إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وذلك لبالغ

الأهمية التي نكتسبها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال حيث يمكن إعطاء عدة تعاريف منها:

تعرف على أنها: "عبارة عن خطة مصممة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيه"⁽⁴⁾.

تعرف كذلك أنها: "كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل

الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، وتعد كذلك أنها "فن تحقيق وإستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها والتي تتصف بالديمومة"⁽⁵⁾.

(1) عبد الوهاب سويبي، المنظمة المتغيرات الأبعاد التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009م، ص 197.

(2) نفس المرجع، ص 198.

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007م، ص 35.

(4) نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 67.

(5) محيي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، 2012م، ص 101.

- تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية:⁽¹⁾
- إستراتيجية نقاط القوة والفرص: تقوم على متابعة الفرص الموجودة في السوق والتي تتوافق مع نقاط القوة الموجودة لدى المؤسسة؛
 - إستراتيجية نقاط الضعف والفرص: مبادئها الأساسية هي التخلص من نقاط الضعف من أجل متابعة الفرص؛
 - إستراتيجية نقاط القوة والتهديدات: تقوم على إستكشاف الطرق التي تمكن المؤسسة من إستخدام نقاط القوة لديها في سبيل تخفيف نسب تعرضها للتهديدات الخارجية؛
 - إستراتيجية نقاط الضعف والتهديدات: المبادئ العامة لها هي إيجاد خطة دفاعية يكون منها منع نقاط ضعف المؤسسة من خلق حساسية عالية جدا لتأثير التهديدات الخارجية الآتية من البيئة الخارجية.
- تحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:⁽²⁾
- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع، والتصنيع وهكذا؛
 - حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين؛
 - أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.
- تتحقق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس محققة للقيمة وبحيث تستوفي معيارين هما:⁽³⁾
- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المرتقبين؛
 - عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

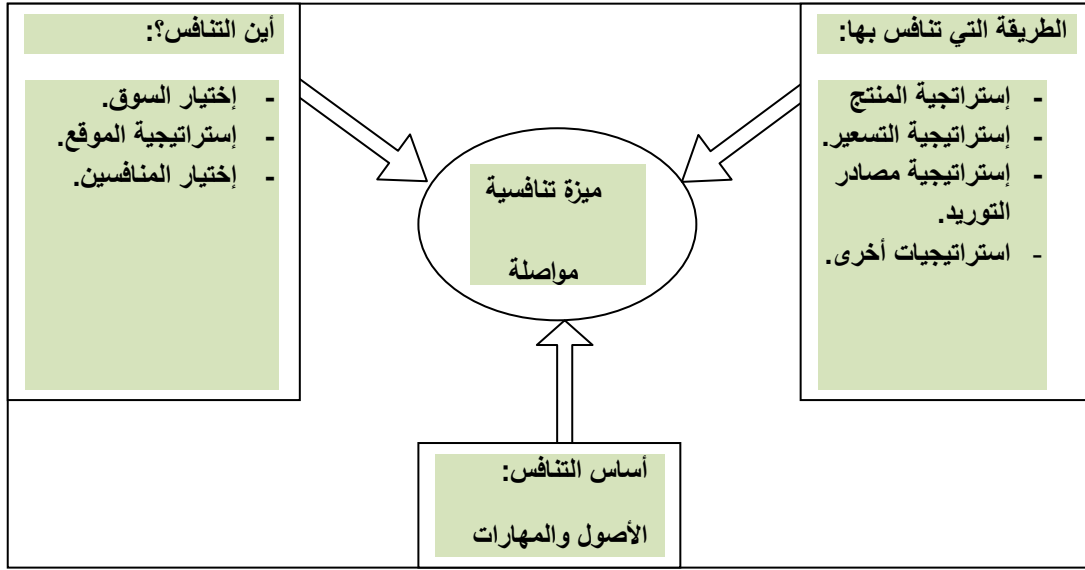
(1) شيفارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد وإدارة، كلية العلوم

الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004/2005، ص 13.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(3) نفس المرجع، ص 84.

شكل (2-2): مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة.



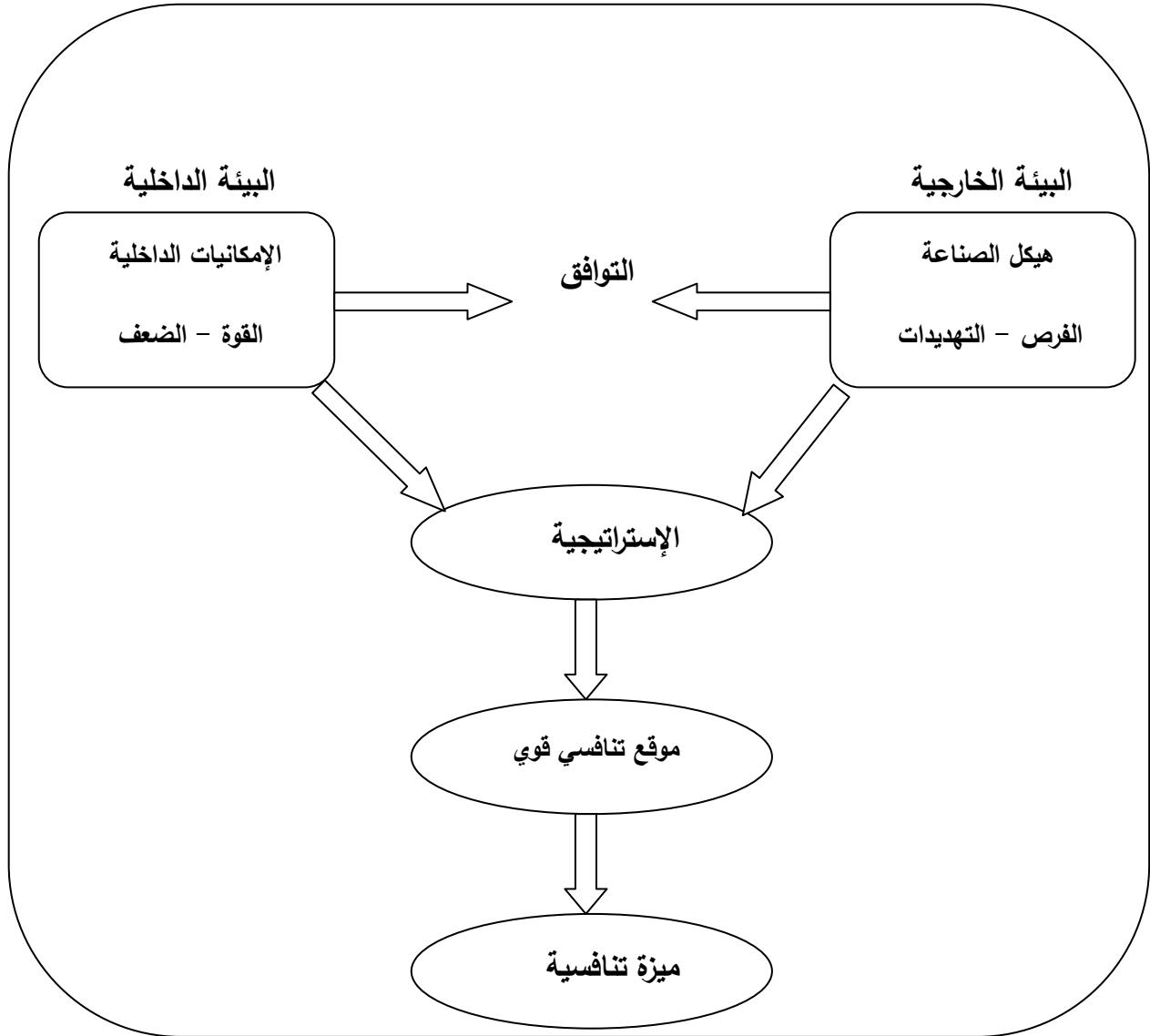
المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص75.

تلخص أهداف الإستراتيجية التنافسية كما يلي:⁽¹⁾

- **الحيازة على الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.
- **إكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية:** كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وإمتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي الإستراتيجية تساعد من معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساساً لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيرات والإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات.

⁽¹⁾ شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

الشكل رقم (2-3) : إستراتيجية التنافس كإستجابة لتحقيق الميزة التنافسية

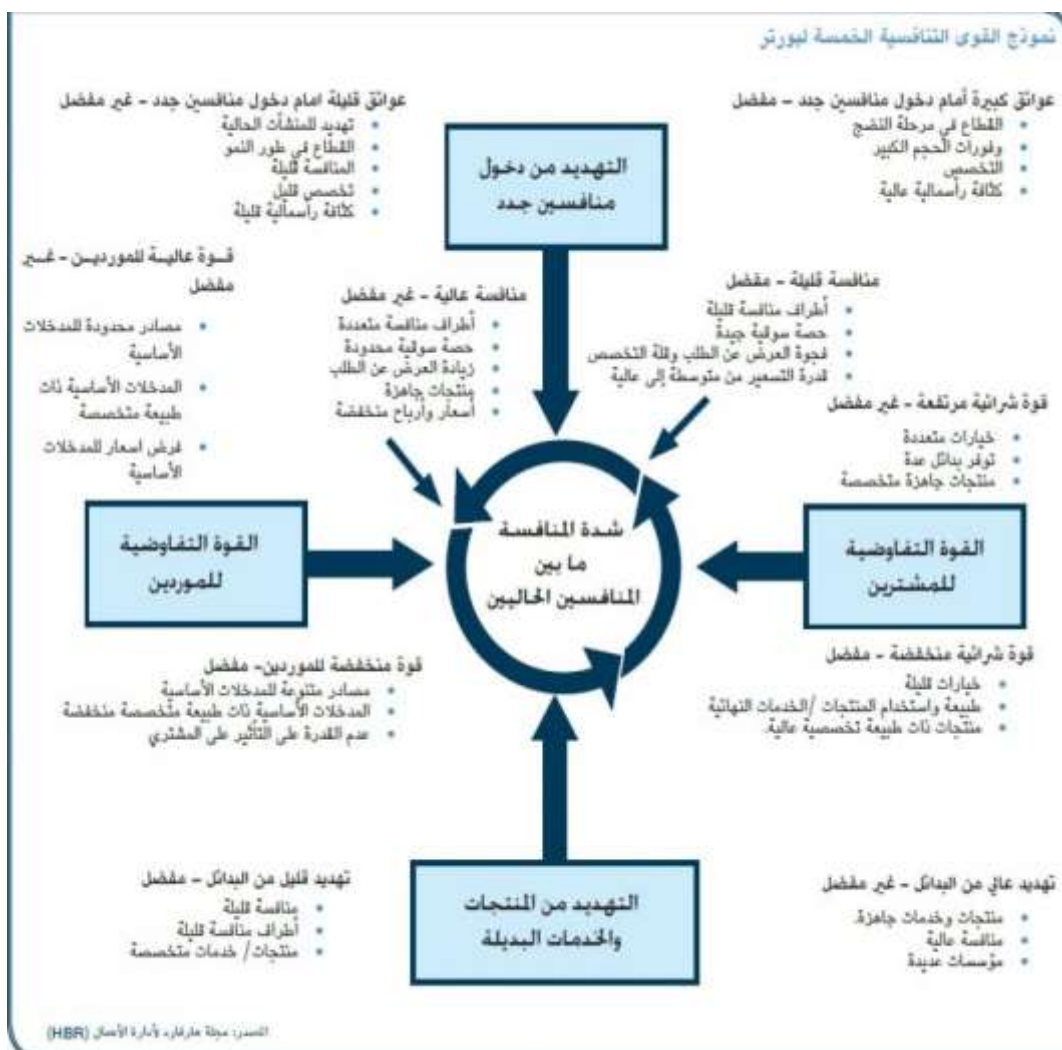


المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 81.

المطلب الثالث: القوى الخمسة لـ Porter.

يعتمد porter في تحليله لقوى التنافس على القوى الخمس الأساسية، حيث يعتبر أن المنافسة في الصناعة ما هي إلا محصلة القوى الخمسة، يمكن اعتماد الشكل التالي لتوضيح تأثير مختلف القوى الخمس على هيكل المؤسسة:

شكل رقم(2-4): نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1995، ص65.

1. شدة المنافسة في المؤسسة: حيث تعتبر محور وأساس القوى التي تؤثر على درجة جاذبية المؤسسة أو القطاع، كما تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، وهذا ما أدى إلى الدخول في حرب الأسعار وإرتفاع تكاليف الترويج أي انخفاض معد الربحية، وذلك من خلال عدة عوامل: (1)

(1) أسعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل إستراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 119.

- معدل النمو الكامن في المؤسسة؛
- تعقيد التكنولوجيا المحورية في المؤسسة؛
- معدل التحسين في المنتجات والخدمات؛
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق؛
- استقلالية الخدمات المقدمة؛
- قدرات الإدارة؛
- مدى تمييز المنتج؛
- المنتجات المتوافقة؛
- التركيز والتوازن بين المنافسين.

2. تهديد الداخلين الجدد: يزداد تهديدهم بزيادة المنافسة في المؤسسة، كلما كانت حواجز الدخول عالية تقل فرص الدخول والعكس صحيح، وعليه فقد يكون رد فعل مؤسسات القطاع عنيفا على المؤسسة الجديدة بإستعمال إستراتيجيات، تقنيات وسياسات محطمة للمنافسة الجديدة، وتتمثل أهم الحواجز في:⁽¹⁾

- إقتصاديات الحجم؛
- تمييز المنتج؛
- الإحتياج إلى رأس المال؛
- تكاليف التبديل؛
- الوصول إلى قنوات التوزيع؛
- السياسة الحكومية.

3. تهديد المنتجات البديلة: فهي عبارة عن مجموعة المنتجات التي يؤدي إستهلاكها إلى تحقيق نفس القدر من المنفعة وتوصل إلى نفس درجة الإشباع، كما تعتمد على أساليب مختلفة وتقنيات وبنيات متفاوتة، فهي تشكل تهديدا لها، وذلك من خلال:

- الجودة، يوجد بديل أفضل؛
- السعر النسبي وكفاءة البديل؛
- تكلفة التحويل إلى البديل، التغيير إلى المنتج الآخر ليس بالأمر السهل؛
- زبائن مستعدون للتخلي عن المنتج.

⁽¹⁾ زرزاري العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

4. قوى مساومة الزبائن (المشترين): يمثلون هيكل الطلب على المنتجات المؤسسات، فإنهم

يستعدون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها: (1)

- خفض أسعار المنتجات المشتريّة؛
- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين؛
- رفع نوعيتها بإستمرار؛
- ممارسة أكبر قدر ممكن من الممارسة معهم. (2)

5. القدرة على مساومة الموردين: إن هناك تهديدا مطبقا على المؤسسة من خلال الإستخدم

المتزايد للقوة، لذا يجب عليها تحديد قوة المساومة لدى الموردين عن وضع صياغة وتنفيذ

الإستراتيجية، وتعتمد على: (3)

- تركيز الموردين: هل هناك العديد من المشترين وبضعة موردين مهيمنين؟
- العلامة التجارية: هل العلامة التجارية للمورد القوي؟
- ربحية الموردين: هل الموردين مجبرين على رفع الأسعار؟
- تهديد الموردين بالتوجه نحو الصناعة؟
- مشترون لا يهددون بالتخلي عن المورد؛
- قاعدة الجودة والخدمة؛
- الصناعة ليست مجموعة زبائن رئيسية للموردين؛
- تحويل التكلفة: هل من السهل للموردين أن يجدوا زبائن جدد؟.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات المتبعة.

بعد أن يتم تحديد المؤسسة لمنافسيها الرئيسيين يتوجب عليها تصميم الإستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية لتقديم أحسن عرض للمستهلك، يمكن للمؤسسة تبني إستراتيجيات تنافسية في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخربوهي ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس إقترحها porter بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة، وهي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) زرزاري العياشي، مرجع سابق، ص 178.

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 71.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة.

هذه الإستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وتحاول مؤسسة من خلالها أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي (توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة).⁽¹⁾

2- إستراتيجية التمييز.

تعتبر إستراتيجية التمييز إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس التمييز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز، وبالإضافة إلى ذلك فإن إستراتيجية التمييز يمكن أن تكون من خلال (تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، شبكة الموزعين وغيرها من الأبعاد). إن المؤسسة التي تملك القدرة على تبني إستراتيجية التمييز لإشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع.⁽²⁾

3- إستراتيجية التركيز

هذه الإستراتيجية تعني التركيز على مجموعة معينة من المشترين، أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة.⁽³⁾ وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء،... الخ. وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية:⁽⁴⁾

(1) مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية (أساليب تحليل الصناعات والمنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوي، دار الكتاب

العربي، طبعة 01، أبو ظبي، الإمارات، 2010، ص ص: 76- 77.

(2) مايكل بورتر، نفس مرجع، ص 79.

(3) مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(4) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005،

3-1- التركيز مع خفض التكلفة: أي الإعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق؛

3-2- التركيز مع التمايز: ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال إستهداف قطاع محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشتريين دون غيرهم.

الشكل (2-5): الإستراتيجية العامة للتنافس.

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية-الحقل التنافسي-
إستراتيجية التميز	إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	حقل واسع
إستراتيجية التمركز		حقل ضيق

المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 233.
 في الختام يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات حيث كلا من الإستراتيجيات السابقة لا تخلو من المزايا والمخاطر، ما يترتب على كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الإستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة فقد يتم إستخدام إستراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها.

المبحث الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية.

في الواقع نجد أن اغلب المؤسسات لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية والمنتوق فيها، ويحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وعليه فالقدرة التنافسية للمؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات توضح كالتالي:

المطلب الأول: الإنتاجية.

المطلب الثاني: الحصة السوقية.

المطلب الثالث: الربحية.

المطلب الأول: الإنتاجية.

تمثل الإنتاجية الاهتمام الرئيسي للإدارة الحديثة في المؤسسات، ويعتبر تطوير الإنتاجية وزيادتها هو الهدف الأهم الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، ولكن الأمر يحتاج إلى جهد ودراسة متأنية، وتخطيط علمي سليم، وتعامل مع المسببات والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الإنتاجية. يوضح مفهوم الإنتاجية فيما يلي:

الإنتاجية: " يعبر عنها من خلال مفهوم القيمة المضافة أو إنتاجية المورد البشري؛ **تعرف كذلك:** " على أنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (إنتاج سلعة أو خدمة)، وبين الناتج من تلك العملية؛

ويتم تحسين الإنتاجية عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة، ويكون ذلك من خلال:

- زيادة الناتج النهائي، مع بقاء الموارد المستخدمة ثابتة؛
 - زيادة الناتج النهائي، مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل؛
 - ثبات الناتج النهائي، مع انخفاض الموارد المستخدمة؛
 - انخفاض الناتج النهائي، مع انخفاض الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- تتمثل أهمية الإنتاجية فيما يلي:
- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات، وقدرتها في على الإستمرارية؛
 - الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما لتكوين رأس المال والإستثمار الذاتي في المؤسسات؛
 - الإنتاجية عنصر هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع إحتياجات المجتمع؛
 - الإنتاجية عنصر هام في كفاءة إستخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل؛
 - تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة بإستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة.⁽¹⁾

(1) خالد يوسف الخلف، سعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1982، ص 25.

المطلب الثاني: مؤشر الحصة السوقية.

تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح المؤشرات الدالة على القدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تسيطر على أكبر حصة سوقية فهي رائدة ونقول عنها أنها مؤسسة تنافسية، وإذا كانت نسبة حصتها متوسطة نقول إنها ذات قدرة تنافسية متوسطة، وإذا كانت نسبتها في السوق صغيرة فهذا يدل على ضعف قدرتها التنافسية.

اختلفت الآراء حول معنى السوق إلا أنه لا شك فيه أن المؤسسة لها علاقة مباشرة بالسوق سواء كمصدر لمدخلاتها أو كمنفذ لمخرجاتها، وتعرف على النحو التالي:

يعرف بأنه: " المكان الذي يجتمع فيه المنتجات سواء الزراعية أو المصنوعة، كما يتم فيه الجمع بين المشتريين والبائعين".⁽¹⁾

تعرف كذلك: " هو المكان الذي يتم فيه تحويل ملكية السلعة من خلال اجتماع البائعين والمشتريين".⁽²⁾

يحيط بالسوق مجموعة من العوامل وكذلك العديد من مكوناته التي تتدخل في تركيبها ومن هذه العوامل ما يلي:⁽³⁾

- الاقتصاد: يؤثر على السوق من ناحية الميزانيات،
- النمو الديمغرافي: فهو يؤثر مباشرة على مبيعات المنتجات،
- التشريع: هو الذي يضع إطار العلاقات بين أفراد السوق،
- التكنولوجيا: يسمح بخلق منتجات جديدة أو تطوير منتجات قديمة،
- الثقافة: تؤثر في مختلف التشكيلات في السوق.

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 91.

(2) عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2002، ص 58.

(3) محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، جامعة الإسكندرية، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 1980، ص 31.

يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق (حصتها السوقية) أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار ويكمن في تحديد الحصة السوقية للمؤسسة.

فإذا ارتفع نصيب المؤسسة في السوق فهو دلالة على تفوقها على مواجهة منافسيها وهذا ما يكسبها قوة سوقية،

أما إذا إنخفض فهو دلالة على فقدان لجزء من حصتها السوقية لمنافسيها، نتيجة لتميز منتجاتهم وتفوق نظمهم الترويجية التسويقية.

يمكن التعبير عن الحصة السوقية للمؤسسة بالصيغة التالية: (1)

قيمة حصة السوق = نسبة التوغل × درجة الاستجابة × درجة ولاء الزبون × معامل تطابق السعر.

Part de marché en valeur = Taux de Pénétration x Taux de Nourriture x Coefficient de Sélectivité x Coefficient d'Ajustement de Prix

- **نسبة التوغل (Taux de Pénétration):** نسبة المشتريين الذين يشترون السلعة المعنية خلال نفس الفترة الزمنية، نسبة إلى العدد الإجمالي؛

- **درجة الإستجابة (Taux de Sélectivité):** يتعلق بقياس متوسط حجم مشتريات السلعة المعنية مقارنة بحجم مشتريات السلع المنافسة لها؛

- **درجة ولاء الزبون (Taux de Nourriture):** يتعلق بمشتريات السلعة، ويعبر عنها بنسبة مئوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج، المحققة من قبل مشتري السلعة؛

- **معامل تطابق السعر (Coefficient D'Ajustement de Prix):** يقيس سعر المنتج، مقارنة بمتوسط السعر المطبق في الصناعة؛

فإذا إنخفضت قيمة الحصة السوقية (حسب العلاقة السابقة)، فقد يرجع لفقدان المؤسسة لنسبة من الزبائن وإنخفاض ولاء الزبون، أو ارتفاع السعر مقارنة بمنافسيها.

(1) Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit., P 307.

المطلب الثالث: الربحية.

تعتبر الربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات، وأمر ضروري لبائها ومؤشر يهتم به المنافسون عند تعاملهم مع المؤسسة، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة والربحية أيضا هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسات والإستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح.⁽¹⁾

جدول رقم (2-3): نسب الربحية.

التفسير	البيان
تبين هذه النسبة ما أستخدم من أصول للحصول على النتيجة.	نسبة ربحية = $\frac{\text{نتيجة الإجمالية}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$
هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين.	نسبة ربحية = $\frac{\text{نتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$
تمثل مردودية رأس المال.	نسبة ربحية = $\frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$
تعتبر نسبة هامش الربح الصافي أكثر تعبيراً عن الربحية من الربح الإجمالي	نسبة هامش = $\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{المبيعات}} \times 100$

المصدر: عليان شريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 2019.

⁽¹⁾ محمد موسى أحمد علي، إدارة المؤسسات والأسواق المالية من منظور الإدارة المالية العالمية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 217.

خاتمة الفصل:

جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي لها بالمجابهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد، إما الميزة التنافسية تتمثل في الخصائص التي توفر تنافسيا قويا، كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، وما هو الجديد به هذه المقارنة مقارنة بنموذج porter في فهمها وتلخص إلى تأكيدها في إطار ما يعرف " بنموذج قوى المنافسة "، إلا أنها واجهت العديد من الإنتقادات.

حيث دفعت حدة التنافس في الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات إلى سعيها لإستخدام أحدث الأساليب لإمتلاك ميزة تنافسية، والمحافظة على بقاء تلك الميزة، إذ تقوم تلك الأخيرة بتحليل بيئتها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، ورصد الفرص المتاحة في الأسواق لإستثمارها والتهديدات من أجل تفاديها وبذلك تتحدد طبيعة الإستراتيجية التي سوف تعتمدها المؤسسة لإحتلال مراكز قوية في الأسواق، كما تبيّن الإستراتيجية نوع الميزة التنافسية التي سوف تحصل عليها إضافة إلى المصادر الأخرى المختلفة كالإبداع، والإبتكار والمعرفة، على أن تركز على قدرة المؤسسات على التقليد أولا والتطوير بعدها.

الفصل الثالث:

تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة
التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ومرمورة

تمهيد:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد إستقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر، وهذا ما تم عرضه في الفصلين السابقين وقد تؤثر سلبا على إستمراريتها الهادفة إلى تحقيق رسالتها، ومع مرور الزمن إزدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة إرتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد، وكما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم الأخطار، وتعددها وتنوعها وتجدها، إضافة إلى ذلك فإن عدم إستقرار المحيط وإحترام المنافسة يتم بحالة عدم التأكد، هذا ما جعلها من الصعب إجراء تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها، هذا ما يفسر لنا الإتجاه نحو تسيير الأخطار و محاولة رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة من خلال دراسة المؤشرات المالية وتحليلها ، مما تمكننا من التنبؤ بها ومحاولة تفاديها، وهذا ما سنحاول التعرض له في هذا الفصل التطبيقي لمؤسستي مطاحن عمر بن عمر ومطاحن مرمورة، حيث تمت الدراسة بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

- المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة مطاحن مرمورة.

- المبحث الثالث: دراسة حالة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

سنقوم من خلال هذا المبحث بالتعرف على كيفية نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وكذلك تقديم بطاقة فنية عن المؤسسة من خلال إبراز طبيعتها القانونية، رأسمالها، موقعها الجغرافي، بالإضافة إلى أهم منافسي المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

تأسست مؤسسة عمر بن عمر لأول مرة سنة 1984 من طرف السيد عمر بن عمر الأب، حيث تعتبر مؤسسة عائلية اقتصت في مجال المنتجات الزراعية الوطنية الغذائية، كما امتازت منتجاتها بالجودة العالية وهو ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني، وكانت البداية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB ببلدية بوعاتي محمود، ليتوسع بعدها نشاط المجمع في مجال الصناعة الغذائية ويشمل المؤسسات التالية:

- مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB.

- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB.

- مؤسسة التنمية الفلاحية (المشائل).

بعد وفاة الأب عمر بن عمر رحمه الله تولى أبناءه مسؤولية إدارة المؤسسة، ومع زيادة طموحهم وقيامهم بدراسة العوامل البيئية المحيطة الداخلية منها والخارجية، تقرر إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بداية سنة 2000 ببلدية الفجوج وقد شرع في بنائها يوم 28 ماي 2000 من طرف مؤسسة إيطالية متخصصة في هذا المجال، معتمدين أيضا على كفاءات جزائرية، دامت مدة الإنجاز 18 شهراً بالنسبة للمطحنة الأولى التي تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 300 طن خلال 24 ساعة، ومع زيادة الطلب على منتجات المؤسسة التي تتميز بالجودة العالية ولتحقيق هدف التوسع الذي يعتبر من بين أهدافها الأولى والأساسية، بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة يوم 04 مارس 2005 من أجل تغطية هذا الطلب وهذا بطاقة إنتاجية تقدر بـ 400 طن في 24 ساعة والتي بدأت العمل شهر جويلية 2006، بعد النجاح الكبير الذي حققته مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وبعد الدراسة التفصيلية التي قامت بها إدارة المؤسسة، تقرر إنجاز فرع جديد في مجال الصناعة الغذائية لكن هذه المرة يخص العجائن الغذائية والكسكس الذي شرع في انجازه يوم 15 أوت 2008 لتبدأ العملية الإنتاجية في يوم 01 جوان 2009، حيث يعتبر هذا المصنع تابع إداري لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وفي بداية سنة 2013 بدأت المؤسسة في بناء مخازن جديدة بقدرة تخزين تقدر بـ 30000 طن، وهذا لتخزين المادة الأولية (القمح الصلب) ببلدية عين الباردة التابعة لولاية عنابة، وفي نفس الفترة تم شراء مركب صناعي بولاية بومرداس يتضمن عدة مصانع من أجل زيادة الإنتاج، الذي من شأنه أن يلبي حاجات السوق الجزائرية والتوسع إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو ISO 9000.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (ش ذ م م) برأسمال قدره 500.000.000.00 دج، وتأخذ المؤسسة التسمية التالية:

ش ذ م م مطاحن عمر بن عمر (MAB) Sarl Les Moulins Amor

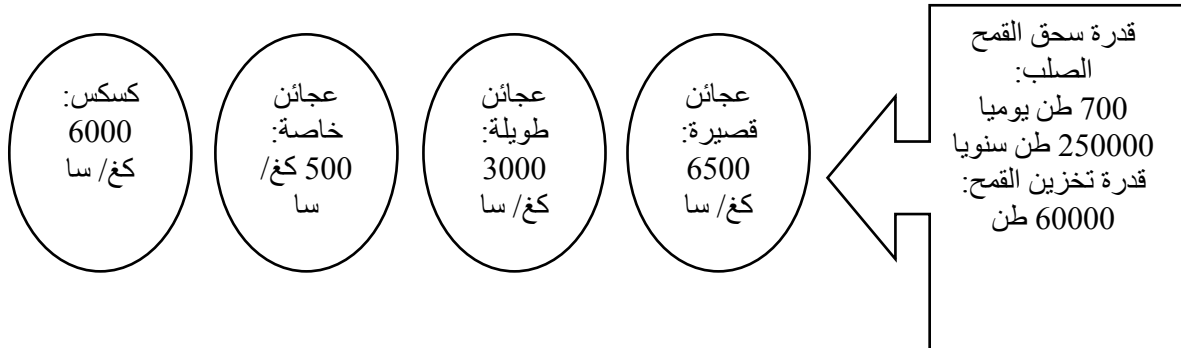
تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قالمة وتبعد بحوالي 04 كلم عن عاصمة الولاية، يحدها من الشمال بلدية الفجوج، الشرق بلدية هيليوبوليس، من الغرب بلدية مجاز عمار، ومن الجنوب بلدية قالمة، وتقدر مساحتها الإجمالية 42500م².

أرقام خاصة بمجمع عمر بن عمر (إحصائيات 2018):

- معدل نمو مع تحقيق رقم أعمال يقدر بحوالي 22 مليار دينار،
- شبكة توزيع تضم 49000 نقطة بيع...؛
- خلق 1900 منصب عمل؛
- ميزانية خاصة بالبحث والتطوير تقدر بحوالي 49 مليون دينار؛
- ميزانية خاصة بالتكوين تقدر بنحو 13 مليون دينار؛
- مساهمات ضريبية وشبه ضريبية تقدر بنحو 436 مليون دينار.

تمكنت مطاحن عمر بن عمر من إحتلال موقع في السوق المحلي حيث تغطي جزءا هاما من إحتياجات السوق المحلية والوطنية بإنتاج المادة الغذائية (السميد ومشتقاته) ، بالإضافة إلى السميد مع القدرات المبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): الطاقة (القدرة) الإنتاجية لمطاحن عمر بن عمر



الفصل الثالث: تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ومرمورة

يتميز العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالاستمرارية والتواصل وعدم التقطيع، حيث يعتمد العمل بها بواسطة التناوب من خلال ثلاث فرق في حالة عمل لمدة 8 ساعات والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة، ومواقيت العمل تكون كالآتي:

الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 05:30 صباحا الى الساعة 13:30 زوالا؛

الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13:30 زوالا الى الساعة 21:30 مساء؛

الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21:30 مساء الى الساعة 5:30 صباحا؛

الفرقة الرابعة: تكون في فترة راحة ثم تأخذ مكانها فيما بعد في النشاط محل فرقة تكون قد دخلت في فترة راحة.

تقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بإنتاج المادة الغذائية (سميد وعجائن) بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة تلبي أغراض مختلفة، بهدف طبقات المجتمع مما يسمح بتحقيق مردودية عالية، والإستحواذ على أكبر حصة سوقية، وتحقيق التميز عن باقي المؤسسات في هذا المجال الذي تعمل جاهدة من أجل الاستيلاء على أكبر حصة سوقية فيه.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تتعرض لمنافسة شديدة لمختلف منتجاتها على مستوى الشمال الشرقي للجزائر ومن بين هذه المؤسسات المنافسة نذكر:

- مطاحن البلدي (عنابة)؛

- مطاحن مرمورة هيليوبوليس (قالمة)؛

- مطاحن SPAK سطيف؛

- مطاحن بن حمادي (البرج)؛

- مطاحن رياض سطيف (فرجوية)؛

- مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة)؛

- مطاحن سيدي ابراهيم (عنابة).

أما بالنسبة للعجائن فيمكن حصر أبرز المنافسين في المؤسسات التالية:

- سيم (Sim) البلدية؛

- الوردة البيضاء (تونس).

أما بخصوص المصبرات الغذائية فتوجد العديد من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال نذكر منها:

- مؤسسة إزدهار بسكيكة؛

- المؤسسة الصناعية للمنتوجات الغذائية بعنابة؛

- مؤسسة البستان بعنابة؛

- الشركة الجزائرية للمصبرات الغذائية بالطارف؛

- مجمع عبيدي بقالمة؛

- مصبرات الجنوب ببلدية بومهرة ولاية قالمة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العلاقة بين مختلف مستويات الإدارة وكيفية الإتصال فيما بينها،

ويهدف إلى:

- تحديد كل ما تنظمه المؤسسة من علاقات السلطة الأمرة بين الرؤساء والمرؤوسين؛

- تأمين الترابط والتعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين للحفاظ على وحدة الهدف وتأمين التماسك

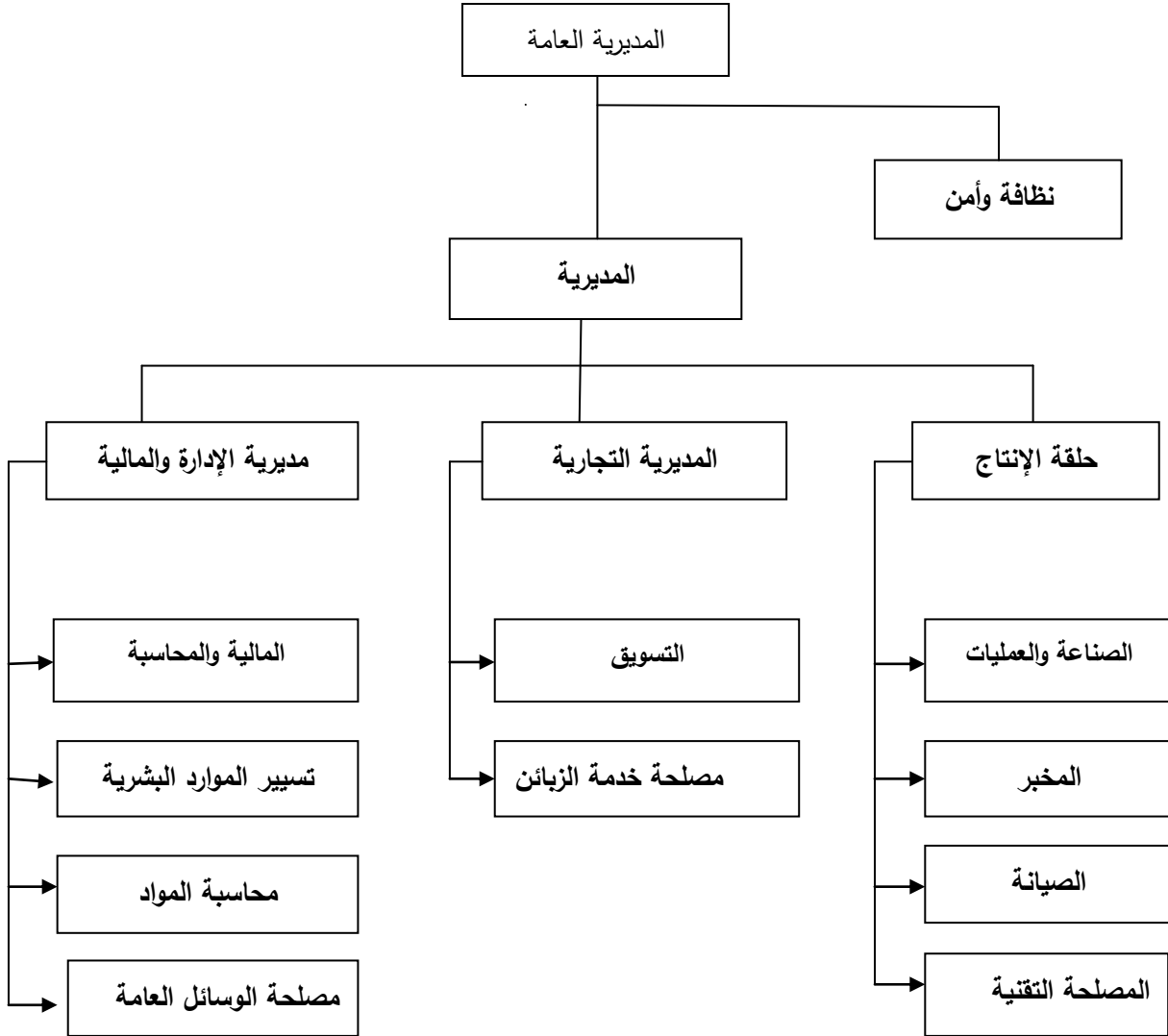
بين مختلف الوظائف والأنشطة الموجودة في المؤسسة؛

- مساعدة الإدارة العليا في إعداد سياسات وإستراتيجياتها؛

- سهولة إنتقال المعلومة وتدفعها أفقيا وعموديا وتعزيز إتخاذ القرارات وفعاليتها.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

وعموما يمكن تلخيص المهام الأساسية للوحدات والمديريات الرئيسية:

- **المديرية العامة:** وهي في أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعمل على التنسيق بين مختلف المديريات وإتخاذ مختلف القرارات، والإشراف والرقابة على مختلف المهام التي تقوم بها، وعموما تنحصر أهم الأهداف المسطرة لها في ما يلي:

- إدارة وتسيير مختلف الأنشطة وتعاملات المؤسسة؛

- الإشراف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة لضمان سير العمل وفقا لما هو مخطط له؛

- تعتبر المديرية العامة همزة وصل بين المصالح والأقسام، والتنسيق بين مختلف الوظائف؛
 - تقوم بإصدار النظام الداخلي للمؤسسة والإعلان عن التجديدات الواقعة عليه من قوانين؛
 - إعداد الإستراتيجيات والمخططات والعمل على تنفيذها.
 - المديريات الفرعية: وهي تتمثل في مختلف المديريات والمصالح الفرعية وهي كما يلي:
- 1- **مديرية الإدارة والمالية**: تعمل على تسيير أموال المؤسسة وجلب المواد الضرورية لتلبية حاجيات المؤسسة، وتتضمن هذه المديرية كل من:
- **مصلحة المحاسبة والمالية**: تهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار عن طريقها تتحدد الوضعية المالية للمؤسسة في نهاية الدورة، كما تهتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية والعمومية والهيكل الحكومية، كما تسجل جميع العمليات والمعاملات المالية والمحاسبية مع المتعاملين الداخليين للمؤسسة والخارجيين، وتسعى إلى الكشف على الأخطاء ومحاولة تصحيحها، والغاية من كل هذا هو تسهيل تحديد النتيجة وهل هي ربح أو خسارة، مما يؤدي إلى تحديد المركز المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة؛
 - **إدارة الموارد البشرية**: وهي الإدارة المسؤولة عن التسيير الحسن للشؤون العمال الاجتماعية والمهنية، وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام القوانين وانتظام العمل؛
 - **مصلحة محاسبة المواد**: مهمة هذه المصلحة هي تسجيل جميع العمليات اليومية التي تجري بالمؤسسة والملققة بمختلف المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
 - **مصلحة الوسائل العامة**: تعبر عن مكتب يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة مثل: الأوراق، والأقلام، كما تزودها بمختلف التجهيزات المكتبية، الإعلام الآلي، ... الخ.
- 2- **مديرية التجارة**: تقوم بالإشراف على متابعة الأعمال التجارية، مراقبتها، ومتابعتها المدى تحقيق الأهداف المسطرة لتحقيق رقم الأعمال المطلوب وتنقسم إلى:
- **مصلحة التسويق**: تهتم ببيع وتسويق المنتج النهائي (المصبرات الغذائية)؛

- مصلحة خدمة الزبائن: وهي التي تهتم بجميع الشؤون المتعلقة بخدمة مختلف الزبائن والعمل على إرضائهم.

3- حلقة (دائرة) الإنتاج: وهي التي تهتم بجميع العمليات الإنتاجية وتنقسم إلى:

- مصلحة الصناعة والعمليات: تعمل على توفير المادة الغذائية المتمثلة في منتج الطماطم وتحويلها إلى معجون مصبرات، والفلفل وتحويله إلى هريسة والمشمش وتحويله الى مربى المشمش، ويقوم على رأس هذه المصلحة رئيس مصلحة الإنتاج الذي يعمل على المراقبة المستمرة لسير العملية بالتنسيق مع الوظائف الفرعية والمتمثلة في فرع التعبئة والتغليف؛

- المخبر: وهي التي تسهر على تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات، بدءا بالمواد الأولية وصولا إلى المنتج النهائي؛

- مصلحة الصيانة: تعتبر هذه ضرورية بالنسبة للمؤسسة إذ أن معظم نشاطها يتركز وبشكل كلي على الآلات لإنتاج المنتج النهائي، والمسؤولية في هذه المصلحة تقع بالدرجة الأولى على عاتق عمال الصيانة، وتضم مصلحة الكهرباء، الميكانيك، ورشة تبديل القطع؛

- المصلحة التقنية: وهي التي تقوم بمختلف العمليات التقنية الخاصة بدائرة الإنتاج من توجيه وتشخيص مختلف أجهزة الإنتاج والظروف الضرورية اللازمة لسيرورة تلك الأجهزة.

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة مطاحن مرمورة.

خصص هذا المبحث لأجل تسليط الضوء على المؤسسة الثانية التي نحن بصدد دراستها حيث تضمن لمحة تاريخية عن هذه الأخيرة وكذا هيكلها التنظيمي وأهم جوانبها، فهو بمثابة بوابة تمكننا من أخذ فكرة أولية عن هذه المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مطاحن مرمورة.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن مرمورة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة " مطاحن مرمورة - قالمة - " .

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مطاحن مرمورة.

إن مؤسسة " مطاحن مرمورة - قالمة- " كغيرها من المؤسسات تنفرد بموقعها وكذا تخصصها في نشاطها، وقبل اسقاط الدراسة سنحاول تقديم لمحة عنها من خلال معرفة أهم المعلومات المتعلقة بهذه المؤسسة.

سنحاول في هذا المطلب عرض بعض المطبات التاريخية للمؤسسة محل الدراسة وهي كالآتي:

1-مجمع الرياض: نشأت مطاحن مرمورة من مجمع رياض قسنطينة أي مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها PATTE ALIMENTAIRS-COUSCOUS كان لرياض سطيف 18 وحدة إنتاجية تابعة لها، 11 وحدة تجارية لولاية بالشرق الجزائري، حولت بعدها إلى شركة ذات أسهم وفي إطار قانوني 01/82 المؤرخ في 22 جانفي 1982 أصبحت هذه المؤسسة عمومية مستقلة ذات رأس مال خاص، وفي 10/01/1998 عرفت المؤسسة إعادة هيكلة أخرى والتي أعطت 9 ورشات إنتاجية فرعية للحبوب وإنتاج وتسويق السميد والدقيق والعجائن.

في عام 2000 عرفت مؤسسة الرياض تسمية أخرى سميد SMIDE : مطاحن السميد والدقائق الصناعية ومشتقاتها، DERIVE A SEMOULERIES MINOTERIES INDUSTRIELLES.

2-مجمع 'سميد SMIDE': يقع مجمع سميد مطاحن السميد والدقيق الصناعية ومشتقاتها بالمنطقة الصناعية بالما، حي 20 أوت 1955 ص ب رقم 45، الوكالة البريدية قسنطينة، وهو ذو رأس مال اجتماعي يقدر ب: 1700.000.000.00 دج، وهو قطاع تابع لوزارة الفلاحة.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن مرمورة.

وحدة "مطاحن مرمورة - قالمة-"، هي الشركة الفرعية لمجمع سميد، والتي تأسست في نوفمبر 1989 في إطار تجديد المؤسسات ونشأت المؤسسة "سمباك" SAMPAK سابقا واستقلت في شهر ماي 1990.

تقع وحدة مطاحن مرمورة بدائرة هيليوبوليس في الجهة الشرقية، أحمد زمولي على الطريق رقم 21 تتربع الوحدة على مساحة 125000 م²، مقسمة على عدة هياكل منها الإدارة، ورشة الصيانة، ورشة الإنتاج، مركز التخزين.

مطاحن مرمورة هي شركة مساهمة ذات رأس مال اجتماعي يقدر ب: 13500000000 دج.

يتركز النشاط الاجتماعي للوحدة في إنتاج نوعين من السميد، العادي والممتاز، وهذا انطلاقا من استخدام المادة الأولية وهي القمح الصلب، وتبلغ قدرتها الإنتاجية 650 قنطار / اليوم حوالي 18000 قنطار / شهر، وتقسم مطاحن مرمورة إلى:

- الوحدة الإنتاجية والتجارية بهيليوبوليس وحدة المقر؛
- الوحدة الإنتاجية والتجارية (بوشقوف).

حيث تعتبر الافاق المستقبلية لمطاحن مرمورة فيما يلي:

- توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة اليها كإنتاج السميد، الدقيق، الفرينة وإتباع سياسة توزيع مناسبة؛

- التحكم بالسوق بالمواد المستهلكة من خلال الاهتمام بالتسويق؛

- التقليل من التكاليف؛

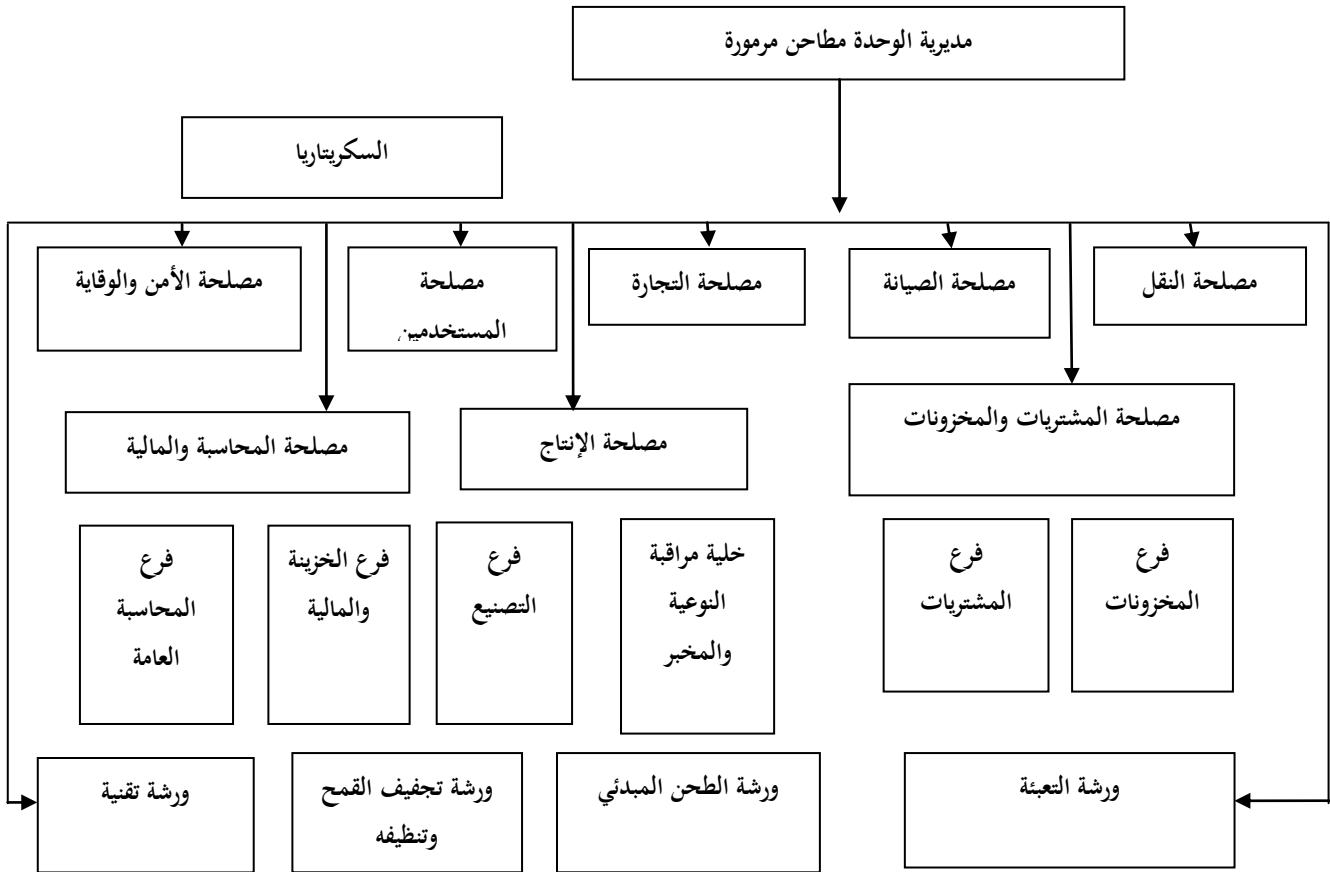
- الانتهاء من عملية هيكلية المجمع، وتحويله لمجمع صناعي كبير؛

- لديها بعد إستراتيجي من خلال منافسة أكبر الشركات في المستقبل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة " مطاحن مرمورة - قالة - " .

تتشعب من المؤسسة محل الدراسة عدة أقسام وفروع تختص كل واحدة منها في مجال معين يساعد على تنظيم العمل أكثر وكذا تحسين مستوى نشاطها، حيث يوجز لنا الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة بعد تقديمه لنا من طرف العمال:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة " مطاحن مرمورة -قالة-".

1- مديرية الوحدة: تشمل ما يلي:

- **مدير الوحدة**: ويعتبر أعلى هيئة بها، وهو المسؤول الأول والأخير، ومن المهام التي للمدير الحق في صلاحية ممارستها نذكر منها متابعة سير الوحدة يوميا وكيفية سير العمل، ووضع القرار وتحويلها إلى المصالح المعنية لها، وإصدارها في الأوقات المناسبة؛

- **الأمانة العامة**: وتعمل على الربط بين رؤساء المصالح والمدير، وبين العملاء المتعامل معهم، ولأمانة العامة عدة مهام نوجزها في إيصال كل الوثائق التي تحتاج إلى توقيع المدير، إستقبال الإتصالات من العملاء ومن المديرية الجهوية للإمام بكل ما هو جديد.

2- **مصلحة النقل:** تتكفل هذه المصلحة بنقل المواد الأولية (القمح) من الممون أو مركز الشراء إلى وحدة استخدام وسائل نقل خاصة بالوحدة أو بوسائل الممون، كما نجدها تهتم بنقل المنتج النهائي (السميد) إلى العملاء، أو مراكز البيع أو التوزيع التابعة للوحدة.

3- **مركز الصيانة:** تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة والآلات والصيانة تحدد مسؤولية كل قسم كل قسم أو مركز إنتاج عن أعمال الصيانة الخاصة به، ويلحق بالقسم عدد كبير من الفنيين والعمال المختصين في الصيانة كما يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاجه من قطع غيار.

4- **مصلحة المشتريات والمخزونات:** يشرف على هذه المصلحة بهذا التقسيم رئيس القسم، رئيس فرع المشتريات ورئيس فرع المخزونات، ومن بين مهامها:

توفير كافة الآلات وقطع الغيار الماكينات الشغالة، مع مراعات كمية ونوعية ومدى صلاحية الآلة؛

شراء وتوفير كل المستلزمات الخاصة بالوحدة من أولية ومواد تعليب وتغليف؛

القيام بعملية تخزين المواد المشتريات وكذلك عملية صرفها من المخازن.

5- **مصلحة الإنتاج:** إن من أهم المهام الرئيسية التي تقوم بها مصلحة الإنتاج هي توفير المادة الغذائية السميد للبائع والمستهلكين بالكميات والنوعية المطلوبة، ويتم ذلك عن طريق تحويل المادة الأولية (القمح) إلى منتجات تامة الصنع (السميد)، ولا شك أن هذه العملية تسير وفق خطة إنتاجية مسطرة من طرف المديرية ويقوم على رأس مصلحة الإنتاج ورئيس المصلحة الذي يعمل على المراقبة المستمرة لـ:

- فرع المخبر ومراقبة النوعية؛

- فرع التصنيع.

- فرع المحاسبة العامة: ويقوم بتسجيل جميع العمليات التي تجرى داخل الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات المبيعات ويتم تسجيل هذه الوثيقة (JOURNAUX) وتوجد أنواع من هذه الوثيقة:

- JOURNAL DE MOUVEMENT ;

- JOURNAL BANQUE ;

- JOURNAL DES ACHATS .

بالإضافة إلى هذا الفرع يتم اعداد الجدول النتائج الذي يتم من خلاله حساب نتيجة السنة المالية، مع العلم أن الوحدة كانت تقوم بحساب نتيجة السنة المالية عن طريق المحاسبة التحليلية ومنذ سنة 1977 أصبح يقوم بها المجمع بصفته المديرية العامة لمختلف أنواع الفروع وأصبحت تحسب النتيجة المالية للدورة عن طريق الجدول حسابات النتائج، ويتم تحويل النتيجة المتحصل للمجمع.

- فرع الخزينة واليومية: يعالج الفرع العمليات السابقة من خلال التسجيل في أربع يوميات:

- يومية بنك الإستغلال؛

- يومية بنك المدفوعات؛

- يومية صندوق المقبوضات؛

- يومية صندوق المدفوعات.

وفي الأخير يتم الدمج بين مهام كلا الفرعين لإعداد الميزانية الختامية للسنة المالية للوحدة.

6- مصلحة المستخدمين: هي المصلحة التي تهتم بشؤون العمال بالوحدة حيث تحرص على تسوية وضعية عامل عند الحاجة سواء تعلق الأمر باجازة أو منحة وما شابه ذلك، ويوجد بحوزة هذا القسم جميع ملفات العمال، كما تهتم بكل الجزئيات التي تتعلق بالأجور والعلاوات وتقديم كشوف الأجور لإمضائها، بالإضافة إلى كل هذا فهي تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المترشحين والعمال؛

7- مصلحة الأمن والوقاية: كل مؤسسة مهما كان نشاطها فهي بحاجة إلى الأمن والوقاية للحفاظ على موجوداتها من الضياع، وتحسين الادارة الداخلية والخارجية والحفاظ على البناية كاملة العتاد؛

8- مصلحة التجارة: تلعب هذه المصلحة دورا رئيسيا في تموين الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج اذ تتلقى ملفات مختلف المصالح.

المبحث الثالث: تأثير إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في المؤسسات.

تلتزم المؤسسة في نهاية كل دورة بإعداد القوائم المالية، وذلك بعد مراعات تطبيق ما تقتضي به أحكام النظام المالي والمحاسبي والمعايير الدولية، حيث تعد هذه القوائم لأغراض عدة منها قانونية وإدارية وغيرها، كما تحتوي على معلومات مالية تهم مختلف الجهات المعنية، حيث من خلال هذه القوائم قمنا بدراسة مختلف المؤشرات التي تساعدنا في تقييم المؤسسات، وتحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص لكل منهما بالإعتماد على نموذج SWOT، وتحديد المزايا التنافسية من خلال نموذج Porter.

المطلب الأول: قياس المخاطر من خلال التحليل المالي.

المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل من المؤسسات.

المطلب الثالث: تحليل مؤسسات من خلال نموذج القوى الخمس porter.

المطلب الأول: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن والنسب.

تعد التوازنات المالية من أهم الأدوات المستخدمة لتقييم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ومطاحن مرمورة ومعرفة وضعيتهما المالية، وتستمد التوازنات المالية نتائجها من الميزانيات المالية لمدة ثلاث سنوات (2015، 2016، 2017).

1- حساب رأس المال العامل للمؤسستين: يمكن حسابه من خلال الجدولين التاليين:

الجدول رقم (3-4): رأس المال العامل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الطريقة	البيان	2015	2016	2017
من منظور أعلى الميزانية	الأموال الدائمة	5542779479	6545121185	6903694545
	-الأصول الثابتة	8141735300	9418855395	9956342019
	= رأس المال العامل	-2598955821	-2873734210	-3052647474
من منظور أسفل الميزانية	الأصول المتداولة	6028463028	5818837302	4307051798
	- ديون قصيرة الأجل	8627418849	8692571512	7359699272
	= رأس المال العامل	-2598955821	-2873734210	-3052647474

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الوحدة: دج

الجدول رقم (3-5): رأس المال العامل لمؤسسة مطاحن مرمورة.

الطريقة	البيان	2015	2016	2017
من منظور أعلى الميزانية	الأموال الدائمة	268359173	258058808	287002962
	-الأصول الثابتة	256073611	265528482	252874425
	= رأس المال العامل	12285562	-7469675	34128537
من منظور أسفل الميزانية	الأصول المتداولة	81646857	64839238	69002539
	- ديون قصيرة الأجل	69361295	72308913	34874002
	= رأس المال العامل	12285562	-7469675	34128537

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: دج

من أعلى الميزانية:

من خلال الجدول نلاحظ بأن رأس المال العامل لمطاحن عمر بن عمر سالب خلال السنوات الثلاثة 2015، 2016، 2016 المدروسة، وهو الحال فيما يخص مطاحن مرمورة فقد حققت رأس مال عامل سالب سنة 2016، وهذا راجع إلى أن المؤسستين غير قادرتين على تمويل احتياجاتهما باستخدام

الفصل الثالث: تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ومرمورة

مواردهما الدائمة، ولكن مؤسسة مطاحن مرمورة حققت رأس مال عامل موجب خلال سنتي 2015، 2016 وهذا يدل على أنها إستطاعت مواجهة العجز الذي وقع خلال سنة 2016 ومن هنا تحقق مطاحن مرمورة ميزة؛

من أسفل الميزانية:

من الجدول نلاحظ بأن الرأس المال العامل لمطاحن عمر بن عمر سالب خلال السنوات الثلاثة 2015، 2016، 2017، وهذا راجع إلى أن المؤسسة غير قادرة على مواجهة ديونها قصيرة الأجل وذلك من خلال اللجوء إلى مصادر تمويل إضافية أو تقليص حجم إستثماراتها بالحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة، ومن هنا يجعلهم يتحملون المزيد من المخاطر فقد تفقد إستقلاليتها المالية من خلال اللجوء المفرط للإستدانة؛

2- حساب الإحتياج لرأس المال العامل: يمكن توضيح طريقة حسابه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-6): الإحتياج لرأس المال العامل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

البيان	2015	2016	2017
أصول متداولة	6028463028	5818837302	4307051798
(خزينة الأصول)	(24402873)	18747303	128953155
(خصوم متداولة)	(8627418849)	(8692571512)	(7359699272)
+ خزينة الخصوم	2410906040	3591651783	1976825317
= احتياج رأس المال العامل	(212452654)	699170270	(1204775312)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. الوحدة: دج

الجدول رقم (3-7): الإحتياج لرأس المال العامل لمؤسسة مطاحن مرمورة.

البيان	2015	2016	2017
أصول متداولة	81646857	64839238	69002539
(خزينة الأصول)	(31126248)	(17066608)	(29430595)
(خصوم متداولة)	(69361295)	(72308913)	(34874002)
+ خزينة الخصوم	19361512	26188996	24229416
= احتياج رأس المال العامل	520826	1652713	28927358

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: دج

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن إحتياج رأس المال العامل سالب فيما يخص مطاحن عمر بن عمر خلال سنة 2015، و2017، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتغطية المخزونات بالديون،

الفصل الثالث: تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ومرمورة

أما فيما يخص سنة 2016 فإن الإحتياج موجب، وهذا ما يدل على ارتفاع قيمة إحتياجات التمويل مقارنة بالموارد التمويلية، الحال كذلك لمطاحن مرمورة خلال ثلاث سنوات 2015، 2016، 2017؛

3- الخزينة: تعبر الخزينة عن فائض صافي رأس المال العامل في تغطية إحتياجات الدورة، وتحسب كما هو موضح في الجدولين التاليين بالنسبة لكل مؤسسة:

الجدول رقم (3-8): حساب الخزينة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

2017	2016	2015	البيان	
(3052647474)	(2873734210)	(2598955821)	رأس المال العامل	الطريقة 1
(1204775312)	(699170270)	(212452654)	(إحتياج رأس المال)	
(1847872162)	(3572904480)	(2386503167)	= الخزينة	
128953155	18747303	24402873	خزينة الأصول	الطريقة 2
(1976825317)	(3591651783)	(2410906040)	(خزينة الخصوم)	
(1847872162)	(3572904480)	(2386503167)	= الخزينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. الوحدة: دج

الجدول رقم (3-9): حساب الخزينة لمؤسسة مطاحن مرمورة.

2017	2016	2015	البيان	
		12285562	رأس المال العامل	الطريقة 1
()	()	()	(إحتياج رأس المال)	
5201179	15122388	11764736	= الخزينة	
29430595	17066608	31126248	خزينة الأصول	الطريقة 2
(24229416)	(26188996)	(19361512)	(خزينة الخصوم)	
5201179	15122388	11764736	= الخزينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: دج

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن خزينة مطاحن عمر بن عمر سالبة خلال ثلاث سنوات المدروسة وهذا يعني بأن رأس المال العامل غير كافي لتمويل إحتياجات المؤسسة وهذا ما يدل على عدم وجود سيولة كافية تستطيع المؤسسة من خلالها تمويل دورة الإستغلال ومواجهة الحالات الإستثنائية و بالتالي فإن المؤسسة في حالة عجز مالي وغير قادرة على توفير السيولة لمواجهة إلتزاماتها وهو ما يجعلها في مايجعلها في موضع خطر، أما فيما يخص مطاحن مرمورة فإنها تتمتع بخزينة موجبة وهذا ما يدل على وجود سيولة معتبرة تستطيع المؤسسة من خلالها تمويل دورة استغلالها من جهة، ومن جهة أخرى تتمكن

الفصل الثالث: تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ومرمورة

من خلال هذا الفأض من مواجهة الحالات الاستثنائية التي قد تقع فيها، إلا أن هذا لا يدل على أنها في حالة جيدة فقد تكون أموالها مجمدة وغير مستغلة؛

2- التحليل بواسطة النسب.

إن تفسير النسب المدروسة وربطها بالمخاطر التي قد تتسبب فيها يتصف بالصعوبة مما يستوجب على المحلل الإدراك الجوهري بهذه النسب وطبيعة العلاقة التي كونتها وتغيراتها خلال الفترة الزمنية المدروسة (2015، 2016، 2017).

1-2- نسب النشاط: يكن توضيحها من خلال ما يلي:

الجدول رقم(3-10): نسب النشاط (1) لمؤسسة عمر بن عمر.

2017	2016	2015	البيان
0.49	0.53	0.58	معدل دوران = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول}}$ مجموع الأصول
0.70	0.86	1.02	معدل دوران = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$ الأصول الثابتة
1.63	1.39	1.38	معدل دوران = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$ الأصول المتداولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. الوحدة: %

الجدول رقم(3-11): نسب النشاط (1) لمؤسسة مرمورة.

2017	2016	2015	البيان
2.96	2.18	2.55	معدل دوران = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول}}$ مجموع الأصول
3.76	2.72	3.80	معدل دوران = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$ الأصول الثابتة
13.79	11.13	7.69	معدل دوران = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$ الأصول المتداولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: %

- تحليل نسبة التمويل الدائم: نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم في مطاحن عمر بن عمر خلال السنوات الثلاث اقل من 100% وهي على التوالي (58%، 53%، 49%) وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا

الفصل الثالث: تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ومرمورة

تتمتع بنسبة تمويل دائم جيدة، حيث أن الأموال الدائمة لا تغطي كل الأصول الثابتة، ضف إلى ذلك وجود عجز يجب تغطيته؛ أما مطاحن مرمورة فإن نسبة التمويل الدائم لديها تفوق 100% وهذا يدل على أنها عكس مطاحن عمر بن عمر، وبالتالي فهي تغطي كل الأصول الثابتة مع وجود فائض يمكن استغلاله لتغطية جزء من الأصول الجارية؛

- تحليل نسبة التمويل الخاص: يتضح من خلال الجدول أن نسبة التمويل الخاص لمطاحن عمر بن عمر خلال 2016، 2017، أقل من 100% (86%، 70%) وهو ما يفسر بكون الأموال الخاصة لا تغطي كل الأصول الثابتة، بمعنى آخر تبين هذه النسبة ذلك المقدار من القروض طويلة الأجل الذي تحتاجه المؤسسة لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل، إلا أن هذه النسبة عرفت تحسن خلال سنة 2015 (2%+100%).

أما فيما يخص مطاحن مرمورة فإن النتائج المتحصل عليها تفوق 100%، وهذا يدل على كفاءة المؤسسة في تسيير أصولها

ملاحظة: قبل البدء في حساب مهلة تسديد ديون الموردين ومهلة تحصيل ديون الزبائن تجدر الإشارة إلى أن مشتريات الدورة تحسب كما يلي:

الجدول رقم (3-12): مشتريات الدورة لمؤسسة عمر بن عمر خلال سنوات الدراسة.

البيان	2015	2016	2017
الإستعمالات	7190605564	6356580856	5635600608
+ مخزون نهاية المدة	4273386583	4145991023	3834886135
(مخزون بداية المدة)	3381180989	4273386583	4145991023
= مشتريات الدورة	8082811158	4273386583	5324495720

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر. الوحدة: دج

الجدول رقم (3-13): نسب النشاط (2) لمؤسسة عمر بن عمر.

البيان	2015	2016	2017
مهلة = $\frac{\text{الموردون والحسابات الملحق}}{360} \times$ التسديد مشتريات الدورة	38 يوم و 16 ساعة	91 يوم و 11 ساعة	126 يوم و 23 ساعة
مهلة التحصيل = $\frac{\text{الزبائن}}{360} \times$ رقم الأعمال	يوم و 12 ساعة	يوم و 16 ساعة	8 أيام و 9 ساعات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر.

الفصل الثالث: تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ومرمورة

الجدول رقم (3-14): مشتريات الدورة لمؤسسة مطاحن مرمورة خلال سنوات الدراسة.

2017	2016	2015	البيان
602274799	795124362	509041206	الإستعمالات
219170087	26370046	25727988	+ مخزون نهاية المدة
(26370046)	(25727988)	(32930300)	(مخزون بداية المدة)
597821840	795766420	501838894	= مشتريات الدورة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: دج

الجدول رقم (3-15): نسب النشاط (2) لمؤسسة مطاحن مرمورة.

2017	2016	2015	البيان
5 أيام و 23 ساعة	20 يوم 9 ساعات	22 يوم و 4 ساعات	مهلة = $\frac{\text{الموردون والحسابات الملحق}}{360} \times$ التسديد مشتريات الدورة
4 أيام و 14 ساعة	4 أيام و 19 ساعة	7 أيام و 13 ساعة	مهلة التحصيل = $\frac{\text{الزيائن}}{360} \times$ رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة.

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة عمر بن عمر تتمتع بميزة يمكن استغلالها فمن النتائج

نلاحظ انه يوجد فرق بين مهلة التحصيل ومدة التسديد، وهذا ما يوفر لها جزء من الديون بقي متاحا لها

وهو يعتبر مورد بدون تكلفة، وهو الحال كذلك لمطاحن مرمورة؛

2-2- نسب السيولة: من خلال الجدولين نوضح تطور السيولة في كل من المؤسسين محل الدراسة.

الجدول رقم (3-16): نسب السيولة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

2017	2016	2015	البيان
58.52	66.94	69.87	نسبة السيولة = $\frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{100 \times \text{مجموع الخصوم المتداولة}}$ العامة
64.18	19.24	20.34	نسبة السيولة = $\frac{\text{مجموع الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{100 \times \text{مجموع الخصوم المتداولة}}$ السريعة
1.75	0.21	0.28	نسبة السيولة = $\frac{\text{خزينة الأصول}}{100 \times \text{الخصوم المتداولة}}$ الجاهزة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. الوحدة: %

الجدول رقم (3-17): نسب السيولة في مؤسسة مطاحن مرمورة.

2017	2016	2015	البيان
197.86	89.66	117.72	نسبة السيولة = مجموع الأصول المتداولة / 100 X العامة مجموع الخصوم المتداولة
135.01	53.20	80.61	نسبة السيولة = مجموع الأصول المتداولة - المخزون / 100 X السريعة مجموع الخصوم المتداولة
84.39	23.60	44.87	نسبة السيولة = خزينة الأصول / 100 X الجاهزة الخصوم المتداولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: %

- نسبة السيولة العامة: نلاحظ من خلال الجدول بأن هذه النسبة هي أقل من 100% خلال السنوات الدراسة الثلاثة 2015، 2016، 2017، وهي كذلك في إنخفاض مستمر، وهذا ما يدل على أن مطاحن عمر بن عمر تعاني من مشاكل عدم توفير السيولة، ومنه محدودية قدرتها على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، أما بالنسبة لمطاحن مرمورة فهي تتمتع بسيولة جيدة تفوق 100%.

- نسبة السيولة المختصرة: نلاحظ من خلال الجدول بأن مطاحن عمر بن عمر سنة 2015، 2016 وصلت هذه النسبة إلى 20,34% و 19,24% وهي أقل من الحد الأدنى لها 30% يعني هذا أن المؤسسة لايمكنها تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق مما يعني أن المؤسسة تعتمد على المخزونات لتغطية الديون قصيرة الأجل رغم أنها أقل عناصر الأصول الجارية سيولة وسرعة للتحويل إلى نقدية وفي سنة 2017 إرتفعت هذه النسبة إلى 64,18% وهذا ما يدل على أن المؤسسة قادرة على سداد خصومها الجارية عن طريق القيم القابلة للتحقيق والخبزينة وهذه القيمة تفوق الحد الأقصى لها مما يدل على تحقيق فائض، إلا أن مطاحن مرمورة لديها نتائج جيدة؛

- نسبة السيولة الجاهزة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن مطاحن عمر بن عمر لديها عجز كبير في نسبة السيولة الفورية للسنوات الثلاثة حيث قدرت على التوالي 0,28% و 0,21% و 1,75% أي أقل من الحد الأدنى 20% وهذا يعني أن السيولة الموجودة حالياً تحت تصرف المؤسسة لا تغطي الديون قصيرة الأجل وهذه الأخيرة ببيع جزء من المخزون السلعي أو تحويل القيمة المحققة إلى سيولة.

- لكن يمكن أن نفسر هذه النتائج على أن المؤسسة (عمر بن عمر) لديها قدرة إستغلال سيولتها وعدم تجميدها وبالتالي إمكانية إستغلالها للفرص مقارنة مع مطاحن مرمورة فإن الخبزينة لديها مجمدة ومن هنا فإن أي المستثمر يفضل الإستثمار في مؤسسة عمر بن عمر بدلاً من مطاحن مرمورة، كما أنه قد تتجز

الفصل الثالث: تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ومرمورة

عن طريق عدم كفاية السيولة مجموعة من المخاطر منها عدم الحصول على مصادر تمويل خارجية (قروض) إلا إذا كانت لها القدرة على سدادها أو لديها ضمانات لذلك كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر.

2-3- نسب المردودية: وتتضمن نسب المردودية كل من نسب المردودية الاقتصادية والمردودية المالية، وتجدر الإشارة قبل البدء في الحساب أنه يجب حساب الأصول الاقتصادية وذلك حسب الطريقة المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-18): حساب الأصول الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

البيان	2015	2016	2017
احتياج رأس المال العامل	-212452654	699170270	-1204775312
+ أصول ثابتة	8141735300	9418855395	9956342019
= الأصول الاقتصادية	7929282646	10118025665	8751566707

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. الوحدة: دج

الجدول رقم (3-19): حساب الأصول الاقتصادية لمؤسسة مطاحن مرمورة.

البيان	2015	2016	2017
احتياج رأس المال العامل	520826	1652713	28927358
+ أصول ثابتة	256073611	265528483	252874425
= الأصول الاقتصادية	256594437	267181196	281801783

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: دج

الجدول رقم (3-20): نسب المردودية لمؤسسة مطاحن عمر ب عمر.

البيان	2015	2016	2017
المردودية = <u>نتيجة الاستغلال</u> الاقتصادية الأصول الاقتصادية	3.60	3.50	2.28
المردودية = <u>النتيجة الصافية</u> المالية الأموال الخاصة	8.38	6.46	3.57

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر. الوحدة: %

الجدول رقم(3-21): نسب المردودية لمؤسسة مطاحن مرمورة.

2017	2016	2015	البيان
2.28	3.50	3.60	المردودية = <u>نتيجة الاستغلال</u> الاقتصادية الأصول الاقتصادية
3.57	6.46	8.38	المردودية = <u>النتيجة الصافية</u> المالية الأموال الخاصة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: %

- تحليل نسبة المردودية الاقتصادية: تقيس هذه النسبة الفعالية في استخدام الأصول الموضوع تحت تصرف المؤسسة، ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك انخفاض في هذه النسبة خلال سنة 2016 و2017 وهذا ما يعني عدم كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح خاصة خلال سنة 2017، إلا أن هذه النسبة عرفت ارتفاعا سنة 2015 خلال تلك السنة.

- تحليل نسبة المردودية المالية: نلاحظ أن هناك انخفاض في نسبة المردودية المالية خلال سنوات الدراسة حيث قدرت على التوالي (8.38، 6.46، 3.57)، وهذا يعني يوجد تدهور في المردودية العامة للمؤسسة خاصة خلال سنة 2017 وذلك بسبب الانخفاض الكبير في النتيجة الصافية وارتفاع الأموال الخاصة بنسبة كبيرة، حيث شهدت هذه النسبة إرتفاعا في سنة 2015.

4-2- نسب الربحية:

الجدول رقم(3-22): نسب الربحية لمؤسسة عمر بن عمر.

2017	2016	2015	البيان
1.40	2.32	2.01	نسبة ربحية = <u>نتيجة الإجمالية</u> X 100 الأصول مجموع الأصول
3.58	6.47	8.38	نسبة ربحية = <u>نتيجة الصافية</u> X 100 الأموال الخاصة الأموال الخاصة
2.83	4.36	3.42	نسبة ربحية = <u>النتيجة الإجمالية</u> X 100 النشاط رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. الوحدة: %

الجدول رقم(3-23): نسب الربحية لمؤسسة مرمورة.

2017	2016	2015	البيان
6.36	(1.89)	(21.17)	نسبة ربحية = $100 \times \frac{\text{نتيجة الإجمالية}}{\text{الأصول}}$ مجموع الأصول
20.44	(2.74)	(57.53)	نسبة ربحية = $100 \times \frac{\text{نتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$ الأموال الخاصة
21.53	0.87	(8.32)	نسبة ربحية = $100 \times \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال}}$ النشاط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: %

- تحليل نسبة ربحية الأصول: تعبر نسبة ربحية الأصول عن مدى مساهمة جميع أصول المؤسسة في تحسين النتيجة، ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة ربحية الأصول لمطاحن عمر بن عمر لسنة 2016 تقدر بـ 2.32% وهي نسبة مرتفعة على عكس مطاحن مرمورة التي تقدر بكـ 21.17- %، أما بالنسبة لسنتي 2015 و 2017 تقدر نسبة ربحية الأصول للمؤسسة بـ 2,01% و 1,40% على التوالي مقارنة بمؤسسة مرمورة التي تقدر بـ: 1.89- %، وتشير إلى انخفاض دور الأصول في تحقيق النتيجة على عكس مؤسسة مرمورة التي تواجه مشاكل في تشغيل أصولها بالقدر الكافي ثم ترتفع في مؤسسة عمر بن عمر لتصل إلى 6.36 % وهذا راجع إلى أن الزيادة في الأصول أكبر من الزيادة في النتيجة.

- تحليل نسبة ربحية الأموال الخاصة: نلاحظ أن نسبة ربحية الأموال الخاصة إرتفعت في سنة 2015 عن سنة 2016 بنسبة 8,38 % على عكس مؤسسة مرمورة التي إرتفعت في سنة 2016 حيث قدرت بـ: 2.74- %، وقد إنخفضت سنة 2017 بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر وإستمرت في الإرتفاع في مؤسسة مرمورة 20.44% وهذا راجع أساساً إلى الزيادة في الديون قصيرة الأجل نظراً لأن المؤسسة تتبع سياسة المديونية.

- تحليل نسبة ربحية النشاط: نلاحظ أن هذه النسبة في مؤسسة عمر بن عمر تقدر بـ 3.42 % سنة 2015، حيث قدرت في مؤسسة مرمورة بـ 8.32- % وقد إرتفعت حتى وصلت إلى 4.36 % وهذا دليل على كفاءة المسيرين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء المالية، لتتخف هذه النسبة سنة 2017 وهذا الانخفاض راجع أساساً إلى أن الانخفاض في النتيجة أكبر من الانخفاض في رقم الأعمال.

2-5- نسب المديونية.

الجدول رقم (3-24): حساب نسب المديونية لمؤسسة عمر بن عمر.

2017	2016	2015	البيان
21.88	20.48	20.41	نسبة الإستقلالية = $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$ المالية
69.67	72.61	73.31	نسبة التمويل = $\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$ الخارجي

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على وثائق المؤسسة عمر بن عمر. الوحدة: %

الجدول رقم (3-25): حساب نسب المديونية لمؤسسة مرمورة.

2017	2016	2015	البيان
11.78	10.39	16.69	نسبة الإستقلالية = $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$ المالية
57.34	66.01	54.72	نسبة التمويل = $\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$ الخارجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: %

نلاحظ أن نسب الإستقلالية المالية خلال السنوات الثلاث أقل من 100% مما يدل أن المؤسسة تعتمد على مزيج بين التمويل الذاتي والخارجي مما يجعلها تفقد استقلاليتها المالية إذا بالغت في اللجوء إلى الاقتراض.

- نسب قابلية السداد قدرت ب 63%، 69%، 62% أي أن المؤسسة تعتمد على التمويل الخارجي بنسب تفوق 60% مما يجعلها غير قادرة على الاقتراض لتمويل نشاطها.

2-6- نسبة التحرر المالي:

التحرر المالي بالنسبة للمؤسسة من وجهة نظر المقرضين يتحدد من خلال نسبة الاستدانة المالية.

- نسبة الاستدانة المالية = الاستدانة المالية / التمويل الخاص.

الفصل الثالث: تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ومرمورة

الجدول رقم (3-26): الاستدانة المالية لمؤسسة عمر بن عمر.

البيان	2015	2016	2017
الديون المالية الثابتة	66012838	722110582	75205043
+ خزينة الخصوم	2410906040	3591651783	1976825317
الاستدانة المالية	2476918878	2663872841	2052030360
±أموال خاصة	2120427004	2266998010	2174792900
نسبة الإستدانة المالية	1.17	1.61	0.94

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على وثائق المؤسسة من طرف مؤسسة عمر بن عمر. الوحدة: دج

الجدول رقم (3-27): الاستدانة المالية لمؤسسة مرمورة.

البيان	2015	2016	2017
الديون المالية الثابتة	19420429	12902517	17852783
+ خزينة الخصوم	0	0	0
الاستدانة المالية	19420429	12902517	17852783
±أموال خاصة	85681733	99390278	119439277
نسبة الإستدانة المالية	0.22	0.12	0.15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: دج

نلاحظ أن نسبة الاستدانة المالية أكبر من الواحد خلال سنوات الدراسة وهذا يعني أن

المؤسسة لا تتمتع بتحرر مالي وهذا راجع إلى أن الاستدانة المالية أكبر من التمويل الخاص وهذا يحد من حرية المؤسسة المالية في إستغلال تدفقاتها النقدية في تطوير استثماراتها وتقلل كذلك من فرص الاقتراض فالمؤسسة تعاني من مديونية ولا يمكن أن تحصل على تمويل اضافي عن طريق الاقتراض إلا بواسطة تقديم ضمانات.

لمعرفة مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية يمكننا الاعتماد على مؤشر القدرة على التمويل الذاتي، الذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها دون اللجوء إلى المصادر الخارجية.

الجدول (3-28): حساب القدرة على التمويل الذاتي لمؤسسة عمر بن عمر.

2017	2016	2015	البيان
10684373	29157027	518498513	+ المنتجات التشغيلية الأخرى
(143105060)	(188588363)	(170144478)	- الأعباء التشغيلية الأخرى
3446424	4758830	8602247	+ المنتجات المالية
(80383705)	(157356860)	(57795714)	- الأعباء المالية
-	-	-	+ المنتجات غير عادية
-	-	-	- الأعباء غير عادية
(7243365862)	(8241002108)	(8905944602)	- ضريبة على الأرباح
(7452723830)	(8557314474)	(8606784016)	= القدرة على التمويل الذاتي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق مؤسسة عمر بن عمر. الوحدة: دج

الجدول (3-29): حساب القدرة على التمويل الذاتي لمؤسسة مرمورة.

2017	2016	2015	البيان
16898637	16716187	5125369	+ المنتجات التشغيلية الأخرى
(2171029)	(3766941)	(4554218)	- الأعباء التشغيلية الأخرى
-	3546089	-	+ المنتجات المالية
-	-	(157556)	- الأعباء المالية
-	-	-	+ المنتجات غير عادية
-	-	-	- الأعباء غير عادية
(958774572)	(736764932)	(590759020)	- ضريبة على الأرباح
(944046964)	(720269597)	(590355425)	= القدرة على التمويل الذاتي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة. الوحدة: دج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة حققت قدرة على التمويل الذاتي سالبة في السنة الأولى من سنوات الدراسة مما يدل على أنها لم تستطع تغطية أعباء الدورة مما يؤدي إلى عجز في فائض الإستغلال بسبب تدهور سياسات إستغلال الموارد المتاحة في توليد إيرادات تغطي التكاليف مع تحقيق أرباح.

الفصل الثالث: تأثير نتائج إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ومرمورة

- وبالنسبة لسنة 2016 وسنة 2017 تمكنت المؤسسة من تغطية أعباء الدورة لما حققت من موارد مالية متولدة من نشاطها مع تحقيق فائض يمكن استخدامه كمصدر تمويل داخلي في تسديد ديونها المالية بنا أنها تعتمد سياسة التمويل الخارجي.

المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل من المؤسستين.

يمكننا عرض نقاط القوة ومواطن الضعف للمؤسسين محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-30): تحليل مؤسسة عمر بن عمر من خلال نموذج swot.

عناصر القوة (strengths)	عناصر الضعف (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة المميزة؛ - المصادر المالية المتاحة؛ - مهارات تنافسية جيدة؛ - معرفة جيدة بالمشتريين؛ - قيادة جيدة للسوق؛ - النوعية العالية للمنتجات؛ - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الإستراتيجي؛ - المنافسة المتزايدة؛ - تسهيلات للعملاء؛ - معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط؛ - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية؛ - عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية.
الفرص (opportunities)	التحديات (threats)
<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق جديدة في السوق؛ - زيادة الطاقة الإنتاجية وتنوع المنتجات؛ - إمكانية التكامل العمودي؛ - نمو أسرع في السوق؛ - العمل مع شركاء إستراتيجيين في ميدان الصناعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إحتمال دخول منافسين جدد؛ - زيادة مبيعات المنتجات البديلة؛ - سياسة التسعير؛ - زيادة الضغوط التنافسية؛ - نمو قوة مساومة العملاء والموردين؛ - تغير أذواق وحاجات المستهلكين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الجدول رقم (3-31): تحليل مؤسسة مرمورة من خلال نموذج swot

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الأصول الجارية تغطي الخصوم الجارية؛ - كفاءة سياسة الائتمان الخاصة بالعملاء؛ - خزينة موجبة؛ - قدرة في إنشاء ثروات وقيمة مضافة بمعدل إدماج موجب؛ - أثر الرفع المالي موجب. 	<ul style="list-style-type: none"> - فائض سيولة مجمدة؛ - عدم كفاءة تسيير الموارد المتاحة خلال الدورة؛ - تذبذب في رأس المال العامل؛ - الاعتماد على مصادر التمويل الخارجي بشكل مساوي أو أكبر من التمويل الداخلي؛ - خسارة في النتيجة الصافية؛ - فقدان فرصة النمو بالاعتماد على التمويل الذاتي. - انعدام المردودية؛ - تدهور الأداء وسياسات التسيير والإستغلال؛ - ضعف سيولة الخزينة التشغيلية؛ - ارتفاع نفقات الاستثمار.
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد سقف الإنتاج؛ - التقيد بمصادر التوريد بالمواد الأولية؛ - منافسة قوية في القطاع المحلي والدولي. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعانات من الدولة؛ - تماشي قوانين العمل مع أهداف المؤسسة؛ - ارتفاع معدل النمو الديمغرافي؛ - ثقافة وتقاليد المجتمع في صالح المنتج؛

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن مرمورة.

المطلب الثالث: تحليل مؤسستين من خلال نموذج القوى الخمس porter:

حسب ما قدم في الدراسة النظرية فإننا نموذج porter يعتبر من أهم النماذج المستخدمة في

إعطاء نظرة شاملة على الوضع التنافسي، وهو يعتمد على خمس عوامل أساسية:

1- المنافسين (شدة التنافس): حيث يعطي للمؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وبعد ما توصلنا إليه من نتائج توضح لنا بأن مؤسسة عمر بن عمر تمتلك قدر كافي من المعلومات حول منافسيها، وهذا ما جعلها تقدر شدة المنافسة على أساس علمي ودقيق، ومن هنا يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك مؤشر جيد عن هذا العامل.

2- الداخلين الجدد: بناء على المعلومات المتحصل عليها نجد أن النشاط الذي تعمل فيه مؤسسة عمر بن عمر قد عرف تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، وبالتالي تم دخول منافسين جدد إلى الميدان،

رغم كل هذا نلاحظ أنها حافظة على ريادتها ومركزها في السوق من خلال الجودة الجيدة لمنتجاتها، مما أكسبها رقم أعمال عالي، وبالتالي يمكننا القول بأن هذا التهديد قد يؤول إلى أدنى مستوى له.

3- تهديد السلع والخدمات البديلة: يلجأ المستهلك إلى تلك السلع عند الغياب النسبي للسلع الأصلية لأنها توفر نفس الإشباع، وبالنظر إلى الجودة العالية للمنتجات التي تقدمها مؤسسة عمر بن عمر فإن هذه المنتجات لا توازيها منتجات بديلة وإن صح التعبير لا يمكن إيجادها بسهولة، وبالتالي فإن هذا التهديد يؤول إلى أدنى مستوياته.

4- القوى التفاوضية للعملاء: تمتلك مؤسسة عمر بن عمر سمعة جيدة وذلك منذ تأسيسها حت الوقت الراهن، وبالإعتماد على مجموعة من المعلومات والتي لم تكن موثقة وجدنا بأن المتعاملين معها سواء كانوا تجار الجملة أو المستهلكين راضين بدرجة كبيرة على تعاملهم مع المؤسسة، وبالتالي فإن هذا العامل يؤول إلى أدنى مستوى.

5- القوى التفاوضية مع الموردين: تمتلك المؤسسة قاعدة كبيرة من الموردين والعلاقات الجيدة معهم فإن المؤسسة لا تتخلى عليهم، كما أنها تقوم بتقديم التدعيم اللازم لهم من أجل الحصول على موارد ذات جودة وعلامة تجارية جيدة، وبالتالي نقول بأن القوى التفاوضية للموردين تؤول إلى أدنى مستوياتها.

علاقة النتائج المتحصل عليها مع الوضعية العامة للمؤسسة:

حسب النتائج المتحصل عليها من خلال حساب مختلف النسب والعلاقات ذات الدلالة على الوضعية المالية للمؤسسة، وكذا التشخيص الإستراتيجي لمركزها السوقي والتنافسي العام، يمكننا القول بأن المؤسسة لديها ميزة تنافسية قوية، وهذا ما تم التأكد منه من خلال نموذج القوى الخمس Porter من خلال تدنية التهديدات المحتملة إلى أدنى مستوياتها، وذلك بفضل إستراتيجياتها وأساليبها المتبعة للتعامل مع مختلف العوامل المؤثرة في نشاطها وهذا كله راجع إلى الدراسات والأبحاث التي تقوم بها الكفاءات والإطارات المؤهلة لذلك، بالإضافة إلى جودة مصادر المعلومات المتحصل عليها.

أما بالنسبة لنموذج تحليل SWOT فهو يؤكد بان المؤسسة تمتلك على نقاط قوة كبيرة مع نقاط ضعف يمكن القول بأنها ذات مستوى متدني جدا مما يجنبها العديد من المخاطر، وذلك كله بفضل البنية المالية القوية، وهذا ما مكنها من تحقيق الكفاءة والفعالية في مزاولتها نشاطها، وتحقيق نتائج جيدة وهذا ما نلمسه من خلال الحفاظ على ميزتها التنافسية طوال مدة نشاطها.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل التطبيقي سعينا إلى توضيح الأثر الذي تحدثه الإدارة المخاطر على الإقتصادية التي تنشط ضمن القطاع الخاص وذلك بالإستعانة ببعض المؤشرات و خلصنا إلى أن إدارة المخاطر بين القطاعات سواء من ناحية حدة المنافسة أو الإجراءات الإدارية التي تقضي إلى ضمان مكانة لائقة بين منافسيها، وعليه فإن حجم المؤسسة وقدرتها على التمويل الذاتي والأرباح المحققة خلال دورة الإستغلال وهي التي تتحكم في إمكانية المؤسسة على مجابهة الإنعكاسات المباشرة وغير المباشرة، وتترتب عن هذه الأخطار نظرا لأن المنافسة لا تتم بطريقة عادلة وموحد ونتيجة لذلك فإن القطاع الذي يعتبر في طور النمو يتأثر بمجمل المتغيرات التي تحدث من ناحية المنافسين أو إدارة الأخطار، وقد تلحق به ضررا أو تمنعه من خلق أوعية جديدة يفترض نموها والتي يحققها هذا الأخير والتي تتيح للإدارة إستغلالها للوصول لأكبر حصيلة ممكنة .

خاتمة عامة

إحتوت الدراسة التي قمنا بها على ثلاثة فصول فصلين نظريين حاولنا من خلالهما التعرض إلى مختلف الجوانب التي التي تتعلق بموضوع الدراسة بالإضافة إلى فصل تطبيقي تناول تحليل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وماهي الميزة أو المزايا التي تكتسبها المؤسسة ولقد توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج منها ما يؤكد جزءا من الفرضيات المقترحة ومنها ما تنفي جزءا آخر وبناءا عليها سنقوم بتقديم بعض التوصيات والإقتراحات , لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور إدارة المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية كما حاولنا تحديد ضرورة تواجد إدارة المخاطر في المؤسسة التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة على التساؤل المطروح في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل إدارة المخاطر والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة من أجل تحقيق مزايا تنافسية وقد تم إختيار مؤسسة عمر بن عمر كميدان للدراسة بإعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة , أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده الزبائن وبشكل أفضل من منافسيها، وكذا تحديد العراقيل والصعوبات التي تواجه المؤسسة من أجل تحقيق مزايا تنافسية.

وعليه ومما تقدم ذكره نجد أن المؤسسة يجدر بها أن تقوم بما يلي:

- إستحداث قسم إدارة المخاطرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- بناء إستراتيجية لإدارة المخاطر، ووضع خطة تتبثق منها مجموعة الطرق التي تستعمل لمعالجة كل خطر؛
- العمل على التطبيق الناجح للخطة الإستراتيجية، وإتباع كل الطرائق المخططة لتقليل تأثير الأخطار؛
- مراجعة وتقييم الخطة الإستراتيجية تعتبر عملية مستمرة، ويمكن أن تبدأ في أي مرحلة من مراحل هذه الخطة، ويمكن أن يستمر تحليل وإدارة المخاطر إلى أن تصبح تكاليف إستخدامها أكثر من فائدها المحتملة للمؤسسة؛
- ضرورة إرساء نظام إتصال فعّال بين إدارة المخاطر والإدارات الوظيفية المختلفة في المؤسسة، يضمن تبادل المعلومات، وإيصال مقترحات وإنشغالات الموارد البشرية المتعلقة بأي خطر في كل مستويات المؤسسة.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تواجه المؤسسات الإقتصادية في الوقت الراهن جملة تحديات ورهانات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر يمكن أن تقضي عليها الشيء الذي أوجب عليها ضرورة إعداد العدة والإستعداد الجيد لمواجهةها، وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى.
- ينتج الخطر أساسا من عدم التأكد والتي تجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم معرفة بما سيكون، أو عدم وجود خبرة لديه نابعة من تجارب سابقة مرت بها المؤسسة بظروف مماثلة، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية في شطرها الأول بأن الخطر ينتج من تفاعل مسبباته، ويتفق معها في الشرط الثاني والذي يتعلق بعدم القدرة على التنبؤ بالخطر.
- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي الشركة، مما إنعكس على ضعف أدائهم إتجاه المخاطر المحدقة بمؤسستهم
- عدم الإستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر، وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال على الرغم من أن المؤسسة حريصة على توفير عنصر التكوين لموظفيها، إلا أن مجال إدارة المخاطر لا يزال حديث النشأة بالنسبة للمؤسسة،
- إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وتكوين مخزون يضمن تدفقها بإستمرار، وقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءتها، لتسلح باليقظة الإستراتيجية حتمية أمل عالم الأعمال الراهن حيث أنها تبقى المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

- (1) أبو قحف عبد السلام، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، مصر، 1997.
- (2) أحمد زغدار، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- (3) أسعد أحمد البنوان، إدارة المخاطر (إتحاد الشركات الإستثمارية)، مكتبة الأفق، الكويت.
- (4) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2011.
- (5) تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2000.
- (6) خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1999.
- (7) خالد يوسف الخلف، سعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1982.
- (8) دومينيك سالفادور، نظرية إقتصاديات الوحدة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- (9) زرزاري العياشي، إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- (10) زيد منير عبوي، إدارة التأمين والمخاطر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2006.
- (11) سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل إستراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- (12) شارل هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ الرياض.

- 13) صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003.
- 14) صلاح الشنواني، إقتصاديات الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
- 15) طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2007
- 16) طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك)، كلية التجارة، عين الشمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 17) طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2015.
- 18) طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2009.
- 19) عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2002.
- 20) عبد الرؤوف أحمد علي محمد، إدارة المخاطر والأزمات، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة 01، القاهرة، مصر، 2016.
- 21) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 22) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
- 23) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 24) عبد الوهاب سويسي، المنظمة المتغيرات الأبعاد التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.

- (25) عدنان محمد، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
- (26) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
- (27) علي كساب، النظرية الاقتصادية (التحليل الجزئي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- (28) عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (29) عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- (30) عيد أحمد أبو بكر، وليد أحمد السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2009.
- (31) مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية (أساليب تحليل الصناعات والمنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الايوبي، دار الكتاب العربي، طبعة 01، أبو ظبي، الإمارات، 2010.
- (32) مجيد الكردي، التخطيط الإستراتيجي (عرض نظرية وتطبيقي)، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
- (33) محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995.
- (34) محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، جامعة الإسكندرية، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 1980.
- (35) محمد علي، إدارة المخاطر المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
- (36) محمد موسى أحمد علي، إدارة المؤسسات والأسواق المالية من منظور الإدارة المالية العالمية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2015.

37) محمود إبراهيم عبد السلام، تحليل التقارير المالية، مطابع الملك سعود للنشر، المملكة العربية، 1993

38) محيي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، 2012.

39) مصطفى يوسف كافي، إقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، 2017.

40) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

41) نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.

42) نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005.

43) هشام أحمد حسو، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والمحاسبي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1992.

❖ الأطروحات ورسائل الماجستير:

44) أوريسي هبة الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، رسالة ماجستير، تخصص الإقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

45) بن ناصر فاطمة، تسيير مخاطر صيغ التمويل بالمصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، 2009/2008.

46) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصدرها ودور الابتكار التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.

- 47) حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- 48) شابونة عمر، أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 49) شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد وإدارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006/2005.
- 50) عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة تلمسان، تلمسان، 2012/2011.
- 51) عبدوس عبد العزيز، سياسة الإنقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
- 52) علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2011-2010.
- 53) كرجلي أسماء، اليقظة كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2014-2013.
- 54) لقمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014.
- 55) محمد علي، إدارة المخاطر المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- 56) .Alain capiez ; **Elément de gestion Financière** ; massor ; 4^{em} edtion ; paris ; 1999
- 57) Dunod,1éme Edition, Paris, 1999.، **L'avantage concurrentiel**, M Porter
- 58) Jean claude tanondeau, **strategie industrielle**, 2^{éme} édition, Paris,1998.
- 59) Paris, 1993، **Avantage concurrentiel des Nations**, 1^{éme} Edition, M. Porter

❖ مواقع الإنترنت:

www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf; 27-05- 2018; 11:35 GTM

الملخص:

بناء على ما تم عرضه في هذه الدراسة يمكن القول أن إدارة المخاطر أصبحت تلعب دورا أساسيا وفعالا في تسيير المؤسسة الاقتصادية لذا وجب على هذه الأخيرة ضرورة الدراية الواسعة بجميع الجوانب التي تحيط بهذا المفهوم حتى تتمكن المؤسسة من التحكم جيدا بالخطر وما يمكن أن يترتب عنه، والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة من أجل تحقيق مزايا تنافسية، ووضع خطة تتبثق منها مجموعة الطرق التي تستعمل لمعالجة كل خطر، وكذلك إبراز نقاط القوة ومواطن الضعف، ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور المخاطر المالية في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال قياس درجة المخاطر التي تقع فيها المؤسسة من خلال العديد من الأدوات والنماذج كالتحليل المالي ونموذج porter وكذلك نموذج swot.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الميزة التنافسية، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، نموذج swot، نموذج porter .

résumé

Sur la base de ce qui a été introduit, on peut dire que les risques sont devenus un rôle fondamental et efficace dans la gestion de l'institution économique et donc la connaissance approfondie de tous les aspects du concept afin que l'institution puisse bien contrôler le risque et la divulgation des différentes méthodes et stratégies. Et pour identifier les forces et les faiblesses, nous cherchons à mesurer le degré de risque auquel l'institution est localisée à travers différents outils et modèles, tels que l'analyse financière, le modèle du porteur et le modèle porter et modèle swot.

Mots-clés: gestion des risques, avantage concurrentiel, forces, faiblesses, opportunités, menaces, modèle swot, modèle porteur.